

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**JOSÉ SIMEÓN CAÑAS**



**“FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL  
MUNICIPIO DE NEJAPA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREPARADO PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES Y HUMANIDADES**

**PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL**

**POR  
RENÉ CANJURA  
ALBERTO FERNÁNDEZ**

**SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2006**

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA  
JOSÉ SIMEÓN CAÑAS**

**RECTOR  
LIC. JOSÉ MARÍA TOJEIRA, S. J.**

**SECRETARIO GENERAL  
LIC. RENÉ ALBERTO ZELAYA**

**DECANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
LIC. SILVIA DE FERNÁNDEZ**

**DIRECTOR MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL  
Msc. SERGIO RENÉ BRAN MOLINA**

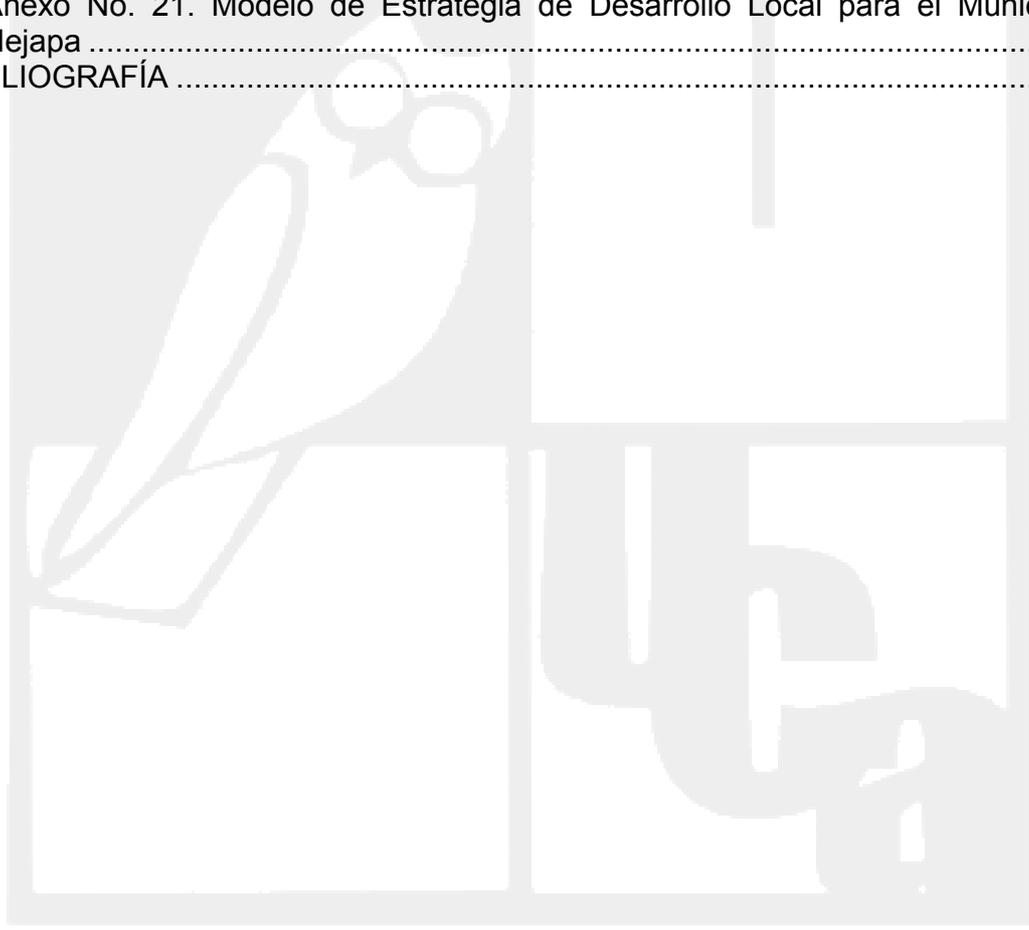
**ASESOR  
ING. MAE. JOSÉ OSMÍN DOMÍNGUEZ**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVOS .....	9
GENERAL.....	9
ESPECÍFICOS.....	9
1.    CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	10
1.1    Concepciones del Desarrollo y el Desarrollo local .....	10
1.2    Conceptos Básicos de Desarrollo Local.....	16
1.3    Estrategias de Desarrollo Local .....	21
1.4    Modelos para el Desarrollo Local.....	22
1.5    Modelos de Organización. ....	23
1.6    Institución y Organización.....	25
2.    CAPÍTULO: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
2.1    Tipo de Estudio .....	27
2.2    Población y Muestra.....	28
2.2.1    Población .....	28
2.2.2    Muestra .....	30
2.3    Técnicas e Instrumentos .....	33
2.3.1    Técnicas .....	33
2.3.2    Instrumentos .....	33
2.4    Análisis e Interpretación de Resultados .....	34
2.4.1    Procedimiento logístico.....	34
2.4.2    Procedimiento estadístico.....	34
3.    CAPITULO: CONTEXTO DEL MUNICIPIO EN EL MARCO DEL DESARROLLO LOCAL Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	35
3.1    Historia y Entorno de Nejapa .....	35
3.2    Experiencia del Municipio de Nejapa en el Desarrollo Local.....	38
3.3    Prácticas de Desarrollo Local en Nejapa .....	41
3.3.1    Iniciativas de Desarrollo Económico Local en Nejapa .....	41
3.3.2.    Competitividad del Territorio de Nejapa .....	45
3.3.3    Iniciativas de Desarrollo Local de Nejapa .....	47
3.3.4.    Empleo y desarrollo de nejapa.....	49
3.3.5.    Política y Democracia de Nejapa .....	51
3.3.6    Poder, Participación y Políticas en Nejapa .....	53
3.3.7    Descentralización en el Municipio de Nejapa .....	55
3.3.8    Relaciones internacionales del Municipio de Nejapa .....	57
3.3.9    Dirección, Organización y Gestión Pública en Nejapa.....	59
3.3.10    Finanzas del Municipio de Nejapa .....	60
3.3.11    Articulación de Actores-Redes- Sujeto del Desarrollo Local de Nejapa.....	62
3.3.12    Iniciativas de Nejapa para la Gestión de Servicios Públicos.....	62
3.3.13    Teoría de Género y Desarrollo de Nejapa .....	63
3.3.14    Desarrollo Ambiental en Nejapa .....	64
3.3.15    Planeación del Municipio de Nejapa .....	67

3.4	Análisis entre los Aspectos Teóricos Planteados y los Conceptos de Desarrollo Local en la Práctica del Desarrollo Local de Nejapa .....	68
4.	CAPITULO: CONCLUSIONES Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL MUNICIPIO DE NEJAPA .....	69
4.1	Conclusiones .....	69
4.2	Formulación de Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio de Nejapa 75	
4.2.1	Presentación de la Estrategia de Desarrollo Local .....	75
4.2.2	Concepto de la Estrategia de Desarrollo de Nejapa .....	78
4.2.3	Visión Estratégica de Desarrollo de Nejapa.....	79
4.2.4	Misión Estratégica de Desarrollo de Nejapa .....	80
4.2.5	Objetivos Estratégicos .....	80
4.2.6	Políticas Estratégicas para el Desarrollo de Nejapa .....	81
4.2.7	Principios y Valores .....	81
4.2.8	Marco Legal para el Desarrollo de Nejapa.....	83
4.2.9	Mapeo y Participación de Actores del Municipio de Nejapa .....	83
4.3	Ámbitos de Incidencia Estratégicos .....	84
4.3.1	Ámbito Económico .....	84
4.3.2	Ámbito Social .....	85
4.3.3	Ámbito Político .....	86
4.3.4	Ámbito Biofísico .....	87
4.4	Operativización de la Estrategia de Desarrollo en el Municipio de Nejapa.	87
4.4.1	Implementación de la Estrategia de Desarrollo en el Municipio de Nejapa	87
4.4.2	Monitoreo y Evaluación de la Estrategia.....	89
4.4.3	Retroalimentación de las Fases de la Estrategia.....	89
4.4.4	Sostenibilidad de la Estrategia de Desarrollo Local.....	89
4.4.5	Gestión del Aprendizaje.....	90
4.5	Reflexión .....	90
	ANEXOS .....	91
	Anexo No. 1 Matizaciones del Desarrollo Local (Francisco Alburquerque 2003) ..	92
	Anexo No. 2 Otros Factores para el Desarrollo Local (Artemio Baigorri).....	93
	Anexo No. 3 Esquema Metodológico PEP (Gonzalo Darquea Sevilla).....	94
	Anexo No. 4 Modelo de Desarrollo Local (Francisco Alburquerque) .....	95
	Anexo No. 5 Organigrama .....	96
	Anexo No.6 Encuesta .....	97
	Anexo No.7 Mapa del Municipio de Nejapa .....	100
	Anexo No.8 Tabla 1 y Grafico 1 Liderazgo .....	101
	Anexo No. 9 Tabla 2 y Gráfico 2 Descentralización por el gobierno central de competencias y recursos a los municipios.....	102
	Anexo No.10 Tabla 3 y Gráfico 3 Descentralización por la municipalidad de Nejapa de algunas competencias y recursos a las comunidades.....	103
	Anexo No.11 Tabla 4 y Gráfico 4 Competencias que deben descentralizarse ....	104
	Anexo No.12 Tabla 5 y Gráfico 5. Relaciones de Nejapa con países e instancias de cooperación .....	105

Anexo No. 13 Tabla 6 y Gráfico 6. Características de la administración municipal de Nejapa .....	107
Anexo No. 14 Tabla 7 y Gráfico 7 Fondos que recibe el municipio para funcionar o para la inversión local .....	108
Anexo No.15 Tabla 8 y Gráfico 8 Procedencia de los fondos municipales.....	109
Anexo No.16 Tabla 9 y Gráfico 9 Apoyo y cooperación de las ONG's .....	110
Anexo No.17 Tabla 10 y Gráfico 10 Los servicios que han mejorado en Nejapa desde 1994 hasta 2006 .....	111
Anexo No.18 Tabla 11 y Gráfico 11 Impulso de programas con participación de mujeres.....	112
Anexo No.19 Tabla 12 y Gráfico 12. Planes con que cuenta el municipio de Nejapa .....	113
Anexo No.20 Tabla 13 y Gráfico 13 Divulgación del contenido y la implementación del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial .....	114
Anexo No. 21. Modelo de Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio de Nejapa .....	115
BIBLIOGRAFÍA .....	116



## INTRODUCCIÓN

La municipalidad de Nejapa, en el Departamento de San Salvador, es una Municipalidad tipo 4 según la tipología de PROMUDE/gtz 2002, con una población estimada de 34,000 habitantes y una extensión de 84.3 kms<sup>2</sup>. Forma parte del Área Metropolitana de San Salvador. En los últimos años ha realizado diversos proyectos y programas destinados a favorecer a diferentes sectores de la sociedad nejapense, tanto en lo rural como urbano.

Los planes de acción emprendidos por la municipalidad históricamente se han encaminado tanto hacia la comunidad como al interior de la misma organización. Las iniciativas orientadas hacia la propia organización se han dirigido a implementar cambios para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión municipal. Las medidas han implicado modificar concepciones y prácticas anteriores, entre otras: toma de decisiones centralizadas sin participación ciudadana, burocratismo; que ya no corresponden al contexto actual de la sociedad nejapense a la cual la Municipalidad busca servir.

Diferente al modelo burocrático cuya estructura administrativa se caracteriza por la importancia de las líneas jerárquicas, con una cultura organizacional cerrada, con débil inclinación a ensayar nuevas modalidades de prestación de servicios que en definitiva tengan como objetivo mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, a través del logro de resultados y de una mayor eficiencia.

Algunas de las nuevas orientaciones y técnicas implementadas forman parte de las concepciones que entre otra tenemos: Buen Gobierno, Nueva Gestión Pública, etc. Varias de las innovaciones técnicas impulsadas se encuentran aun en curso de desarrollo y cubren diferentes áreas de la gestión municipal constituyendo, en conjunto, un proceso de modernización que se ha ido impulsando de manera gradual y sin que se haya dejado de encontrar problemas y resistencias.

El estudio tiene como objetivo general el de formular una estrategia de Desarrollo Local para el municipio de Nejapa a través de la identificación de los avances y dificultades de la gestión municipal en la generación de productos y servicios para la ciudadanía nejapense.

Y como objetivos específicos se tienen: Analizar la organización territorial local de Nejapa con el propósito de describir aspectos que obstaculizan volver más eficientes y eficaces los servicios municipales. Por otra parte se tiene que Analizar las prácticas y acciones municipales implementadas en el Municipio de Nejapa para evaluar el enfoque de gestión municipal implementada. También se va a Determinar si los ciudadanos nejapenses relacionan conceptos sobre desarrollo local en la práctica municipal dentro del territorio. Además se Propondrá los cambios que se deben implementar o retroalimentar mediante una estrategia de desarrollo local que contemple elementos para la organización municipal de Nejapa; y así los ciudadanos obtengan servicios eficientes y eficaces.

Metodológicamente también, es importante destacar que el estudio permitió identificar hallazgos descriptivos y cuantitativos que pudieron dar cuenta de los avances y dificultades encontradas, información que debidamente sistematizada ofreció una visión de conjunto y apuntó hacia una propuesta de Diseño de Modelo de Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio de Nejapa, dado que se emprendió por medio de un análisis de la organización municipal que se ha estado dando, consultando archivos con documentos pertinentes, así como con el apoyo documental y la administración de la encuesta para ciudadanos nejapenses.

De acuerdo a los planteamientos situacionales y objetivos propuestos, ya antes mencionados, la investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿En que sentido, al analizar a la organización local de Nejapa, permite describir aspectos que obstaculizan volver más eficientes y eficaces los servicios municipales?

¿Cuáles son aquellas prácticas y acciones municipales implementadas en el Municipio de Nejapa que permiten evaluar el enfoque de gestión municipal implementada?

¿Relacionan los ciudadanos nejapenses conceptos sobre desarrollo local en la práctica municipal?

¿Los cambios propuestos a implementar o retroalimentar mediante una estrategia de desarrollo local contemplan elementos para la organización municipal de Nejapa; para brindar a los ciudadanos servicios eficientes y eficaces?

¿Contribuye desde la perspectiva y visión de los Ciudadanos, que habitan en el municipio de Nejapa, diseñar un modelo de estrategia de desarrollo local?

Por tanto, éste es una evaluación en el territorio que destaca la percepción de los ciudadanos sobre desarrollo local a partir de la gestión municipal. El trabajo realizado evidencia una contextualización investigativa en el territorio, en donde es importante destacar que los ciudadanos asocian muchos términos del Desarrollo Local que se han estado trabajando dentro del municipio, por otra parte el equipo investigador socializó una experiencia y aprendizaje significativo aprendido para acreditar la Maestría en Desarrollo Local y asimismo abonar a la practica del desarrollo local del municipio.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

- Formular una estrategia de Desarrollo Local para el municipio de Nejapa a través de la identificación de los avances y dificultades de la gestión municipal en la generación de productos y servicios para la ciudadanía nejapense.

### **ESPECÍFICOS**

- Analizar la organización local de Nejapa con el propósito de describir aspectos que obstaculizan volver más eficientes y eficaces los servicios municipales.
- Analizar las prácticas y acciones municipales implementadas en el Municipio de Nejapa para evaluar el enfoque de gestión municipal implementada.
- Determinar si los ciudadanos nejapenses relacionan conceptos sobre desarrollo local en la práctica municipal.
- Proponer los cambios que se deben implementar o retroalimentar mediante una estrategia de desarrollo local que contemple elementos para la organización municipal de Nejapa; y así los ciudadanos obtengan servicios eficientes y eficaces.
- Diseñar un modelo de estrategia de desarrollo local desde la perspectiva y visión de los Ciudadanos que habitan en el municipio de Nejapa.

## **1. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.1 Concepciones del Desarrollo y el Desarrollo local**

Durante los últimos cuarenta años la noción de desarrollo ha sido objeto de innumerables reflexiones, estudios, precisiones, críticas. Pero aun tomando en cuenta estos aportes, la noción sigue fuertemente marcada por su origen. Se trata de una noción elaborada para aplicarse a una parte de la humanidad destinada a crecer, esa parte que fue considerada “niño” o “adolescente” durante la guerra y que era necesario ayudar (como se ayuda a un niño) para alcanzar la madurez. La ayuda al desarrollo de los “pobres” ha sido, en estas décadas, al reverso de las verdaderas inversiones en los países ricos.<sup>1</sup>

El desarrollo concebido por los países desarrollados, lo enmarcan como crecimiento económico el que se mide por el PIB, para ellos el desarrollo social se encuentra implícito; asimismo se aplica en países no desarrollados. Aunque, por esa medida se establece el ingreso per-capita, ese ingreso no se desborda hacia las comunidades pobres ni mucho menos a los de la extrema pobreza del segundo y tercer mundo.

Todas las medidas económicas planteadas y aplicadas, después de la segunda guerra mundial, como los términos crecimiento, desarrollo, industrialización y modernización, fueron expresiones de una fe renovada en el progreso universal. Toda la humanidad debía caminar hacia un mundo nuevo donde reinara la justicia, la libertad, la felicidad, la calidad de la vida, etc. Esa retrospectiva permite contrastarla a cinco años de haber inaugurado el nuevo siglo, en lugar de alcanzar esos valores universales, se ha agudizado la brecha entre países desarrollados entre aquellos que no han llegado ni siquiera a obtener la combustión para el despegue, ni mucho menos para hacer sostenible ese ansiado desarrollo.

Los modelos económicos implementados hasta la fecha no tomaron en consideración las diferencias, como las mencionadas por el autor referenciado, tales como: de edad, género, raza, como las de nacionalidad, de región, religión y espacios naturales. Ante la imposibilidad de la política económica de hacer llegar acciones que conduzcan a mejorar las condiciones de vida de la sociedad civil, resurge por una parte la “megatendencia descentralizadora, la cual se da íntimamente ligada al cambio en el modo de acumulación, a la revolución científica y tecnológica, a la reestructuración del Estado y a las demandas por espacios de autonomía planteadas por la sociedad civil”.<sup>2</sup>

En ese sentido recobra preponderancia la trilogía local/regional/nacional como unidad socioterritorial, con una dimensión económica, una dimensión identitaria e histórica, una comunidad de intereses y como un espacio con un potencial endógeno para potenciar el desarrollo. El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto de *globalización*. El desafío para las sociedades locales está planteado entonces, en términos de insertarse en forma competitiva en lo global, capitalizando al máximo sus capacidades locales y regionales a través de las estrategias de los diferentes actores en juego.<sup>3</sup>

En una sociedad centralizada como la El Salvador, no es fácil dimensionar lo local «Siempre se ha hablado y pensado el desarrollo desde el centro. Han predominado los aspectos macro, desde enfoques e instrumentos de planificación global que no daban cuenta de las diferencias existentes en el territorio. Hablar hoy de locales es también una respuesta a un determinado estado de sociedad en el que lo local como

---

<sup>1</sup> Arocena, José, Introducción, El desarrollo local UN DESAFIO CONTEMPORÁNEO. Centro Latinoamericano de Economía Humana-CLAEH, Universidad Católica del Uruguay, Editorial Nueva Sociedad, 1995, Caracas, Venezuela.

<sup>2</sup> Marsiglia, Javier y Pintos Graciela, Comp.(es)La Construcción del Desarrollo Local como Desafío Metodológico Art. En el libro Desarrollo Local en la Globalización, pág. 282,Editorial Centro Latinoamericano de Economía Humana CLAEH, Montevideo, Uruguay, 1999.

<sup>3</sup> Idem id, p. 283.

dimensión de lo social estuvo opacada por ese centralismo»<sup>4</sup>. Reverenciado esto, existen algunos rasgos específicos en el ámbito de desarrollo local, éste, por una parte es un enfoque multidimensional, que interactúan en un territorio dado, mediante dimensiones como: económicas, sociales, políticas, ambientales, institucionales y cultural-identitaria. Son dimensiones que se condicionan mutuamente en el desarrollo local de los territorios.

También se expresa que el desarrollo local es un proceso orientado hacia la cooperación y negociación entre actores; en donde se pone el énfasis en un nuevo proceso en el que diversos actores como gobiernos locales, empresas y organizaciones sociales unen sus fuerzas y recursos para conseguir nuevas formas de cooperación con el fin de estimular las iniciativas locales y concretarlas. En esta perspectiva, se llaman actores, no solo a las personas o instituciones que desarrollan acciones directas en el territorio sino también «todas las estructuras, organismos y personas que por misión o acción tienen un lugar y un papel en los engranajes de los intercambios locales».<sup>5</sup> Son actores todos los que contribuyen a la toma de decisiones que afectan al territorio.

Por lo tanto a diferencia del desarrollo con enfoque economicista, el desarrollo local es un proceso orientado a mejorar las condiciones de vida de la población. Conlleva por tanto, una dimensión voluntaria y organizativa, de diseño y puesta en marcha de políticas y estrategias de desarrollo local, en un esfuerzo a largo plazo dirigido a fortalecer las capacidades de las sociedades locales. En tanto proceso orientado, el desarrollo local plantea una nueva articulación de actores. La cooperación entre actores públicos de diferente nivel institucional (locales, regionales, nacionales, internacionales), así como la cooperación entre el sector público y el privado, es un aspecto central del enfoque local. Los actores locales deben desarrollar estrategias

---

<sup>4</sup> Arocena, José, El desarrollo local: un desafío contemporáneo, CLAEH-UCU-Nueva Sociedad. Caracas, 1994. Citado por Javier Marsiglia y Graciela Pintos en Art. Lo local como dimensión de análisis. Desarrollo Local en la Globalización, p. 283.

de cooperación y nuevas alianzas con actores no locales para que la política de desarrollo local sea viable.

A nivel local-regional las políticas y la planificación requieren atender cuestiones como mejorar el posicionamiento y la competitividad, desarrollar ventajas comparativas dinámicas, atender la sustentabilidad de las estrategias y preservar e incrementar la identidad y el patrimonio cultural. Además, el desarrollo local es un proceso que requiere de muchos actores. Los procesos de desarrollo local y regional son exigentes desde el punto de vista de los recursos humanos y de las herramientas a utilizar. Tanto los actores directamente involucrados como los que potencialmente pueden vincularse a estrategias y proyectos con un aporte positivo, deben adquirir o potenciar los conocimientos y habilidades necesarias.

Por otra parte, Francisco Albuquerque,<sup>6</sup> manifiesta que el término *desarrollo local* es utilizado y entendido a menudo, en forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. A veces por desarrollo local se entiende exclusivamente al desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una comarca (microrregión). Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de *desarrollo endógeno* que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa a tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba-abajo”) en la toma de decisiones.

---

<sup>5</sup> Cachón, Lorenzo, Referido por Javier Marsiglia y Graciela Pintos, en La construcción del desarrollo local como desafío metodológico, Introducción 284. Art. En el libro Desarrollo Local en la Globalización. Edit. CLAEH, Montevideo, Uruguay, 1999.

<sup>6</sup> Albuquerque, Francisco, Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local, Art. Consultoría de Capacitación en “Desarrollo territorial y gestión del territorio” promovida por la Unión Europea, La Serena, Coquimbo, Chile, 24-30 de Agosto de 2003.

Todas estas formas de presentar el desarrollo local requieren matizaciones<sup>7</sup> importantes:

- Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal.
- Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno.
- El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”.
- Asimismo, hay que añadir que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo *económico* local.

Según, Gallicchio 2004,<sup>8</sup> que a la hora de hablar de desarrollo local, se debe de considerar algunos de los aspectos claves:

- a. se trata de un enfoque multidimensional e integrados;
- b. se trata de un enfoque que se define por las capacidades de articular lo local con lo global;
- c. se trata de un proceso que requiere actores de desarrollo, que se orienta a la cooperación y negociación entre esos actores.

Además, sostiene el autor referenciado, el desarrollo local, para cumplir con sus objetivos de desarrollo, debe resolver, desde el territorio, algunos ejes que hacen al devenir del mismo. En particular, el desafío pasa por tres tipos de temas:

- la potenciación de lo existente (personas, recursos, empresas, gobiernos);
- la obtención de recursos externos al territorio (personas, recursos, empresas;
- la gestión del excedente económico que se produce en el territorio (cómo usamos los recursos generados en él)

En este sentido, dice el autor, el desarrollo local es un proceso mucho más socio-político que económico en sentido estricto. Los desafíos son mucho más de articulación de actores y capital social, que de gestión local.

---

<sup>7</sup> Idem, id, pág. 7 Anexo No.1 Matizaciones del Desarrollo Local.

En términos más generales<sup>9</sup> -desarrollo local-:

- es un proceso de concertación entre los agentes –sectores y fuerzas- que interactúan en un territorio determinado, para impulsar, con la participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas,
- un proyecto común de desarrollo, que implica:
  - la generación de crecimiento económico,
  - equidad,
  - cambio social y cultural,
  - sustentabilidad ecológica,
  - enfoque de género,
  - calidad y equilibrio espacial y territorial.
- Con el fin de:
  - elevar la calidad de vida de cada familia, ciudadano y ciudadana que vive en ese territorio,
  - contribuir al desarrollo del país,
  - y enfrentar adecuadamente los retos de la globalización y las transformaciones de la economía internacional.

Esto implica:

- Una visión de mediano y largo plazo, que establezca el punto de llegada y el horizonte que determina y da sentido a las acciones del corto plazo y que permite avanzar de manera gradual.
- La concertación de los agentes locales con agentes regionales, nacionales e internacionales.
- La construcción de un nuevo Estado democrático y descentralizado.
- El reconocimiento de que la realidad es diversa. Se recupera el valor de las particularidades, potencialidades e identidades territoriales. El desarrollo local

---

<sup>8</sup> Gallicchio, Enrique, El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Ponencia “Desarrollo con inclusión y equidad sus implicancias desde lo local” realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina, Mayo 2004. CLAEH Uruguay. mimeo.

<sup>9</sup> Enriquez, Alberto, “Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano”. *Alternativas para el Desarrollo* No. 80. FUNDE, San Salvador, El Salvador, Diciembre, 2003.

se vuelve un instrumento necesario en la gestión de la diferencia. Los procesos regionales y locales, con sus diferencias, pueden y deben ser motor del desarrollo nacional.

- Los municipios se ven como fuente de procesos y recursos que, si se generan las condiciones apropiadas, pueden contribuir al desarrollo nacional.

Así, cuando se habla de desarrollo de un territorio, se le concibe en relación a cuatro dimensiones básicas (Gallicchio, Idem, id):

- *Económica*: vinculada a la creación, acumulación y distribución de riqueza.
- *Social y cultural*: referida a la calidad de vida, a la equidad y a la integración social.
- *Ambiental*: referida a los recursos naturales y a la sustentabilidad de los modelos adoptados en el mediano y largo plazo,
- *Política*: vinculada a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales.

Las diferentes experiencias en lo local han permitido ir construyendo conceptos según las intervenciones, escenarios y dinámicas de cada localidad, pero existen términos que son aplicativos en esos territorios concretos, como se verá a continuación.

## **1.2 Conceptos Básicos de Desarrollo Local**

Con la finalidad de evitar caer en los errores del desarrollismo, utilización indiscriminada y mal aplicación de términos respecto al desarrollo local; y soslayar el localismo; se definen significaciones que han sido construidas con los aprendizajes de intervenciones locales. Por lo que, en lo sucesivo se entenderá que lo "local" no es sinónimo de retorno a las formas comunitarias utópicas más o menos fusionadas sino que, por el contrario, es afirmación de la diferencia, de la especificidad, de la

individualidad, de lo que define a cada grupo humano particular. Así se tiene la diferencia entre los vocablos de sociedad y comunidad. En las sociedades se expresan relaciones basadas en el egoísmo individual, en el cálculo, en el lucro, en el individuo desintegrado. En cambio, las comunidades son el resultado de procesos de integración, la comunidad es una estructura que existió antes de que la civilización del dinero y del lucro permitieran todo, y antes de que el dominio de las máquinas deshumanizara la convivencia<sup>10</sup>. Por otra parte la “base” se opone a lo que está arriba, los de abajo contra los de arriba. La opción por la base supone una cierta descalificación de los que dirigen un proceso. La hipótesis que subyace esta concepción es la afirmación de la capacidad del actor de base para crear mejores condiciones de producción y distribución de la riqueza. Será necesario “abrir” el sistema de decisiones para liberar todo el potencial organizativo y productivo que existe en la base. La participación es un término clave: cuanto más amplia sea, más oportunidades habrá de movilizar los recursos disponibles.

Por otra parte la iniciativa individual o de grupo es el signo inequívoco de la existencia del actor local. Las actividades experimentales e innovadoras, la creación de empresas, la correcta explotación de los recursos locales, la organización de los servicios básicos (energía, agua, saneamiento, vivienda) supone una dosis muy importante de iniciativa, es decir, la movilización del conjunto de los actores locales. La planificación local supone la existencia de actores locales capaces de iniciativa. La gran diferencia entre las tendencias imperantes hasta una década atrás en materia de planificación y las actuales orientaciones en la materia, consiste en el lugar adjudicado a la dimensión local<sup>11</sup>.

Boisier, en Arocena, en su método, reserva un lugar clave a “la incorporación de propuestas que surgen de personas que conocen -mejor que el planificador- la situación de los diversos sectores y ámbitos regionales”. Por lo que hay dos razones principales para hablar de “planificación local”. La primera se refiere a la pertinencia

---

10 Idem Id Arocena Pág 12.

de la escala local o regional. En esta escala importa la construcción social cotidiana, el ser humano concreto y su entorno inmediato, así como la permanente transformación de la naturaleza. La segunda razón tiene que ver con la participación de los actores locales. Una de las más importantes debilidades de la planificación global y centralizada fue el divorcio entre planificadores y protagonistas. Los fracasos de todos los esfuerzos por planificar desde el centro del sistema se debieron a los permanentes desfases entre los planes y la porfiada realidad local o regional. La planificación exige un conocimiento de las distintas realidades que difícilmente se encuentra en oficinas técnicas centrales que pueden estar en dependencias del gobierno central el gobierno municipal y en algunas agencias que se dedican al estudio del desarrollo local.

La planificación local es entonces pertinente por la escala en que se generan y se tratan los datos, y porque se estructura a partir de un sistema de actores capaces de integrar sus iniciativas en estrategias comunes al conjunto de la sociedad local, sin perder el potencial creativo de individuos y grupos.<sup>12</sup> No es posible la existencia de procesos exitosos de desarrollo local sin un componente *identitario* fuerte que estimule y vertebre el potencial de iniciativas de un grupo humano.<sup>13</sup>

En el *territorio* cuando los procesos sobre desarrollo local se producen en un territorio limitado y preciso, la identidad no se alimenta sólo por la transmisión de generación en generación sino por la pertenencia al territorio. Si bien han habido importantes casos históricos de identidad sin territorio -los nómadas-, lo normal es que los grupos humanos se identifiquen con una tierra. El ser humano se relaciona con espacios físicos bien delimitados en los que desarrolla sus actividades. Estos espacios se vuelven significativos para el grupo que los habita; se cargan de sentido porque por él transitaban generaciones que dejaron sus huellas, las trazas de su trabajo, los efectos de su acción de transformación de la naturaleza. En esos

---

<sup>11</sup> Idem. Id. Pág. 23

<sup>12</sup> Idem. Id. Arocena, Una aproximación a la noción de desarrollo local, pág. 22.

