



PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

PEP – 2018-2024

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS





MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL TERRITORIO 2018-2024



HOJA DE CRÉDITOS

**PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE DESARROLLO LOCAL DEL
MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO
ECONÓMICO DEL TERRITORIO 2018 – 2024**

CONCEJO MUNICIPAL 2018-2021

Alcalde: José Tomás Cornejo Mejía

Síndico: Gilmar Arturo García Delgado

CONCEJALES /AS PROPIETARIOS/AS:

Saúl Eugenio Alvarado Velasco
Maydee Patricia Beltrán de Durán
Santos Vicente Cubías Huevo
René Molina Cornejo
Julio César Navarro García
Iliana Yaneth Molina de Rivas

REGIDORES/AS SUPLENTE:

Wilber Rixiery Moz Castellanos
Miguel Alejandro Díaz Urbina
María Apolinaria Rivas vda. de Martínez
Juan Carlos López Portillo

Consultor Responsable: Licenciado Iván Rodrigo Fuentes Jerez



CONCEJO MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS



PRESENTACIÓN DEL SEÑOR ALCALDE

EL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO (PEP), CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE SAN RAFAEL CEDROS, PARA EL PERÍODO 2018-2024, ES UNA GUÍA TANTO PARA EL GOBIERNO LOCAL COMO PARA LA CIUDADANÍA PARA POSICIONAR AL MUNICIPIO COMO UN MODELO A SEGUIR EN LA GESTIÓN, EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS DE LA CIUDADANÍA Y LA MEJORA EN LOS NIVELES DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO.

NUESTRO PEP, QUE PRESENTO, TUVO UNA CONCEPCIÓN CONSULTIVA Y CONCERTADA CON LA POBLACIÓN, TANTO EN EL TERRITORIO COMO CON LAS REPRESENTACIONES DE LOS DISTINTOS SECTORES LOCALES, PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS QUE AFECTAN O POTENCIAN LA VIDA DEL MUNICIPIO, PERMITIENDO DESARROLLAR INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA CON QUIENES SE CONSTRUYÓ LA MISIÓN, VISIÓN Y DEFINICIONES ESTRATÉGICAS QUE FACILITEN ORIENTAR EL DESARROLLO DE NUESTRO MUNICIPIO.

COMO VALOR AGREGADO LAS INSTANCIAS CIUDADANAS ORGANIZADAS APOYARÁN LA CONCRECIÓN DEL PEP, A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL MISMO, DE MANERA QUE SEAN CORRESPONSABLES DEL PROCESO Y APOYEN LA GESTIÓN DE RECURSOS.

ESPERAMOS QUE JUNTOS HOMBRES, MUJERES, JÓVENES HAGAN DE SAN RAFAEL CEDROS UN MUNICIPIO ACOGEDOR, SEGURO, COMPETITIVO, QUE BRINDE EFICIENTES SERVICIOS, GENERE MAYORES OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y PERMITA LOGRAR UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA A LAS GENERACIONES PRESENTES Y FUTURAS.

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AMSRC	Alcaldía Municipal de SAN RAFAEL CEDROS
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados
AUP	Asentamientos Urbanos Precarios
BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CDMYPE	Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
CMPC	Comisión Municipal de Protección Civil
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
ELA	Equipo Local de Apoyo
FAIES	Fondo de la Iniciativa para las Américas
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico Social de los Municipios
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GM	Gobierno Municipal
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
LANP	Ley de Áreas Naturales Protegidas
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
PFGL	Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROESA	Agencia Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
SAT	Sistemas de Alerta Temprana
STP	Secretaría Técnica de la Presidencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
UAIP	Unidad de Acceso a la Información Pública

UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto
UM	Unidad de la Mujer
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico Participativo (PEP) con énfasis en el desarrollo económico del municipio de San Rafael Cedros se ha elaborado con la participación de los actores locales, contiene el marco de propuestas del abordaje para el desarrollo del territorio basado en los insumos recolectados en la etapa de diagnóstico y nuevas investigaciones llevadas a cabo durante la etapa con que se concluye en este informe.

Como resultado de este proceso se ha establecido la visión a futuro del municipio, se definieron los objetivos estratégicos para su desarrollo y también han sido formuladas las líneas para su divulgación entre los actores locales y la gestión de los recursos complementarios para la ejecución de las propuestas.

En ese sentido, el **PEP** como instrumento de gestión expresa el acuerdo de los actores locales acerca de una visión y unos objetivos de desarrollo del municipio, considerando las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan fue elaborado con la participación de representantes de la ciudadanía, personal de la municipalidad y miembros del Concejo Municipal, teniendo en cuenta las dimensiones social, ambiental e institucional y haciendo énfasis en el desarrollo económico del municipio.

El PEP presenta el **Perfil estratégico** en el cual se caracteriza al municipio y toma en cuenta sus factores externos, tendencias y dinámicas principales. Se han identificado zonas de desarrollo que destacan vocaciones claves del territorio, estas son: 1. Zona urbana, 2. Zona industrial, 3. Zona planicie interior, 4. Zona planicie, 5. Zona de bosque, 6. Otras Zonas.¹

El Plan contiene también las **definiciones estratégicas** que le dan soporte a todo el planteamiento comenzando con la visión, la cual propone que *“en el 2024 **SAN RAFAEL CEDROS** será insertado al desarrollo de El Salvador como una de las principales zonas del país; es un territorio que articula actividades económicas en armonía y respeto del medio ambiente; y un espacio de oportunidades de convivencia, participación y desarrollo para toda su población”*.

¹ Las zonas de desarrollo en el territorio se definen con criterios diferentes que las zonas en tanto división político – administrativa del municipio, definidas por el gobierno municipal, SAN RAFAEL CEDROS ha sido dividido en zonas administrativas.

Los actores participantes acordaron la definición de ocho objetivos estratégicos que sirven de ruta para alcanzar la visión 2024 y marcan las prioridades en consonancia con los desafíos de las zonas de desarrollo. Los objetivos estratégicos orientan programas de desarrollo que articulan objetivos más específicos y proyectos de distinto alcance. Los programas de desarrollos son los siguientes:

- 1) **PROGRAMA 1: FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES URBANAS DE LA CIUDAD**, que tiene como objetivo estratégico “consolidar el carácter de ciudad intermedia de Cuscatlán”.
- 2) **PROGRAMA 2: ORDENAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS ASENTAMIENTOS URBANOS**, que tiene como objetivo estratégico “Mejorar las condiciones de habitabilidad de la zona urbana consolidada y de las zonas urbanas emergentes”.
- 3) **PROGRAMA 3: SANEAMIENTO RURAL BÁSICO**, que tiene como objetivo estratégico “Mejorar el acceso al agua y saneamiento de los hogares de la zona rural”.
- 4) **PROGRAMA 4: DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD**, que tiene como objetivo estratégico “Desarrollar los servicios de apoyo a las actividades logísticas y de servicios comerciales y productivos en la zona urbana”.
- 5) **PROGRAMA 5: FOMENTO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS SECTORIALES LIMPIAS Y RESPONSABLES**, que tiene como objetivo estratégico “Fortalecer las actividades económicas limpias y socialmente responsables del municipio”.
- 6) **PROGRAMA 6: RESTAURACIÓN DE ECOSISTEMAS SENSIBLES**, que tiene como objetivo estratégico “Detener la degradación de las zonas de reserva natural y otras zonas de alta sensibilidad al impacto ambiental”.
- 7) **PROGRAMA 7: GESTIÓN DE RIESGOS DE DESASTRES**, con el objetivo estratégico “Reducir el riesgo de desastres en las comunidades con mayor nivel de exposición”.
- 8) **PROGRAMA 8: FORTALECIMIENTO MUNICIPAL**, que tiene como objetivo estratégico “Fortalecer la municipalidad de **SAN RAFAEL CEDROS** para la gobernabilidad local y participación ciudadana, especialmente enfocadas en desarrollo de proyectos encaminados a impulsar acciones en beneficio de la niñez, adolescencia y a la mujer”.