<sup>13</sup> Idem. Id. Pág. 23.

territorios emergen las inequívocas señales de destrucción y de construcción propias de la especie humana, son espacios penetrados por las formas de vida de los hombres y mujeres que los habitan, por sus ritos, sus costumbres, sus valores, sus creencias.<sup>14</sup>

Cuando se habla de territorio no es fundamentalmente espacial, físico administrativo; lo local remite a estrategias metodologías y procesos a diferentes escalas, así: *lo micro-local* es local en algunas de sus dimensiones, sociales, identitarias pero no están presentes otras como la economía con el mismo énfasis; es el caso de un barrio en un centro urbano. *Lo local urbano-rural*, área local con una relación estrecha entre un centro urbano con su área rural circundante con influencia recíproca; *lo local urbano-ciudad*, ciudad pequeña o media, con autonomía desde el punto de vista del desarrollo; *la microrregión*, subsistema rural urbano complejo que integra diversas áreas locales contiguas y articuladas y posee cierta homogeneidad socioproductiva. Una de las principales categorías para pensar estos procesos de construcción de identidades colectivas es el de *actor local*. La historia y el territorio se expresan en los múltiples y variados procesos de generación de actores locales. Es entonces fundamental adoptar una definición única de actor local, que permita analizar su acción en las distintas sociedades concretas.<sup>15</sup>

Una forma de definir un *actor* es relacionándolo con la escena social en la que se desarrolla su acción. En este caso, se está refiriendo a individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local. En esta primera definición no se incluye la calidad de la acción, sino la escena en la cual se desarrolla. Así, son actores locales los vecinos organizados que intentan mejorar la calidad de vida de un barrio, de una localidad o de un área rural determinada; pero también son actores locales quienes se organizan para mantener y reproducir una

---

<sup>14</sup> Ídem. Id. Pág. 25.

<sup>15</sup> Marsiglia, Javier y Pintos Graciela, La Construcción del Desarrollo Local como Desafío Metodológico Art. En el libro Desarrollo Local en la Globalización, pág. 289, Editorial Centro Latinoamericano de Economía Humana CLAEH, Montevideo, Uruguay, 1999.

determinada situación que genere destrucción de riquezas naturales y desestructuración de tejidos sociales.

Por tanto, “los actores locales son simultáneamente motor y expresión del desarrollo local”; el que define tres categorías de actor local: a) los actores ligados a la toma de decisiones (político-institucional); b) los agentes ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales)<sup>16</sup>; c) los actores ligados a la acción sobre el terreno (la población y todas sus expresiones activas). Finalmente hay que subrayar que el desarrollo local supone concertación, negociación, interacción entre actores. Bajo la fórmula actor local se entiende como todos aquellos que en el campo político, económico, social y cultural, que son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales, además ahora en esta sociedad es importante hablar de desarrollo local, modelo y enfoque que cobra relevancia en el desarrollo de las instituciones dentro de los territorios.

Por su parte la Comisión Nacional de Desarrollo Local -CONADEL- en la Propuesta Agenda Nacional para el Desarrollo Local parten del concepto de desarrollo local como: *un proceso participativo que genera y fortalece las capacidades y amplía las oportunidades socio-económicas en espacios determinados dentro del territorio nacional, para mejorar la calidad de vida de la presentes y futuras generaciones. Implica una dinámica de concertación entre agentes que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, con el propósito de asegurar la gobernabilidad local. Requiere de una articulación de políticas y programas de desarrollo a nivel nacional, regional y municipal; así como la conservación del patrimonio cultural y ecológico.*<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> En la terminología de desarrollo local son los que inciden o propician el cambio, a través de su técnica o profesión; se caracterizan, por que no tienen poder para la toma de decisiones. Los agentes pueden ser individuales, como los consultores especializados en diferentes temas sobre desarrollo local. Y los colectivos, como las agencias tanto nacionales e internacionales que tienen áreas de intervención, para promover el desarrollo local. Los dos en un determinado momento interactúan con otros actores realizando sinergia para el logro del desarrollo local.

<sup>17</sup> Estrategia Nacional del Desarrollo Local, El Salvador año 2000; referido por CONADEL, en Propuesta Agenda Nacional para el Desarrollo Local, El Salvador 2005.

### 1.3 Estrategias de Desarrollo Local

Según Artemio Baigorri<sup>18</sup>, no existe una estrategia de desarrollo local. Aunque el abuso en que se ha caído en algunos términos, como los de ecodesarrollo, endógeno, y todos esos, ha llevado a confundir una teoría a medio desarrollar con una técnica, no hay catecismo, un catón -silabario-, un manual del perfecto desarrollador local. Tal vez porque la esencia de lo local es la diferencia. Un espacio local se diferencia de otros por su paisaje, la naturaleza de sus recursos naturales, por el nivel de sus infraestructuras y equipamientos, por la calidad de sus comunicaciones, por el nivel de instrucción de sus habitantes, por las expectativas de renta y bienestar que éstos tienen, por el grado de su organización política (entendida como niveles de participación), por sus sistemas de creencias y actitudes. En el modo de ver del autor, si, a pesar de los evidentes éxitos, hay tantos fracasos en la planificación local del desarrollo (por supuesto que, mientras las subvenciones afluyen, los fracasos no se manifiestan con toda claridad, pero entonces no estamos hablando de desarrollo), es porque demasiado a menudo se cae en el empeño de aplicar fórmulas que han podido ser exitosas en otros lugares pero que no tienen por qué ser generalizables.<sup>19</sup>

Así pues, existen estrategias múltiples. No cabe duda de que en el medio rural, donde el objetivo último no es ya crear empleo, sino sujetar a la población al territorio, porque la base de la conservación del territorio es la presencia de la población, las estrategias incluirán no solo la creación de empleo sino también, sin falsos pruritos -anhelos-, una subsidiación que no es tal sino pago a una prestación de servicios fundamental, como es mantener el espacio habitado, cuidado. Pero serán esencialmente distintas de las estrategias a aplicar en las ciudades, donde contamos de partida con un mercado de decenas o cientos de miles de consumidores que expresan demandas que pueden ser satisfechas, en parte por el

---

<sup>18</sup> Ponencia en Jornadas de Desarrollo Local y Promoción de Empleo, Ayuntamiento de Badajoz/Centro de Empleo y Formación Ciudadana, H. Zurbarán, Badajoz, 9/XI/94

<sup>19</sup> Idem, id pág. 5

mercado y en parte por los servicios públicos. Por ello definir no tanto la estructura socioeconómica, como el diferencial que caracteriza a cada territorio o ciudad es esencial para diseñar una estrategia de desarrollo.<sup>20</sup>

El desarrollo no depende únicamente de factores económicos, de inversiones, sino que implica, asimismo:

- Reforzar los valores de identidad y pertenencia territorial,
- Mejora de la calidad ambiental y las condiciones de vida,
- y promoviendo la intensificación de los procesos de relación e integración en espacios más amplios.<sup>21</sup>

Según, Humberto Serna Gómez,<sup>22</sup> la planeación estratégica, es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

#### **1.4 Modelos para el Desarrollo Local**

Existen diferentes modelos que han servido en intervenciones para desarrollo local, modelos que han sido desarrollados según experiencias en diferentes espacios territoriales.

---

<sup>20</sup> Idem, id pág. 5

<sup>21</sup> Idem, id pág. 8, Anexo No.2 Otros Factores para el Desarrollo Local.

<sup>22</sup> Serna Gómez, Humberto, referido por Gonzalo Darquea Sevilla en Planeación Estratégica Participativa Municipal, Guía Metodológica, COMURES, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID- San Salvador, El Salvador, abril de 2005.

El proceso del Plan Estratégico es uno de ellos<sup>23</sup> aplicado en diferentes municipios de la República de El Salvador; éste consta de cuatro fases que son: fase preparatoria, fase de diagnóstico, fase de propuesta y fase de implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación.<sup>24</sup>

Francisco Alburquerque 2004, desarrolló modelo<sup>25</sup> en que se puede notar la creación de estructuras que agrupan los actores sociales en su labor que debe surgir de la propia base y la concientización de los objetivos de desarrollo de la localidad son elementos que garantizan la dinámica del proceso y la solución acertada ante cada dificultad que pueda aparecer y que de hecho aparece por la complejidad del mismo. La influencia de marcos o ambientales desde los más cercanos hasta los más lejanos está concebida en dicho modelo.<sup>26</sup>

## 1.5 Modelos de Organización.

En este apartado del estudio se caracterizan modelos de organización, que contribuyen a la gestión pública.

Por una parte la teoría burocrática representa una de las contribuciones más sólidas para comprender el tipo de organización compleja y de gran tamaño que vino aparejada con el desarrollo del capitalismo.<sup>27</sup>

Ante la ineficacia del modelo burocrático Weberiano, que no responde a las exigencias actuales de los ciudadanos, que demandan actualmente a la administración pública, tanto al nivel nacional como subnacional, los espacios para

---

<sup>23</sup> Darquea Sevilla, Gonzalo, Planeación estratégica participativa municipal, Guía metodológica, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), San Salvador, El Salvador, abril de 2005.

<sup>24</sup> Anexo No. 3 Esquema Metodológico PEP.

<sup>25</sup> Anexo No. 4 Modelo para el Desarrollo Local.

<sup>26</sup> Urquiza, Isabel, Desarrollo local en el contexto internacional actual, [iurquiza@ehtcf.co.cu](mailto:iurquiza@ehtcf.co.cu), mono.

<sup>27</sup> Idem, id. Guevara, Carlos Dávila L. de, pág. 132.

ser coparticipes en la toma de decisiones; como el reclamo de servicios ágiles y oportunos, etc. Ante la decadencia de la gobernabilidad, que afecta de similar manera a países subdesarrollados, como a desarrollados; cuya causa, se centra en factores tanto externos como internos, como es: la globalización de la economía e integración de los mercados, procesos de producción, consumo y financiamiento a nivel mundial; la revolución tecnológica (y su impacto en los sistemas de información-comunicación); el nuevo orden mundial que emerge al terminar la guerra fría; y los diversos intentos por sustituir o eliminar al Estado Benefactor como la forma legítima de dominación política.<sup>28</sup>

Ante esas crisis, arriba mencionadas, surgen modelos y enfoques que orientan a nuevos modos de gobernar.

En primer lugar el estudio realizado por David Osborne y Ted Gaebler descrito en su libro "Un nuevo modelo de gobierno, Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público", en este libro exponen los principios para llevar a efecto una nueva forma los asuntos públicos, esos diez principios, son: 1. El gobierno catalizador: Tomar el timón en lugar de los remos; 2. El gobierno de propiedad comunitaria: Delegar poder en lugar de servir; 3. El gobierno competitivo: Introducción de la competencia en la prestación de servicios; 4. El gobierno con sentido de misión: Transformación de las organizaciones regidas por reglas; 5. El gobierno orientado a los resultados: Financiamiento de los resultados, no de los insumos; 6. El gobierno regido por el consumidor: Satisfacción de las necesidades del consumidor, no de la burocracia; 7. El gobierno empresario: Ganar en lugar de gastar; 8. El gobierno previsor: Prevenir en lugar curar; 9. El gobierno descentralizado: De la jerarquía a la participación y el trabajo en equipo; y 10. El gobierno orientado al mercado: Impulsar el cambio por medio del mercado.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Santana Rabell, L. y Negrón Portillo, M.; "Reinventing Government": nueva retórica, viejos problemas. CLAD, Reforma y Democracia. No. 6 (jul. 1996). Caracas; págs. 1-10.

En segundo lugar, se tiene las propuestas de Blanca Olías De Lima Gete, sobre la nueva gestión pública, que pretende ser una alternativa tanto a la gestión tradicional como al gerencialismo clásico. Aunque sus fuentes de inspiración son muy diversas, trata de construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados.<sup>30</sup>

Las propuestas de Lima Gete son: Reducción del tamaño del sector público, Descentralizar las organizaciones, Jerarquías aplanadas, Ruptura del monolitismo y especialización, Desburocratización y competencia, Desmantelar la estructura estatutaria, Clientelización, Evaluación y Cambiar la cultura.

La teoría administrativa, aunque sus postulados en un principio fueron para las organizaciones privadas, hoy en día se extiende a las organizaciones públicas. La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos organizacionales establecidos. En cuanto a la nueva gestión pública, en los países, anglosajones, han ido transformando el aparato ejecutivo del Estado mediante la introducción de técnicas de gestión empresarial y organización económica; en otras su contribución esencial sería en el empirismo y la aplicación de valores de eficacia y eficiencia al funcionamiento de las organizaciones, y otros la identifican como modelo, es decir como una serie de principios, políticas y técnicas para el manejo del sector público.<sup>31</sup>

## **1.6 Institución y Organización.**

Es necesario hacer una distinción entre los términos institución y organización, las instituciones son normas y reglas que estructuran la acción social; porque toda

---

<sup>29</sup> Osborne, David; Gaebler, Ted, Un nuevo modelo de gobierno: Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público. México, Ediciones Gernika, 1994. Traducción.

<sup>30</sup> De Lima Gete, Blanca Olías, La nueva gestión pública, pág. 8, Pearson Educación, S.A., Madrid 2001.

<sup>31</sup> Ob. cit. Longo, F. Y Echebarria, K. Pág. 2.

institución pública para su funcionamiento se enmarca en un conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos<sup>32</sup> para el propósito de este trabajo que son las instituciones municipales del país tienen su asidero legal para ejercer su competencia, que a continuación se mencionan.

En la actualidad El Salvador tiene un marco legal que garantiza la autonomía municipal, pero algunas debilidades presupuestarias, administrativas e institucionales los municipios no desarrollan plenamente su autonomía. El marco legal general de la autonomía municipal lo establece la Constitución de 1983, en su Artículo 203 a partir de entonces el reto ha sido consolidarla, para ello se han hecho algunas reformas políticas como las diferentes reformas al Código Municipal y su promulgación, la creación del Fondo de Desarrollo de los Municipios (FODES), la reactivación de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), cuyo propósito es impulsar el fortalecimiento de la autonomía municipal dentro del eje prioritario de acción de su agenda de trabajo denominado marco normativo; y la aprobación de la Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (LACAP), la Ley General Tributaria Municipal, y otras leyes como: Ley de Carreteras y Caminos Vecinales, Ley de Urbanismo y construcción y la Ley del Medio Ambiente entre otras.

El Código Municipal<sup>33</sup>, recoge el espíritu de la Carta Magna de la República de El Salvador, es así, en su primer artículo determina su objeto el cual en lo referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades soberanas.

---

<sup>32</sup> Sandoval Serna, Miguel. El papel de las instituciones en la gestión de la administración pública. Versión revisada del documento presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Santo Domingo, República Dominicana, del 24 al 27 de Octubre de 2000. Título original: "Procesos de Modernización y prestación de servicios públicos: el papel de las instituciones en la gestión de las administraciones públicas". Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 20, Junio 2001. Caracas.

<sup>33</sup> Decreto Legislativo, No. 274, del 31 de enero de 1986; Diario Oficial: 23, Tomo: 290. Publicación DO: 2 de Mayo de 1986.

El sistema político del municipio está organizado bajo la normativa del Código Municipal; el cual está formado por El Concejo Municipal, éste tiene carácter deliberante y normativo.<sup>34</sup> Para el caso de Nejapa está formado por el Alcalde, el Síndico, ocho Concejales o Regidores propietarios y cuatro Concejales Suplentes, para llenar las vacantes temporales o definitivas. Dicho Concejo es la máxima autoridad en el municipio y es presidido por el Alcalde -ver Anexo No.5 Estructura Organizativa-.

Además, de lo antes apuntado las organizaciones son: dinámicas, sistemas abiertos, conflictivas, complejas y son más que la agregación o suma de sus miembros; también, tienen: una estructura interna estratificada de poder y control, división del trabajo, objetivos, cultura propia, capacidad de aprendizaje, ideología organizacional, racionalidad; pero, no se excluye que tengan componentes de irracionalidad.<sup>35</sup>

## **2. CAPÍTULO: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación nominado "FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL MUNICIPIO DE NEJAPA", se realizó con el objeto de construir una Estrategia de Desarrollo Local para el municipio a través de la identificación de los avances y dificultades en las medidas implementadas por la municipalidad para la consecución de la eficiencia y eficacia, de los productos y servicios que se ofrecen a los ciudadanos; esto, bajo el enfoque de la nueva gestión pública. Por tanto, la investigación estuvo basada en el siguiente proceso metodológico:

### **2.1 Tipo de Estudio**

El trabajo está basado en el método descriptivo cuantitativo con rigurosidad científica, porque los objetivos planteados buscaban indagar e identificar si los

---

<sup>34</sup> Código Municipal, Capítulo II, de la organización y Gobierno de los Municipios. Art. 24, pág. 9.

ciudadanos del municipio reconocían conceptos de desarrollo local en la práctica y para ello se tuvo que sondear mediante los habitantes administrando un instrumento cuantitativo, datos y hallazgos que permitieron formular la propuesta aquí planteada.

## 2.2 Población y Muestra

### 2.2.1 Población

La población del estudio, esta conformada por las familias del municipio, de las cuales son 5,420 Familias, con un total de 30,040 habitantes los que residen en el municipio.

**Cuadro No.1**  
**Lista de Comunidades y Población**

	CANTÓN	NOMBRE	TIPO	FAMILIAS	HABITANTES
1	Casco Urbano	Colonia Macance	Urb.	48	239
2		Barrio El Centro	Urb.	208	1,036
3		Col. San Felipe	Urb.	62	309
4		Barrio El Calvario	Urb.	121	603
5		Barrio Concepción	Urb.	218	1,086
6		Barrio El Rosario	Urb.	307	1,529
7		La Estación	Urb.	71	354
8		Barrio San Antonio	Urb.	63	314
9		Col. San Blas	Urb.	35	174
10		Col. Orantes	Urb.	15	75
11		Res. Las Mercedes	Urb.	40	199
12		Pasaje Vista Hermosa	Urb.	15	75
13		Sector 85	Rural.	17	91
14		Cuesta Blanca	Sgubur.	123	658
15		Col. Suchinanguito	Subur.	95	508
16		Los Angelitos	Subur.	80	428
17	Aldea	El Cedral	Subur.	154	824
18	Mercedes	El Llanito	Subur.	23	123
19		Aldea Mercedes	Urb.	211	1,129
20		Lot. Los Osunas	Subur.	15	80
21		Col. La Esperanza	Subur.	20	107
22		Col. San Luis	Subur.	14	75
23		Col. Los Tejadas	Subur.	25	134
24		Col. San Jorge	Subur.	20	107
25		Col. Los Ramos	Subur.	23	123

<sup>35</sup> Idem, id. Guevara, Carlos Dávila L. de, Teorías Organizacionales y Administración, págs. 4 y 7.

CANTÓN	NOMBRE	TIPO	FAMILIAS	HABITANTES
	Col. El Pitarrío	Subur.	40	214
	Col. El Nance	Subur.	30	161
	La Adelaida	Rural	10	61
El Salitre	La Escuela	Rural	55	337
	La Ermita	Rural	32	196
	Nuevo Ferrocarril	Subur.	220	1,346
	Calle Vieja Sector 2	Subur.	156	835
Galera	Las Mesas	Rural	60	321
Quemada	La Granja	Subur.	62	332
	El Cambio	Subur.	322	1,723
	Calle Vieja Sector 3	Subur.	126	674
	El Jabalí 1	Subur.	103	551
	Lot. Las Américas	Subur.	98	524
	Calle Vieja Sector 1	Subur.	148	792
	El Jabalí 2	Subur.	126	674
El Bonete	El Bonete	Rural	100	612
	El Relámpago	Rural	20	122
	El Llano	Rural	62	379
	Mapilapa	Rural	134	820
	La Tabla	Rural	22	135
	Las Vegas	Rural	26	159
Camotepeque	Las Marías	Rural	70	428
	El Anonal	Rural	63	386
	Barba Rubia	Rural	80	490
	Joya Galana	Rural	26	159
	La Portada	Rural	94	575
	Los Naranjos	Rural	65	398
	Las Marillitas	Rural	20	122
	Las Veguitas	Rural	17	104
	El Chorizo	Rural	14	86
	El Junquillo	Rural	10	61
	El Sunza	Rural	10	61
San Jerónimo	El Pacayal	Rural	60	367
	La Escuela	Rural	80	490
	Cajamarca	Rural	39	239
	El Castaño	Rural	86	526
	Los Mercedes	Subur.	46	246
	Castañito	Rural	53	284
Conacaste	Los Moranes	Subur.	18	96
	El Angelito	Subur.	48	257
	El Chorizo	Subur.	15	80
	Lot. Los Ortíz	Subur.	20	122
	Lot. San José	Subur.	20	122
	Col. Los Esquiveles	Subur.	10	53
	El Chirrinál	Rural	107	655
	Casco Hacienda	Rural	151	924
Tutultepeque	El Puerto	Rural	57	349
	El Mojón	Rural	17	104

CANTÓN	NOMBRE	TIPO	FAMILIAS	HABITANTES
74	San Luis	Rural	98	600
75	Las Vegas	Rural	15	92
76	El Gramal	Rural	10	61
77	Ceiba Arrozal	Rural	16	98
78	El Cabral	Rural	10	61
Total de familias y población de Nejapa			<b>5420</b>	<b>30,044</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.2.2 Muestra

La muestra de estudio estuvo integrada por 384 familias de los diferentes Cantones, Colonias y Barrios del Municipio de Nejapa. (Ver Procedimiento Estadístico).

**N=** 30,044 habitantes, correspondiente al total de población del Municipio de Nejapa.

Para determinar la muestra se recurrió a la siguiente fórmula probabilística; se utilizó para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{pqz^2}{E^2}$$

**p:** Proporción 0.5=50% de probabilidad de encontrar la ocurrencia de un fenómeno.

**q:** La probabilidad de lo contrario de p: 0.5.

**z:** 1.96 (constante) aplica al 95% de la población.

**E:** error muestral: 0.05

$$n = \frac{(0.50)(0.50)(1.96)^2}{(0.050)^2}$$

$$n = 384$$

Cálculo de la muestra por Cantones, Colonias y Barrios del municipio de Nejapa.

La distribución de la muestra se realizó en forma aleatoria y tuvo como fundamento el tomar en consideración la composición de la población en su conjunto; la encuesta

se pasó a los jefes de hogar sean éstos hombres o mujeres y que tuvieran la disposición en responder las preguntas de la encuesta.

**Cuadro No. 2**  
**Muestra por Número de Familias**

	<b>CANTÓN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO</b>	<b>FAMILIAS</b>	<b>HABITANTES.</b>	<b>N° DE ENCUESTAS</b>
1	Casco Urbano	Colonia Macance	Urb.	48	239	3
2		Barrio El Centro	Urb.	208	1,036	13
3		Col. San Felipe	Urb.	62	309	4
4		Barrio El Calvario	Urb.	121	603	8
5		Barrio Concepción	Urb.	218	1,086	14
6		Barrio El Rosario	Urb.	307	1,529	20
7		La Estación	Urb.	71	354	5
8		Barrio San Antonio	Urb.	63	314	4
9		Col. San Blas	Urb.	35	174	2
10		Col. Orantes	Urb.	15	75	1
11		Res. Las Mercedes	Urb.	40	199	3
12		Pasaje Vista Hermosa	Urb.	15	75	1
13		Sector 85	Rural.	17	91	1
14		Cuesta Blanca	Subur.	123	658	8
15	Col. Suchinanguito	Subur.	95	508	6	
16	Los Angelitos	Subur.	80	428	5	
17	Aldea El Cedral	Subur.	154	824	11	
18	Mercedes El Llanito	Subur.	23	123	2	
19	Aldea Mercedes	Urb.	211	1,129	14	
20	Lot. Los Osunas	Subur.	15	80	1	
21	Col. La Esperanza	Subur.	20	107	1	
22	Col. San Luis	Subur.	14	75	1	
23	Col. Los Tejadas	Subur.	25	134	2	
24	Col. San Jorge	Subur.	20	107	1	
25	Col. Los Ramos	Subur.	23	123	2	
26	Col. El Pitarrío	Subur.	40	214	3	
27	Col. El Nance	Subur.	30	161	2	

	<b>CANTÓN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO</b>	<b>FAMILIAS</b>	<b>HABITANTES.</b>	<b>N° DE ENCUESTAS</b>
28		La Adelaida	Rural	10	61	1
29	El Salitre	La Escuela	Rural	55	337	4
30		La Ermita	Rural	32	196	3
31		Nuevo Ferrocarril	Subur.	220	1,346	17
32		Calle Vieja Sector 2	Subur.	156	835	11
33	Galera	Las Mesas	Rural	60	321	4
34	Quemada	La Granja	Subur.	62	332	4
35		El Cambio	Subur.	322	1,723	22
36		Calle Vieja Sector 3	Subur.	126	674	9
37		El Jabalí 1	Subur.	103	551	7
38		Lot. Las Américas	Subur.	98	524	7
39		Calle Vieja Sector 1	Subur.	148	792	10
40		El Jabalí 2	Subur.	126	674	9
41	El Bonete	El Bonete	Rural	100	612	8
42		El Relámpago	Rural	20	122	2
43		El Llano	Rural	62	379	5
44		Mapilapa	Rural	134	820	10
45		La Tabla	Rural	22	135	2
46		Las Vegas	Rural	26	159	2
47	Camotepeque	Las Marías	Rural	70	428	5
48		El Anonal	Rural	63	386	5
49		Barba Rubia	Rural	80	490	6
50		Joya Galana	Rural	26	159	2
51		La Portada	Rural	94	575	7
52		Los Naranjos	Rural	65	398	5
53		Las Marillitas	Rural	20	122	2
54		Las Veguitas	Rural	17	104	1
55		El Chorizo	Rural	14	86	1
56		El Junquillo	Rural	10	61	1
57		El Sunza	Rural	10	61	1
58	San	El Pacayal	Rural	60	367	5
59	Jerónimo	La Escuela	Rural	80	490	6
60		Cajamarca	Rural	39	239	3
61		El Castaño	Rural	86	526	7
62		Los Mercedes	Subur.	46	246	3
63		Castañito	Rural	53	284	4
64	Conacaste	Los Moranes	Subur.	18	96	1

	CANTÓN	NOMBRE	TIPO	FAMILIAS	HABITANTES.	N° DE ENCUESTAS
65		El Angelito	Subur.	48	257	3
66		El Chorizo	Subur.	15	80	1
67		Lot. Los Ortíz	Subur.	20	122	2
68		Lot. San José	Subur.	20	122	2
69		Col. Los Esquiveles	Subur.	10	53	1
70		El Chirrinal	Rural	107	655	8
71		Casco Hacienda	Rural	151	924	12
72	Tutullepeque	El Puerto	Rural	57	349	4
73		El Mojón	Rural	17	104	1
74		San Luis	Rural	98	600	8
75		Las Vegas	Rural	15	92	1
76		El Gramal	Rural	10	61	1
77		Ceiba Arrozal	Rural	16	98	1
78		El Cabral	Rural	10	61	1
<b>Total de familias y población de Nejapa</b>				<b>5420</b>	<b>30,044</b>	
					N	384

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Técnicas e Instrumentos

### 2.3.1 Técnicas

- **La Encuesta:** Las preguntas de la encuesta se estructuraron de acuerdo a las asignaturas que nos fueron desarrolladas en el aula académica. Se utilizó la encuesta para poder determinar si los ciudadanos relacionan conceptos sobre desarrollo local en la práctica y así poder obtener datos cuantitativos, y explicaciones descriptivas que abonaran para formular la propuesta -ver Anexo No. 6-.

### 2.3.2 Instrumentos

- **Guía de Encuesta:** se utilizó la guía de encuesta la cual comprendía sus generalidades, indicación y desarrollo, el cual este último fue estructurado por 21 pregunta con múltiples opciones de tipo cerradas y de estas dos preguntas fueron semiabiertas donde

los encuestados pudieron aportar con algunos elementos, datos o información importante para formular la estrategia.

## **2.4 Análisis e Interpretación de Resultados**

### **2.4.1 Procedimiento logístico.**

El análisis e interpretación de resultados se llevó a cabo mediante el procedimiento siguiente:

- ✓ Se administró una encuesta por vivienda por los investigadores, según tabla de muestra.
- ✓ Se revisaron cada una de las encuestas, cuidando que estuviese completada.
- ✓ Se elaboró una base de datos en Excel, para el procesamiento de los datos, los cuales fueron utilizados para la elaboración de las gráficas, análisis e interpretación de resultados.
- ✓ Se realizó una revisión de los gráficos para sus respectivos análisis de resultados, posteriormente se elaboraron las conclusiones y propuesta.

### **2.4.2 Procedimiento estadístico.**

El procedimiento estadístico se llevó a cabo mediante el proceso siguiente: Tablas en Formato de Excel, Se diseñaron 19 tablas de la pregunta 1 hasta la 19, las diferentes opciones de respuesta de cada pregunta se codificaron según criterio literal para que se ajustara al formato de las celdas del Programa Excel. Después de vaciar la información de los 384 instrumentos, se procedió a calcular los porcentajes específicos de cada opción de respuesta por cada una de las preguntas, habiendo obtenido los porcentajes respectivos se elaboraron las tablas de frecuencia, los gráficos e interpretación de los

mismos. En lo que respecta a la pregunta 20 y 21 para cada una de estas opciones se elaboraron tablas de una sola entrada en las que se transcribió la información literal y se identificó la categoría y se asignó un código.

### **3. CAPITULO: CONTEXTO DEL MUNICIPIO EN EL MARCO DEL DESARROLLO LOCAL Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Historia y Entorno de Nejapa**

El municipio de Nejapa (cuyo nombre en Nahuatl, significa lugar de ríos y cenizas); el municipio forma parte del área metropolitana de San Salvador (AMSS), es uno de los tres distritos de planificación del desarrollo físico del AMSS, que integran la zona norte del mismo y es bañado por los ríos San Antonio y el río Acelhuate.

El municipio de Nejapa se encuentra ubicado a dieciocho Kilómetros de la ciudad capital; geográficamente se extiende desde el límite del Boquerón, en el volcán de San Salvador, hasta los periplanos que caracterizan la parte media de la sub-cuenca del río Acelhuate. Los límites administrativos del municipio<sup>36</sup> se definen de la manera siguiente: hacia el norte, con los municipios de Aguilares y Guazapa; al oriente, con los municipios de Apopa, Mejicanos y San Salvador; al sur con Nueva San Salvador, y al poniente con el municipio de Quezaltepeque. (Ver mapa de ubicación en Anexo 6). Para su administración, el municipio se divide en 8 cantones y 43 caseríos. La ciudad de Nejapa se comunica por carretera pavimentada con las ciudades de Apopa (San Salvador) y Quezaltepeque (La Libertad). Cantones y Caseríos se enlazan por caminos vecinales a la cabecera municipal.

---

<sup>36</sup> Compendio de Estudios "Ordenamiento Territorial en Nejapa", 2000

El territorio de Nejapa se divide en 4 grandes zonas: Zona Norte, conformada por los cantones de Tutultepeque y el Bonete; Zona Intermedia, constituida por los cantones Galera Quemada y Camotepeque; Zona Casco Urbano, representada por Nejapa y Aldea Mercedes; y Zona Sur: conformada por El Conacaste, El Salitre y San Jerónimo los Planes. En cuanto a la orografía del municipio, presenta como rasgos más notables los cerros Redondo o Tutultepeque, Ojo de Agua, la Tabla, El Jute, Picudo y la Loma el Cerrito, y el Cerro de Nejapa.

El municipio de Nejapa tiene una tasa de crecimiento demográfico estimada de 2.42%, presentándose como una de las más altas del área Metropolitana de San Salvador (AMSS). Nejapa en 1999, contaba con un total de 20,791 habitantes. A 1996, el 49.1% de la población era menor de 18 años y el 45.11 % de la población total se clasificaba dentro del rango de población económicamente activa<sup>37</sup>. Para 1996, la tercera parte de la población del municipio declaró que había nacido fuera del territorio, lo que muestra los elevados índices de migración que existen hacia el municipio. La dinámica demográfica es bastante regular en lo que a su distribución territorial se refiere, presentando características propias de incremento en los niveles poblacionales en las cercanías del casco urbano. Nejapa, ha experimentado en las últimas décadas, un acelerado incremento poblacional, que conlleva problemas en los asentamientos urbanos ya que la mayoría de las viviendas no poseen servicios básicos de saneamiento ambiental y abastecimiento domiciliar de agua. Esto ha acelerado, aumentado y complicado los procesos de degradación del agua, aire y suelo.

En general, la zona del casco urbano tiene una cobertura casi total de servicios básicos; sin embargo, las zonas intermedia, norte y sur presentaban serias deficiencias de los mismos<sup>38</sup>. En la actualidad la situación ha mejorado considerablemente y se estima que la cobertura de servicios de electrificación y agua

---

<sup>37</sup> Plan Maestro de desarrollo Urbano del Área Metropolitana de San Salvador PLAMADUR-AMSSA, 1995.

<sup>38</sup> FUNDE. Boletín Informativo, 1996.

potable a nivel suburbano y rural alcanzan porcentajes alrededor del 95%. Según fuentes municipales, se pretende completar la cobertura de servicios básicos requeridos por la población en el periodo 2003-2006.

De acuerdo a la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) <sup>39</sup> “La cobertura de agua domiciliaria en el municipio solo alcanza el 25.4 % de la población, mientras un 31.6% se abastece de chorros públicos y el 43% restante lo hace de pozos, ríos, tanques de captación privados e inclusive la compra”. En este último porcentaje se ubica el sector rural. Para 1999, la situación había mejorado, como se refleja en la Tabla 1 La red de agua potable en el radio urbano tiene su fuente primaria en dos tanques de captación de agua instalados por ANDA, situados en el río Tres Piedras y Aldea las Mercedes. Dicha red abastece únicamente al casco urbano y se vuelve insuficiente para abastecer a las zonas calificadas como suburbanas. En la actualidad, en el área suburbana y rural existe una cobertura del 95% de dichas áreas<sup>40</sup>; sin embargo, en algunas zonas no se cuenta con tuberías que permitan llevar el agua hasta cada vivienda, sino que se cuenta con cantareras colectivas.

Las aguas negras municipales eran descargadas anteriormente en forma directa en el río San Antonio sin ningún tratamiento previo; sin embargo, la municipalidad ha construido recientemente una planta de tratamiento para las aguas negras, la cual inició su funcionamiento en el mes de Marzo de 2002, que dará abasto a cerca de 6,000 viviendas. La red de alcantarillado para el drenaje de aguas lluvias se encuentra instalado en un 90% en el casco urbano, en el porcentaje restante de las vías, éstas corren a lo largo de las alcantarillas de aguas lluvias.

---

<sup>39</sup> Boletín de Prensa, FUNDE , 1996.

<sup>40</sup> Informe Ejecutivo, Departamento de Proyectos, Alcaldía Municipal de Nejapa, 2000-2001

**Tabla 1**

**Abastecimiento de agua (%) (según distribución geográfica poblacional. municipio de Nejapa)**

<b>Sistema / Sector</b>	<b>URBANO (%)</b>	<b>SUBURBANO (%)</b>	<b>RURAL (%)</b>
Cañería Domiciliar	89.4	36.2	4.0
Cantarera	7.9	49.6	-
Manantial, Pozo Artesanal	1.6	7.9	84.6
Río San Antonio	-	0.8	3.2
Compra	1.1	3.9	4.8

Fuente: Estudio base sobre el manejo de la cuenca hidrográfica del Río San Antonio. FUNDE, Junio 1999.

### **3.2 Experiencia del Municipio de Nejapa en el Desarrollo Local.**

En este apartado, se destacan emprendimientos e iniciativas, implementados por la municipalidad desde 1994-2006, los cuales promueven una nueva forma de hacer gobierno en lo local. Por una parte se ha fortalecido la organización -denominada modernización-; otra es la participación ciudadana, la asociatividad -Fondo de Contrapartida y otras asociaciones- y la gestión de recursos..

En cuanto al fortalecimiento organizacional, se ha avanzado en la mecanización de la mayoría de los servicios municipales, estando en red aquellos que por su característica deben estarlo, como: Registro del Estado Familiar, Cuentas Corrientes, Catastro Municipal. Además, cuentan con programas -hardware- que facilitan las labores.

Otro aspecto importante para el fortalecimiento están: el PDMN 2000-2010 -Plan de Desarrollo del Municipio de Nejapa, 2000 2010-<sup>41</sup>; formulado con la sinergia de diferentes actores locales y externos; este plan es, entre otras cosas, "...es un instrumento de acción local que parte de una visión global e intersectorial y permite

---

<sup>41</sup> Alcaldía Municipal de Nejapa, Auspiciado: Funde.

adoptar acciones concertadas entre todos los actores locales para el corto, mediano y largo plazo en función del desarrollo del municipio. "El Plan contiene Estrategias de Desarrollo Sectorial, las que están conformadas por medio de Mesas, como las siguientes: Mujer, Educación, Comercio, Agricultura, de Salud, Medio Ambiente, Ordenamiento Territorial, Jóvenes, Transporte y Deportes; cada una de ellas tienen su plan, el que contiene Visión, Objetivo General, Estrategias, Programas y Proyectos. Además, cuenta con un CDL -Comité de Desarrollo Local- el que tiene como fin "...la representatividad y legitimidad de la participación desde toda la ciudadanía y desde los distintos sectores." Está organizado por dos Delegados del Concejo Municipal el Alcalde Municipal y un Concejales; tres Delegados de las Mesas Sectoriales; un Delegado de las Directivas del Comité Zonal; y un Delegado por las otras Juntas Directivas. Entre las Estrategias de Desarrollo del Municipio -PDMN 2000 2010- se tiene como la Línea de Estrategia para Superar la Pobreza, la que cuenta con tres Programas: Bienestar Económico, Bienestar Social y Entorno Saludable: Desarrollo Físico Ambiental.

Respecto a la participación, han creado Ordenanzas que son conducentes a mejorar las condiciones de vida de los y las nejpenses; entre ellas se tienen: Acuerdo para dar espacios de Participación Ciudadana del Municipio de Nejapa, cuyo objetivo es "Establecer normas y establecer los mecanismos de organización y participación de los habitantes en coordinación con la Municipalidad, a efecto de elaborar, coordinar y ejecutar el plan estratégico participativo del Municipio. Facilitar la interlocución entre el Municipio y las distintas expresiones organizadas y no organizadas de la localidad."

En lo tocante a la asociatividad desde un primer momento se promovió la formación de ADESCOS -Asociaciones de Desarrollo Comunitario-, Directivas y Comités; esto con la finalidad de contar con entes representativas de la comunidad.

En relación a la gestión de recursos, se desarrolló una política fuerte de relaciones internacionales, especialmente con España la que se ha mantenido y fortalecido en

el último período. Lo que ha permitido basar en gran medida la gestión en recursos que se obtienen a través de estas relaciones. En ese marco, cabe señalar que en 1994 la prestación de los Servicios de Agua y Energía Eléctrica era deficitaria con una cobertura del 30%; hoy en día más del 95% de la población cuenta con esos servicios

Además, se gestionó convenios -para tres años, específicamente en tema de Saneamiento Ambiental- es otro componente que contribuye al desarrollo del municipio; tales convenio se tienen con el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, al igual que se tienen hermanamientos con los Ayuntamientos, Tres Cantos, Alcorcon, Coslada, Camargo y Reinosa.

Siempre con el fin del fortalecimiento organizacional, se tienen convenios con la Universidad de El Salvador, basado en intercambios y temas diversos, fundamentalmente en apoyos de Año Social en el área de Salud, Estudios sobre Potabilización del Agua en el Volcán de San Salvador, entre otros. A través del voluntariado anual la municipalidad de Nejapa se ha beneficiado con jóvenes de diferentes Ayuntamientos de España que apoyan en diversos temas, como pasantías.

Todo esto se ha trabajado, planificado e impulsado en doce años de gestión municipal; donde permanentemente ha existido un trabajo riguroso en la dirección de desarrollar el municipio. En este esfuerzo han contribuido diversos actores tanto internos como externos al municipio. Entre los actores externos pueden mencionarse las ONGs, instituciones educativas como Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" UCA, la Universidad de El Salvador; la Universidad Tecnológica de El Salvador, etc, en el área de investigación científica así como en la elaboración de planes como el Plan de Ordenamiento Territorial (UCA, Vitoria Gasteiz, Municipalidad de Nejapa); Plan de Inversión (FUNDE); Estrategia de Participación Ciudadana (SACDEL); Plan de Salud Preventiva Comunitaria (Próvida); Trabajos Comunitarios

Referidos al Sector Cooperativo (FEDECACES); Plan de Desarrollo Municipal (FUNDE); etc.

Estos aportes han contribuido a que los indicadores muestren factores positivos que permiten asegurar que el municipio muestra un desarrollo evidenciado en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

### **3.3 Prácticas de Desarrollo Local en Nejapa**

Mediante y durante la investigación se buscaba identificar metodológicamente si los habitantes de Nejapa asociaban conceptos de desarrollo local en la práctica, de lo cual se encontró cuantitativamente y cualitativamente datos y hallazgos que en gran sentido arrojan información de la realidad socioterritorial en cuanto al desempeño de las administraciones y gestiones municipales en la historia del desarrollo local del municipio, para ello a continuación se presentan aspectos conceptuales encontrados mediante la administración de la encuesta y en la revisión de algunas sistematizaciones del trabajo municipal.

#### **3.3.1 Iniciativas de Desarrollo Económico Local en Nejapa**

El desarrollo económico en Nejapa se muestra que ha venido como un proceso en el cual los actores o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar, preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio. Además de coordinar las iniciativas anteriores (por el empleo y el desarrollo empresarial), las IDL se que se han lanzado se orientan cada vez a mejorar las condiciones del entorno local, tratando de construir un ambiente territorial favorable a la actividad empresarial local innovadora, dando con ello una señal clara de las apuestas territoriales por la modernización productiva y la decisión para enfrentar el cambio estructural en forma decidida, el énfasis se pone, entonces, no sólo en los indicadores habituales de resultados cuantitativos, sino, fundamentalmente, en los aspectos cualitativos y extraeconómicos (sociales, culturales y territoriales), los cuales son integrados como factores aglutinantes y

facilitadores del desarrollo, en su capacidad para buscar soluciones desde el propio ámbito territorial, mediante un mejor aprovechamiento de los recursos endógenos existentes y la vinculación en redes de los diferentes actores socioeconómicos locales. Se rechaza así, implícitamente, la visión habitual del desarrollo como resultado de una secuencia única de transición hacia la industrialización, la urbanización y la gran empresa, subrayando la diversidad de situaciones y estrategias de desarrollo posibles en el territorio, tal y como se puede observar mediante la tabla y el gráfico siguientes.

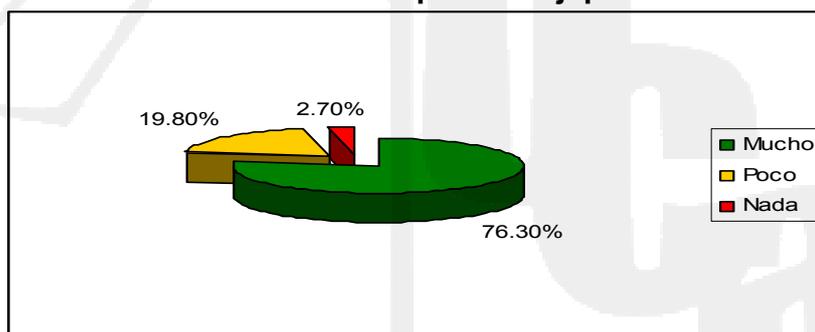
**Tabla 1 Instalación de grandes empresas en el municipio de Nejapa**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Mucho	293	76.3%
B	Poco	76	19.8%
C	Nada	11	2.7%

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 1.**

**Instalación de grandes empresas en el municipio de Nejapa**



**Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)**

El 76.3 por ciento de los encuestados consideró que la instalación de grandes empresas en el Municipio de Nejapa favorece mucho los empleos, el 19.8 por ciento expresó que poco y el 2.7 por ciento dijo que nada.

Históricamente desde la visión de la municipalidad se ha creído que la gran empresa como alternativa de desarrollo local puede estar instalada en el municipio, asimismo

los ciudadanos resaltan en un 76.3 % que la gran empresa favorece al municipio en términos de desarrollo. Durante los últimos años, Nejapa se perfila como un nuevo asentamiento de instalaciones industriales. En 1995 se instaló en los límites del municipio una empresa productora de energía la Nejapa Power, y en 1997 comenzó a operar una moderna planta embotelladora de bebidas gaseosas perteneciente a la empresa EMBOSALVA. Sin embargo, debe de señalarse que hasta el momento este sector no representa una fuente de empleo significativo ya que las modernas tecnologías de estas empresas exigen relativamente poca mano de obra y por otro lado mayor cualificación del recurso humano, lo que es actualmente un desafío para la municipalidad, sin embargo se está trabajando para buscar una alternativa a este caso.

El sector industrial en el municipio se encuentra representado principalmente por 3 industrias entre las cuales están; Embotelladora Salvadoreña (EMBOSALVA), MECAFE, etc. La primera mencionada está ubicada aproximadamente a 3 Kilómetros de la cabecera del municipio sobre la carretera que conduce de Nejapa a Quezaltepeque. Es una empresa dedicada a la elaboración de bebidas carbonatadas, en esta planta se realizan entre otras actividades el lavado de envases, preparación de la mezcla carbonatada, llenado de envases. Esta empresa posee requerimientos de agua aproximadamente de 1000 litros de agua por segundo. MECAFÉ, ubicada a 600 metros del desvío de Nejapa, carretera a Quezaltepeque; es una empresa dedicada al beneficiado y exportación de café. En ella, se procesa el café en uva por vía húmeda hasta obtener café en oro.

También se cuenta en alguna medida con otras actividades económicas que son parte de la economía de Nejapa, aunque por ejemplo las actividades económicas que más sobresalen en el municipio son cultivo de caña de azúcar en un 89.3% y la fabricación de ladrillos y tejas de barro en un 88.0%, y en una escala de más del 50% se tiene la crianza de animales, cereales, cultivo de caña de azúcar y café, y fertilizantes en una escala menor como se vivencia mediante la tabla y gráfico siguientes.

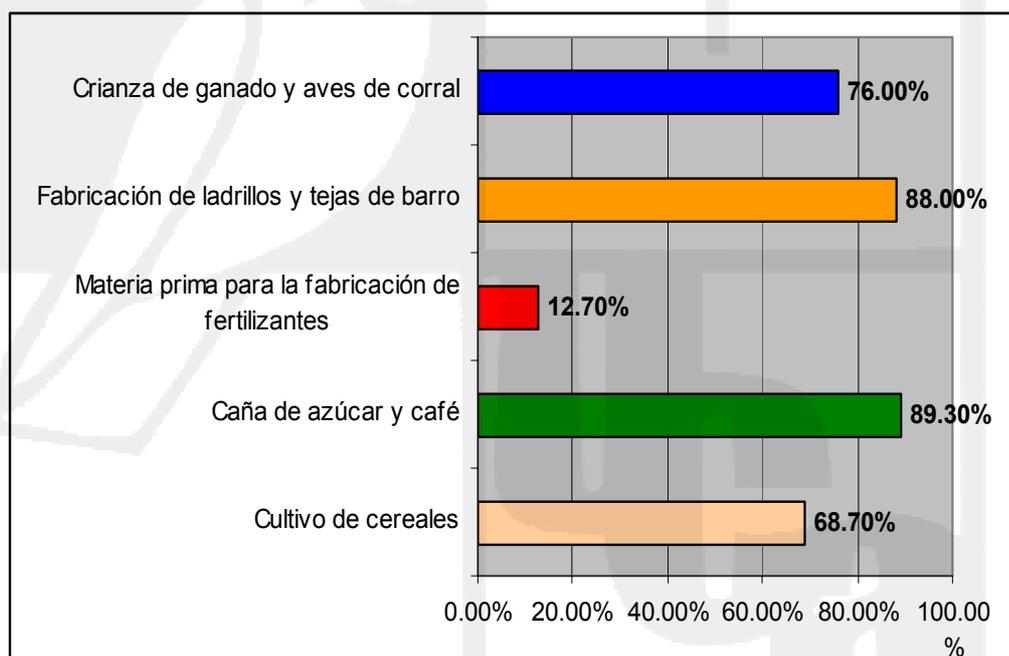
**Tabla 2 Actividades económicas del municipio de Nejapa**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Cultivo de cereales	264	68.7%
B	Caña de azúcar y café	343	89.3%
C	Materia prima para la fabricación de fertilizantes	49	12.7%
D	Fabricación de ladrillos y tejas de barro	338	88.0%
E	Crianza de ganado y aves de corral	292	76.0%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 2.**

**Actividades económicas del municipio de Nejapa**



**Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)**

Las actividades económicas del municipio de Nejapa para el 68.7 por ciento consisten en el cultivo de cereales, para el 89.3 por ciento en cultivar caña de azúcar y café, para el 12.7 por ciento en producir materia prima para la fabricación de fertilizantes, para el 88 por ciento en la fabricación de ladrillos y tejas de barro y, para el 76 por ciento en la crianza de ganado y aves de corral.

De esta forma, es el modo económico local del municipio que más predomina, especialmente el cultivo de caña de azúcar y café, que son cultivados por el sector cooperativizado; asimismo, es preciso decir que por otra parte se tienen las remesas, que provienen en su mayoría de Estados Unidos, las que satisfacen grandemente la subsistencia diaria de muchas familias, a nivel del municipio.

### 3.3.2. Competitividad del Territorio de Nejapa

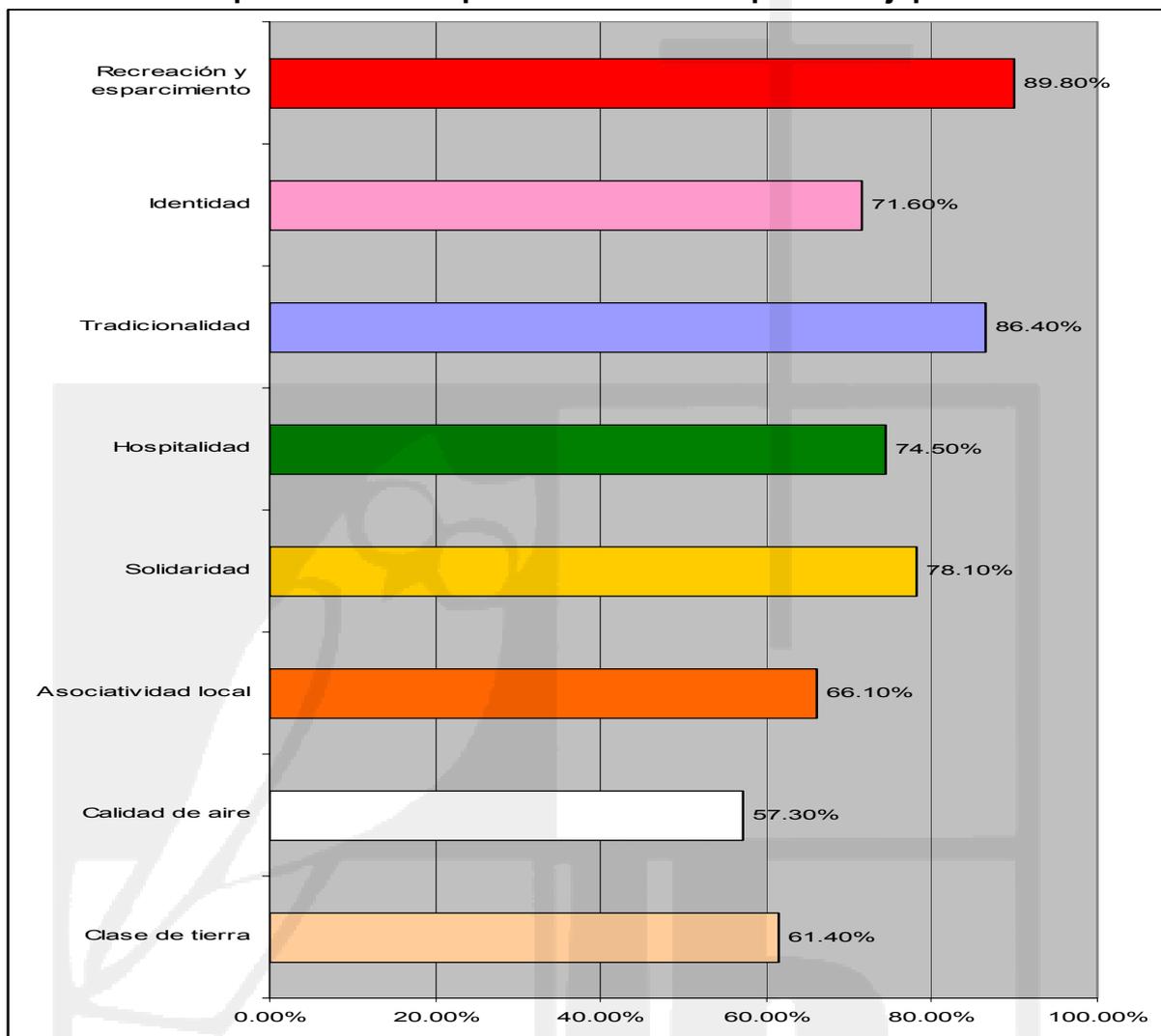
Entendida la competitividad en el sentido de las capacidades, con que cuenta el municipio de Nejapa para enfrentar las vicisitudes. Esas capacidades son de tipo natural -recursos acuíferos, clase de tierra, calidad de aire, etc.-; otro son los aspectos sociales -valores: asociatividad local, solidaridad, hospitalidad, tradición, identidad, recreación y esparcimiento, etc., tal y como se muestra en el gráfico, los ciudadanos del territorio considera que Nejapa tiene y cuenta con las capacidades de recreación y esparcimiento en un 89.8%, las otras se observan mediante los datos de tabla y gráfico siguientes.

**Tabla 3 Capacidades con que cuenta el municipio de Nejapa**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Recursos acuíferos	306	79.7%
B	Clase de tierra	236	61.4%
C	Calidad de aire	220	57.3%
D	Asociatividad local	254	66.1%
E	Solidaridad	300	78.1%
F	Hospitalidad	286	74.5%
G	Tradicionalidad	332	86.4%
H	Identidad	275	71.6%
I	Recreación y esparcimiento	345	89.8%

Fuente: **Elaboración Propia.**

**Gráfico 3.**  
**Capacidades con que cuenta el municipio de Nejapa**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

Respecto a las capacidades con que cuenta el Municipio de Nejapa, el 79.7 por ciento de los encuestados indicó que posee recursos acuíferos, el 61.7 por ciento que la clase de tierra, el 57.3 por ciento que la calidad de aire, el 66.1 por ciento que la asociatividad local, el 78.1 por ciento que la solidaridad, el 74.5 por ciento que la hospitalidad, el 86.4 por ciento que la tradicionalidad, el 71.6 por ciento que la identidad y el 89.8 por ciento que la recreación y esparcimiento.

Por otra parte, también se cuenta con capacidades políticas de liderazgo, para delegar, flexibilidad, servicio, visionario, hacer más de lo que las competencias legales le delimitan, trabajo con y para la comunidad, resolución a demandas de la comunidad, asociatividad regional, etc.-; capacidades administrativas y económicas - las primeras son referidas a aquellas capacidades técnicas, equipamiento de oficina,

sistemas y actitudinales en la municipalidad para dar un servicio ágil y oportuno a la comunidad que los solicita; las otras se enmarcan en recursos materiales utilizados para el servicio a la comunidad, tales: instalaciones físicas, bienes del municipio, equipos recolectores de desechos sólidos, unidades de transporte y otros; en los económicos se incluye los financieros, los que sirven para cubrir las necesidades tanto administrativas y económicas, entre ellas se tiene: Fondos Propios - provenientes de pago de tasas e impuestos que paga la comunidad-; FODES - Fondos para el Desarrollo Local-; Empréstitos al Sistema Financiero; Donativos de Instituciones Internas y Externas, y los provenientes de actores externos cooperantes; entre otras competencias del municipio que se tienen están: comunicación, las vías de acceso en y hacia fuera de municipio, agua potable y alcantarilla.

Según estudio realizado por FUSAI y SACDEL,<sup>42</sup> sostienen que, Nejapa, por estar incluida dentro del gran San Salvador, tiene grandes ventajas comparativas a otros municipios; su ubicación y recursos naturales constituyen un atractivo para la inversión de capital; construcción e instalación de fábricas y sobre todo complejos habitacionales, pues Nejapa cumple funciones de ciudad “dormitorio” para personas que trabajan en otros municipios del área metropolitana.

### **3.3.3 Iniciativas de Desarrollo Local de Nejapa**

En el análisis de las iniciativas locales que han ido surgiendo en el municipio en estas dos últimas décadas como formas flexibles de adaptación al cambio estructural, cabe distinguir tres tipos diferentes, según que el objetivo principal de las mismas se haya orientado, respectivamente, a la creación de empleo, al desarrollo

---

<sup>42</sup> Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral y Sistemas de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, Experiencias de gestión y administración municipal en El Salvador, 4 estudios de casos, Municipios de San Vicente, Nejapa, Perquín, Apastepeque; auspiciado por el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial y Diakonia -Acción Ecuménica Sueca-.San Salvador, 1995 sin Editor.

económico local en sentido amplio.<sup>43</sup> Dentro de las principales actividades económicas que se desarrollan en el municipio se decía que están: la caña de azúcar y café, y la fabricación de ladrillos y teja de barro. Por otra parte se produce materia prima para la fabricación de fertilizantes la crianza de ganado y aves de corral.<sup>44</sup> Además, se están sentando iniciativas sobre las bases para avanzar hacia la promoción del desarrollo económico local mediante esfuerzos como el de la escuela empresa. También con financiamiento externo se instalará un Complejo Técnico Vocacional para las y los jóvenes de Nejapa.<sup>45</sup> Por ejemplo puede notarse que la iniciativa de la municipalidad por la creación de algunos empleos mediante la escuela empresa ha sido valorada por los habitantes.

En sentido amplio, el desarrollo económico local es resultado de decisiones y actuaciones, que se despliegan en tres ámbitos distintos. De un lado, han estado las actuaciones internas a las empresas, tales como las decisiones de inversión, la cualificación de los recursos humanos, las mejoras de la organización y gestión empresarial, etc.; de otro, las actuaciones realizadas de forma asociativa tales como la creación de empresas vinculadas -Crianza de Tilapia y Camarones, Transporte Urbano- de entre sí a través de eslabonamientos productivos o pertenecientes a sectores conexos, y finalmente, están las relaciones existentes entre las empresas y el entorno territorial donde éstas se encuentran, ya que dicho entorno debe facilitar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial, y poseer los componentes de infraestructura da calidad apropiados.

Las actuaciones externas a las empresas, que dotan al territorio o ámbito local de mayores capacidades para estimular su base económica y mejorar el clima innovador empresarial, involucran campos de acción muy diversos, tales como la

---

<sup>43</sup> Nuevas políticas territoriales y funciones de la gestión local del desarrollo, Evolución y características de las iniciativas locales de desarrollo,

<sup>44</sup> Ídem. Id. Pág. 23.

<sup>45</sup> Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador -PROCOMES-, ejecutado con el apoyo y participación de PTM Paz y Tercer Mundo, la Unión Europea -UE-, y Gobierno Vasco, Conclusiones, en El desafío del desarrollo local para los municipios de la zona norte de la región metropolitana de San Salvador 2002, RMSS, Apopa, Nejapa, Quetzaltepeque -Documento final-

calidad y orientación de las infraestructuras básicas, la gestión no especulativa del suelo, la formación y empleo, la creación y fomento de empresas, la difusión de la investigación y desarrollo (I+D), la financiación de las MIPYMES, la coherencia entre las políticas sectoriales y territoriales, la promoción comercial, el estímulo de la cultura local de desarrollo, etc. Incluso las actuaciones tradicionalmente consideradas como propias de las esferas social, urbanística o ambiental (como los programas frente a la pobreza, la política de vivienda o las actuaciones a favor del medio ambiente), pueden ser replanteadas desde la perspectiva del desarrollo económico local, a fin de asegurar su mayor eficiencia y eficacia, en relación a los objetivos que persigue la municipalidad en los próximos años. En cada uno de estos diversos campos de acción es posible identificar, pues, proyectos específicos de diferente tamaño o envergadura, que los actores locales planteen, desde las fases iniciales de su diseño o concepción, hasta su puesta en marcha, seguimiento y evaluación.

Finalmente, hay que señalar que la transferencia de recursos, competencias y responsabilidades hacia las administraciones locales, implica el despliegue de los procesos de descentralización; o hacia organismos privados o mixtos, según el resultado de los procesos de privatización; suponen una modificación -a veces profunda- del reparto de papeles y relaciones entre los diferentes actores públicos y privados.<sup>46</sup>

#### **3.3.4. Empleo y desarrollo de nejava**

En la competencia 9 de los Municipios, establece “La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las

---

<sup>46</sup> Nuevas políticas territoriales y funciones de la gestión local del desarrollo, Evolución y características de las iniciativas locales de desarrollo, mimeo.

instituciones competentes del Estado<sup>47</sup>; en este sentido el municipio en estudio, ha desarrollado emprendimientos con fondos, fundamentalmente ejecutados con dinero de la cooperación; iniciativas que han permitido la creación de empleo y riquezas para el Municipio, como es la Escuela Empresa, apoyada por Andalucía (España), que ha permitido darle todas las condiciones a emprendedores, para que puedan impulsar sus propias empresas, y que obviamente esta iniciativa que se originó y ahora convertida en una realidad que es ya conocida por los habitantes, así la escuela empresa es valorada por los ciudadanos en un 89.6%, como es notorio mediante la tabla y gráfico, siguientes.