El Plan contempla un Plan Indicativo y de Inversiones que permiten visualizar la forma en que se implementará cada programa y el financiamiento esperado en su ejecución. La estrategia de comunicación y gestión procuran divulgar el Plan y ganar respaldo social, institucional y de inversión del mismo.

PRESENTACIÓN

El Informe Plan Estratégico Participativo es un documento que muestra los resultados de la consultoría durante la tercera etapa, que procura la elaboración de los productos principales de planificación, esto es el Plan Estratégico, el Plan Indicativo, el Plan de Inversiones y las estrategias de comunicaciones, gestión de recursos, seguimiento y evaluación.

Para la formulación del plan estratégico participativo se retomó el diagnóstico y las prioridades concertadas y procuró el desarrollo de una propuesta participativa que tiene tres características:

- 1) reconoce y potencia el papel del municipio en el contexto regional,
- 2) trata las problemáticas y potencialidades de desarrollo de las distintas zonas del municipio, y
- 3) configura programas que pretenden alentar las potencialidades de las zonas de desarrollo y atender las necesidades prioritarias de la población de esas zonas.

El plan se orienta por una visión de desarrollo específica, que, aunque se enuncia de manera sencilla, sintetiza las principales potencialidades y aspiraciones de desarrollo de los actores locales. Luego, demarca objetivos estratégicos que representan áreas de resultados concretas en las que el municipio necesita actuar en los próximos años.

Los objetivos estratégicos se abordan a través de programas de desarrollo contruidos siguiendo la planificación por objetivos o enfoque del marco lógico, y en general, concebidos en una perspectiva que busca potenciar a las zonas o sub territorios del municipio. De hecho, la profundización de la reflexión local llevó a concluir que los temas sectoriales o funcionales tenían mejores posibilidades si se trataban atendiendo las problemáticas y potencialidades territoriales.

El plan resultante no desconoce las tendencias y planes regionales, sino que los reconoce e integra. De este modo, la propuesta retoma las iniciativas regionales presentadas en el *Plan de Desarrollo Territorial* y otras propuestas relevantes aportadas por otros actores que colaboran con el municipio.

El plan estratégico también cuida el realismo financiero, se esmera por lograr buenas estimaciones de costo de los programas y proyectos, y atiende el delicado tema del financiamiento. De hecho, los esfuerzos de estimación de costos, los acuerdos locales para la elección de los proyectos, y la consideración de las formas específicas de financiamiento han resultado en las decisiones más difíciles en el proceso de planificación.

La etapa de planificación estratégica se elaboró a partir de las siguientes acciones:

1. identificación y acuerdo entre los actores acerca de la función territorial del municipio en la región;
2. identificación de zonas de desarrollo del municipio y sus problemas relevantes;
3. concertación de la visión y objetivos estratégicos del municipio;
4. construcción esquemática de los programas estratégicos de desarrollo;
5. elaboración de las ideas de proyecto que integrarían el portafolio de proyectos del plan;
6. integración y coherencia de los programas y proyectos en un plan indicativo y de inversiones multianual.

Las actividades de la presente propuesta han contado con la reiterada validación de los miembros del Grupo Gestor y la asesoría del Equipo Local de Apoyo, así mismo, han sido sometidos a la consideración del Concejo Municipal.

El PEP se elaboró entre marzo y agosto de 2020 y ha sido conducido técnicamente por el Equipo de la consultoría. Aportes puntuales también fueron dados por empleados especialistas y otros actores del municipio.

El Plan Estratégico Participativo está formado por las siguientes partes:

- Resumen ejecutivo,
- Plan Estratégico Participativo,
- Programas de Desarrollo,
- Plan Multianual,
- Portafolio de Proyectos,
- Estrategias de comunicaciones,
- Gestión de Recursos y Seguimiento y Evaluación, y
- Anexos.

1. PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

1.1. PERFIL ESTRATÉGICO DEL MUNICIPIO

1.1.1. *Características del municipio*

San Rafael Cedros es un municipio perteneciente al departamento de Cuscatlán, celebra sus fiestas patronales del 13 al 23 de octubre en honor de San Rafael Arcángel. Está localizado a unos 45.6 km. de San Salvador, su población aproximada es de 16,000 habitantes y pertenece al distrito de Cojutepeque. Cuenta con una unidad de salud, 12 escuelas y todos los servicios básicos, la fuente de trabajo principal es la textil y moliendas.

Como fuentes de trabajo, la población de San Rafael Cedros se dedica a los telares, textiles, comercio y molienda. Posee en los alrededores fuerte movimiento comercial: tiendas, restaurantes, ferreterías, agro servicios, talleres de mecánica automotriz, etc. En el casco urbano se identifican centros comerciales, farmacias, Cyber Cafés, almacenes de ropa, panaderías, heladerías, salas de belleza, clubes y restaurantes donde el visitante puede pasar a disfrutar su especialidad.

San Rafael Cedros se cataloga como uno de los municipios en línea de pobreza intermedia; sin embargo también cuenta con un promedio de casi 500 familias que reciben remesas de los Estados Unidos, razón por la cual las construcciones de varias casas son bastante modernas y varían en dimensiones y elevación hasta 2 o 3 plantas; así mismo cuenta con viviendas muy pobres.

Las Palmeras, es un turicentro ubicado enfrente del estadio Anastasio Aquino, su economía también se basa en la venta de ganado, como es de tradición todos los sábados en el Tiangué Municipal, en Barrio Concepción, se ubica la venta de todo tipo de animales como: ganado, etc. es uno de los dieciséis municipios del departamento de Cuscatlán, tiene una extensión territorial de 166,59 km² y está ubicado en la zona paracentral del país.

La actividad económica en San Rafael Cedros se ha diversificado desde 1960, la mayor participación la tienen el comercio y los servicios, seguidos por las actividades agropecuarias, industriales y de transformación. Su configuración económica se explica principalmente por

las operaciones del comercio y la zona logística e industrial desarrollada en su entorno cercano. Su ubicación y la localización de este importante municipio, y el acceso a infraestructura vial de carreteras nacionales son activos estratégicos destacados en este municipio.

El Índice de Desarrollo Humano del municipio es de 0.717 que lo define como un municipio de desarrollo humano un poco mayor que el valor promedio del país, considerado de desarrollo humano medio. La escolaridad promedio de sus habitantes es de 4.6 años y la esperanza de vida al nacer es de 70.5 años. Se estima que el Producto Interno Bruto per cápita para el año 2018 fue de \$ US 6,364.07².