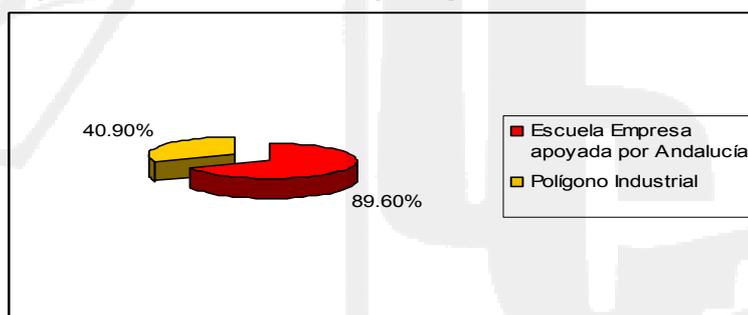
**Tabla 4 Iniciativas para la creación de empleo para los habitantes de Nejapa**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Escuela Empresa apoyada por Andalucía	344	89.6
B	Polígono Industrial	157	40.9

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 4.**

**Iniciativas para la creación de empleo para los habitantes de Nejapa**



**Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)**

Las iniciativas para la creación de empleo para los habitantes de Nejapa de acuerdo al 89.6 por ciento de los encuestados consisten en la Escuela Empresa apoyada por Andalucía, sin embargo el 40.9 por ciento las asoció con el Polígono Industrial.

<sup>47</sup> Código Municipal y sus Reformas al 2006. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.

Cabe señalar que desde Andalucía han aprobado un millón de Euros, para la construcción de un polígono Industrial que permitirá la generación de empleo y que va con la misma lógica de la Escuela de Empresa, la cual ya funciona, excelentemente y que a nivel de la municipalidad se espera darle seguimiento técnico para su sostenibilidad.

### 3.3.5. Política y Democracia de Nejapa

Nejapa fue uno de los 15 Municipios ganados por el FMLN en la primeras elecciones que participó como partido político en 1994. A partir de la gestión del FMLN en el Municipio, se ha trabajado por transformar la realidad del pueblo, un pueblo cercano a la Ciudad Capital, a tan solo 18 kilómetros, pero casi en total abandono, pues es lógico entender que en la agenda de los partidos políticos no aparece el desarrollo de los pueblos, éstos solo cobran algún valor en tiempos de elecciones, pues se les ve solamente por el número de votos a obtener. Por otra parte los Concejo Municipales de cada período han trabajado mucho este tema de política y democracia en las agendas de discusión, según muestra la tabla y gráfico siguientes.

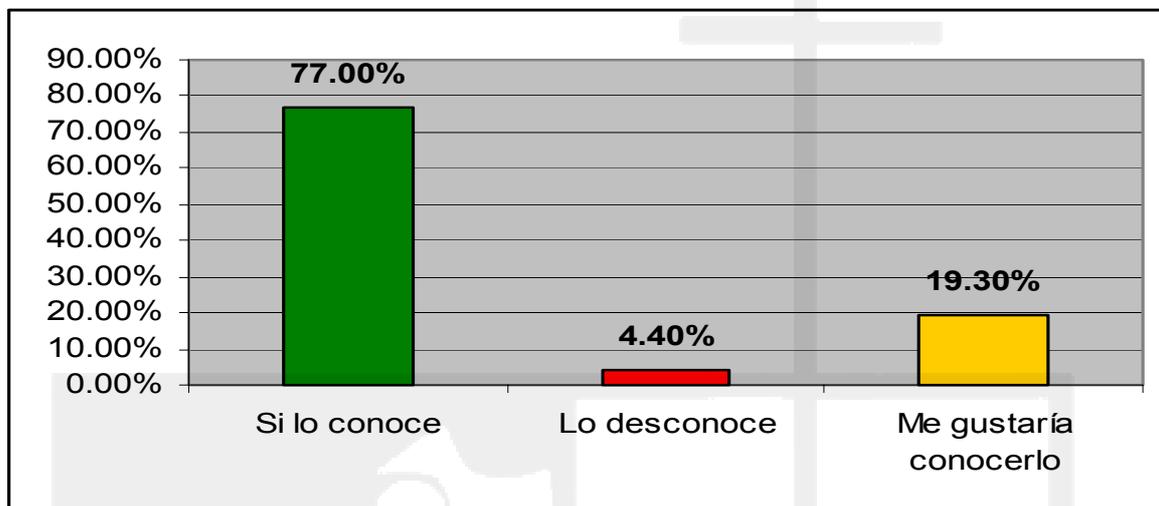
**Tabla 5 Identificación de los miembros del Concejo Municipal, Alcalde y Gestión**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Si lo conoce	296	77.0%
B	Lo desconoce	17	4.4%
C	Me gustaría conocerlo	74	19.3%

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 5.**

**Identificación de los miembros del Concejo Municipal, Alcalde y Gestión**



**Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)**

El 77 por ciento de los encuestados conoce a los miembros del Concejo Municipal, al Alcalde y la gestión, el 4.4 por ciento desconoce lo antes señalado y, al 19.3 por ciento le gustaría conocerlos.

El diagnóstico hecho en su momento permitió tener claras las carencias del pueblo y por supuesto sus fortalezas, y determinar que solo procurando construir una democracia y organización local era posible sacar adelante dicho pueblo. En este caso, en Nejapa existe una amplia red de organizaciones sociales, entre las cuales se destacan especialmente comunales y cooperativas, que facilita la implementación de la participación ciudadana y la articulación de esfuerzos para el desarrollo local. La existencia del Consejo de Desarrollo de Nejapa (CDN), Comité de Fiscalización, Comité de Emergencias Médicas, organizaciones de juventud, deporte y cultura. Esta red de organizaciones facilita la participación ciudadana y la articulación interinstitucional para el desarrollo de Nejapa; ésta se establece a partir de una activa participación de cada una de ellas con criterios propios y mucha independencia. .

Un caso especial en el desarrollo de la red institucional en el municipio lo representa el Fondo de Desarrollo de Nejapa, que constituye una iniciativa novedosa, la cual puede facilitar un mayor reconocimiento externo y canalización de recursos para el desarrollo del municipio. Esta organización se ha establecido vasos comunicantes y

de colaboración entre el sector empresarial, el sector social y la empresa privada, con lo cual se fortalecen las capacidades de negociación externa y se hace posible avanzar hacia la solución de problemas mayores.

Además, en el municipio se cuenta con una presencia estable de 6 organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos de Nejapa, en conjunto representan una fuente de recursos técnicos y financieros que aporta al desarrollo del municipio.

### **3.3.6 Poder, Participación y Políticas en Nejapa**

El poder depositado, por medio de elección popular por los nejapanenses; ha sido utilizado durante 12 años para generar condiciones que se herrumban hacia mejorar las condiciones de vida de la comunidad, esto no hubiera sido posible sin la participación de los actores a través de asociaciones de la comunidad, como lo mandata el numeral 8, del Art. 4 del Código Municipal sobre competencias de los Municipios. Otro elemento, es, la cooperación de países especialmente España y de Organizaciones Gubernamentales como de no Gubernamentales.

Como política general, el Municipio cuenta con un Plan de Desarrollo para diez años, cuyo propósito es volverlo sostenible y sustentable, este Plan se inició en el año 2000 y se es optimista en lograr el propósito, para ello se ha tomado una serie de medidas; además, del Plan antes mencionado se tiene un Plan de Ordenamiento Territorial lo que ha permitido desarrollar el pueblo de manera planificada, hoy se está claro donde se pueden construir proyectos habitacionales e industriales y por supuesto, cuáles son las zonas de reserva, especialmente aquellas relacionadas a la infiltración hídrica.

Otra de las capacidades es la nueva calle que bordea el Municipio, aparte del daño que ha provocado, también da una gran oportunidad y es la que en este momento se está aprovechando; por otra parte, se están instalando empresas las que se

comprometen a la normativa sobre el ordenamiento de Nejapa lo que permite, al Municipio, un desarrollo organizado y sostenible.

La recreación es parte importante en la política de desarrollo, esto permite generar nuevos espacios que son aprovechados especialmente por los jóvenes y la niñez; lo que induce a mejores condiciones, para que ellos tengan un espacio de esparcimiento y evitar así, en alguna medida, el practicar actividades que no contribuyen a construir valores positivos hacia ellos por lo tanto a la comunidad.

La política de búsqueda de apoyos a través de la cooperación internacional ha sido altamente positiva, lo que ha permitido ir construyendo sueños en la población; mucho se ha conseguido con las relaciones hasta hoy realizadas, se tienen buenos amigos y siempre con la disponibilidad de seguir apoyando al municipio; pues las relaciones han ido más allá de lo político. Se ha logrado construir, con muchos cooperantes, una fuerte amistad que permite mayores y constantes apoyos.

Desde la llegada al poder del FMLN en Nejapa también se ha tenido presencia a nivel nacional, especialmente en los temas de mayor presupuesto para los Municipios, pasando del 0.02% que se nos transfería en el año de 1994 hasta lograr el 7% por el momento, la meta es llegar en lo inmediato a un 12% que permitiría especialmente a los Municipios más pobres, generar condiciones para iniciar un proceso que permita superar la pobreza casi endémica en buena parte de los municipios del país.

También han emprendido iniciativas para corregir los problemas que genera la basura en el área metropolitana y a nivel nacional, se contribuye a generar una nueva importante modalidad que beneficia a solucionar este grave problema que genera los manejos inadecuados de los desechos sólidos.

En síntesis se puede afirmar que la irrupción del FMLN a la vida política electoral en el Municipio, ha generado una nueva realidad, que en el mediano plazo posible, generará nuevas condiciones que permitirá iniciar un proceso permanente del

desarrollo local en Nejapa; el cual estará fundamentado en la inversión fuerte que se haga en lo local. Se ha demostrado que la representación del partido FMLN en el municipio de Nejapa tiene un liderazgo trascendental en el desarrollo del territorio, tal y como lo muestran los datos encontrados en el gráfico, una de las calificaciones es el 89.6% trabaja con y para las comunidades, 88.5% Visionario y 83.8% da servicio, son características que evalúan como muy bien los ciudadanos y las otras que se observan en tabla y gráfico del Anexo No. 7.

En el marco de la gestión municipal, se destacan características tales como: saber delegar, ser flexible, dar servicios, ser visionario, hacer más de lo que el Código Municipal pide, trabajar con y para la comunidad, resolver demandas de la comunidad y permitir la asociatividad de las comunidades y del municipio. Estos son atributos que los ciudadanos reconocen en la práctica como parte del liderazgo de la gestión edilicia nejapense. Éste definitivamente ha permitido iniciar y continuar un proceso de desarrollo del municipio.

### **3.3.7 Descentralización en el Municipio de Nejapa**

Implícitamente, en el Artículo 3 del Código Municipal, los municipios son por sí descentralizados en lo relativo a su autonomía<sup>48</sup>; la descentralización de competencias y recursos, en el municipio es incipiente, ya que se pretende descentralizar competencias como los recursos necesarios para cumplir eficientemente con esa competencia. Este concepto ha sido tomado en las agendas de discusión del Consejo, se elaboró un documento preliminar sobre la “Estrategia de descentralización y desarrollo municipal.” De una manera similar en el plan de gobierno de Alfredo Cristiani y Calderón Sol incluía la descentralización, referida a tres ámbitos: territorial, comercial y administrativa. En ninguno de los dos períodos se impulsó una propuesta de descentralización del Estado.<sup>49</sup> En el apartado de diagnóstico y antecedentes -numeral 15- de la Propuesta Agenda Nacional para el

---

<sup>48</sup> Código Municipal, Art. 2 Capítulo Único y 3 La autonomía del Municipio

Desarrollo Local, se refiere al proceso de desarrollo local y descentralización en 1999-2004, se constituye el Grupo Consultivo<sup>50</sup>, cuyo propósito era formular la "Estrategia Nacional de Desarrollo Local" -ENDL. En el gobierno actual de Antonio Saca, se conforma la Comisión Nacional de Desarrollo Local -CONADEL, Decreto Ejecutivo No. 17 de fecha 19 de julio de 2004- el que se deriva del Plan de Gobierno "País Seguro"; dicha Comisión propone -al gobierno actual- se adopte la Agenda Nacional para el Desarrollo Local;<sup>51</sup> que entre otros entendimientos, tiene, "(e) definir y fortalecer el marco institucional para promover el desarrollo local y la descentralización en las diferentes organizaciones y programas gubernamentales relacionados con servicios sociales básicos y el combate a la pobreza."<sup>52</sup>

En el municipio de Nejapa se han impulsado algunas estrategias de descentralización, las cuales han sido bien vistas por los habitantes del municipio. Sin embargo, un 72.9 % de la población encuestada, piensa que el gobierno central debe acompañar este proceso con la descentralización de algunas competencias y recursos a nivel local. Según encuesta realizada la mayor parte de nejapenses están completamente de acuerdo de que el Gobierno Central descentralice competencias y recursos hacia los municipios, ver Anexo No. 8.

Para este nuevo período se cree y se sigue discutiendo en las agendas municipales que se deben descentralizar algunas competencias y recursos como: agua potable, educación parvularia, educación básica y salud básica entre otros, esto no sólo es una expectativa de la municipalidad sino también un deseo en un 34.6% de los

---

<sup>49</sup> Blandón de Grajeda, Flora, Algunos apuntes sobre desarrollo local y descentralización del Estado en El Salvador, pág. 979 en Eca -Estudios Centroamericanos, 660, octubre 2003

<sup>50</sup> El FISDL, lo conformó, con COMURES -Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador-, ISDEM -Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal-, la Secretaría Técnica de la Presidencia, la Red de ONGs para el Desarrollo Local, representaciones del sector privado y organismos de cooperación externa en calidad de apoyo.

<sup>51</sup> I Introducción, Numeral 5, La Agenda de Desarrollo Local aspira a convertirse en un medio efectivo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), para de esa manera reducir los niveles de pobreza y ayudar a la ciudadanía a forjarse un mejor futuro...

<sup>52</sup> Comisión Nacional de Desarrollo Local -CONADEL-, Propuesta Agenda Nacional para el Desarrollo Local, El Salvador, 2005.

ciudadanos nejapense, tal y como se puede presenciar en los datos graficados del Anexo No. 9.

Datos que son vivenciados como expectativas que tienen los ciudadanos en cuanto esperan que la municipalidad pueda descentralizar las competencias y los recursos - Anexo No. 10-, aspectos que son importantes porque le permitirán al municipio caminar en este tema que indudablemente es imprescindible en el desarrollo local de un territorio.

Los aspectos o competencias que los ciudadanos esperan se descentralicen está el agua en un 72.40%, y la salud en un 40.60%, es relevante encontrar estos datos ya que dan pistas de que tan importantes los consideran para su modo de vida o subsistencia diaria.

### **3.3.8 Relaciones internacionales del Municipio de Nejapa.**

La municipalidad tiene experiencias exitosas respecto al establecimiento de vínculos de cooperación -económicas, materiales, asesoría técnica, ejecución de proyectos, etc.- con diferentes cooperantes externos -países, organismos internacionales, ayuntamientos, etc.-. El caso de Nejapa no es la excepción, la cooperación internacional ha contribuido a generar proyectos, que con el presupuesto no hubiera sido posible realizar. En el marco de la cooperación en el municipio, la experiencia con Vitoria-Gasteiz ha sido de las más importantes. Se ha logrado a través de esta modalidad resolver en gran medida el tema de "saneamiento ambiental" lo que ha permitido introducir servicio de la agua negras a cinco barrios del Municipio, construir una de las mejores plantas de tratamiento de aguas residuales a nivel nacional; así como también se le dio fuerte impulso al tema reforestación del cerro de Nejapa y toda la ribera del Río San Antonio. Con otros ayuntamientos se han tenido convenios cada año, lo que ha permitido desarrollar iniciativas permanentes que benefician a las comunidades y por supuesto permite ubicar este esfuerzo en planes concretos.

Otra modalidad exitosa de cooperación es el hermanamiento: Esto permite profundizar las relaciones y da la ventaja de no tener que entrar a los concursos, pues es un dinero que ellos lo conocen como ayuda descentralizada y en directo de municipio a municipio y con esta modalidad el pueblo avanza de manera sostenida en su desarrollo. A la fecha se cuenta con cinco hermanamientos con ayuntamientos, lo que para los ciudadanos se conoce en un 85.5%, tal y como se observan los datos en la tabla y gráfico del Anexo No. 11.

Las buenas relaciones con los cooperantes, en sus diversas modalidades, han permitido un nivel de fraternidad recíproca; al grado de tener intercambios de delegaciones españolas en el municipio y gente de Nejapa, la cual realiza pasantías a España. Es fácil encontrar el nombre de Nejapa, en escuelas u otros sitios importantes en algunos ayuntamientos y por supuesto cosa igual sucede en el pueblo nejapense por ejemplo: Mercado Municipal "Plaza España", Polideportivo "Vitoria Gasteiz", Clínica Municipal "Tres Cantos", así muchas calles y pasajes de colonias que han sido construidas con dineros de la cooperación. Cabe señalar el nombre de "Froilan Elespe", hermano entrañable que en su memoria las escuelas de Fútbol, Natación, Carpintería, Computación, Escultura, etc., llevan su nombre. Esta iniciativa es apoyada por el Ayuntamiento de Lasarte-Oria. La cooperación internacional ha sido determinante para que el municipio emergiera de su estado de abandono y convertirlo en próspero, esto lo sustenta, el 75% de las obras realizadas en Nejapa, las cuales han sido fundamentalmente ejecutadas con dinero de la cooperación; iniciativas que han permitido la creación de empleo y generación de ingresos para el Municipio, como es la Escuela Empresa, apoyada por Andalucía, que ha permitido darle todas las condiciones a ciudadanos emprendedores para que puedan impulsar sus propias empresas. Otras obras que no llevan nombre de los ayuntamientos, pero han sido financiados por ellos, como la introducción de Agua Potable, Energía Eléctrica, Construcción de Escuelas, Biblioteca, Casas Comunes etc.

Es importante señalar que para las emergencias generadas tanto por los terremotos del 2001 como la tormenta Stan, ellos han estado prestos a brindarnos la ayuda respectiva. Con los daños provocados por la Tormenta Stan, la Junta de Andalucía proporcionó ayuda financiera necesaria para recuperar calles, construir diques, bóvedas; reconstruir sistemas de agua potable, así como construir 50 viviendas dignas para personas que vivían en casas de adobe. También se recibió ayuda de otros ayuntamientos como Alcorcón, Logroño, etc., los cuales permitieron ayudar a construir viviendas de tipo provisional, especialmente para la gente que fue dañada por el Stan.

Para Nejapa se ha logrado obtener cooperación a través del apoyo financiero y técnico de varios Ayuntamientos, indistintamente de su posición política, pues están gobernados por el PSOE, PP, IU, etc., es decir han apoyado al Municipio en la ejecución de proyectos grandes como el Mercado Municipal "Plaza España", la Casa del Joven, agua potable para la Zona Norte del Municipio, proyecto de construcción de mas de 400 viviendas a la Comunidad Calle Vieja en el cual han contribuido más de 25 Ayuntamientos, como también diputaciones. Para terminar cabe señalar que desde Andalucía han aprobado un millón de Euros, para la construcción de un polígono Industrial que permitirá la generación de empleo y que sigue la misma lógica de la Escuela de Empresa, la cual ha sido una experiencia exitosa.

### **3.3.9 Dirección, Organización y Gestión Pública en Nejapa**

La participación de la comunidad la considera el Código, por una parte por medio de cabildos abiertos: para la rendición de cuentas de la gestión municipal, ventilar sobre solicitudes de los vecinos y los que el Concejo considere conveniente. La invitación a estos cabildos debe ser, además, de los vecinos del municipio a las organizaciones gremiales, sociales, culturales de la misma comunidad. Otra de las formas de participación, es, por la consulta popular, para que se pueda expresar opinión

respecto a proyectos o políticas a poner en marcha.<sup>53</sup> En Nejapa actualmente existe la organización de vecinos, más conocida como organización comunitaria, es la organización de base más extendida del municipio. De los 78 vecindarios identificados, 66, que concentran al 92% de los habitantes, cuentan con una directiva electa. No obstante, sólo 16 vecindarios, que concentran al 36 % de la población, cuentan con personería jurídica. Las organizaciones comunitarias se encuentran agrupadas en la Asociación de Concertación para el Desarrollo de Nejapa (ACDN), que agrupa a 55 directivas comunales, representativas del 85% de los nejapenses. Esta organización sectorial que cuenta con personería jurídica y oficina en el centro del Casco Urbano, es dirigida por una directiva de hombres y mujeres que han sido elegidos en una asamblea anual de representantes comunales. La continuidad de su participación se expresa en la realización de una asamblea mensual de representantes de las directivas comunales. Las formas de participación de las asociaciones, pueden ser: en el ámbito social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y otra que sean legales y en provecho de la comunidad.<sup>54</sup>

La percepción de los ciudadanos/as nejapenses es buena, ver Anexo No. 12, respecto: a la mecanización de los servicios, valor de impuestos y tasas, atención del personal y del servicio de recolección de los desechos e instalaciones.

### **3.3.10 Finanzas del Municipio de Nejapa**

**Fondos Propios:** Los Fondos Propios de los municipios -Ingresos del Municipio, Art. 63 Código Municipal- está constituido principalmente por: Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales; éste, está supeditado, por una parte, por la actualización del Registro Tributario -Inmuebles y Establecimientos-; a medida que las municipalidades tengan capacidad para su actualización, se recaudarán los tributos.

---

<sup>53</sup> Idem, id. Título IX, De la Participación de la Comunidad, Capítulo I, De los Cabildos Abiertos; pág. 36.

<sup>54</sup> Idem, id. Capítulo II, De las Asociaciones Comunales, pág. 37.

Por otra parte, es preciso que se realice un estudio técnico actuarial -ETAC-<sup>55</sup> de las tasas por servicios para evitar el subsidio de tales servicios, dado que la municipalidad como es pequeña recibe tasas e impuestos relativamente pocos, por lo que éstos son conocidos en un 80.7%, y la cooperación externa en un 78.4%, tal como se observa en la tabla y gráfico del Anexo No. 13.

Los Ingresos del Municipio de Nejapa desde 1995 al Primer Trimestre del 2006, han tenido un incremento positivo, esto es debido a la actualización de tasas para el cobro de servicios.<sup>56</sup>

**FODES:** Cabe señalar que en el año de 1994 fecha en la cual se asumió el primer período no existía la Ley FODES y la transferencia que recibía el Municipio era tan mínima (0.02 del presupuesto de la nación = ₡ 13,000.00) Lo cual no permitía ni siquiera tener plan de inversiones y con un cúmulo de necesidades pendientes, especialmente agua potable, energía eléctrica y era ilógico pensar en otros proyectos; lo recreativo no estaba ni siquiera en la idea de una agenda. Fue a partir de las luchas que desarrollaron los Alcaldes especialmente del FMLN y con acompañamientos puntuales de los ediles de los otros partidos, lo que permitió que se ganara un 6% del presupuesto de la nación, siendo así como se encontró que el 71.6% conoce la procedencia de los fondos -Anexo No. 14-.

La nueva situación en que se encuentra el municipio genera la posibilidad de tener condiciones de planificar el municipio y poder solventar muchas de las necesidades pendientes de las comunidades, el 6% significó para Nejapa alrededor de \$ 450,000.00, un cambio radical, lo que ha permitido cubrir gran parte de las demandas de la población y por ende ofrecer calidad de vida a sus habitantes. Actualmente se transfiere a las municipalidades el 7% del presupuesto de la nación.

---

<sup>55</sup> ETAC, se debe tomar en cuenta: Valor de la Moneda en el tiempo, Tasa de Inflación, Índice de Crecimiento Poblacional, Índice de Inversión, y otros datos que contribuyan a sofisticar los cálculos.

<sup>56</sup> Ídem id, pág. 30. Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral y Sistemas de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, Experiencias de gestión y administración municipal en El Salvador, 4 estudios de casos, Municipios de San Vicente, Nejapa, Perquín, Apastepeque.

Ahora se pretende impulsar aun más la cooperación de ONG's -Anexo No. 15-, de manera que los ciudadanos conozcan la importancia de la cooperación a nivel nacional, aunque se encontró que un 43.40% conocen que existe apoyo y cooperación por parte de ONG's, mientras un 28.40 % les gustaría conocer si existe cooperación. Es aquí donde en aspectos como este todavía hace falta que la municipalidad de cuentas de estas gestiones que se logran para el desarrollo del municipio.

### **3.3.11 Articulación de Actores- Redes- Sujeto del Desarrollo Local de Nejapa**

En el municipio de Nejapa se ha dado la articulación de Actores-Redes-Sujeto lo que ha permitido la generación de prácticas importantes en el Desarrollo local. En cada una de las intervenciones realizadas en el Municipio a través de proyectos concretos se ha tomado en cuenta un referente local como ONGs y cooperación internacional de diferentes ayuntamientos. Además se han tenido iniciativas donde pueden identificarse el sistema político administrativo, el sistema socioterritorial y el sistema empresarial, tal es el caso del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo de Nejapa donde se tiene la participación activa de ONGs nacionales e internacionales, la municipalidad y la empresa privada. Las redes tejidas por los diferentes actores se aprecian en las intervenciones locales en diversos proyectos. Su estructuración se realiza a través de las necesidades de realizar un proyecto determinado en donde participan las Comités, ADESCOS, ONGs. Promoción Social de la Municipalidad, Representantes de la Empresa Privada.

### **3.3.12 Iniciativas de Nejapa para la Gestión de Servicios Públicos**

Existen ejemplos a nivel local de gestión en cuanto a los servicios públicos de iniciativas, tanto de líderes y lideresas, que han propiciado a mejorar la gestión de los

servicios públicos. Por ejemplo desde el año de 1994 hasta el 2006 Nejapa ha mejorado en casi todos sus aspectos, tal y como lo argumentan los ciudadanos nejapenses, en los resultados que se presentan en el Anexo No. 16.

Datos cuantitativos que se inclinan a poder decir cualitativamente que la gestión que se ha tenido históricamente en el municipio de Nejapa ha sido exitosa, puesto que antes de 1994 el territorio estaba abandonado por completo, pero con la visión que se puso en aquel entonces y con las metas ambiciosas y que se han lanzado desde la postura del Concejo Municipal, han resultado ahora muy bien vistas por los ciudadanos nejapenses.

### **3.3.13 Teoría de Género y Desarrollo de Nejapa**

Desde el inicio de la gestión municipal se han desarrollado iniciativas tendientes a la integración del enfoque de género hacia el desarrollo local. Existen diversas propuestas, para lograr el crecimiento económico del municipio, de organismos tanto nacionales como internacionales, como un mecanismo para crear las condiciones de competitividad real que integren con más fuerza la participación de la mujer, aunque es evidente que estos programas están poco difundidos ya que solo el 49.2 % conoce de los que impulsa la municipalidad respecto a la integración del sector femenino a la estrategia de desarrollo local del municipio -ver Anexo No. 17-.

A nivel municipal todavía hace falta mucho por capitalizar el rol de la mujer -a diferencia de los hombres- en aspectos económicos, sociales, culturales y económicos, ya que a pesar de tener claridad según el plan de desarrollo de Nejapa de la prioridad del programa de mujeres, se hace difícil la participación de las mismas en el quehacer del desarrollo local por diversas razones. En este sentido, se le presenta un reto importante a la municipalidad; cabe señalar que en este entendido las Concejalas han jugado un rol muy importante en el quehacer municipal, asumiendo responsabilidades que tienen que ver con el desarrollo del municipio. Asimismo, buena parte de las áreas del trabajo son asumidas por las mujeres; aun

en áreas, como: el Cuerpo de Agente Municipales, Vivero Municipal -en su mayoría son mujeres-, en el Polideportivo y en la municipalidad un número significativo son mujeres; pero queda pendiente darle más fuerza a la política de género.

### **3.3.14 Desarrollo Ambiental en Nejapa**

**Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable:** La principal riqueza natural del municipio es el recurso hídrico, ya que constituyen la principal reserva de agua del área Metropolitana, a la que se abastece mediante 7 plantas de bombeo bajo el control de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).

El principal uso de la tierra en el municipio de Nejapa corresponde al cultivo de caña de azúcar, granos básicos y pastizales. Estas actividades se desarrollan al norte del casco urbano. El resto de los cantones ubicados al sur del municipio, corresponden a tierras cultivadas con café. Solamente el 2.37% del área de la región de estudio se encuentra ocupada por bosques naturales, los cuales se encuentran en pequeños parches del paisaje, al norte de Tutultepeque y entre los cerros Redondo, Chirriónal y Picudo. El resto de la región constituye un área deforestada. Esta área es actualmente utilizada por diversos sistemas de cultivo, zonas urbanas y otras (relleno sanitario, etc.). Ante este porcentaje, considerado como relativamente escaso, a nivel municipal históricamente se han realizado acciones concretas de recuperación como reforestación de una parte del cerro Chapantepec y las riveras del río San Antonio, así como diversas políticas de reforestación en algunos Caseríos y Cantones del municipio.

Un área de menor tamaño a la ocupada por bosques naturales, entre los cantones de Tutultepeque y Bonete, es la única zona protegida, y otra aun menor, al este del cantón San Jerónimo los Planes, son áreas protegidas, por lo que también se cuenta con políticas de conservación, recuperación y mantenimiento de los recursos naturales del municipio, aspectos que son conocidos por los ciudadanos en un 63.5%, según siguiente tabla y gráfica.

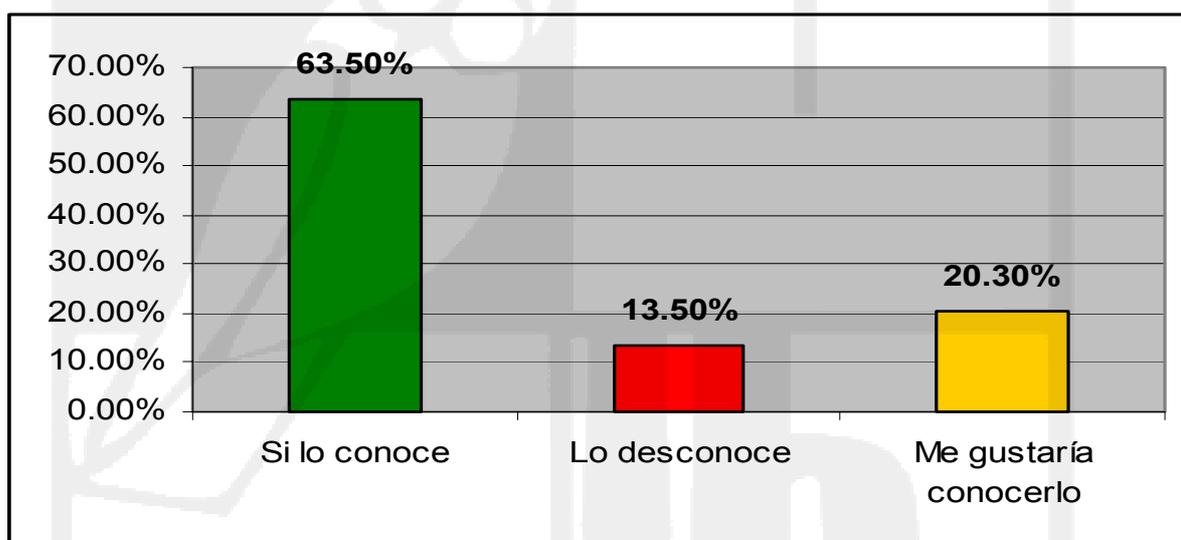
**Tabla 6 Existencia de políticas de conservación, recuperación y mantenimiento de los recursos naturales**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Si lo conoce	244	63.5%
B	Lo desconoce	52	13.5%
C	Me gustaría conocerlo	78	20.3%

Fuente: Elaboración Propia.

**GRÁFICO 6.**

**Existencia de políticas de conservación, recuperación y mantenimiento de los recursos naturales**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

El 63.5 por ciento de los encuestados conoce que la municipalidad tiene políticas de conservación, recuperación y mantenimiento de los recursos naturales, el 13.6 por ciento lo desconoce y, al 20.3 por ciento le gustaría conocerlo.

Así se tiene que la mayor parte del cantón San Jerónimo los Planes corresponde al corredor biológico mesoamericano. Esta región es actualmente ocupada por tierras cultivadas con café. La caña de azúcar es cultivada básicamente en Galera Quemada y Hacienda Mapilapa. Los pastos y los granos básicos son cultivados en la zona de Camotepeque, El Naranjo y La Lagartera. El cultivo del café comprende

principalmente el área entre el Picacho-El Boquerón y Galera Quemada, incluyendo El Salitre, San Francisco, San Jerónimo Los Planes, San Juan Los Planes y Conacaste.

Los recursos hídricos superficiales de la zona están constituidos por la formación de la sub-cuenca del río San Antonio, con aproximadamente 45 km<sup>2</sup> de área de drenaje. El río corre con rumbo noroeste hasta su desembocadura en el río Acelhuate, teniendo una longitud aproximada de 13.5 km También riegan el municipio los ríos Acelhuate, Tres Piedras y las quebradas Honda, los Amates, El Puerto, las Garzas y el Rosario.

**Evaluación Ambiental, Prevención y Mitigación de Desastres:** Por su ubicación geográfica, Nejapa está expuesta como todo el país a los fenómenos naturales, como terremotos, temporales, huracanes, deslizamientos de tierra, inundaciones, etc. Ante ello se ha incorporado un pequeño plan de mitigación de riesgos y un equipo de primeros auxilios, lo que ha permitido enfrentar las emergencias. Este equipo de primeros auxilios es parte integral de la Clínica Municipal que además ofrece servicios de: medicina general, odontología, fisioterapia y algo de medicina natural, la clínica esta bien equipada, con una ambulancia todo terreno, que presta servicios las 24 horas del día que es parte con los servicios con que cuenta la municipalidad para enfrentar cualquier riesgo, asimismo cuentan con un cuerpo de salvavidas, etc.

En el tema ambiental, el municipio abandera iniciativas importantes, se ha construido una planta de tratamiento de aguas residuales, la cual funciona adecuadamente. Señalar que se tiene un programa permanente de cuidado al Medio Ambiente a través de la implementación de campañas de educación ambiental, campañas de limpieza en el río san Antonio y quebradas adyacentes y campañas de reforestación. A la vez, Nejapa es uno de los pocos Municipios del país, que cuenta con un plan de Ordenamiento Territorial, que permite planear el desarrollo de la ciudad tomando en consideración todo lo relacionado a las zonas de riesgo, zonas protegidas y recursos hídricos, etc.

### **3.3.15 Planeación del Municipio de Nejapa**

El municipio de Nejapa se ha preocupado por planificar constantemente sus perspectivas concretas de desarrollo, mediante planes estratégicos que han sido elaborados con participación de las comunidades y donde se han perfilado programas y proyectos que en gran medida se han convertido en realidad. El nivel de planificación de desarrollo local implementado en el municipio es reconocido en la población entrevistada en un 67.9% -ver Anexo No. 18-.

Se aspira a reunir y conjugar el esfuerzo de las ciudadanas y ciudadanos, y de las instituciones interesadas en el presente y futuro de Nejapa, para identificar y ejecutar las acciones que harán posible mejorar las condiciones de vida y las condiciones económicas que actualmente limitan al Municipio, avanzando hacia la sostenibilidad y sustentabilidad económica y hacia el bienestar social y ambiental, mediante una inserción ventajosa en las dinámicas del AMSS, y el fortalecimiento en capacidades técnicas y competencias, obtenidas mediante la descentralización del estado.

Estas aspiraciones y propósitos han de materializarse en los próximos 10 años, al término de los cuales el contingente laboral de Nejapa se habrá cualificado en diversas especialidades y tendrá capacidad de ofrecer productos y servicios de calidad; Como población se mantendrá una fuerte identidad cultural, sus valores de convivencia y solidaridad social, y mantendrá bajos los índices de delincuencia; Todas las viviendas del municipio estarán en capacidad de tener acceso a servicios básicos de calidad y se disminuirán los niveles de extrema pobreza del territorio; la red vial hará posible el desplazamiento fácil y rápido entre todos los poblados, y los servicios de comunicación propician el desarrollo económico y social de las empresas y habitantes en el territorio; se tratará de recuperar ambientalmente al municipio, logrando minimizar el impacto adverso de los procesos urbanos y productivos sobre el ecosistema, salvaguardando la riqueza de los recursos naturales, especialmente los hídricos y la cobertura vegetal; Se institucionalizará como una tradición popular la responsabilidad social y la participación ciudadana,

facilitando la constante y reiterada práctica de la concertación social; Se contará con nuevas y ecoeficientes industrias en el municipio, que mediante la demanda de servicios generarán nuevas fuentes de trabajo; las instituciones y organismos locales mantendrán provechosas relaciones externas, fomentando formas novedosas y eficientes de coordinación y movilización de recursos, coordinando esfuerzos entre municipalidad, los entes del estado central, las comunidades, las empresas y las organizaciones no gubernamentales. Todo ésto ha sido incluido en planes de desarrollo y ordenamiento territorial, según los datos arrojados por la encuesta únicamente el 48.9% de los ciudadanos entrevistados, conocen sobre esto -ver Anexo No.19.

Nejapa será un municipio reconocido y respetado en el ámbito nacional por su capacidad, iniciativa y creatividad en el abordaje de los problemas y en el establecimiento de dinámicas de desarrollo local, porque a nivel de ordenamiento territorial ya se tienen avances concretos. Asimismo, los ciudadanos argumentaron que a pesar de los avances exitosos que se han tenido, la municipalidad deberá incluir en planes aspectos como: Incentivar el sector comercial, incrementar el empleo local, potenciar el turismo, buscar una estrategia de transporte para San Salvador, fomentar la cultura local, realizar mejoras al parque, ampliar el mercado, construir un hospital, incrementar servicio de vigilancia y erradicar la delincuencia, brindar asistencia psicológica en la clínica, apoyo a las personas de la tercera edad, instalar un almacén, implementar la educación superior e instalar un banco, calles limpias y cuidado del medio ambiente, capacitar al personal para mejorar la gestión municipal en términos de atención y servicio al público. Estos aspectos son los que la población en estudio, espera planifique la municipalidad para los próximos 12 años. Finalmente argumentaron que quieren un Nejapa cada vez mejor.

### **3.4 Análisis entre los Aspectos Teóricos Planteados y los Conceptos de Desarrollo Local en la Práctica del Desarrollo Local de Nejapa**

La situación encontrada en cuanto a la relación práctica que establecen los habitantes entre conceptos de desarrollo local, desarrollo económico, competitividad

del territorio, iniciativas de desarrollo, empleo, desarrollo político y democracia, poder, participación ciudadana y políticas de descentralización en el municipio, marco institucional, relaciones internacionales, dirección, organización y gestión pública, finanzas del municipio, articulación de actores, redes y sujetos, iniciativas, género y desarrollo, desarrollo ambiental y la planificación estratégica, son conceptos que muy bien los identifican los ciudadanos y además les dan un valor cuantitativo en torno a la manera en que la municipalidad los ha abordado y trabajado históricamente. Interpretación de resultados de Guía de Encuesta. Son entonces estos hallazgos descriptivos y cuantitativos y los aspectos teóricos planteados, los que al realizar un análisis cuantitativo en la investigación, expresan los avances e indicadores satisfactorios que ha tenido la municipalidad en cuanto a la administración y gestión pública.

#### **4. CAPITULO: CONCLUSIONES Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL MUNICIPIO DE NEJAPA**

##### **4.1 Conclusiones**

La investigación nominada "FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL MUNICIPIO DE NEJAPA", estuvo basada en el método descriptivo cuantitativo con rigurosidad científica, donde los objetivos planteados buscaban indagar e identificar si los ciudadanos del municipio relacionaban conceptos de desarrollo local en la práctica y para ello se tuvo que sondear mediante los habitantes administrando un instrumento cuantitativo y posteriormente la realización de una comparación entre los aspectos teóricos desarrollados en la investigación, y los datos y hallazgos encontrados que han permitido concluir lo siguiente:

- Históricamente, Nejapa ha sido un municipio caracterizado desde el año de 1994, como un territorio con altos índices de pobreza y abandono por parte del gobierno central. En 1994, ha pesar de que en ese momento el FMLN recién se insertaba

en el sistema político electoral y no tenía mucho reconocimiento por parte de la población civil, la población nechapense creyó en la campaña electoral y fue así como se ganaron las elecciones municipales. A partir de ese momento, se inicia el trabajo de organización municipal y se generan nuevas formas de gestión, para ello se realizó una amplia consulta ciudadana que dio como resultado la elaboración del plan de desarrollo local que recoge las aspiraciones y necesidades más sentidas por la gente, convirtiéndose este, en un reto para la administración municipal, la cual debió buscar opciones de implementación del mismo. Esto se logró con el apoyo de diversos actores locales, nacionales e internacionales.

- El municipio de Nejapa, desde el año de 1994 ha sido un territorio donde ha predominado un actor político administrativo con fuerte visión por el desarrollo local, siendo así que en términos cuantitativos a este aspecto los ciudadanos lo valoran en un 88.5%. A lo largo de la investigación se observa como un elemento indispensable en el desarrollo logrado en el municipio es el liderazgo de la representación municipal. Por lo que debería incorporarse la importancia de los liderazgos del actor político administrativo en la Estrategia de Desarrollo.
- El desarrollo económico del municipio de Nejapa, todavía es un desafío para la municipalidad pues aun su economía es endeble y se basa especialmente en una economía de subsistencia. El modo de vida sigue marcado por las actividades económicas correspondientes al cultivo de la caña de azúcar y la fabricación de ladrillos y teja de barro, el cultivo de cereales y la crianza de ganado y aves de corral y comercio informal. Los índices de desempleo y subempleo son significativos por lo que limita la calidad de vida de los habitantes. Sin embargo la municipalidad se ha preocupado por la búsqueda de fuentes de empleo a través de una política de incentivos empresariales que permitan el emplazamiento de grandes empresas tales como: EMBOSALVA, MIDES, JUMEX, C-IMBERTON, GRUPO Q, etc. Con el requisito previo de brindar un porcentaje de la bolsa de

mercado laboral a habitantes del municipio de Nejapa. Esto es bien visto por los ciudadanos. Iniciativas como la Escuela empresa y actualmente el proyecto del Polígono Industrial, favorecen a la economía de los nejobenses. Ésto devela, la importancia de incorporar en la Estrategia de Desarrollo Local, como ámbito de incidencia lo Económico; eje fundamental para la generación de fuentes de empleo.

- Los Concejos Municipales que han existido en la historia política del municipio en los últimos doce años, han sido actores administrativos que han sabido observar fortalezas y debilidades del territorio. El proceso de mapeo del territorio a nivel político, económico, social, cultural y medioambiental, no ha sido fácil. En este orden de ideas, el papel de los liderazgos políticos en la gestión municipal de Nejapa ha sido determinante pues se ha tenido una fuerte vocación por la búsqueda de iniciativas de cooperación para la implementación de proyectos de infraestructura básica como: agua potable, energía eléctrica, de recreación como el polideportivo Vitoria Gasteiz, de iniciativas económicas (escuela empresa, polígono industrial), proyectos de inversión social como construcción de viviendas y servicios asistenciales de salud para personas de escasos recursos económicos, construcción de calles y caminos vecinales, organización de comunidades, y algunos esfuerzos de modernización municipal etc., éstas han sido unas de las iniciativas plasmadas e incorporadas a planes de desarrollo local, algunas de ellas implementadas a corto, mediano y largo plazo. Los ciudadanos han valorado este aspecto, según datos de investigación en un 89.6% ya que como puede notarse, estos relacionan conceptos de desarrollo local en la práctica, pero de acuerdo a la naturaleza de los hallazgos descriptivos y cuantitativos se vislumbra necesario incorporar al modelo de la estrategia el ámbito Social, para fortalecer las iniciativas por el momento implementadas.
- El municipio de Nejapa en términos de política y democracia, muestra un avance significativo ya que se han realizado esfuerzos grandes y sostenidos por parte del

Concejo Municipal en términos de generar nuevos espacios de participación ciudadana, que contribuya a mejorar las condiciones de concertación, negociación e implementación de cualquier acción municipal, y no hay mayores dificultades pues existen los consensos necesarios para su ejecución. También esto se aprovecha como una estrategia para construir y socializar valores democráticos vista como un mecanismo de participación de actores locales. Los ciudadanos valoran este aspecto de manera positiva, según datos encontrados en la investigación. En el tema de organización y marco institucional se han marcado reglas que estructuren la acción social, porque se han y se siguen promoviendo competencias enmarcadas institucionalmente. A la luz de lo expresado por los ciudadanos/as en las encuestas, respecto a lo Político; es preciso incluir entre los ámbitos de la estrategia planteada lo relacionado a ello.

- El municipio de Nejapa ha realizado un esfuerzo importante en el marco de la asociatividad de las comunidades. Y sobre esto los ciudadanos tienen una opinión satisfactoria en un 76.0%, en términos de la descentralización, los ciudadanos consideran que la municipalidad ha trabajado este aspecto de manera permanente, pero consideran que deben descentralizarse algunos servicios básicos como el agua potable (72.4%) y la salud básica (40.6%). La asociatividad y la descentralización son pilares fundamentales en la construcción de la estrategia del desarrollo sostenible del municipio.
- Las relaciones internacionales desarrolladas por el gobierno municipal han sido determinantes en el desarrollo local de Nejapa ya que han aportado recursos necesarios para la realización de diferentes proyectos municipales ya sea en términos de infraestructura básica o en la generación de capacidades técnicas y tecnológicas para el personal de la municipalidad. Cabe señalar que según datos encontrados en la investigación el 85.1% conoce que su municipio recibe cooperación internacional, un 71.% conoce la procedencia de los fondos para el trabajo local que realiza la municipalidad, asimismo el 43.4% conoce que también

Nejapa tiene cooperación con ONG's nacionales. Como se nota en el estudio realizado, la población entrevistada reconoce el proceso de cooperación que la municipalidad ha mantenido como una estrategia y ha definido mecanismos claros en la relaciones y hermanamientos internacionales, así como también sus relaciones a través de convenios con las ONG's nacionales como FUNDE, FUSAI, e instituciones importantes como la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), la Universidad de El Salvador (UES) y otras. Por medio de la dinámica de cooperación, el municipio ha mejorado durante los últimos doce años en términos políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, todo esto con el objeto de mejorar las condiciones de vida de los nejapenses. La población también reconoce la existencia de fondos propios de la municipalidad provenientes de los fondos FODES y la aplicación de tasas municipales, sin embargo se le da mayor ponderación a los recursos obtenidos a través de la cooperación internacional sin la cual no hubiese sido posible transformar el municipio de Nejapa.

- La municipalidad ha realizado un arduo trabajo en lo que respecta a la dirección, organización y gestión pública, en este sentido, los ciudadanos evalúan que en el municipio predomina la visión de desarrollo de las autoridades Municipales, las cuales se involucran directamente en la organización del territorio, así también argumentan estar satisfechos con los servicios que presta la municipalidad en un 68.2%. Según otros aportes, se considera que el gobierno municipal siempre ha buscado prestar servicios de calidad a los habitantes.
- Las iniciativas en Nejapa respecto a la Gestión de Servicios Públicos, ha sido efectiva, según opinión de los ciudadanos, los cuales manifestaron estar concientes y satisfechos de todo el esfuerzo que la municipalidad ha hecho por realizar proyectos y brindar servicios de calidad. En este sentido, reconocen el trabajo realizado en el tema de recreación y deportes en un 92.2%, iniciativas económicas como el mercado municipal en un 94.5%, servicios básicos como el

alumbrado público en un 87.2% y la energía eléctrica domiciliar en un 84.9%, el tema de género también ha sido incluido en el plan de desarrollo del municipio, el 49.25% conocen las iniciativas que se han desarrollado y saben de la existencia de programas donde participan las mujeres nejpenses.

- El desarrollo ambiental ha sido uno de los temas mas trabajados en el municipio, como por ejemplo se ha reforestado el Cerro Chapantepc y también se tiene conservación de áreas protegidas, reforestación de riveras del río, etc. Como se nota en los resultados de las encuestas de los ciudadanos se encontró que el 63.5% valora que si la municipalidad cuenta con políticas de conservación del medio ambiente, así también el 67.9% conoce que se cuenta con un plan 2000-2010, y que el plan de ordenamiento territorial ha sido divulgado en un 48.9%, la planificación estratégica ha sido una metodología y herramienta que le ha dado significado y resultados concretos exitosos a la administración y gestión municipal, es notorio que la municipalidad ha buscado una forma de hacer desarrollo local integralmente con la incorporación del medio ambiente y su gestión territorial, también ha contado con algunos avances en materia de evaluación ambiental, prevención y mitigación de desastres. Cabe señalar que a pesar de lo realizado falta mucho para lograr un desarrollo local sostenible y sustentable; éste es uno de los retos del período y por lo tanto un ámbito que es parte integral de la estrategia de desarrollo propuesto.
- De acuerdo a los objetivos del estudio, el equipo investigador considera que se le ha dado respuesta a preguntas fundamentales, y que indudablemente hay una riqueza de situaciones y realidades del municipio de Nejapa que deben seguirse investigando en el marco del desarrollo local, ya que son 12 años de prácticas del desarrollo local; así también es necesario decir que los datos y hallazgos encontrados proporcionan elementos fundamentales para desarrollar los diversos ámbitos en los que se fundamenta la propuesta de estrategia de desarrollo para el municipio de Nejapa; los cuales deben seguirse investigando, éstos en los

temas de Economía, Social, Política local, y Biofísico. Ejes que los ciudadanos quisieran que se trabajaran en el futuro en los planes ha formular.

## **4.2 Formulación de Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio de Nejapa**

### **4.2.1 Presentación de la Estrategia de Desarrollo Local**

La propuesta que se presenta ha sido denominada “Formulación de Estrategia de Desarrollo Local para el municipio de Nejapa”. Esta, ha sido construida a partir de un proceso que tiene a la base la gestión municipal de un poco más de doce años.

La estrategia propuesta además, ha sido producto de los insumos obtenidos de una última investigación realizada en el marco de la elaboración de la Tesis para optar al post-grado de maestría en desarrollo local. Asimismo, ha sido formulada metodológicamente con aquellos elementos fundamentales que contribuyen a que el municipio de Nejapa siga creciendo; por lo que, la presente propuesta es un instrumento más que abone a buscar el mejor desarrollo del municipio para que sus habitantes puedan tener una calidad de vida cada vez mejor.

La necesidad de construir un Municipio diferente, es un reto planteado para todos los nejapenses en los últimos tiempos y ha adquirido una gran dimensión para las proyecciones del quehacer político-social de las autoridades locales. Es en este sentido, el propósito de la propuesta estriba en contribuir a que el municipio alcance su pleno desarrollo y que sus habitantes puedan mejorar continuamente su calidad de vida.

La Estrategia de Desarrollo Local que se propone es un modelo<sup>57</sup> que se ha identificado a través de la experiencia compartida de doce años entre los ciudadanos y las ciudadanas, y la municipalidad.

Los componentes que contiene la estrategia son: un concepto de estrategia de desarrollo de Nejapa, el que entre otras cosas define: una visión clara de orientaciones; además, contiene la integralidad de actores públicos y privados; como, la participación activa como eje transversal del proceso de la estrategia de desarrollo.

Otro componente importante es, ver ahora en forma virtual el municipio de Nejapa en el futuro eso lo encontramos en la Visión Estratégica; teniendo claro lo que tiene que ser el municipio de Nejapa se define lo que hay que hacer para lograrlo - Misión/Visión- para ello es vital que todos los actores mencionados contribuyan desde la formulación de la estrategia hasta el aprendizaje que nos dejaría.

El siguiente componente son los Objetivos Estratégicos, que define los parámetros por una parte, qué se debe hacer para alcanzar un verdadero desarrollo; asimismo, otro es la apropiación de los que tienen incidencia en la estrategia; también, se tiene el empoderamiento de los diferentes actores públicos y privados, y el último objetivo es el fortalecimiento de los lazos de cooperación internacional que es punto fundamental en las inversiones públicas del municipio de Nejapa.

Otro componente esencial del modelo de Estrategia de Desarrollo Local que se plantea son las Políticas de la Estrategia, entendidas éstas como las habilidades para la formulación, implementación, retroalimentación y sostenibilidad de la estrategia; los conceptos que rigen a las políticas serían: la participación de todos los actores en todas las fases de la Estrategia de Desarrollo Local del Municipio de Nejapa; la creatividad e iniciativa tanto individual y colectiva de los actores como antídoto a la imposición vertical de arriba hacia abajo; la apropiación y empoderamiento como elementos básicos de la sostenibilidad de la estrategia en mención; otra sería la de promover y estimular la inversión privada en el municipio de Nejapa; y la de fortalecer la organización municipal.

---

<sup>57</sup> Anexo No.21 Esquema del Modelo “Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio de Nejapa”

La estrategia contiene además un apartado de principios y valores; los primeros son proposiciones en que deben enmarcarse los actores para regir el pensamiento y los segundos el reconocimiento al mérito de pertenecer como ciudadano/na del municipio de Nejapa o como copartícipe en el desarrollo de ese municipio. En la formulación de la estrategia, se considera pertinente el apartado del marco legal para el desarrollo de Nejapa, ya que la Constitución de la República de El Salvador otorga autonomía a los municipios en lo tocante: económico, técnico y administrativo. Y el Código Municipal, Reformado 2006, establece las competencias del Municipio - artículo 4- numeral uno: compete -a los Municipios- la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; también en el numeral ocho del artículo referido, mandata a la promoción de la participación ciudadana, la cual es la responsable de contribuir a la búsqueda de la solución de los problemas locales, en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.

Otro apartado que contiene la estrategia es el mapeo y participación de actores, éste permite identificar y ubicar las competencias de actores públicos y privados en la estrategia local.

El siguiente componente de la estrategia son los ámbitos de incidencia estratégica, y los elementos que se identifican como básicos son: lo Económico, lo Social, lo Político y lo Biofísico.

Continuando con los componentes, se tiene la implementación de la estrategia, ésta se operativizará con la concurrencia de todos los actores involucrados en todo el proceso de la Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio de Nejapa, tomando en consideración una agenda que contenga los programas económicos, sociales, políticos y biofísicos, con sus respectivos proyectos que se implementarían a corto, mediano y largo plazo.

Luego de haber implementado la estrategia, se pasaría a desarrollar el componente de monitoreo y evaluación de la estrategia éste es de vital importancia ya que permitiría supervisar la estrategia de acuerdo a los objetivos y políticas estratégicas;

simultáneamente se evaluaría el desempeño de la estrategia en los resultados e impactos de los ámbitos de incidencia: lo económico, lo social, lo político y biofísico.

Para la medición de cada uno de los antes mencionados se utilizarán indicadores que permitan analizar los resultados; respecto a los impactos, difíciles de medir por la subjetividad que representa su efecto; podríamos preguntarnos qué efecto produce lo económico en lo social, en lo político, y biofísico, similarmente cada componente entre si. Al existir brecha entre lo formulado y la realidad se pasaría a retroalimentar la o las fases que no concuerdan con lo planteado.

El siguiente componente es la sostenibilidad de la estrategia, ésta es básica para mantener a los actores activos y para que cada ámbito de incidencia -económico, social, político, y biofísico- se desarrolle de acuerdo a lo formulado.

El último componente se refiere a la gestión del aprendizaje, éste tiene relación con los otros componentes; ya que en cada fase del proceso de la estrategia de desarrollo local para el municipio de Nejapa, se encuentran o se crean conceptos que deben ser sistematizados. Esto con la finalidad de comparar los avances de lo actores en materia de estrategia para el desarrollo local en el transcurso del tiempo.

#### **4.2.2 Concepto de la Estrategia de Desarrollo de Nejapa**

Se entiende que la Estrategia de Desarrollo, es aquella que establece una visión clara de orientaciones que facilitan la implementación de líneas básicas y desarrollo de iniciativas o emprendimientos de planes que conduzcan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de un determinado territorio.

La estrategia consiste esencialmente en lograr el verdadero Desarrollo del Municipio, convirtiéndolo en un modelo que integre de manera permanente y efectiva a todos los actores públicos y privados, de la importancia de su participación activa como palanca potenciadora del desarrollo. Es de vital importancia que dichos actores se apropien y empoderen de la estrategia para que se conviertan así, en garantes de la

implementación e impulso de todas aquellas iniciativas y planes que contribuyan a lograr el desarrollo, con el fin de retroalimentar el proceso ya generado; como el de obtener apoyos externos e internos que propicien el logro de los objetivos.

#### **4.2.3 Visión Estratégica de Desarrollo de Nejapa**

La visión estratégica fue pensada y construida sobre la base del proceso ya generado y se perfila de una mejor manera con los datos y hallazgos obtenidos a raíz de la investigación, la cual incluye la participación en el diseño de planes, de los diferentes actores tanto públicos como privados del Municipio de Nejapa. Ésto permite asegurar que esta visión recoja el pensamiento de todos y cada uno de los actores. La base del desarrollo del municipio de Nejapa estará fundamentada en esta Estrategia, pues ésta, da luces altas para poder visualizar todos los componentes del desarrollo: tales como economía y política local, aspectos sociales, culturales, educativos, recreativos, seguridad, modernización y gestión del recurso humano de las oficinas municipales, biofísico y gestión de riesgos, entre otros. Estas son algunas consideraciones de los ciudadanos, quienes a la vez, creen necesario implementarlas en un plan de desarrollo de Nejapa para los próximos 12 años.

Lo antes señalado permite tener clara la visión con respecto al rumbo del municipio, en los siguientes términos:

**“Lograr que Nejapa se convierta en modelo de gestión municipal alcanzando una economía sostenible; una sociedad segura, saludable y con esparcimiento, área biofísica amigable; una institución fortalecida administrativa y técnicamente, programas de gestión de riesgos naturales; políticas sostenibles, prácticas transparentes de la gestión pública, una filosofía identitaria en el área del arte, cultura y deportes y con mecanismos claros de difusión de todo el quehacer del municipio, con la acumulación de conocimientos surgidos en el proceso.”**

#### 4.2.4 Misión Estratégica de Desarrollo de Nejapa

Todos los actores públicos y privados del municipio de Nejapa deben tener clara la misión para lograr cumplir con la visión. Estos actores tienen la tarea de integrar sus ideas en la formulación y ejecución de los diferentes planes que permitan ofrecer a los nejapenses una mejora continua en su calidad de vida. Y que éstos asuman como propia la idea de que otro mundo es posible, en este sentido contribuyan activamente a que el municipio siga siendo un territorio con una dinámica diferente: a nivel económico, político, social, cultural y biofísico.

Por lo tanto la misión, es:

**“Que todos los actores públicos y privados contribuyan a formular la Estrategia de Desarrollo Local, implementarla, monitorearla/evaluarla, retroalimentarla, sostenerla y aprender de la experiencia; así, la estrategia de desarrollo local permitirá mejorar las condiciones de vida de los Nejapenses a través de todos aquellos componentes originados y el uso adecuado de las herramientas dispuestas para tal finalidad.”**

#### 4.2.5 Objetivos Estratégicos

- Alcanzar un verdadero Desarrollo del Municipio de Nejapa a través de la orientación de todos los actores públicos y privados locales sobre la importancia de su participación activa como palanca del desarrollo.
- Lograr que los actores públicos y privados locales se apropien de la estrategia de desarrollo del municipio de Nejapa como elemento fundamental en la formulación e impulso de los diferentes planes e iniciativas conducentes hacia el mismo.

- Lograr que los actores públicos y privados locales se empoderen de la Estrategia de Desarrollo, para que se conviertan en garantes de la continuidad y seguimiento del proceso de desarrollo local ya iniciado.
- Lograr el fortalecimiento de la gestión internacional en el sentido de contar de forma permanente y oportuna con lazos de amistad y confianza que faciliten los apoyos financieros, técnicos, científicos necesarios para lograr implementar de forma eficaz y efectiva la estrategia de desarrollo planteada.

#### **4.2.6 Políticas Estratégicas para el Desarrollo de Nejapa**

Las políticas estratégicas se consideran como las habilidades tanto aptitudinales como actitudinales con que cuentan los actores públicos y privados para la formulación de la estrategia, su implementación, la retroalimentación y la sostenibilidad de la estrategia; en esa lógica las políticas serían:

- Promover la participación de todos los actores en todas las fases de la Estrategia de Desarrollo Local del Municipio de Nejapa;
- Estimular la creatividad e iniciativa tanto individual y colectiva de los actores como antidoto a la imposición vertical de arriba hacia abajo;
- Incentivar la apropiación y empoderamiento como elementos básicos de la sostenibilidad de la estrategia;
- Promover y estimular la inversión privada en el municipio de Nejapa;
- Fortalecer la organización municipal en todas las áreas administrativas.

#### **4.2.7 Principios y Valores**

Los principios se consideran como proposiciones en que deben enmarcarse los actores para regir el pensamiento y se entiende a los valores como el reconocimiento

al mérito de pertenecer como ciudadano/na del municipio de Nejapa o como copartícipe en el desarrollo de ese municipio.