Iniciativas nacionales y regionales de planificación tienen en cuenta el potencial de este municipio.³

El municipio tiene una tradición de planificación participativa de las inversiones y ha sido acompañado por distintas iniciativas para fortalecer las capacidades institucionales de la municipalidad en materia de competitividad, agricultura, protección ambiental y gestión del riesgo de desastres. El tejido social más extendido es el de las asociaciones de desarrollo comunal que tiene presencia en la mayor parte de las comunidades del municipio; también existen redes y espacios asociativos más recientes que trabajan en los temas de promoción económica, turística y protección ambiental.

² PNUD-FUNDAUNGO. (2009). *Almanaque 262. Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009*. San Salvador: PNUD-FUNDAUNGO.

³ El municipio ha sido tipificado como uno de tipo IV en tanto presenta características de tamaño poblacional, grado de urbanización, necesidades insatisfechas y contribución tributaria intermedio-baja.

1. METODOLOGÍA

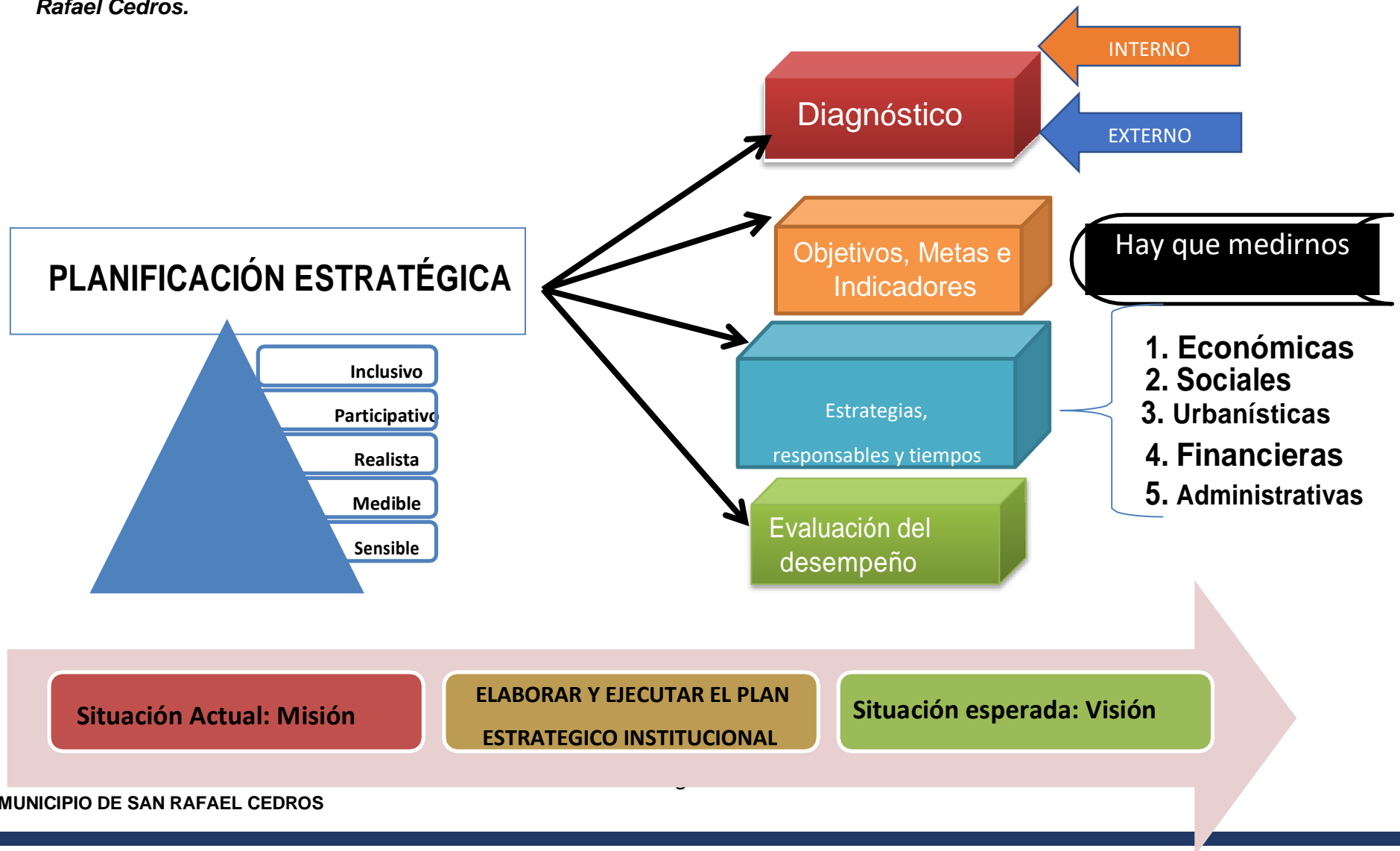
La metodología a utilizar es la recomendada por ISDEM, la cual es replicada por la mayoría de Municipalidades del área metropolitana. Esta consiste en plantear los antecedentes, elaborar un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la institución, definir los objetivos estratégicos, la filosofía institucional, diseñar las políticas, programas y proyectos municipales a desarrollar y evaluar el desempeño o impacto de la aplicación del Plan Estratégico por medio de indicadores previamente elaborados para dichos propósitos. Lo anterior se ve reflejado en el esquema 1.

Lo que se espera es pasar de una misión o situación actual a una visión o deseo de desarrollo por medio de la implantación del Plan estratégico Municipal, que en nuestro caso presenta las siguientes características fundamentales en su metodología: es participativo, inclusivo, medible, comprensible y realista.

El producto final es de gran calidad y el proceso permite conocer y descubrir cosas que sin esa participación no se hubiera podido analizar, ya que esta metodología le da la iniciativa y la voz necesaria a las jefaturas y departamentos para que sean ellas mismas quienes desglosen los compromisos a adquirir y las metas propuestas por la alta dirección. La lógica de esta metodología radica en que son las jefaturas y Gerencias las que al realizar los trabajos cotidianos, conocen de primera mano las necesidades, estrategias y compromisos que se deben de realizar para encontrar la solución a las adversidades y realidades que afronta el municipio, este conocimiento debe ser trasladado permanentemente a nivel de jefatura a fin de estimular la creación de estrategias para cumplir lo que la población espera para su desarrollo. .

La medición es otro elemento central de esta metodología, creándose por primera vez en la municipalidad indicadores de gestión por resultados así como indicadores de impacto para medir el desarrollo en las cuatro fases propuestas. Esto obligará a los responsables de la planificación estratégica a absorber la función de llevar, levantar y procesar las cifras e información necesaria para poder medir el Plan Estratégico.

Esquema 1. Resumen metodológico del Plan Estratégico Municipal de San Rafael Cedros.



2. Elaboración

La elaboración y diseño fue a cargo de la oficina de los técnicos que acompañaron la Planificación Estratégica, y se coordinó con el Alcalde, Concejales, jefaturas y sociedad civil organizada, instituciones gubernamentales y no gubernamentales y demás actores importantes para fijar los objetivos estratégicos y demás contenido del actual documento.