En ese sentido los Principios son:

- Participación activa y voluntaria en el proceso de la estrategia de desarrollo para el municipio de Nejapa.
- Toda creatividad e iniciativa sea individual y colectiva que redunde en mejorar las condiciones de vida de los nejapenses se tomará en cuenta.
- La apropiación y el empoderamiento de los actores públicos y privados son base para la sostenibilidad de la estrategia.
- La promoción y el estímulo a la inversión privada en el municipio es fundamental para la generación de riqueza.
- El fortalecimiento organizacional municipal en las áreas administrativas es básico para el establecimiento y sostenibilidad de la estrategia.
- Los actores públicos y privados serán informados en forma precisa y oportuna de todas fases del proceso de la estrategia de desarrollo local.

Los valores de los actores públicos y privados del municipio de Nejapa son:

- Todos los ciudadanos y ciudadanas nejapenses son sujetos a quienes va encaminada la estrategia de desarrollo local.
- Cultivar la visibilización individual y colectiva de la participación activa de los actores públicos y privados.
- Darle significado a toda acción o palabra que se encamine a beneficiar la calidad de vida de los nejapenses.
- Cultivar la transparencia en todos sus sentidos, en el proceso de la estrategia de desarrollo local.
- Incentivar la Responsabilidad Social de las Empresas instaladas en el municipio de Nejapa.

#### **4.2.8 Marco Legal para el Desarrollo de Nejapa**

Los municipios tienen su asidero legal en la Constitución de la República de El Salvador, así, el artículo 203 otorga autonomía a estos en los niveles económico, técnico y administrativo. Por otra parte, el artículo 206 hace mención sobre los planes de desarrollo, los cuales deben ser aprobados por el Concejo Municipal. Además, las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad para el desarrollo de los mismos. Luego, el Código Municipal del Año 2006 -reformado- establece las competencias del Municipio -artículo 4- numeral uno de la siguiente forma: instaura: la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; también en el numeral ocho del artículo referido, mandata a la promoción de la participación ciudadana, la cual es la responsable de contribuir a la búsqueda de la solución de los problemas locales, en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población. Entre los instrumentos jurídicos con los que cuentan las municipalidades están: las Ordenanzas, los Reglamentos y los Acuerdos.

El artículo 115 del Código Municipal; establece que es obligación de los gobiernos municipales promover la participación ciudadana, para informar públicamente de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos hubieren solicitado y los que el mismo Concejo considere conveniente. Para el logro de ello, las Municipalidades cuentan con mecanismos de participación ciudadana -artículo 116, del mismo Código-, tales son: Sesiones Públicas del Concejo, Cabildo Abierto, Consulta Popular, Consulta Vecinal y Sectorial, Plan de Inversión Participativa, Comités de Desarrollo Local, Consejos de Seguridad Ciudadana, Presupuestos de Inversión Participativa, y otros que el Concejo Municipal estime conveniente; asimismo, el artículo 117, estipula orientaciones sobre la metodología de la consulta popular.

#### **4.2.9 Mapeo y Participación de Actores del Municipio de Nejapa**

Entre los actores fundamentales para impulsar y desarrollar la estrategia del municipio pueden mencionarse los siguientes: Municipalidad de Nejapa, Unidad de

Salud, Centros Escolares, Institutos Nacionales, Policía Nacional Civil, Juzgado de Paz, Actores Privados, Organizaciones No Gubernamentales, Diversas Universidades y otras instituciones del quehacer académico científico, Empresa Privada, Gran Empresa, Mediana, Pequeña y Micro Empresa, Cooperativas, Asociaciones Comunales, Juntas de Vecinos, Directiva Intercomunal, Habitantes en general, Iglesias, Asociación Intermunicipal Microregional del Norte del Departamento de San Salvador, la Cooperación Internacional y Nacional.

### **4.3 Ámbitos de Incidencia Estratégicos**

Se consideran los ámbitos de incidencia estratégicos aquellos que directamente causan efectos beneficiosos al desarrollo humano, ellos son:

#### **4.3.1 Ámbito Económico**

Una de las necesidades insatisfechas de la mayoría de los ciudadanos y ciudadanas del país es la de no tener un trabajo que llene las insuficiencias básicas de su grupo familiar; en esa lógica desde hace doce años el Concejo Municipal de Nejapa ha venido creando condiciones que favorezcan la creación de empleo en el municipio por diferentes vías, en un principio permitir la instalación de grandes empresa como Embotelladora de Bebidas Gaseosas -EMBOSALVA- Nejapa Power y están por instalarse otras de la gran empresa, las que a través de alianzas con el municipio permitirán la contratación de obreros/as residentes en el municipio. Se instalarán en el municipio doce grandes empresas de reconocido prestigio nacional: C. Imbertón, Grupo "Q", Vidrí, etc.; así como empresa internacionales: Jumex, Sigma (mexicanas), etc. Los acuerdos con dichas empresas permitirá generar empleo y una fuerte inversión en el tema social.

En este sentido la municipalidad ha hecho inversiones que han generado empleo, tales como: Centro Recreativo, a éste se le integrará una piscina con olas que lo hará más competitivo, lo que permitirá mayor afluencia de visitantes; Vivero de

Plantas Ornamentales y Frutales, Cultivo de Peces. Otras iniciativas económicas de la municipalidad son la incubación Escuela-Empresa en donde la persona recibe capacitación y financiamiento para la creación de empresas. La municipalidad hará inversión fuerte en la construcción de viviendas que es una demanda ciudadana, para ello se tiene el terreno y se está tramitando crédito para la construcción. Se tiene la proyección de trasladar el Zoológico Nacional al municipio. Se construirá un Centro Comercial el que incluirá Gasolinera y como gran proyecto se construirá un teleférico que unirá el Poli Deportivo con el Cerro de Nejapa lo que permitirá valor agregado para el municipio.

La estrategia de sostenibilidad de las interrelaciones con la empresa privada instaladas o por instalarse será la gestión de la creación de condiciones de servicios básicos que demandan las empresas, como pueden ser Consultorio del ISSS, Agencias Bancarias, Proveedores de Productos Alimenticios, etc.

#### **4.3.2 Ámbito Social**

Este ámbito se clasifica en Salud Comunitaria, Educación, Cultural y Organización Comunitaria. Respecto a la Salud Comunitaria, se creó la Unidad Municipal donde se dan consultas generales y odontológicas y se tiene en proyecto de un hospital de primer nivel, para la atención de pequeñas cirugías que demande la ciudadanía. En cuanto a Educación Formal se creará incentivos a través de Programa de Becas y Paquetes Escolares, para que estudiantes de escasos recursos económicos y con vocación puedan continuar sus estudios desde el Primer Ciclo hasta Bachillerato; para estudios superiores se proyecta la instalación de Universidad que llene las expectativas de la población estudiantil nejapense. Respecto a la Educación no Formal se crearán talleres vocacionales en el Polígono Educativo que está por instalarse, las técnicas que se enseñarán serán aquellas que las empresas a instalarse demanden. En lo cultural se tiene la Casa de los Jóvenes en donde aprenderán asignaturas extracurriculares, como pueden ser: canto, instrumentos musicales, pintura, manualidades entre otras; así, como instalarán el Servicio de

Internet -gratis- para el uso de todos y todas. En lo deportivo, en el corto plazo se ampliará la cobertura en un cien por ciento la asistencia de niños/as y jóvenes en la Escuela de Fútbol. También, se construirá un pequeño parque en el sitio donde funcionó el Botadero de Basura del Gran San Salvador, ampliando con esto los espacios para la recreación.

La experiencia de la municipalidad respecto a la organización comunitaria a sido de resultados exitosos, el municipio cuenta con Comités y ADESCOS que participan activamente en las decisiones del municipio; ante esas experiencias exitosos se practica la política de promover la participación de todos los actores públicos y privados.

#### **4.3.3 Ámbito Político**

Se desarrolla un proyecto que tiene la capacidad de integrar a una cantidad grande de actores locales y foráneos en la idea del desarrollo y en la toma de decisiones. Además, cuentan con un Plan de Desarrollo para diez años 2000-2010 el cual se ampliará hasta el 2015. También están refundando la participación de las ONGs en el desarrollo del municipio, lo que redundará en mayor participación en la vida cotidiana del municipio.

El fortalecimiento del liderazgo local es de las prioridades, así como todos los incentivos que permitan poner al municipio en la perspectiva nacional es decir trascender de manera organizada y sostenida en la opinión pública. Dar a conocer de manera permanente cada una de las acciones que se encaminen a mejorar la calidad de vida de los nejpenses; es una de las necesidades más urgentes a cubrir. Así como, fortalecer los instrumentos políticos que garanticen la continuidad del proceso de desarrollo.

#### **4.3.4 Ámbito Biofísico**

Entendido en sus raíces, el bio como todo aquello que contiene vida como: los seres humanos, animales y plantas; lo físico lo que necesita todos ser viviente para subsistir como el agua, el aire y la tierra.

En este contexto, se cubrirá de vegetación el cerro de Nejapa especialmente con plantas propias de la región; así como, la organización de su desarrollo. Se completará la arborización de toda la ribera del río San Antonio, para fortalecer el cuidado de la Cuenca del Río Lempa; asimismo, establecerán programas de limpieza permanentes a las quebradas, como construcción de barreras naturales a las mismas y reforestación de sus riberas. También, ampliarán la planta de tratamiento de las aguas residuales, lo que permitirá completar el servicio de aguas negras en todo el casco urbano del municipio

Nejapa tiene ventajas competitivas respecto a su entorno biofísico, el agua es abundante, el aire es de buena calidad ya que no existen empresas que contaminen con emisión de gases y el municipio cuenta con una topografía tipo valle.

Cuenta con Plan de Ordenamiento Territorial en que se enmarcan las empresas para instalarse en el Municipio, como también en cuanto a su desarrollo urbanístico.

Los ámbitos antes descritos serán operativizados por medio de su implementación según como se define a continuación.

### **4.4 Operativización de la Estrategia de Desarrollo en el Municipio de Nejapa.**

#### **4.4.1 Implementación de la Estrategia de Desarrollo en el Municipio de Nejapa**

Para la ejecución de la Estrategia se formulará una agenda de planificación que contenga un marco y una dirección territorial de acuerdo a las propias necesidades del municipio, por lo que aquí no se pretende plantear una agenda definitiva, sino más bien construirla mediante el aporte de la municipalidad y los actores del territorio y así unificar y compartir puntos de interés traducidos a programas y proyectos concretos que deberán desarrollarse a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta los ámbitos. Económico, Social, Político y Biofísico, como de su componentes.

Asimismo se utilizarán las siguientes herramientas para Operativizar la Estrategia de Desarrollo Local.

- Plan de Ordenamiento Territorial,
- Plan Estratégico Participativo Local,

Además, para complementar los planes ya existentes es pertinente formular los siguientes:

- Plan de Seguridad Ciudadana,
- Plan de Desarrollo Económico Local,
- Plan de Educación Extracurricular -Programas Técnicos (Mecánica Automotriz, Aire Acondicionado, Soporte Técnico al Sistema Computacional, Soldadura, Fontanería, Electricidad Domiciliaria, Ebanistería, Albañilería);
- Programas Culturales (Instrumentos Musicales, Deportes, Pintura, Danza, Teatro, Artes Manuales; Artes Marciales);
- Plan de Desarrollo de los sectores más vulnerables (Mujeres, Niñez, Adultos Mayores)
- Plan Biofísico
- Otros, que surjan como una necesidad a través del tiempo en que se impulse la estrategia.

#### **4.4.2 Monitoreo y Evaluación de la Estrategia**

La municipalidad en conjunto con actores internos y externos conformará un equipo que se encargue de analizar permanentemente las fortalezas, debilidades y necesidades que posee el municipio, con el objeto de estudiar oportunidades y amenazas futuras que pudieran surgir en el proceso de implementación de la Estrategia de Desarrollo Local, por ende será necesario realizar un monitoreo mediante las siguientes prácticas y procedimientos: Programa de desarrollo Local, Políticas Locales, Plan Estratégico de Acción del Desarrollo para el Municipio, Concertaciones, Consensos, Negociaciones y Acuerdos, Análisis e Identificación de las Realidades Críticas, Toma de Decisiones a partir de la Situación real del Municipio. En cada uno de los procedimientos se deberá contar y dimensionar el grado de avance de la estrategia mediante la medición permanente a través de indicadores a nivel económico, social, político y biofísico, que permitan la mejora continua del la Estrategia de Desarrollo Local.

#### **4.4.3 Retroalimentación de las Fases de la Estrategia**

El Concejo Municipal deberá contar con mecanismos, métodos y técnicas para analizar permanentemente junto con todos los actores involucrados la estrategia de desarrollo de Nejapa, cuales son los avances u obstáculos que vayan surgiendo durante la puesta en práctica de la estrategia con el fin de tomar decisiones conjuntas e implementar mecanismos de mejora continua y/o reanudar la ejecución de los proyectos o planes derivados de la estrategia con el fin de que ésta se desarrolle con éxito.

#### **4.4.4 Sostenibilidad de la Estrategia de Desarrollo Local**

El Gobierno Local debe establecer diversos mecanismos de continuidad en la gestión internacional que permita contar con apoyos de cooperación financiera, técnica y

científica para lograr una aplicación efectiva y eficaz de la estrategia planteada. De hecho, es necesario que esta cooperación cuente con mecanismos a largo, corto y mediano plazo, con estimaciones de costos de las diferentes etapas del proceso. La municipalidad debe en todo caso, estudiar las diferentes opciones de cooperación y tocar las puertas idóneas según las necesidades planteadas en los diferentes rubros de desarrollo establecidos en la estrategia.

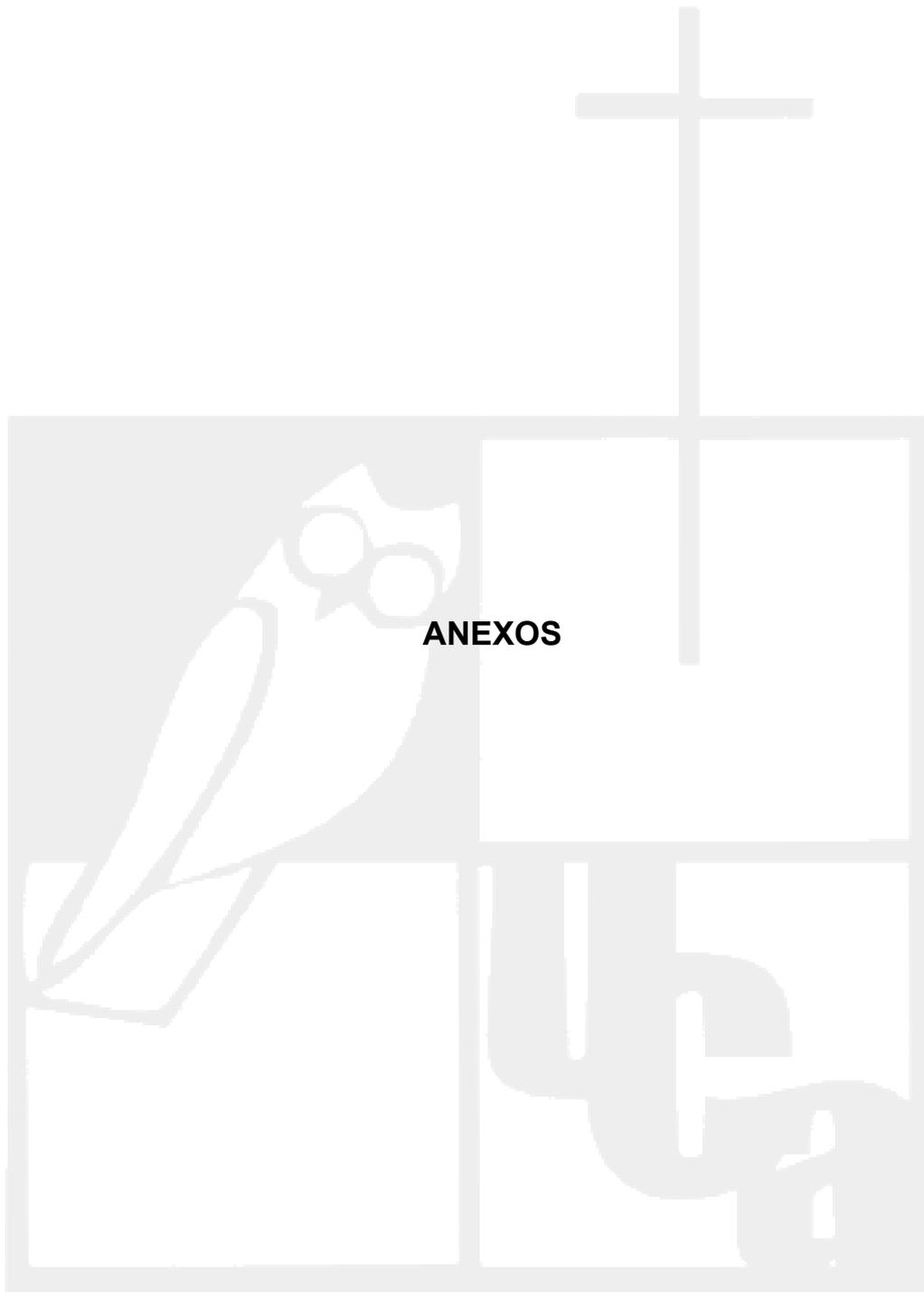
#### **4.4.5 Gestión del Aprendizaje**

Hoy en día la gestión del aprendizaje es componente que permite en toda acción individual y colectiva conocer las competencias previas antes de la intervención, durante la intervención y después de la intervención, por lo tanto en cada uno de los componentes se debe administrar preguntas que conduzcan a determinar los saberes previos, los adquiridos en cada una de las fases del proceso -sean creados individual o colectivamente- y los aceptados después de la intervención.

Con el propósito de obtener un aprendizaje efectivo se deben sistematizar y difundirlos a los diferentes actores públicos y privados.

#### **4.5 Reflexión**

La presentación de esta propuesta ha sido formulada para impulsar, perfilar de mejor forma y retroalimentar el proceso de desarrollo local de Nejapa, iniciado en 1994. Esto implica que la propuesta es un aporte más de los que ha recibido la municipalidad históricamente de diferentes actores interesados en coadyuvar a la mejora del quehacer local de la comuna, los cuales se han involucrado a abonar a ello con todo tipo de insumos valiosos para el municipio. En este sentido se considera que también será necesario el impulso de los diferentes actores, la relación permanente con ellos, para conocer de primera mano sus puntos de vista e integrar de manera continua, elementos nuevos y positivos para la implementación de la estrategia.



**ANEXOS**

**Anexo No. 1**  
**Matizaciones del Desarrollo Local**  
**(Francisco Alburquerque 2003)**

- Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene porqué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.
- Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es “endogenizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente.
- El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se precisa, pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local.
- Asimismo, hay que añadir que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo *económico* local. Se trata de un enfoque integrado en el cual debe considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.

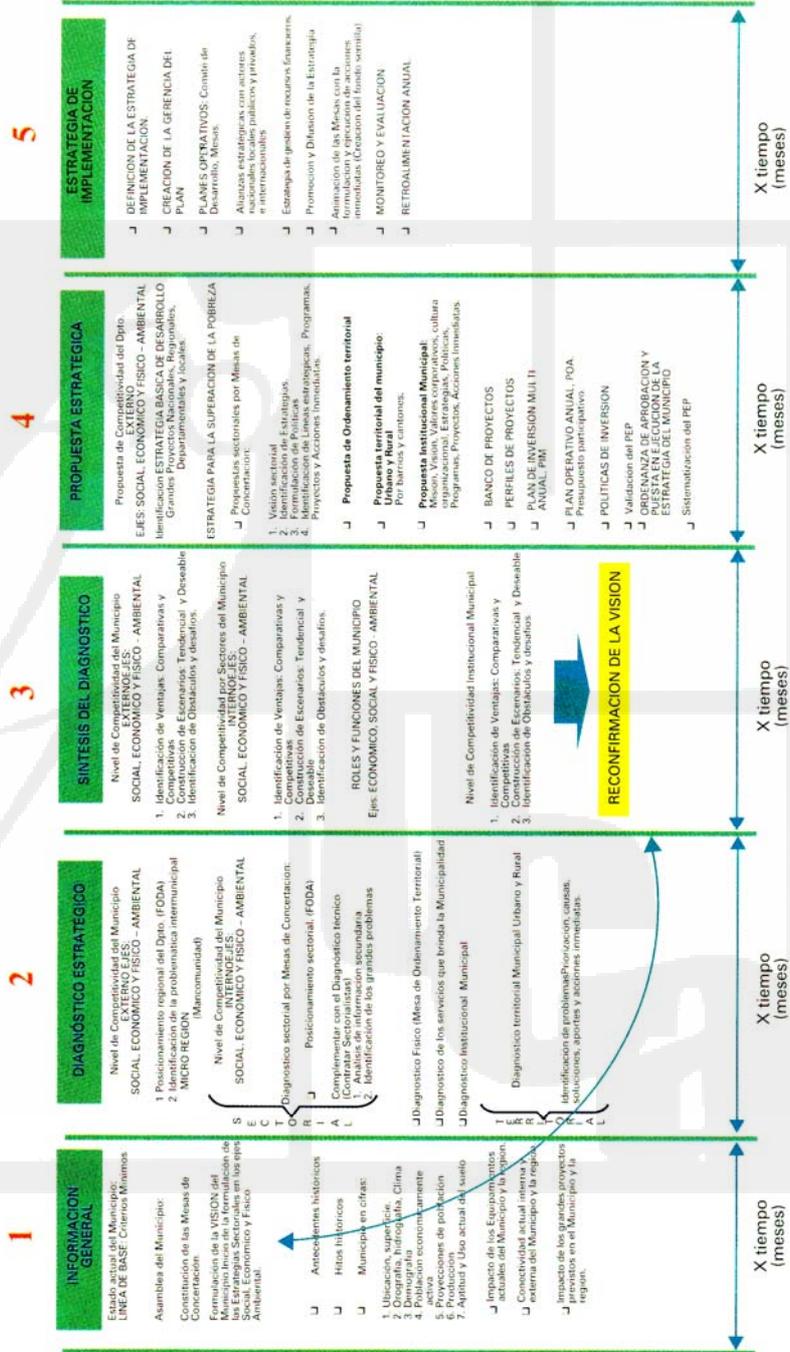
**Anexo No. 2**  
**Otros Factores para el Desarrollo Local**  
**(Artemio Baigorri)**

- Reforzar los valores de identidad y pertenencia territorial, fomentando el espíritu de ciudadanía y el componente relacional de la convivencia, pues sólo de esa forma se promueve una **imagen de la ciudad**, o del territorio de que se trate, y un espíritu en la población encaminado a su potenciación. Es decir, difícil será poner en marcha un proceso de desarrollo si partimos de una minusvaloración por los ciudadanos de los recursos y potencialidades locales, y de sus propios convecinos.
- Mejora de la calidad ambiental y sus condiciones de vida, mejorando y valorizando el medio ambiente, el patrimonio edificado, reforzando la vida cultural y científica, promoviendo la solidaridad y la integración social.
- Por supuesto, ya hemos hecho cumplida referencia a ello, creando una base económica sustentable.
- Y promoviendo la intensificación de los procesos de relación e integración en espacios más amplios. Este proceso será fundamental, si en la fase de sustitución de importaciones podemos alcanzar algún éxito, para potenciar las capacidades exportadoras de la economía local.

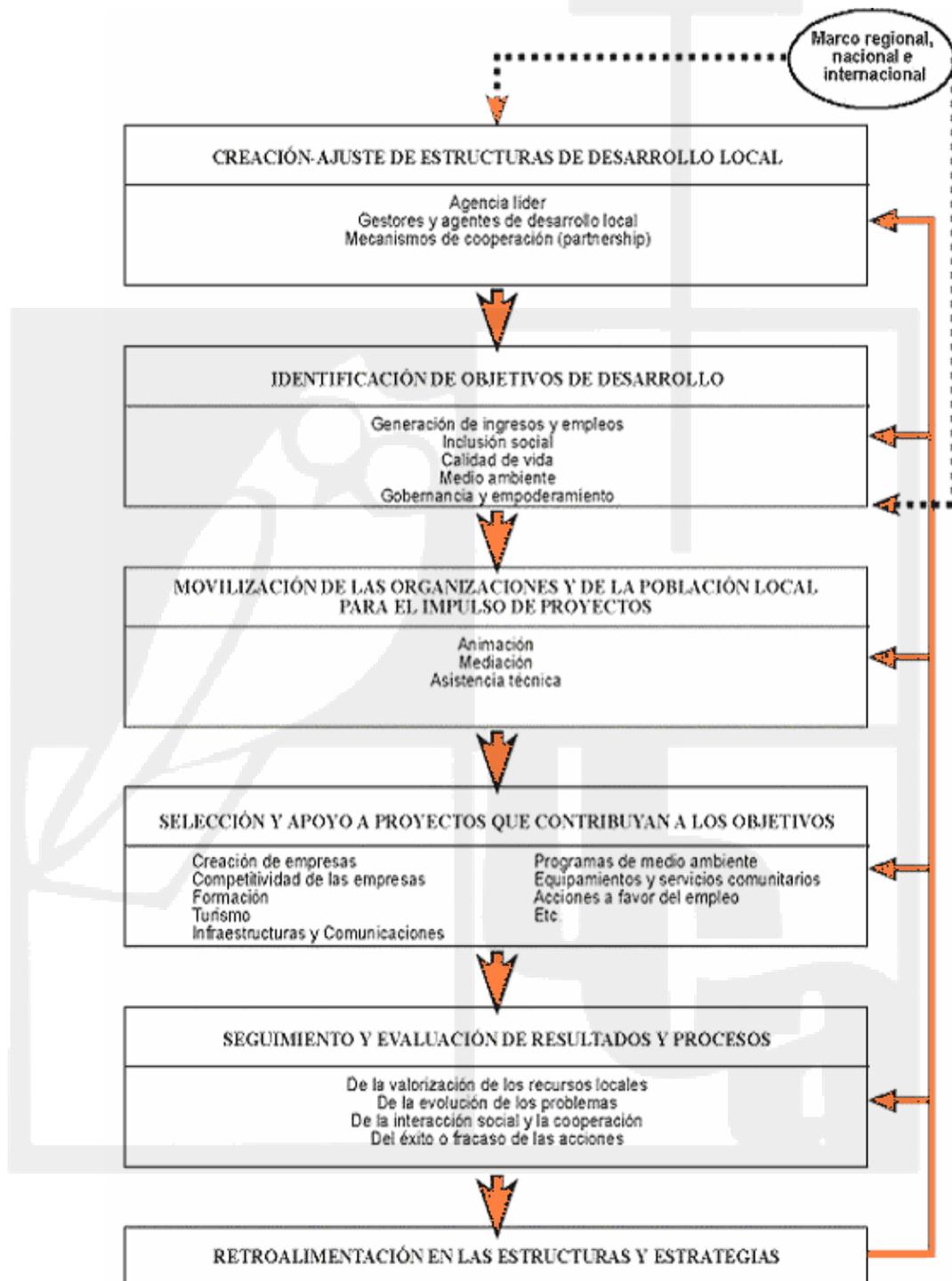
Desde luego, sobre la base de todos estos elementos señalados puede haber luego diversidad de estrategias sobre la base de condicionantes ideológicas de quienes las diseñan, no debemos engañarnos a este respecto.

# ESQUEMA METODOLÓGICO PEP

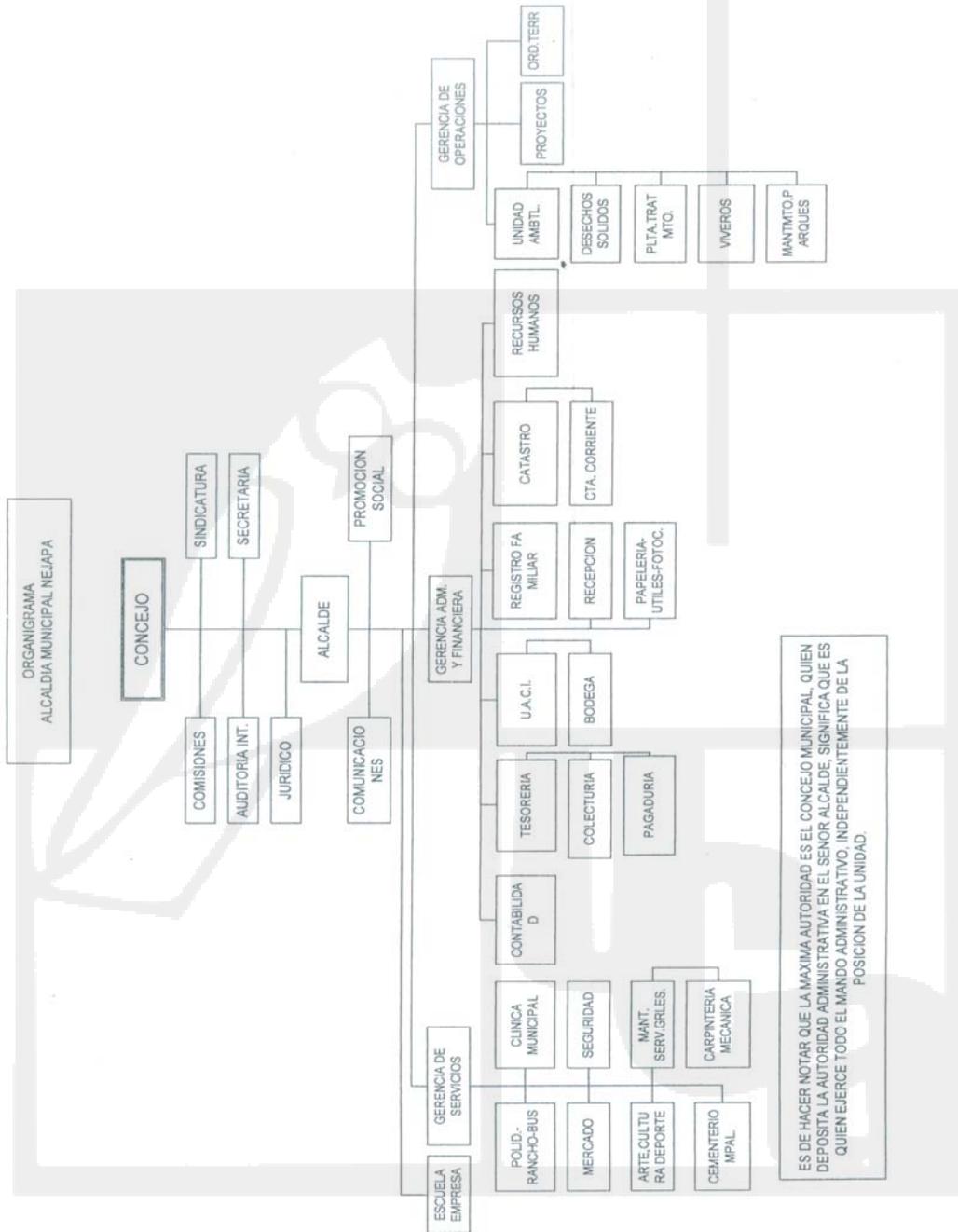
## Anexo No. 3 Esquema Metodológico PEP (Gonzalo Darquea Sevilla)



**Anexo No. 4**  
**Modelo de Desarrollo Local**  
**(Francisco Alburquerque)**



## Anexo No. 5 Organigrama





**Anexo No.6 Encuesta**  
**Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"**  
**Dirección de Maestría en Desarrollo Local**  
**San Salvador, El Salvador, Centro América**  
**Encuesta a Ciudadanos/as del Municipio de Nejapa**

**Introducción**

Uno de los derechos y deberes de la ciudadanía nejapenses es conocer sobre las acciones de su Concejo para poder hacer una valoración de las decisiones que favorecen a mejorar sus condiciones de vida. En vista de ello esta encuesta tiene como propósito, determinar si los/as ciudadanos/as relacionan conceptos sobre desarrollo local en la práctica.

**Objetivo de la Encuesta:** Determinar si los y las ciudadanos relacionan conceptos sobre desarrollo local en la práctica.

**Indicación:** Marque en el cuadrado, solamente si conoce personalmente lo que se indica, de lo contrario déjelo en blanco.

**Desarrollo de la Encuesta**

1 ¿Considera que la instalación de grandes empresas en el Municipio de Nejapa, favorece a crear empleos?

Mucho  Poco  Nada

2 Marque las palabras que usted considere, son las capacidades con que cuenta el Municipio de Nejapa.

recursos acuíferos	<input type="checkbox"/>	hospitalidad	<input type="checkbox"/>
clase de tierra	<input type="checkbox"/>	tradicionalidad	<input type="checkbox"/>
calidad de aire,	<input type="checkbox"/>	su identidad	<input type="checkbox"/>
asociatividad local	<input type="checkbox"/>	recreación y esparcimiento	<input type="checkbox"/>
solidaridad	<input type="checkbox"/>		

3 Marque las palabras que considere son las que califican el liderazgo del Alcalde.

sabe delegar	<input type="checkbox"/>	hace más de lo que el Código Municipal, le pide	<input type="checkbox"/>
es flexible	<input type="checkbox"/>	trabaja con y para la comunidad	<input type="checkbox"/>
da servicio	<input type="checkbox"/>	resuelve las demandas de la comunidad	<input type="checkbox"/>
es visionario	<input type="checkbox"/>	permite la asociatividad de las comunidades y del Municipio	<input type="checkbox"/>

4 En cuanto a la administración municipal de Nejapa, cuáles, se caracterizan en el Municipio

el catastro está computarizado	<input type="checkbox"/>	el pago de impuesto es mecanizado	<input type="checkbox"/>
el pago de tasas es por recibo de Alumbrado Eléctrico	<input type="checkbox"/>	el personal es atento	<input type="checkbox"/>
las instalaciones de la Alcaldía son adecuadas para el servicio	<input type="checkbox"/>	equipo recolector de desechos sólido son suficientes y están en buen estado	<input type="checkbox"/>
pago de impuestos y tasas bajos	<input type="checkbox"/>		

- 5** Marque los fondos que conoce, recibe el Municipio, para funcionar o para la inversión local.
- |                     |                          |                                       |                          |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| impuestos y tasas   | <input type="checkbox"/> | Fondos para el Desarrollo Local FISDL | <input type="checkbox"/> |
| préstamos           | <input type="checkbox"/> | cooperación de ONGs                   | <input type="checkbox"/> |
| cooperación externa | <input type="checkbox"/> | Fondos de Contrapartida               | <input type="checkbox"/> |
- 6** Marque las actividades económicas del Municipio de Nejapa.
- |  |                          |   |                          |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| cultivo de cereales                                | <input type="checkbox"/> | fabricación de ladrillos y tejas de barro | <input type="checkbox"/> |
| caña de azúcar y café                              | <input type="checkbox"/> | crianza de ganado y aves de corral        | <input type="checkbox"/> |
| materia prima para la fabricación de fertilizantes | <input type="checkbox"/> |   |                          |
- 7** Si conoce, marque sobre las iniciativas, para la creación de empleo para los habitantes de Nejapa
- |  |                          |                     |                          |
|--|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Escuela Empresa, apoyada por Andalucía | <input type="checkbox"/> | Polígono Industrial | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|---------------------|--------------------------|
- 8** Si conoce. marque los servicios que han mejorado en Nejapa, desde 1994 al 2006.
- |                                    |                          |                                 |                          |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| agua potable en los hogares        | <input type="checkbox"/> | servicio eléctrico en el hogar  | <input type="checkbox"/> |
| calles urbanas y rurales mejoradas | <input type="checkbox"/> | servicio de alumbrado público   | <input type="checkbox"/> |
| mercado modernizado                | <input type="checkbox"/> | lugares de recreación y deporte | <input type="checkbox"/> |
| fomento a la cultura               | <input type="checkbox"/> | servicios de salud              | <input type="checkbox"/> |
| transporte urbano                  | <input type="checkbox"/> | limpieza de calles y avenidas   | <input type="checkbox"/> |
- 9** Si conoce, marque los planes con que cuenta el Municipio de Nejapa.
- |                           |                          |                                  |                          |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Plan Desarrollo 2000-2010 | <input type="checkbox"/> | Plan de Ordenamiento Territorial | <input type="checkbox"/> |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
- 10** ¿Está de acuerdo de que el Gobierno Central, descentralice competencias y recursos a los municipios?
- |                                    |                          |                     |                          |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| completamente de acuerdo           | <input type="checkbox"/> | no estoy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| me es indiferente si lo hacen o no | <input type="checkbox"/> |                     |                          |
- 11** Si está de acuerdo, marque las competencias que para Usted, deben descentralizarse
- |                                |                          |                      |                          |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| agua potable                   | <input type="checkbox"/> | educación parvularia | <input type="checkbox"/> |
| educación de 1er. y 2do. Ciclo | <input type="checkbox"/> | salud básica         | <input type="checkbox"/> |

- 12 ¿Está de acuerdo de que la Municipalidad de Nejapa, descentralice algunas competencias y recursos a las comunidades?  
 completamente de acuerdo  no estoy de acuerdo   
 me es indiferente si lo hacen o no
- 13 ¿Conoce Usted si Nejapa recibe apoyo y cooperación de las ONGs?  
 si lo conoce  lo desconoce  me gustaria conocerlo
- 14 ¿Conoce Usted si Nejapa tiene relaciones con países e instancias de cooperación?  
 si lo conoce  lo desconoce  me gustaria conocerlo
- 15 ¿Conoce Usted a los miembros del Concejo Municipal, al Alcalde y la gestión?  
 si los conoce  lo desconoce  me gustaria conocerlos
- 16 ¿Conoce de donde provienen los fondos municipales?  
 si los conoce  lo desconoce  me gustaria conocerlos
- 17 ¿Sabe si la municipalidad impulsa programas en donde participen las mujeres?  
 si los conoce  lo desconoce  me gustaria conocerlos
- 18 ¿Conoce si la municipalidad tiene políticas de conservación, recuperación y mantenimiento de los recursos n  
 si los conoce  lo desconoce  me gustaria conocerlos
- 19 ¿Conoce el contenido y la implementación del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial?  
 si los conoce  lo desconoce  me gustaria conocerlos
- 20 ¿Cómo quisiera ver a Nejapa dentro de 12 años?

---



---

- 21 ¿Qué recomendaría a la municipalidad para lograr el desarrollo pleno del municipio?

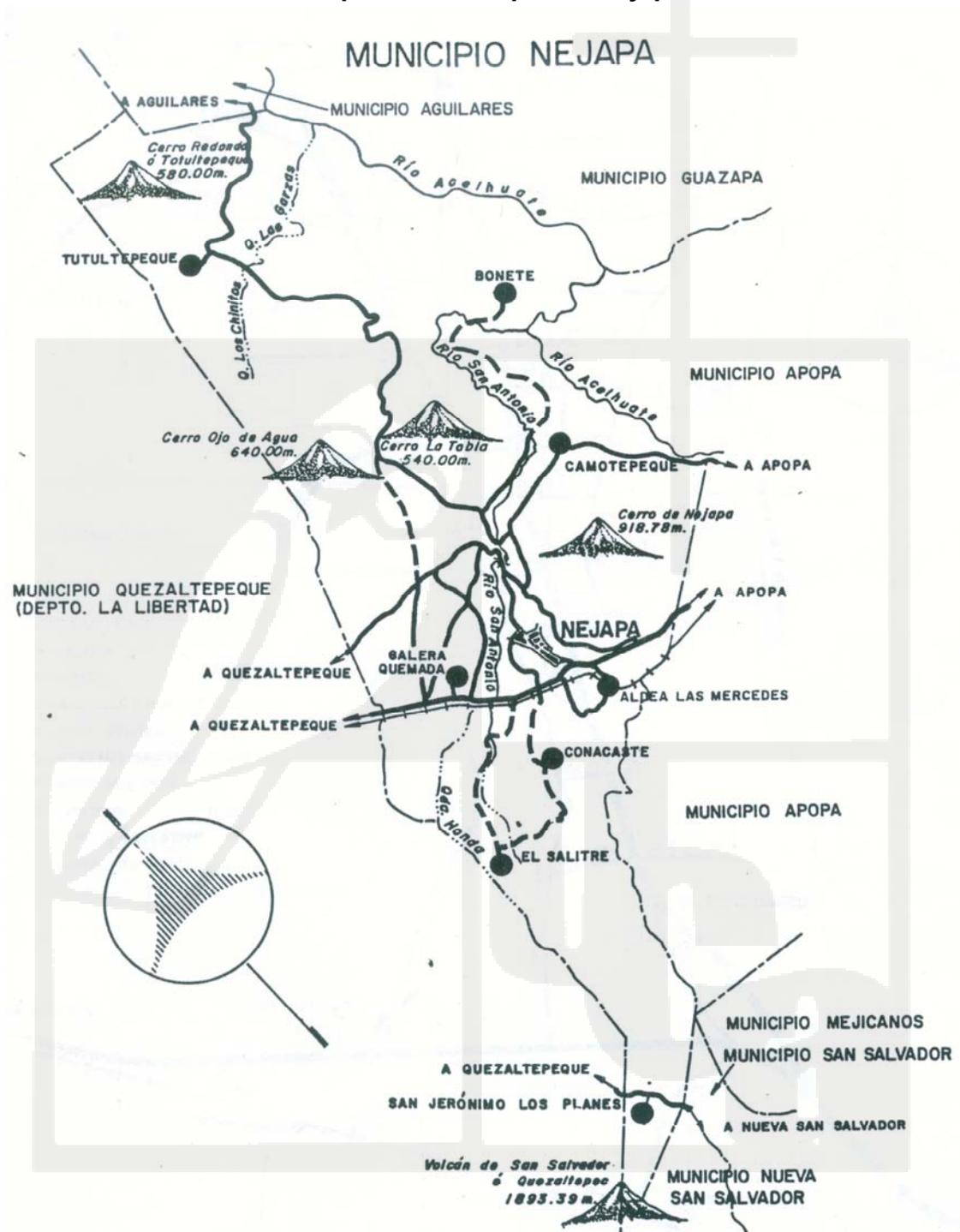
---



---

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

**Anexo No.7**  
**Mapa del Municipio de Nejapa**

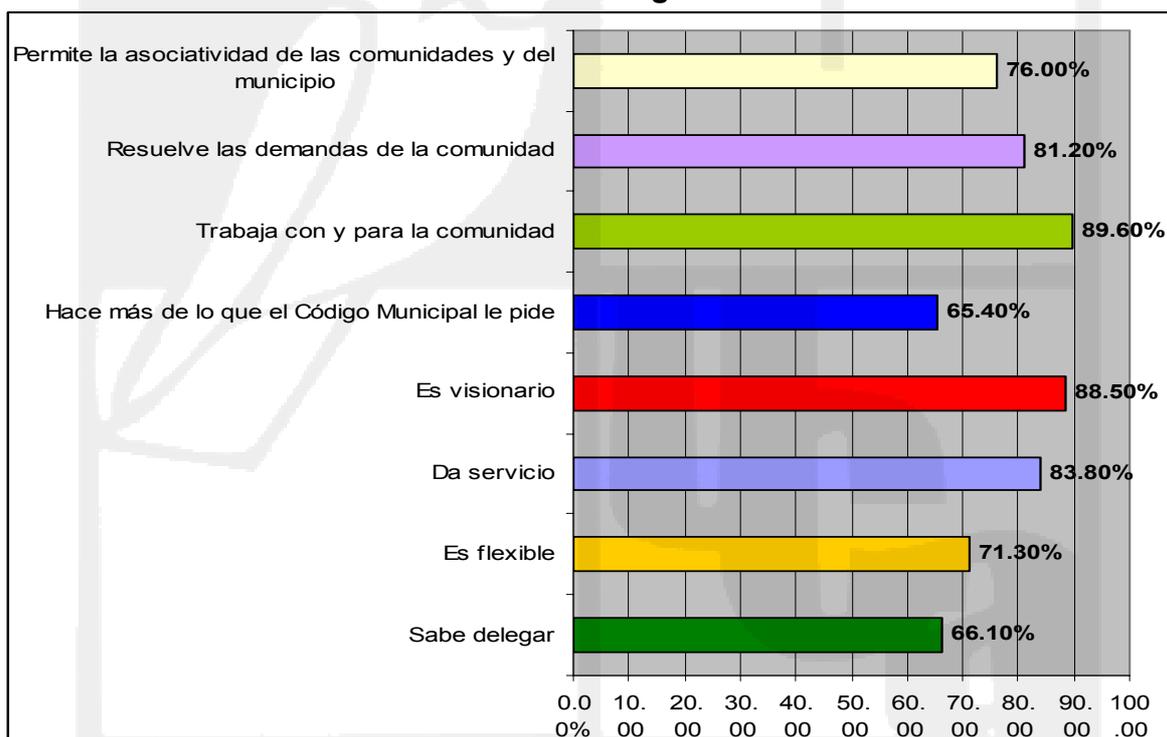


**Anexo No.8**  
**Tabla 1 Liderazgo**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Sabe delegar	254	66.1%
B	Es flexible	274	71.3%
C	Da servicio	322	83.8%
D	Es visionario	340	88.5%
E	Hace más de lo que el Código Municipal le pide	251	65.4%
F	Trabaja con y para la comunidad	344	89.6%
G	Resuelve las demandas de la comunidad	312	81.2%
H	Permite la asociatividad de las comunidades y del municipio	292	76.0%

Fuente: Elaboración propia.

**Grafico 1**  
**Liderazgo**



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)

El 66.1 por ciento de los encuestados señaló que el liderazgo del FMLN en el municipio se caracteriza por saber delegar, el 71.3 por ciento indicó que es flexible, el 83.8 por ciento expresó que da servicio, el 88.5 por ciento dijo que es visionario, el 65,4 por ciento manifestó que se hace más de lo que el Código Municipal le pide, el 81.2 por ciento precisó que se resuelven las demandas de la comunidad y el 76 por ciento puntualizó que se permite la asociatividad de las comunidades y del municipio.

**Anexo No. 9**

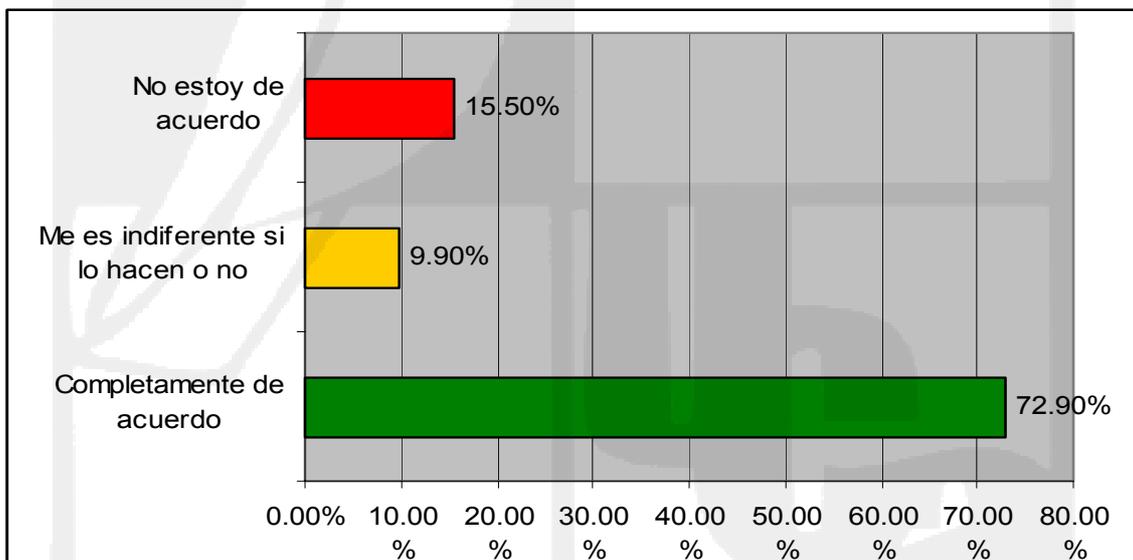
**Tabla 2. Descentralización por el gobierno central de competencias y recursos a los municipios**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Completamente de acuerdo	280	72.9%
B	Me es indiferente si lo hacen o no	38	9.9%
C	No estoy de acuerdo	58	15.1%

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 2**

**Descentralización por el gobierno central de competencias y recursos a los municipios**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

El 72.9 por ciento de los encuestados está de acuerdo con que el Gobierno Central descentralice competencias y recursos de los municipios, al 9.9 por ciento le es indiferente si lo hacen o no y, el 15.5 por ciento no está de acuerdo.

**Anexo No. 10**

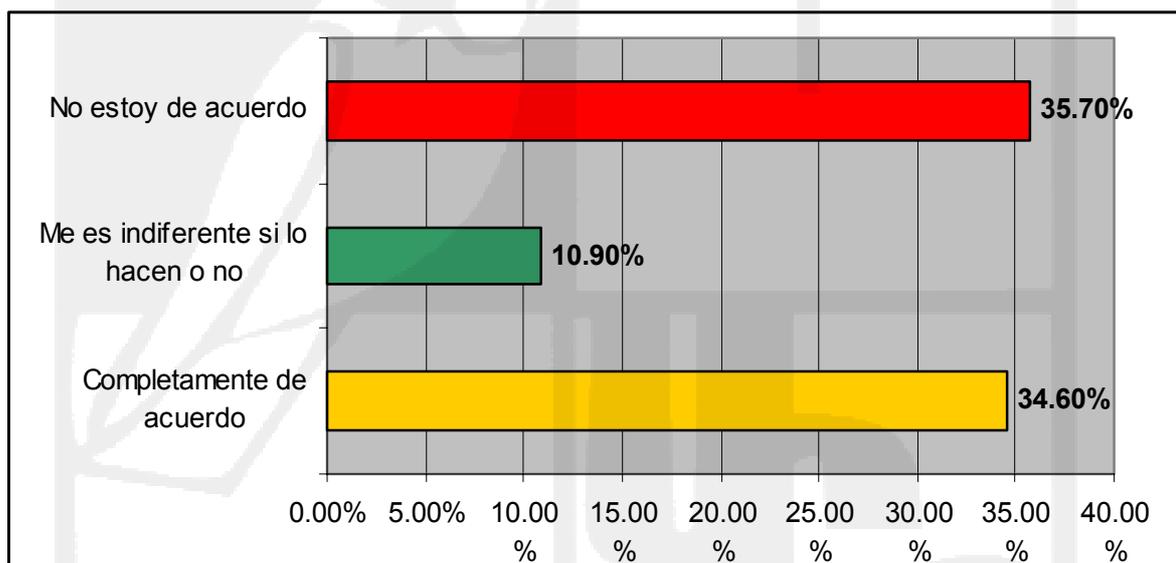
**Tabla 3. Descentralización por la municipalidad de Nejapa de algunas competencias y recursos a las comunidades**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Completamente de acuerdo	133	34.6%
B	Me es indiferente si lo hacen o no	42	10.9%
C	No estoy de acuerdo	137	35.7%

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 3**

**Descentralización por la municipalidad de Nejapa de algunas competencias y recursos a las comunidades**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

El 34.6 por ciento de los encuestados está de acuerdo con que la municipalidad de Nejapa descentralice algunas competencias y recursos a las comunidades, al 10.9 por ciento les es indiferente si lo hacen o no, y el 35.7 por ciento no está de acuerdo.

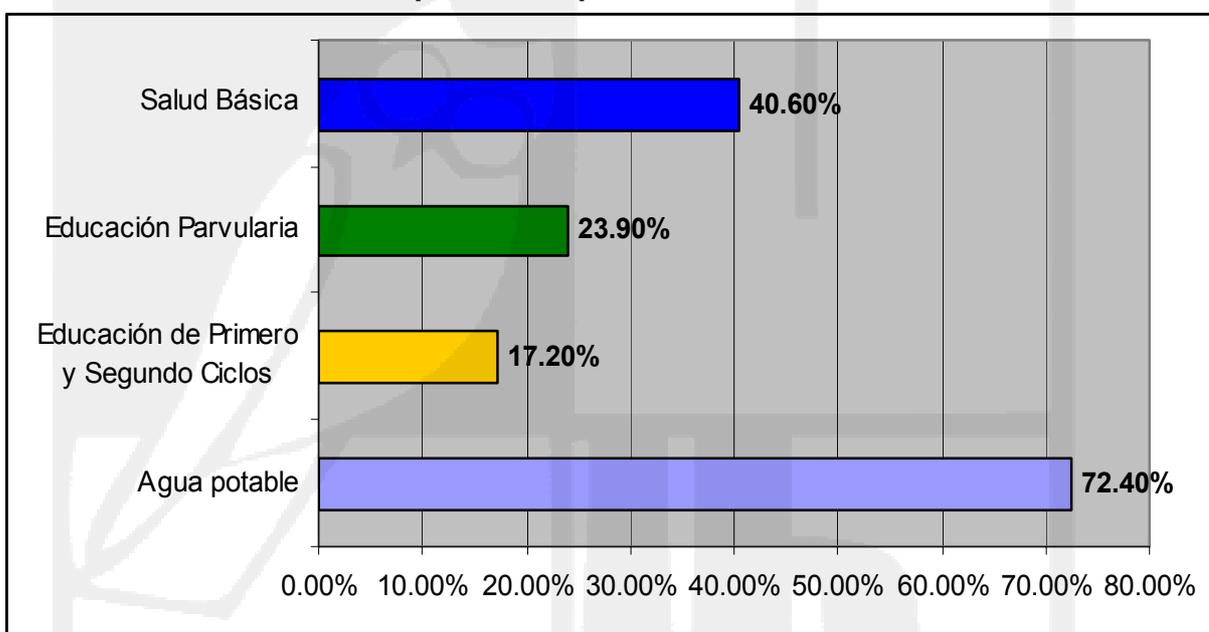
### Anexo No. 11

**Tabla 4. Competencias que deben descentralizarse**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Agua potable	278	72.4%
B	Educación de Primero y Segundo Ciclos	66	17.2%
C	Educación Parvularia	92	23.9%
D	Salud Básica	156	40.6%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4 Competencias que deben descentralizarse**



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)

Para el 72.4 por ciento de las competencias que debe descentralizarse es el agua potable, para el 17.2 por ciento la educación de primero y segundo ciclos, para el 23.9 por ciento la educación parvularia y para el 40.6 por ciento la salud básica.

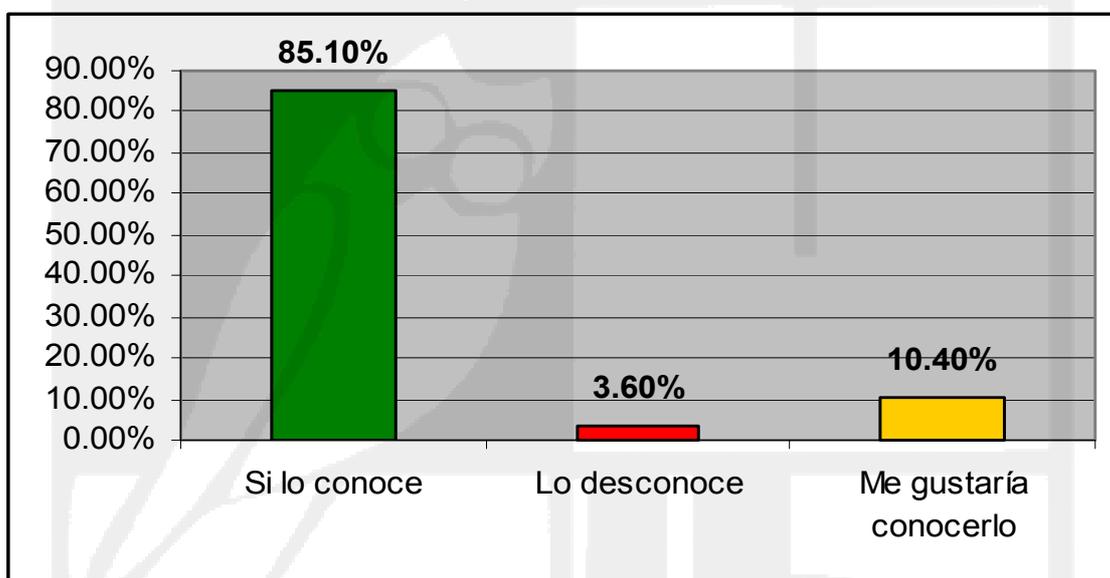
Anexo No. 12

Tabla 5. Relaciones de Nejapa con países e instancias de cooperación

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Si lo conoce	327	85.1
B	Lo desconoce	14	3.6
C	Me gustaría conocerlo	40	10.4

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 5. Relaciones de Nejapa con países e instancias de cooperación



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)

El 85.1 por ciento conoce que Nejapa tiene relaciones con países e instancias de cooperación, el 3.6 por ciento lo desconoce y, al 10.4 por ciento le gustaría conocerlo.

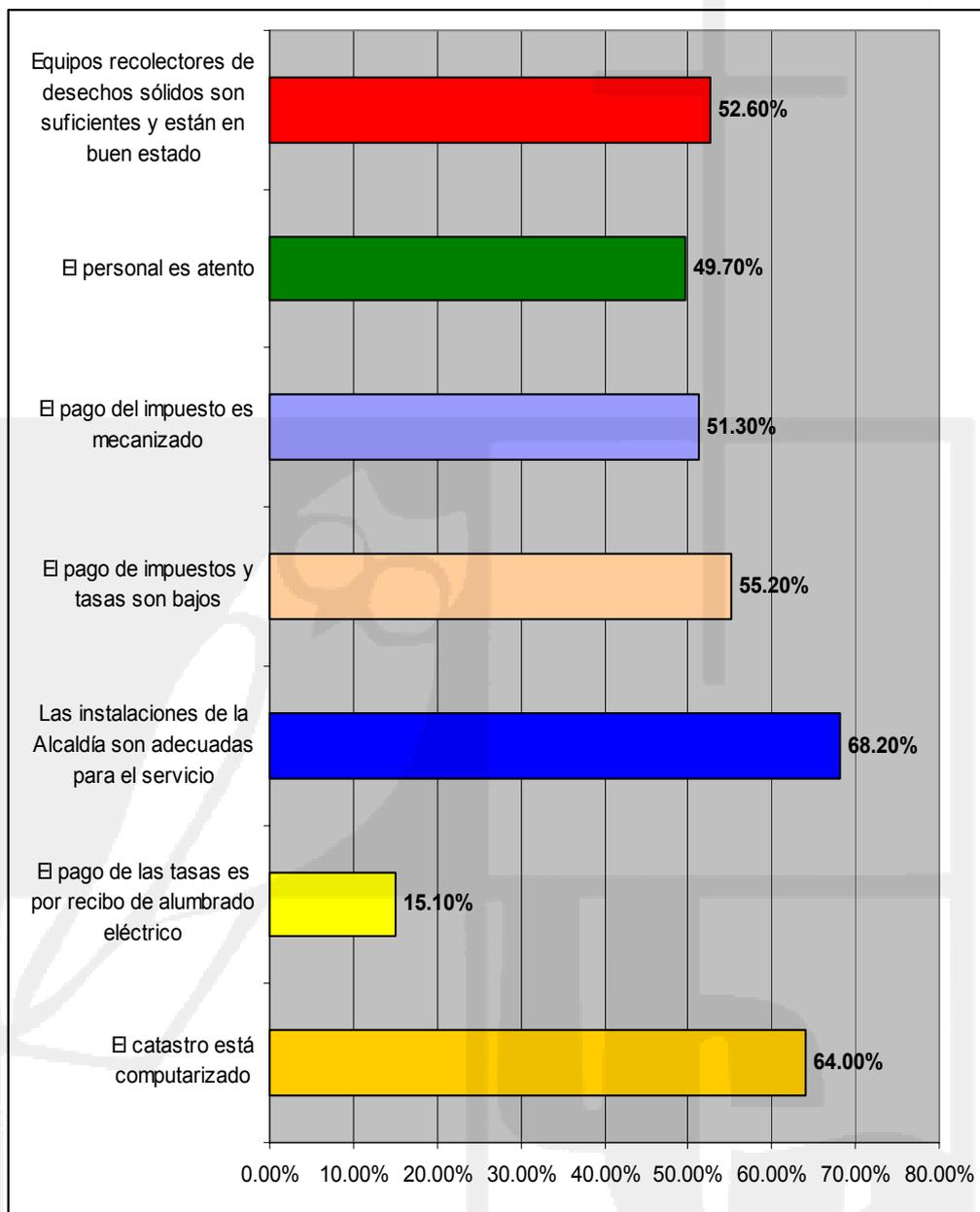
**Anexo No. 13**

**Tabla 6. Características de la administración municipal de Nejapa**

<b>LITERAL</b>	<b>RESPONDE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A	El catastro está computarizado	246	64.0%
B	El pago de las tasas es por recibo de alumbrado eléctrico	58	15.1%
C	Las instalaciones de la Alcaldía son adecuadas por el servicio	262	68.2%
D	El pago de impuestos y tasas son bajas	212	55.2%
E	El pago del impuesto es mecanizado	197	51.3%
F	El personal es atento	191	49.7%
G	Equipos recolectores de desechos sólidos son suficientes y están en buen estado	202	52.6%

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 6. Características de la administración municipal de Nejapa**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

La administración municipal de Nejapa para el 64 por ciento de los encuestados se caracteriza porque el catastro está computarizado, para el 15.1 por ciento porque el pago de las tasas es por recibo de alumbrado eléctrico, para el 68.2 por ciento porque las instalaciones de la Alcaldía son adecuadas para el servicio, para el 55.2 por ciento porque el pago de impuestos y tasas son bajos, para el 51.3 por ciento porque el pago del impuesto es mecanizado, para el 49.7 por ciento porque el personal es atento, para el 52.6 por ciento porque los equipos recolectores de desechos sólidos son suficientes y están en buen estado.