3. Participación

Los participantes fueron diversos, pero se pueden mencionar al menos 4 escenarios de recolección de insumos, debates y toma de decisión colectiva que permiten a los participantes de los mismos la oportunidad de conocer, recomendar y proponer insumos valiosos para la elaboración de este Plan de gobierno como altamente participativo e inclusivo.

i. Plan de Gobierno Municipal del Municipio

Para la elaboración del Plan de gobierno la técnica fue visita casa por casa y comunicación directa con líderes y habitantes de las colonias, caseríos y comunidades en todo el territorio de San Rafael Cedros. Esto sirvió para que el Alcalde y su Concejo Municipal tuviera un panorama completo de las necesidades del Municipio para desarrollar su plan de gobierno en grandes políticas Municipales para el desarrollo del municipio.

ii. Taller de planificación estratégica:

En este evento interno de la municipalidad, participaron todas las jefaturas y empleados nombrados para el periodo 2018-2024 en donde se tomaron de insumos el plan de gobierno y las áreas de intervención, con sus respectivos objetivos generales, previamente consultados, para crear mesas temáticas. Cada una desarrolló completamente el plan estratégico de su política municipal, tomando en cuenta los insumos provenientes del plan de gobierno municipal del Señor Alcalde.

iii. Equipo técnico:

Una vez se tuvieron los insumos de los ciudadanos, comunidades y jefaturas se delegó en el Planificador Estratégico la coordinación para la elaboración del documento final a ser presentado al Concejo Municipal fortaleciendo aún más el carácter inclusivo de este plan.

4. Aprobación

La aprobación del presente Plan Estratégico Institucional de la Alcaldía de San Rafael Cedros es responsabilidad y facultad del Concejo Municipal 2018-2021 al ser la máxima autoridad de este municipio, quien luego de la deliberación correspondiente, procederá a la votación y aprobación.

5. Actualización

El Plan Estratégico Institucional al ser una expresión de los intereses y fines municipales necesita ser evaluado periódicamente a fin de conocer los avances e impactos obtenidos de la ejecución de las políticas públicas municipales que se desprenden de él. Es por ello que la evaluación periódica (al menos una vez al año) y las propuestas de actualizaciones derivadas del análisis coyuntural y estadístico de los indicadores municipales, se recomienda la creación y entrega de dicha responsabilidad a un Departamento de Planificación Estratégica quien al encontrar deficiencias en la ejecución del plan deberá de presentar a las jefaturas, el diagnóstico correspondiente, demás planes de mejora o ajuste que sean necesarios ejecutar. Si los cambios en el Plan Estratégico son muy fuertes o significativos en los objetivos y metas trazados se tendrá que elevar al Concejo Municipal para que se realicen las correcciones correspondientes.

II. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS

1. *Herencia cultura y geográfica.*

Según la historia, en el camino Real de Partidas en el área de los extensos terrenos ejidales del pueblo de Cojutepeque, se formó una bonita aldea de ladinos, bautizada con el nombre de Cedro, los primeros pobladores de esta fueron lencas, posteriormente vacunas de Cojutepeque que emigraron a este lugar para evadir el pago de los impuestos y fueron estas quienes le llamaron, por primera vez Cedros. Las familias fundadoras agruparon sus casas alrededor de un añejo y frondoso árbol de cedros. En 1807, según el corregidor intendente Don Antonio Gutiérrez y Ulloa, la Aldea de Cedro, “de regular temprana”, era uno de los pobladores de Cojutepeque. La aldea progresó con los años, y conforme con el dato tradicional recogido por el Doctor Santiago I. Barberena, “obtuvo en 1838 título de pueblo”. El dato referido ha de ser muy aproximado, pues en la ley de febrero de 1841, Cedro ya figura como uno de los cantones electorales en que se dividió El Salvador.

A lo largo de los años San Rafael Arcángel conocido como San Rafael Cedros tuvo una serie de progresos que le permitieron convertirse en ciudad el 27 de julio de 1961.

Actualmente el municipio de San Rafael Cedros cuenta con seis cantones que son: Cantón Cerro Colorado, Cantón El Espinal, Cantón Palacios, Cantón Copinol, Cantón Soledad, Cantón Jiboa y el área urbana.

Por su ubicación estratégica el municipio tiene un fuerte potencial económico, cuyas principales actividades comerciales son: el sector gastronómico, Tiangué Municipal que se realiza cada sábado. San Rafael Cedros también es muy conocido por la elaboración de cumas, carrozas, tallado en piedra y telares.

2. Herencia administrativa y financiera.

El Alcalde Municipal junto a su Concejo Municipal plural, electo democráticamente en las urnas el 3 de marzo del 2018, respetuoso del marco normativo y el Estado de derecho tiene la firme intención honrar los convenios, cartas de entendimiento, hermanamiento, alianzas de cooperación y demás vínculos establecidos de forma legal por las anteriores administraciones. Por lo tanto se toma como herencia todos aquellos actos formales, legalmente reconocidos por las partes firmantes y se hace extensiva la convicción de mantenerlos y apoyarlos para el desarrollo del Municipio de San Rafael Cedros, ya sean estos en materia legal, económica, financiera, técnica, interinstitucional o con otros actores públicos o privados. Entre los antes expuestos podemos mencionar, los siguientes:

- Compromisos financieros adquiridos por la administración anterior.
- Contratos de bienes y servicios provenientes de licitaciones públicas, compra directa o libre gestión, así como la concesiones del servicio alumbrado público Municipal, Convenio de cooperación entre el ministerio de Justicia y Seguridad Pública y la Municipalidad de San Rafael Cedros para la ejecución del programa de apoyo integral a la estratégica de prevención de la violencia.
- Convenio de cooperación específica entre el Ministerio de Educación de la República de El Salvador y el Municipio de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán, en el marco del plan de alfabetización 2014-2019, apoyado por la ejecución de círculos de alfabetización y continuidad educativa.
- Programas exitosos y alianzas con otras instituciones y Municipalidades.

En materia ingresos Municipales tenemos que la Municipalidad de San Rafael Cedros obtiene su mayor fuente de ingresos por medio de tasas y derechos Municipales. Este rubro representa el 63% de los ingresos del año 2018. El segundo rubro son los impuestos Municipales representando un 17% de los ingresos; y en tercer lugar se encuentra el ingreso por Fondo FODES que representa el 12% de dichas ingresos. (Ver gráfico 1)

Cuadro 1. Nivel de ingresos Municipales

Tipos de ingresos Municipales	Ingresos Devengados 2018
Impuestos	\$129,541.53
Tasas y derechos	\$317,950.61
Venta de bienes y Servicios	\$5,750.58
Ingresos financieros	\$14,798.18
Trasferencias Corrientes	\$265,015.59
Venta de activos fijos	\$-----
Transferencias de Capital	\$793,396.65
Saldo de años Anteriores	\$-----

Fuente: Elaboración propia, según Estado de Ejecución presupuestaria Junio 2018.

Grafica 1. Nivel de ingresos Municipales

Cuadro 2. Nivel de Egresos Municipales

Clasificación de los egresos Municipales	Egresos devengados 2018
Remuneraciones	\$616,989.82
Adquisición de bienes y Servicios	\$424,545.64
Gastos financieros y otros	\$41,355.33
Transferencias Corrientes	\$30,554.51
Inversión de activos fijos	\$81,475.75
Amortización de endeudamiento	\$403,552.22

Grafica 2. Nivel de egresos Municipales

- i. **La estructura Municipal** de San Rafael Cedros se organiza en líneas administrativas, expresadas en el manual de organización y funciones de la Alcaldía, las cuales deben coordinarse, cooperar y cumplir la constitución y demás marco normativo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Primera línea administrativa: El Concejo Municipal como máxima autoridad u organismo superior de la Municipalidad, tiene directamente bajo su mando: Sindicatura, Secretaría Municipal, las Comisiones permanentes y especiales, la Comisión de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Auditoría interna, Despacho del Señor Alcalde y como Staff tiene Acceso a la Información Pública y Auditoría externa. Este es el nivel de toma de decisiones y el encargado de dictar las políticas y objetivos institucionales.

Segunda línea administrativa: El Sr. Alcalde quien tiene su espacio de ejecución Municipal en el denominado Despacho Municipal, tiene a su cargo las Dependencias de Staff de apoyo: Planificación Estratégica y estadísticas municipales, Unidad de Proyección Social, Participación Ciudadana y Comunicaciones, Unidad de Protección Civil. También posee un equipo de Staff de Asesores, que mantiene operativas las decisiones políticas emanadas por el Concejo Municipal y al Cuerpo de Agentes Municipales encargadas de resguardar los bienes públicos municipales.

Tercera línea administrativa: La Dirección General, tiene a su cargo al Departamento de Recursos Humanos, UACI, Registro del Estado Familiar, la Unidad de Cooperación descentralizada para el desarrollo y las unidades: Financiera, Administrativa, Operativa, de Desarrollo Urbano y la Unidad de Desarrollo Social, quienes son las encargadas de echar a andar las políticas municipales en el territorio. La Dirección General mantiene bajo su responsabilidad la Dirección de toda la Municipalidad en materia administrativa, técnica, operativa.

Cuarta línea administrativa: Engloba las cinco unidades de área, cada unidad se desagrega en Departamentos (aquellas Dependencias que tiene a su cargo una o más Unidades) y Unidades (Dependencias que no tienen jerarquización hacia abajo). Las Unidades son el nivel técnico y tiene a su cargo todo el proceso de las políticas de desarrollo, así como la coordinación y supervisión de los Departamentos y Unidades insertadas en la Gerencia (propuesta).

Quinta línea administrativa: Denominada Jefatura cada Jefaturas de Departamentos, están agrupados y organizados de tal forma que tienen bajo su cargo unidades según la especialización para el logro de objetivos estratégicos y operacionales. Las jefaturas de Departamentos son el nivel administrativo y tiene a su cargo la ejecución y

administración de las políticas Municipales diseñadas para el nivel orgánico a la que pertenecen.

Sexta línea administrativa: Las Jefaturas de Unidades tienen nivel operativo y están a cargo de garantizar la ejecución de operaciones y actividades directamente de campo y más específicas dentro de la organización municipal.

ii. La Infraestructura Municipal está compuesta por:

Actualmente la Municipalidad cuenta con instalaciones, de las cuales 8 son instalaciones propias y varias zonas verdes. La nomenclatura de estas instalaciones es la siguiente manera:

- **Edificio Central:** Donde se encuentran ubicados el Concejo Municipal, Despacho del Alcalde y unidades administrativas y financieras.

III. UBICACIÓN TERRITORIAL DEL PLAN.

1. Temporalidad del Plan Estratégico.

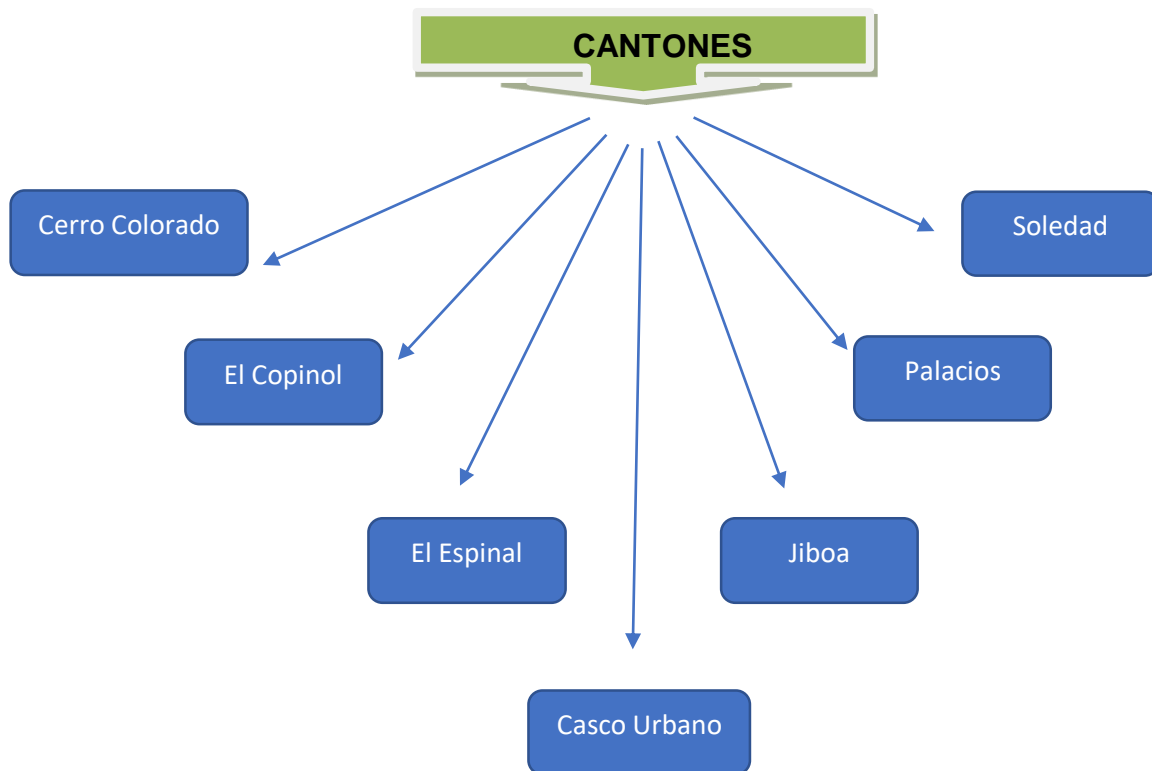
El presente plan tiene una vigencia de tres años a partir del primero de enero del 2018 hasta el 31 de diciembre del 2021, prorrogable hasta el 2024. En este periodo se realizarán una serie de políticas públicas municipales orientadas al desarrollo interno municipal, crecimiento económico en el municipio, desarrollo social y mejoras urbanísticas en la ciudad de San Rafael Cedros.

2. Cobertura Territorial Del Plan.

El presente plan tendrá su ejecución en los 6 cantones del Municipio de San Rafael Cedros.

2) y las respectivas colonias, lotificaciones, urbanizaciones o comunidades bajo la jurisdicción de la ciudad de San Rafael Cedros.

Esquema 2. Cantones del Municipio de San Rafael Cedros



3. Beneficiarios Directos e indirectos.

Los beneficiarios directos de este Plan Estratégico serán los habitantes que residan en el Municipio, los cuales según datos estimados de la población (2007) el número total de habitantes era alrededor de 14,000.