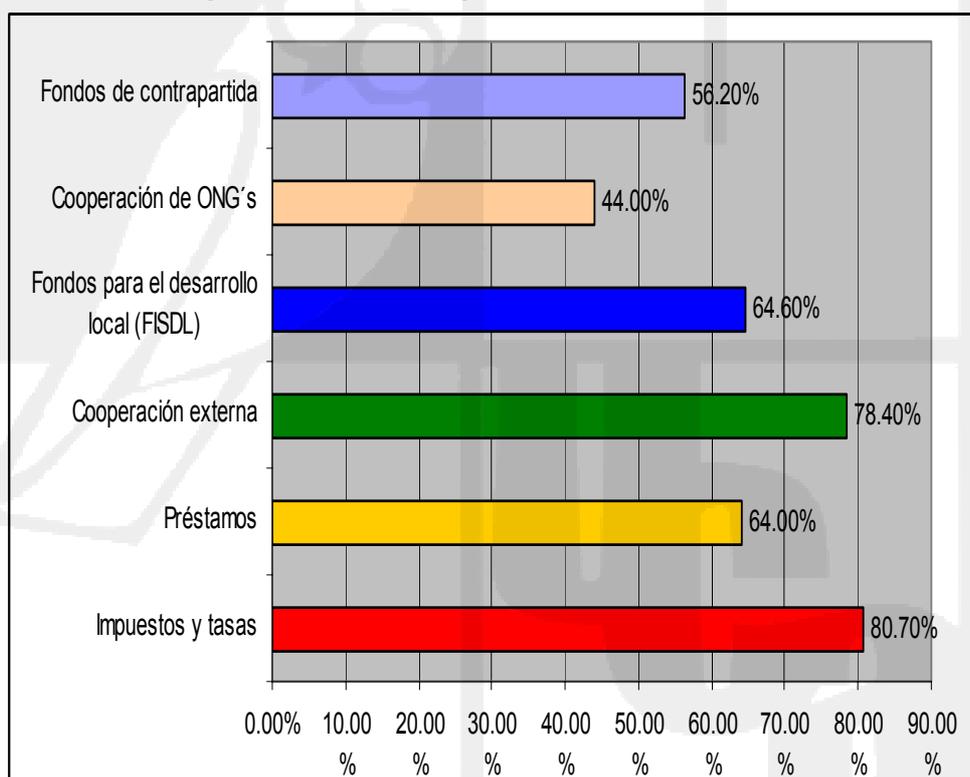
**Anexo No. 14**

**Tabla 7. Fondos que recibe el municipio para funcionar o para la inversión local**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Impuestos y tasas	310	80.7%
B	Préstamos	246	64.0%
C	Cooperación externa	301	78.4%
D	Fondos para el desarrollo local (FISDL)	248	64.6%
E	Cooperación de ONG's	169	44.0%
F	Fondos de contrapartida	216	56.2%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 7.  
Fondos que recibe el municipio  
para funcionar o para la inversión local**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

Para el 80.7 por ciento de los encuestados los fondos que recibe el Municipio para funcionar o para la inversión local provienen de impuestos y tasas, para el 64 por ciento de préstamos, para el 78.4 por ciento de cooperación externa, para el 64.6 por ciento de fondos para el desarrollo local (FISDL), para el 44 por ciento de la cooperación de ONG's, y para el 56.2 por ciento de fondos de contrapartida.

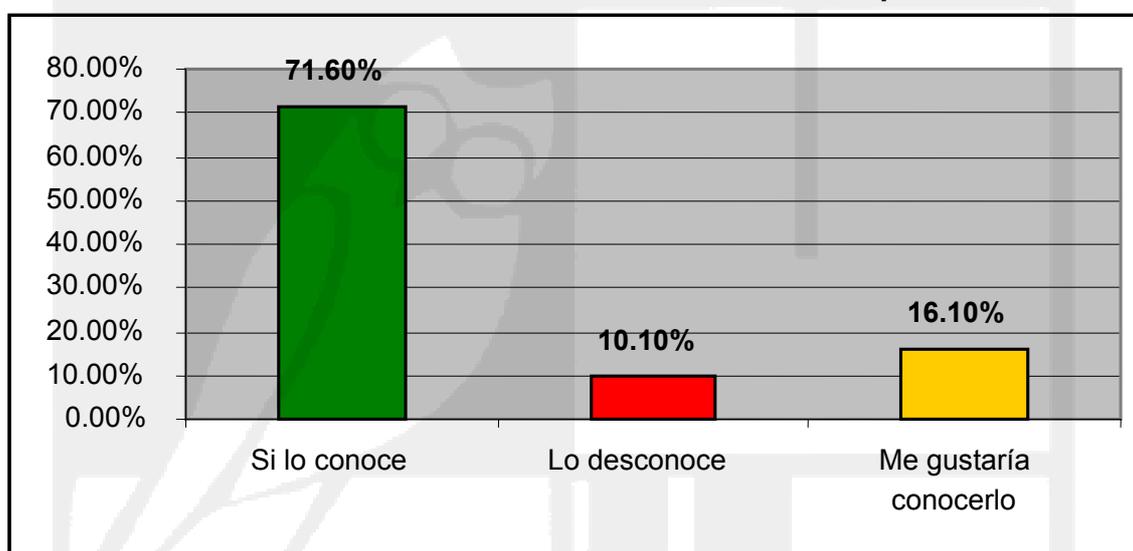
**Anexo No.15**

**Tabla 8. Procedencia de los fondos municipales**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Si lo conoce	275	71.6%
B	Lo desconoce	39	10.1%
C	Me gustaría conocerlo	62	16.1%

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 8. Procedencia de los fondos municipales**



**Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)**

El 71.6 por ciento de los encuestados conoce de donde provienen los fondos municipales, el 10.10 por ciento lo desconoce y, al 16.10 por ciento le gustaría conocerlo

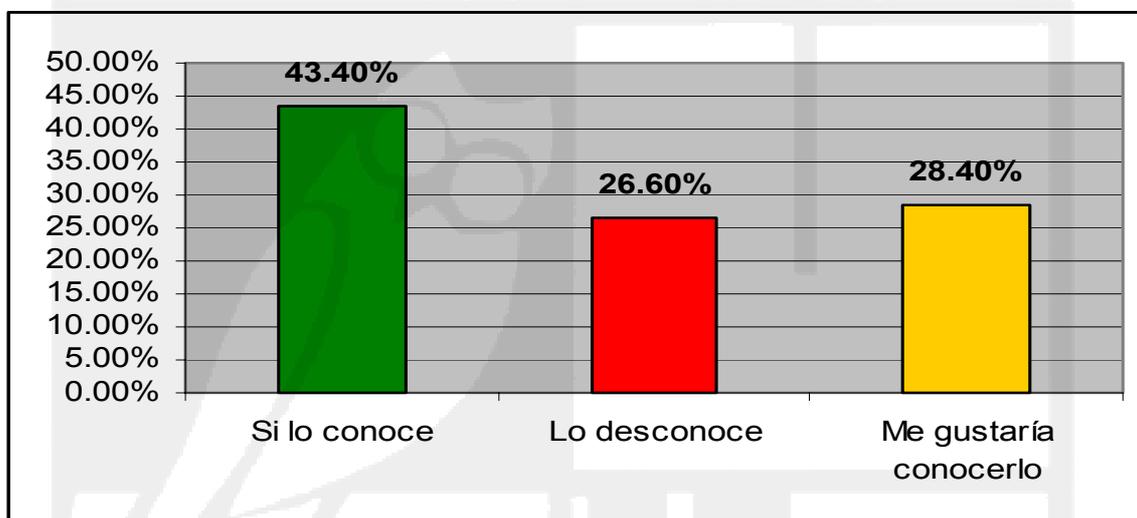
### Anexo No.16

#### Tabla 9. Apoyo y cooperación de las ONG's

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Si lo conoce	167	43.4%
B	Lo desconoce	102	26.6%
C	Me gustaría conocerlo	109	28.4%

Fuente: Elaboración Propia

#### Gráfico 9. Apoyo y cooperación de las ONG's



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)

El 43.4 por ciento de los encuestados indicó que conoce que Nejapa recibe apoyo y cooperación de las ONG's, el 26.6 por ciento expresó que lo desconoce y, el 28.4 por ciento dijo que le gustaría conocerlo.

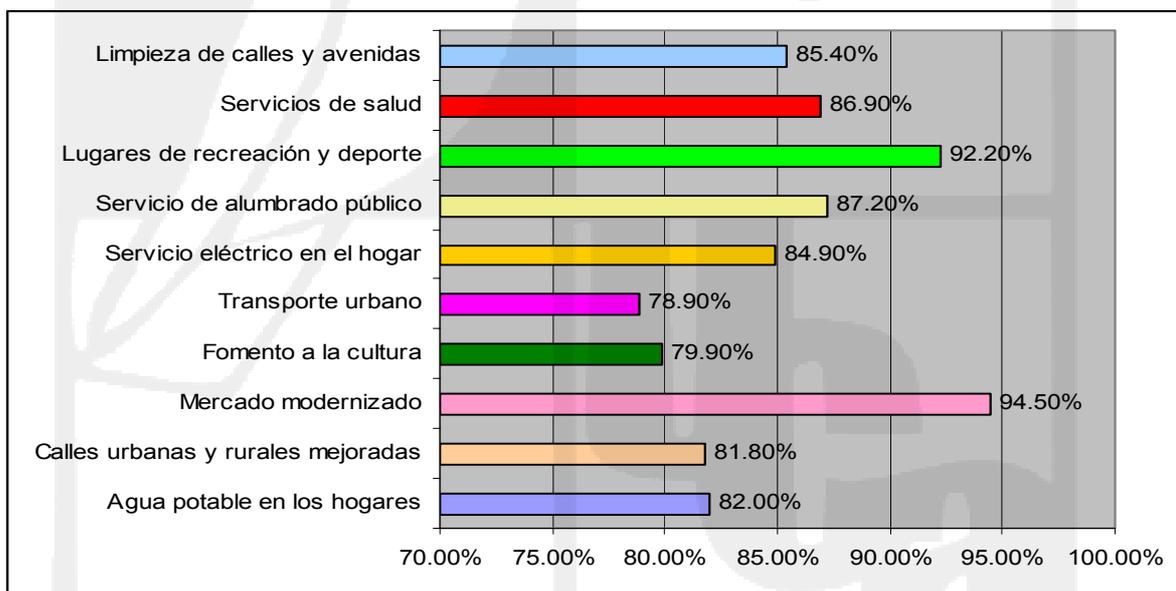
### Anexo No.17

**Tabla 10. Los servicios que han mejorado en Nejapa desde 1994 hasta 2006**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Agua potable en los hogares	315	82.0%
B	Calles urbanas y rurales mejoradas	314	81.8%
C	Mercado modernizado	363	94.5%
D	Fomento a la cultura	307	79.9%
E	Transporte urbano	303	78.9%
F	Servicio eléctrico en el hogar	326	84.9%
G	Servicio de alumbrado público	335	87.2%
H	Lugares de recreación y deporte	354	92.2%
I	Servicios de salud	334	86.9%
J	Limpieza de calles y avenidas	328	85.4%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 10 Los servicios que han mejorado en Nejapa desde 1994 hasta 2006**



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta)

Los servicios que han mejorado en Nejapa desde 1994 hasta 2006 para el 82 por ciento de los encuestados son el agua potable en los hogares, para el 81.8 por ciento las calles urbanas y rurales mejoradas, para el 94.5 por ciento el mercado modernizado, para el 79.9 por ciento el fomento a la cultura, para el 78.9 por ciento el transporte urbano, para el 84.9 por ciento el servicio eléctrico en el hogar, para el 87.2 por ciento el servicio de alumbrado público, para el 92.2 por ciento los lugares de recreación y deporte, para el 86.9 por ciento los servicios de salud, y para 85.4 por ciento la limpieza de las calles y avenidas.

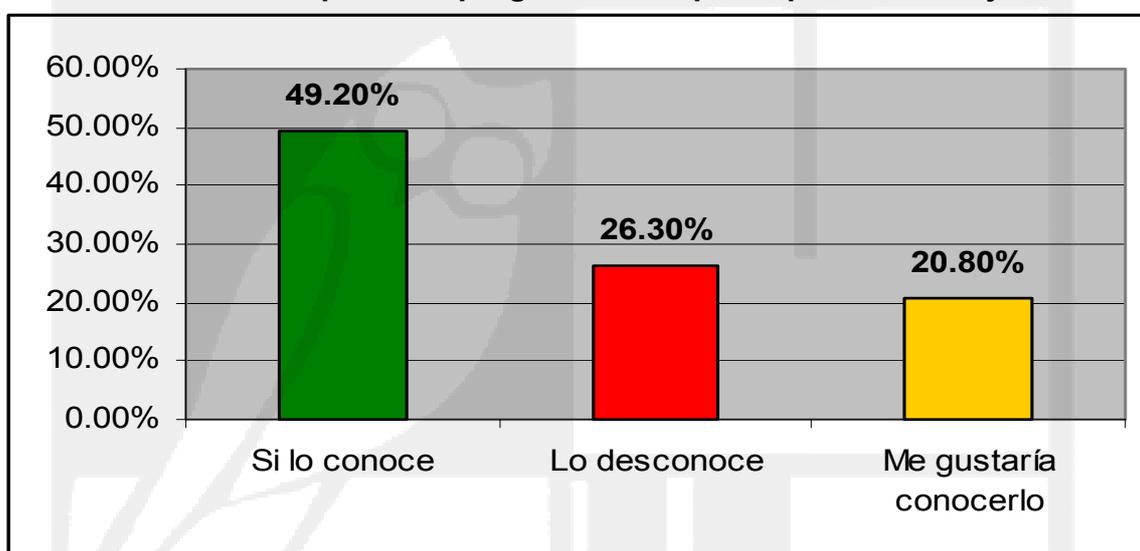
**Anexo No. 18**

**Tabla 11. Impulso de programas con participación de mujeres**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Si lo conoce	189	49.2%
B	Lo desconoce	101	26.3%
C	Me gustaría conocerlo	80	20.8%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 11. Impulso de programas con participación de mujeres**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

El 49.2 por ciento conoce que la municipalidad impulsa programas en donde participan las mujeres, el 26.3 por ciento desconoce al respecto y, al 20.8 por ciento le gustaría conocerlo.

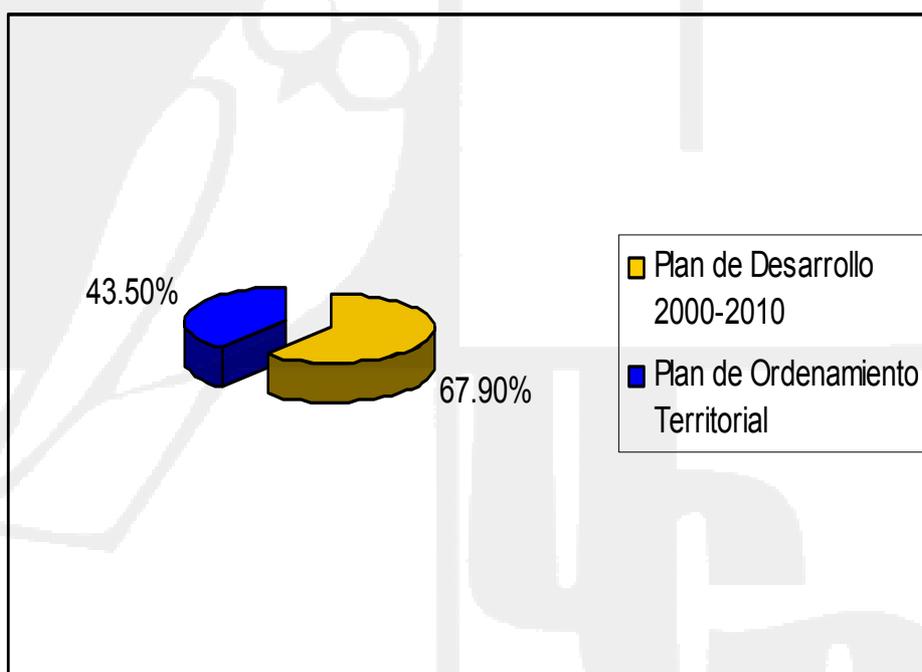
**Anexo No.19**

**Tabla 12. Planes con que cuenta el municipio de Nejapa**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Plan de Desarrollo 2000-2010	261	67.9%
B	Plan de Ordenamiento Territorial	167	43.5%

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 12. Planes con que cuenta el municipio de Nejapa**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

El 67.9 por ciento de los encuestados señaló que entre los planes con que cuenta el Municipio de Nejapa se encuentra el Plan de Desarrollo 2000-201 y, el 43.5 por ciento expresó que existe el Plan de Ordenamiento Territorial.

### Anexo No.20

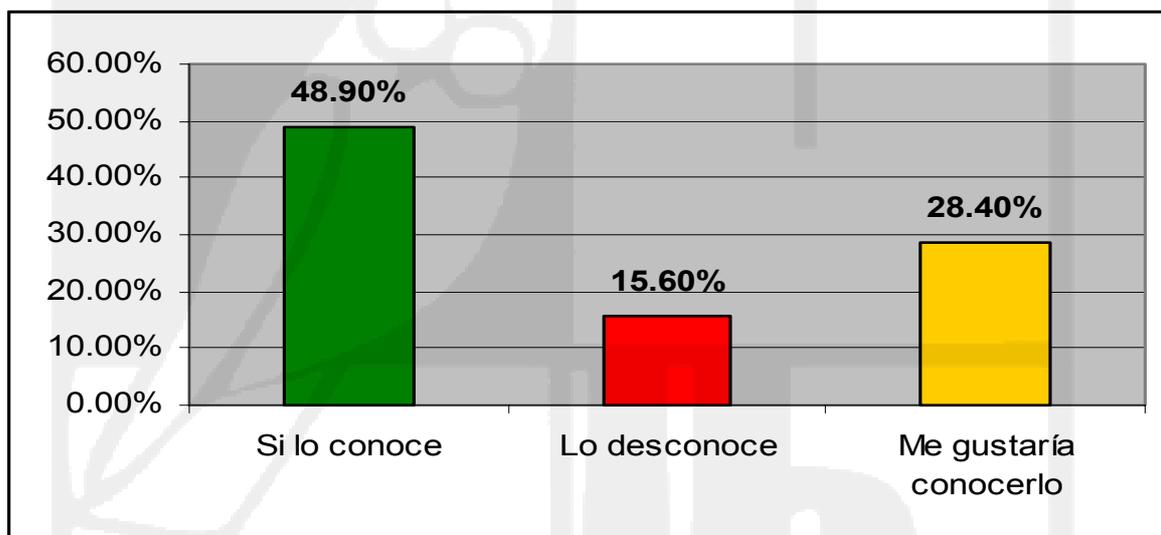
**Tabla 13. Divulgación del contenido y la implementación del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial**

LITERAL	RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Si lo conoce	188	48.9%
B	Lo desconoce	60	15.6%
C	Me gustaría conocerlo	109	28.4%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico 13.**

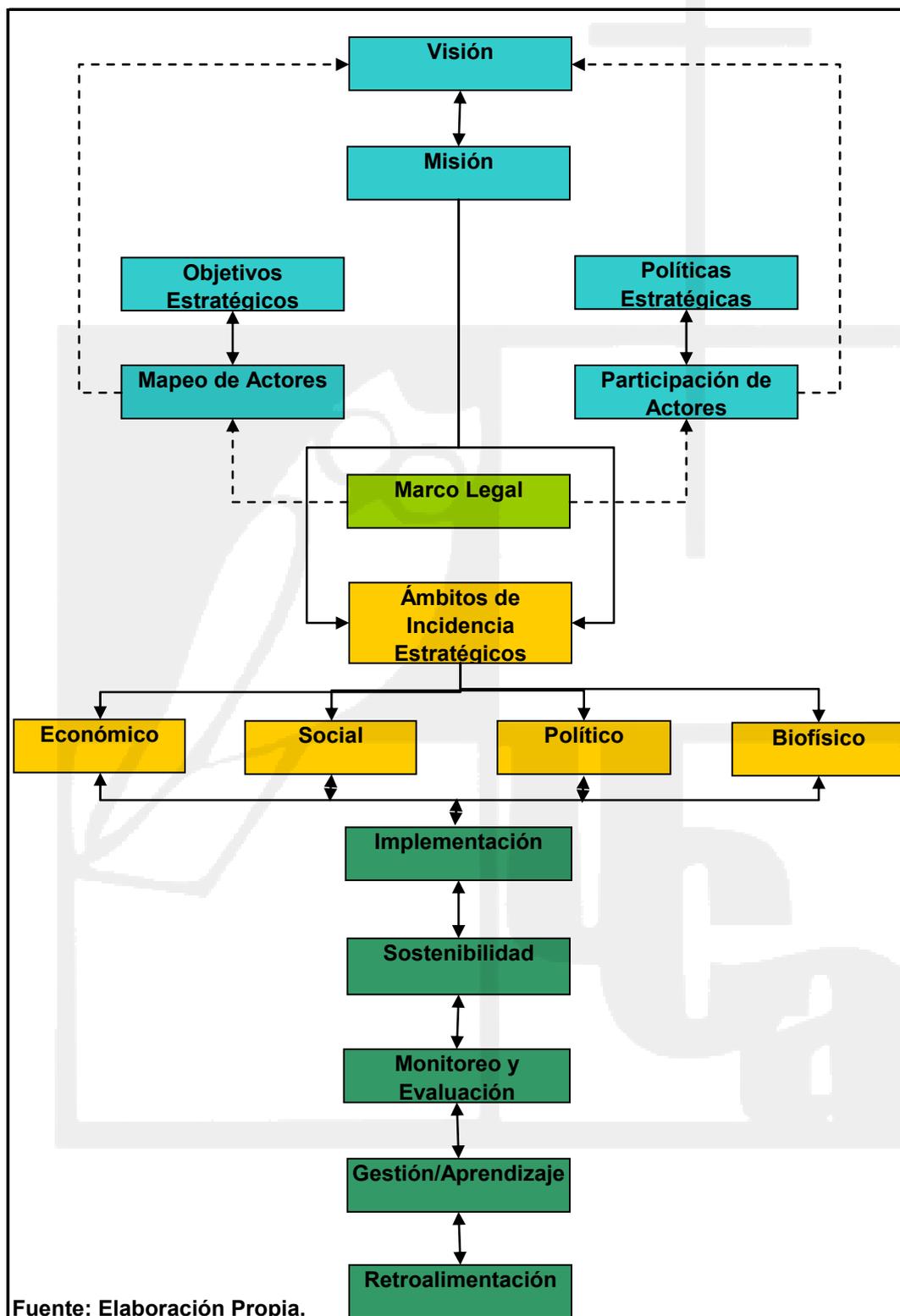
**Divulgación del contenido y la implementación del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial**



**Fuente:** Elaboración Propia (Encuesta)

El 48.9 por ciento de los encuestados conoce el contenido y la implementación del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial, el 15.6 por ciento lo desconoce, y al 28.4 por ciento le gustaría conocerlo.

**Anexo No. 21. Modelo de Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio de Nejapa**



## BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, Francisco, Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local, Art. Consultoría de Capacitación en “Desarrollo territorial y gestión del territorio” promovida por la Unión Europea, La Serena, Coquimbo, Chile, 24-30 de Agosto de 2003.
- Alcaldía Municipal de Nejapa, Auspiciado: Funde.
- Arocena, José, El desarrollo local: un desafío contemporáneo, CLAEH-UCU-Nueva Sociedad. Caracas, 1994. Citado por Javier Marsiglia y Graciela Pintos en Art. Lo local como dimensión de análisis. Desarrollo Local en la Globalización.
- Arocena, José, Introducción, El desarrollo local un desafío contemporáneo, Centro Latinoamericana de Economía Humana-CLAEH, Universidad Católica del Uruguay, Editorial Nueva Sociedad, 1995, Caracas, Venezuela.
- Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador -PROCOMES-, ejecutado con el apoyo y participación de PTM Paz y Tercer Mundo, la Unión Europea -UE-, y Gobierno Vasco, Conclusiones, en El desafío del desarrollo local para los municipios de la zona norte de la región metropolitana de San Salvador 2002, RMSS, Apopa, Nejapa, Quetzaltepeque -Documento final.
- Bernard Silberman (1993), Cages of Reason: The Rise of the Rational State in France, Japan, the United States and Great Britain. The University of Chicago Press Chicago. Citado por el Consejo Científico de CLAD.
- Blandón de Grajeda, Flora, Algunos apuntes sobre desarrollo local y descentralización del Estado en El Salvador, pág. 979 en Eca -Estudios Centroamericanos, 660, octubre 2003.
- Boletín de Prensa, FUNDE , 1996.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos; De la Administración Pública Burocrática a la Gerencial, “Documentos Debate: Estado, Administración Pública y Sociedad” CLAD No. 2; Caracas, Venezuela 1996.
- Cachón, Lorenzo, Referido por Javier Marsiglia y Graciela Pintos, en La construcción del desarrollo local como desafío metodológico, Introducción 284.

- Código Municipal Reformado 2006, Art. 2 Capítulo Único y 3 La autonomía del Municipio.
- Comisión Nacional de Desarrollo Local -CONADEL-, Propuesta Agenda Nacional para el Desarrollo Local, El Salvador, 2005.
- Compendio de Estudios “Ordenamiento Territorial en Nejapa”, 2000.
- Consejo Científico del CLAD, Una Nueva Gestión Pública para América Latina; aprobado por el Concejo Directivo del CLAD en sesión del 14 de octubre de 1998.
- Darquea Sevilla, Gonzalo, Planeación estratégica participativa municipal, Guía metodológica, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), San Salvador, El Salvador, abril de 2005.
- Dirección de Publicaciones “Geografía de El Salvador”, Ministerio de Cultura y Comunicaciones, 1996.
- El FISDL, lo conformó, con COMURES -Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador-, ISDEM -Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal-, la Secretaría Técnica de la Presidencia, la Red de ONGs para el Desarrollo Local, representaciones del sector privado y organismos de cooperación externa en calidad de apoyo.
- Enriquez, Alberto, “Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano”. *Alternativas para el Desarrollo* No. 80. FUNDE, San Salvador, El Salvador, Diciembre, 2003.
- Estrada, P “Disponibilidad de Recursos Hidráulicos: fuentes de Suministro de Agua potable para el AMSS”, 1993.
- Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral y Sistemas de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, Experiencias de gestión y administración municipal en El Salvador, 4 estudios de casos, Municipios de San Vicente, Nejapa, Perquín, Apastepeque; auspiciado por el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial y Diakonia -Acción Ecuménica Sueca-.San Salvador, 1995 sin Editor.
- FUNDE. Boletín Informativo, 1996.

- Gallicchio, Enrique, El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Ponencia "Desarrollo con inclusión y equidad sus implicancias desde lo local" realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina, Mayo 2004. CLAEH Uruguay. mimeo.
- Guevara, Carlos Dávila L. de, Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque crítico. 2ª. Edic. McGraw-Hill, Bogotá, D.C., Colombia 2001.
- Informe Ejecutivo, Departamento de Proyectos, Alcaldía Municipal de Nejapa, 2000-2001
- Joan Prats i Català, Administración público y desarrollo en América latina. Un enfoque neoinstitucionalista (\*) versión ampliada del documento presentado al II Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Margarita, Venezuela, del 15 al 18 de octubre de 1997. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 11(Jun. 1998). Caracas.
- Jones, L. R. y Thompson, F. Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores públicos y privado. Revista del CLAD Reforma y Democracia. Octubre 1999.
- Marsiglia, Javier y Pintos Graciela, La construcción del desarrollo local como desafío metodológico; Art. En el libro Desarrollo Local en la Globalización, Centro Latinoamericano de Economía humana Instituto Universitario (CLAEH), Programa de Desarrollo Local, CLAEH, Montevideo, Uruguay.1999.
- Martínez, Julia Evelin, Artículo: Los retos de la competitividad de la economía salvadoreña, desde una perspectiva de género, pág. 594, ECA, Estudios Centroamericanos, 681-682, Julio-Agosto 2005, Año LX, UCA Editores, San Salvador, El Salvador, C.A.
- Méndez Cristina y G. Pintos, Fortalecimiento y articulación de actores: un desafío para la intervención en procesos de desarrollo local, Análisis de una experiencia en centros poblados de la región Noreste del Uruguay, pág. 7, Centro Latinoamericano de Economía Humana CLAEH Programa de Desarrollo Local, 1999, Impresora Editorial, Lima 1505, Montevideo.

- Ministerio de Hacienda, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Considerandos, pág. 4; San Salvador, junio de 2000.
- Ministerio de Hacienda, Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, manual de gestión de Adquisiciones y Contrataciones Aplicable al Gobierno Central, Instituciones Oficiales Autónomas y Municipalidades; El Salvador, Centro América.
- Nuevas políticas territoriales y funciones de la gestión local del desarrollo, Evolución y características de las iniciativas locales de desarrollo,
- Olías de Lima, B., *et Al.* La Nueva Gestión Pública, 2ª Edic. Prentice Hall (autorizado por Pearson Educación, S.A.), Madrid, España, 2001.
- Osborne, D. y Gaebler, T. Un nuevo modelo de gobierno, Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público. 1ª Edic. Ediciones Gernika, México, D.F. 1992.
- Plan Maestro de desarrollo Urbano del Área Metropolitana de San Salvador PLAMADUR-AMSSA, 1995.
- Rodríguez, M. Fundamento y análisis de la ejecución del FODES como herramienta de desarrollo local, ECA, Estudios Centroamericanos, 660, Octubre 2003, Año LVIII, San Salvador, El Salvador.
- Sandoval Serna, Miguel. El papel de las instituciones en la gestión de la administración pública. Versión revisada del documento presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Santo Domingo, República Dominicana, del 24 al 27 de Octubre de 2000. Título original: "Procesos de Modernización y prestación de servicios públicos: el papel de las instituciones en la gestión de las administraciones públicas". Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 20, Junio 2001. Caracas.
- Santana Rabell, L. y Negrón Portillo, M.; "Reinventing Government": nueva retórica, viejos problemas. CLAD, Reforma y Democracia. No. 6 (jul. 1996). Caracas.
- Serna Gómez, Humberto, referido por Gonzalo Darquea Sevilla en Planeación Estratégica Participativa Municipal, Guía Metodológica, COMURES, financiado

por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID- San Salvador, El Salvador, abril de 2005.

- Urquiza, Isabel, Desarrollo local en el contexto internacional actual, [iurquiza@ehtcf.co.cu](mailto:iurquiza@ehtcf.co.cu), mono.
- Villoria M., M. La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas; Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21(oct. 2001). Caracas.