Los beneficiarios indirectos son aquellos que realizan su actividad económica dentro de los límites territoriales del municipio, ya sea comerciantes en mercados municipales, empresarios de la zona y otros lugares, así como visitantes de otros municipios.

IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL.

MISIÓN

“SOMOS UN GOBIERNO MUNICIPAL COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO HUMANO Y FORTALECIMIENTO DEL BIEN COMÚN EN NUESTRO MUNICIPIO, POR MEDIO DE UNA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA, TRANSPARENTE Y EFICIENTE QUE FORTALEZCA LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS“

VISIÓN

SER UN GOBIERNO MUNICIPAL LÍDER EN ESPÍRITU DE SERVICIO, TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES QUE BRINDAMOS Y QUE PERMITAN LA CREACIÓN DE OPORTUNIDADES A LA POBLACIÓN, UN DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE Y CALIDAD DE VIDA PARA TODOS LOS HABITANTES DE SAN RAFAEL CEDROS

VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS MUNICIPALES.

1. TRANSPARENCIA.

Nuestra administración se compromete con las rendiciones de cuentas periódicas, honestas y abiertas ante todo el pueblo de San Rafael Cedros y cualquier ciudadano que desee conocer el uso y manejo de nuestros recursos municipales.

2. ÉTICA

Nos comprometemos a garantizar que cualquier empleado, contribuyente o habitante municipal sea escuchado y atendido sin discriminar su género, raza, credo, sexo o condición económica.

3. ESPÍRITU DE SERVICIO.

Nuestro talento humano mantendrá siempre una actitud positiva y brindarán una atención hacia los contribuyentes y habitantes del municipio de forma oportuna, eficiente y con calidad humana.

4. EQUIDAD DE GÉNERO

Congruentes con nuestros programas, la Alcaldía tendrá en la formulación de políticas públicas el componente de equiparación de oportunidad, con un enfoque

de derechos y preferencia por los sectores poblacionales más desprotegidos y marginados socialmente.

5. PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

Nuestro compromiso es generar los mecanismos necesarios para que todos los programas y proyectos realizados por esta municipalidad tengan el respaldo de las comunidades, colonias y beneficiarios directos.

6. SOLIDARIDAD.

Nuestro compromiso es reducir la pobreza por medio de políticas municipales, programas y proyectos que prioricen a las poblaciones más vulnerables económicamente.

7. COOPERACIÓN.

Como Alcaldía trabajaremos siempre de la mano con la empresa privada y demás actores jurídicos o naturales que procuren el bien común y aspiren cooperar con nuestros programas para el desarrollo del municipio.

8. CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

Nuestras acciones deberán llevar a la base un enfoque de desarrollo sostenible y sustentable que garantice el crecimiento económico, social y cultural de las actuales y futuras generaciones.

v. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PRIORIDADES Y EJES TRANSVERSALES.

Las áreas de intervención se deberán de entender en el presente documento como aquellas grandes temáticas, en donde la ausencia de una política pública municipal o en donde la poca cobertura o esfuerzos en esa temática ha ocasionado un vacío o un problema económico, político, social o financiero para la municipalidad y por medio de una política Municipal se pretende revertir dicha situación negativa.

Con base a la información recolectada en la elaboración del plan de gobierno presentado sumado a los insumos expuestos por las Jefaturas en los diferentes talleres de planificación estratégica realizado, se identificaron 4 grandes políticas públicas.

Cada Política Municipal contiene objetivos estratégicos (Un objetivo por cada área de intervención). Tal como se muestra en el esquema 6.

En la primera Política Municipal denominada “Desarrollo Municipal” se ha identificado aquellas actividades o labores que se requiere para fortalecer internamente la Municipalidad, en materia de modernización de procesos, servicios, calidad y atención al contribuyente y/o ciudadano.

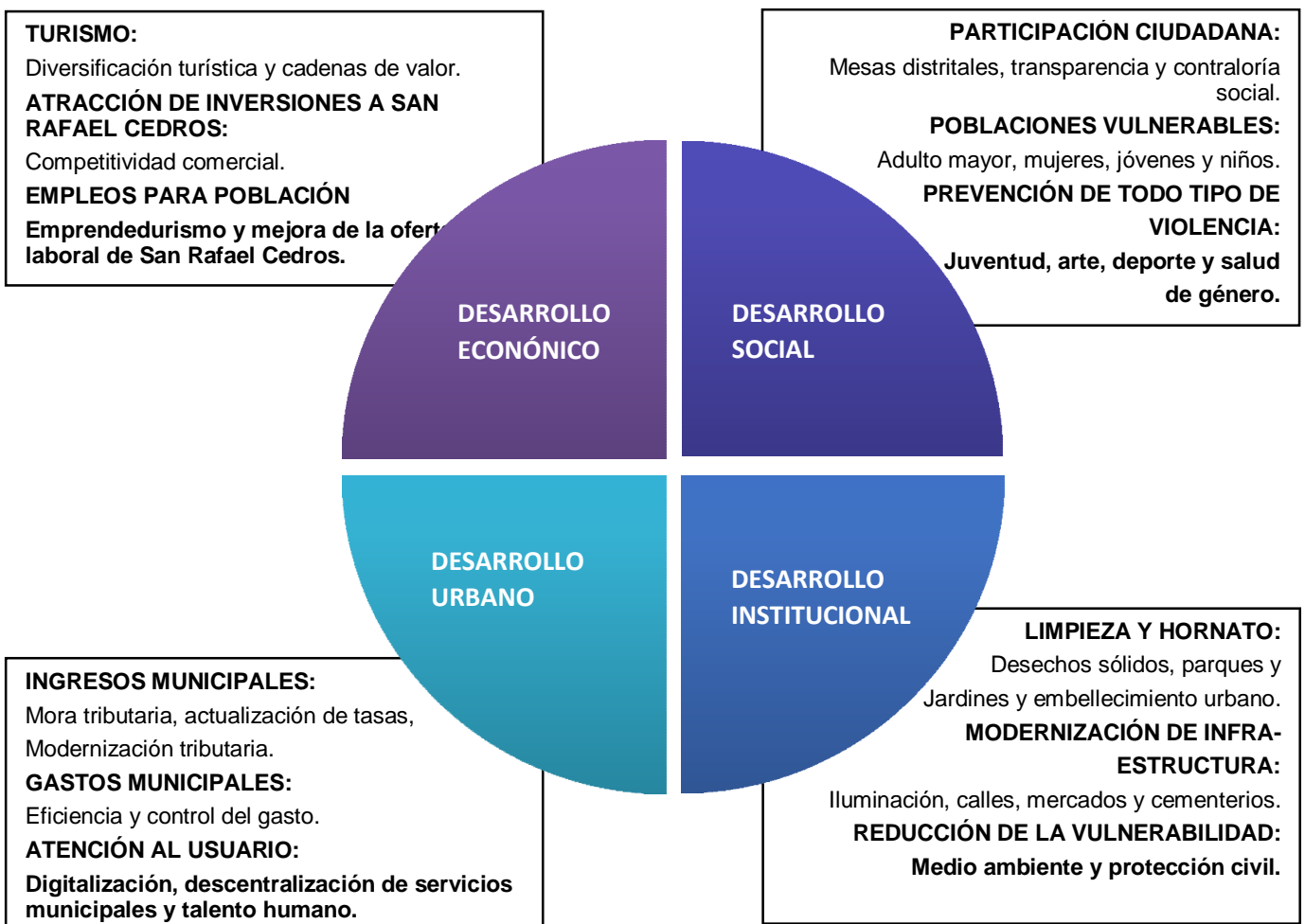
La segunda Política Municipal recibe el nombre de: “Desarrollo urbano”, la cual se encuentra orientada a la construcción o reparación de infraestructura, conectividad y mitigación de riesgos ambientales que necesitan ser ejecutados para evitar calamidades y potencializar el progreso y la competitividad en el Municipio.

La tercera Política Municipal es la denominada “Desarrollo económico”, está tiene a la base la generación de empleos y la atracción de inversiones para así, potencializar la actividad económica y el turismo.

Por último, se encuentra la Política Municipal de “Desarrollo social “y está comprendida por todas las acciones encaminadas a la búsqueda de un Municipio más seguro, inclusivo y sin marginación o exclusión social, en donde la calidad de vida y la participación ciudadana juegan un papel trascendental.

Esquema 6. Áreas de Intervención Priorizadas en el Plan Estratégico Municipal De La Alcaldía Municipal de SAN RAFAEL CEDROS 2018-2024.

**“SAN RAFAEL CEDROS
Limpio, Iluminado, con
oportunidades y calidad de
vida”**



EJES TRANSVERSALES DEL PLAN.

Los ejes transversales, que cubren y se deberán de reflejar en todos los programas y proyectos municipales son los siguientes:



Cabe mencionar que estos ejes transversales, surgen de la interacción de los valores institucionales y la visión de gestión de nuestro Alcalde Municipal y su Concejo Municipal pluralista.

1. MATRIZ DE OBJETIVOS METAS, INDICADORES Y ACCIONES ESTRATÉGICAS POR ÁREA DE INTERVENCIÓN.

POLÍTICA DE DESARROLLO MUNICIPAL						
Área de intervención	Objetivos generales	Objetivos específicos	Metas	Indicadores	Acciones estratégicas	Responsables
INGRESOS MUNICIPALES	Incrementar los ingresos municipales.	Ampliar la base tributaria de inmuebles, empresas y negocios	Lograr la clasificación del 100% de los inmuebles y las actividades de explotación económica del municipio de San Rafael Cedros.	Inmuebles clasificados/ total de inmuebles actividades de explotación comercial. Actividades Clasificadas/ total de actividades de explotación comercial en el municipio.	Realizar un diagnóstico exhaustivo de los negocios, empresas e inmuebles que no tienen registro tributario actualmente y deben de pagar tasas o impuestos a la municipalidad. Mejorar la labor de supervisión constante. Incluir procesos tecnológicos e informativos para la realización de observación e identificación de negocios, empresas e inmuebles sin tasar.	UNIDAD FINANCIERA REGISTRO TRIBUTARIO
		Hacer valer el marco regulatorio en materia tributaria con certeza y justicia tributaria	Ejecutar el 100% del marco regulatorio en materia de Impuestos municipales.	Cantidad de leyes creadas/ Cantidad de leyes necesarias y exigidas por la ley.	Contar en el 2020 con nueva ley de impuestos viable y eficiente. Revisar y actualizar las tasas municipales por servicios municipales. Al menos cada 2 años.	REGISTRO TRIBUTARIO CUENTAS CORRIENTES
		Ampliar los mecanismos de recaudación hacia todas las Actividades de explotación comercial dentro del municipio.	Incrementar los ingresos municipales en un 40%	Nivel de morosidad de los deudores a la municipalidad.	Lograr la clasificación del 100% de todas las actividades de explotación comercial. Lograr que los cobros se realicen por medio de modernas formas de pago, por ejemplo: cobro electrónico bancario.	CUENTAS CORRIENTES

		Hacer efectivo el cobro de la deuda tributaria de los contribuyentes municipales.	Recudir en un 40% la mora de contribuyentes deudores a la municipalidad.	Cantidad de reducción de deudores/ total de deudores. Montos de mora recuperada/Montos totales de la mora	Cobrar administrativamente de forma eficiente y certera. Judicializar las deudas morosas de forma eficaz.	UNIDAD DE GESTIÓN DE COBRO UNIDAD DE COBRO JUDICIAL
GASTO MUNICIPAL	Incrementar los controles de eficiencia en el gasto publico	Hacer más eficiente el gasto municipal en las operaciones, programas y proyectos municipales.	Lograr un ahorro de un 30% como mínimo en el periodo comprendido en este plan.	Reducción o ahorro en gastos municipales.	Planificar los programas y proyectos de acuerdo a prioridades y cantidad de beneficiarios Generar mecanismos de control y selección de proyectos tomando en cuenta estudios de viabilidad política, social y financiera. Crear y ejecutar una política de austeridad municipal. Crear capacitaciones para sensibilizar sobre el uso y cuidado de los recursos municipales	CONCEJO MUNICIPAL ALCALDE
		Transparentar los procesos y erogaciones de los gastos municipales.	Que el 100% de las erogaciones sin reserva estén publicadas en la memoria de labores a partir del 2018 y se continúe en los siguientes años	Logros y gastos en la memoria de labores	Crear el manual de memoria de labores Realizar anualmente una rendición de cuentas municipales, donde se incluyan los gastos y erogaciones presupuestarias para cada proyecto. Involucrar a instituciones., comunidades y cooperantes en el proceso de diseño, ejecución y contraloría social. Fortalecer la unidad de acceso a la información publica	UNIDAD FINANCIERA CONTABILIDAD

		Erradicar las malas prácticas y los actos arbitrarios en materia de erogaciones municipales.	Erradicar los malos hábitos y todos los actos arbitrarios en materia de rogación municipal.	Cantidad de denuncias por actos de corrupción Observaciones de Corte de Cuentas.	Fomentar los valores y principios éticos y morales en los empleados municipales Mejorar los controles internos en la municipalidad. Imponer sanciones severas y fomentar una política de cero tolerancias en el interior de la municipalidad.	JEFE FINANCIERO UNIDAD LEGAL
		Generar mecanismos de control fuerte y confiable en las contrataciones y compra de servicios e insumos.	Tener en ejecución el 100% de los mecanismos de control en la compra de bienes y servicios municipales	Cantidad empleados nuevos que pasaron el debido proceso / total de registro de ingreso de personal.	Creación y fortalecimiento de la unidad de reclutamiento y selección de talento humano Elaboración de mecanismos de reclutamiento y selección idóneos Cumplimiento de la normativa vigente	RECURSOS HUMANOS UACI CONTABILIDAD PRESUPUESTO
SERVICIOS MUNICIPALES	Acercar los servicios municipales a todos los habitantes del municipio.	Ampliar el rango de impacto la Población objetivo de las políticas, Programas y proyectos municipales.	Mejorar en un 50% los indicadores de satisfacción de los programas y proyectos municipales	Métricas de satisfacción en programas y proyectos municipales	Creación de mecanismos eficientes de involucramiento y contraloría social comunitaria Elaboración de indicadores e instrumentos de satisfacción comunitaria Evaluación constante de calidad y buena obra a programas y proyectos municipales	COMITÉ TÉCNICO
		Descentralizar los servicios municipales más básicos, dentro del campo de aplicación y los recursos municipales	2 Distritos municipales totalmente funcionales	Cantidad de operaciones administrativas y operativas descentralizadas en los 4 distritos	Crear la viabilidad financiera del proyecto, con base a un estudio técnico. Valorar los servicios municipales que necesitan ser descentralizados y la ubicación territorial para operar	CONCEJO MUNICIPAL INFORMÁTICA

					Apertura y echar a andar un distrito municipal central o en lugares estratégicos, accesibles y seguros de forma ordenada y eficiente.	
		Incrementar la cobertura territorial municipal en materia de servicios administrativos municipales.	Que todas las colonias y comunidades del territorio municipal sea intervenido al menos dos veces en todo el periodo	Cantidad de servicios municipales brindadas por comunidad.	Elaborar un plan de intervención municipal, por medio de consultas ciudadanas y responsabilidad financiera Incrementar el rango de acción municipal e intervención municipal en todo el territorio de San Rafael Cedros.	CONCEJO MUNICIPAL
		Reducir las quejas y reclamos de los ciudadanos y contribuyentes hacia los servicios municipales.	Obtener un puntaje arriba del 8 (en una escala de 0 a 10) en la encuesta de satisfacción de invitados y visitantes municipales	Calificación o nota de evaluación de satisfacción de usuarios de servicios municipales	Mejorar la atención hacia los ciudadanos y contribuyentes Mejorar las instalaciones municipales Realizar un diagnóstico interno de proceso para reducción de tramitología Diseñar y ejecutar una política de atención ciudadana eficiente y servicial	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

POLÍTICA DE DESARROLLO URBANO						
Área de intervención	Objetivos generales	Objetivos específicos	Metas	Indicadores	Acciones estratégicas	Responsables
LIMPIEZA Y ORNATO	Reducir los desechos sólidos en el municipio	Generar estrategias orientadas a la reducción de los desechos sólidos en el municipio.	Lograr la reducción del volumen de basura (en la calle) en un 15%	Pago de disposición final en MIDES	<p>Construcción de piletas en lugares estratégicos dentro de la colonias para evitar los basureros de cielo abierto y facilitar la recolección de los desechos sólidos</p> <p>Aplicación de ley vigente para cobro de multas por depositar basura en lugares no autorizados.</p> <p>Jornadas de limpieza sabatinas realizadas por todo el personal de la municipalidad en diferentes puntos</p>	UNIDAD DESARROLLO URBANO DEPARTAMENTO DE DESECHOS SOLIDOS REGISTRO TRIBUTARIO
		Educar y sensibilizar a la población sobre la importancia de un buen manejo de la basura en las colonias, empresas y lugares públicos	Desarrollar 3 mega jornadas de sensibilización	Convocatoria efectiva de empresas, ciudadanos y demás actores invitados.	<p>Alianza con la empresa privada en el marco de la responsabilidad social empresaria para la unificación de esfuerzos y recursos.</p> <p>Educación ciudadana en materia ambiental y de reciclaje.</p> <p>Instalar rótulos para crear conciencia ambiental en la población</p>	COOPERACION DESCENTRALIZADA DESARROLLO CIUDADANO UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE

		Modernizar los procesos de recolección y almacenamiento de la basura, así como la infraestructura y el servicio de recolección de basura.	Incrementar la flota de camiones recolectores de basura en un 30%	Adjudicación a empresas oferentes seleccionadas por medio del proceso transparente y apegado a derecho	Estudio de transporte y traslado de los desechos sólidos en el municipio. Compra de góndola y otros equipos necesarios para mejorar el sistema de recolección. Construcción de Planta de Transbordo	UNIDAD FINANCIERA
	Ornato y embellecimiento	Reducción de la maleza en diferentes zonas verdes, así como el mantenimiento de las mismas. Creación de un vivero para el mantenimiento de diversas aéreas verdes en el municipio	Realización de 25 podas y chapodas mensuales. Reproducción de 3000 plantas ornamentales	Realización de Chapodas en diversas comunidades Número de plantas reproducidas.	Ejecutar podas y chapodas distintas comunidades Dar mantenimiento a diversas áreas verdes en el municipio.	UNIDAD DE PARQUES Y ZONAS VERDES
MODERNIZACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Ampliar y mejorar la infraestructura.	Ampliar y modernizar la red vial municipal	Intervenir al menos un 75% de red vial municipal	Numero de calles ampliadas y remodeladas	Crear convenios o contrapartida con comunidades para la compra de materiales	DPTO. DE INFRAESTRUCTURA MANTENIMIENTO VIAL
		Ampliar y modernizar el servicio de alumbrado publico	Obtener el 80% del territorio municipal iluminado con tecnología amigable para el medio ambiente	Numero de lámparas instaladas con tecnología LED en lugares donde antes no existían	Realización de estudio técnico de los lugares que necesitan ser intervenidos donde no se cuenta con sistema eléctrico. Creación de convenios con empresas y entidades municipales para la donación de luminarias.	DESARROLLO URBANO ALUMBRADO PÚBLICO

		Fortalecer infraestructura dentro de zonas verdes, cementerios, centros recreativos y deportivos municipales	Fortalecer la infraestructura municipal en al menos un 30%	Numero reparaciones y remodelaciones realizadas.	Búsqueda de convenios para la ejecución de proyectos entre comunidad y Alcaldía	UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA DPTO. DE MERCADOS MUNICIPALES
		Remodelación de Mercado y Cementerio Municipal	Remodelación del mercado	MERCADO REMODELADO	Búsqueda de cooperación para la obtención de fondos para la realización de las remodelaciones.	DEPTO. COOPERACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DESARROLLO URBANO – RURAL DEPTO. INFRAESTRUCTURA.
		Construir nuevos espacios de comercio y servicios municipales	Construcción de un nuevo cementerio y un mercados	Numero de mercados y cementerios Municipales nuevos	Búsqueda de cooperación para la inversión de este tipo de proyectos.	DESARROLLO URBANO UNIDAD FINANCIERA UNIDAD ADMINISTRATIVA
		Fortalecer la infraestructura municipal orientada al sano esparcimiento	Tener terminada y en operaciones un anfiteatro y un complejo deportivo municipal	Anfiteatro y complejo deportivo en uso.	Realización de procesos de licitación por medio de la Unidad de Adquisiciones y Compras Institucionales, para la contratación de empresas ejecutoras.	DESARROLLO URBANO
		Reducir las causas e impacto de la degradación medio ambiental	Reducir en un 50% las causas de impacto y degradación ambiental en el municipio	Cantidad de causas solventadas/ cantidad total de causas de degradación ambiental	Realización de estudios de impactos ambiental para verificación de niveles de contaminación y así de esta manera tomar las medidas correctivas necesarias	MEDIO AMBIENTE PROTECCIÓN CIVIL

VULNERABILIDAD Y MEDIO AMBIENTE	Conservar la vida humana, el medio ambiente y la infraestructura pública y privada dentro del municipio	Reducción de las zonas de riesgo en el municipio de San Rafael Cedros.	Reducir la vulnerabilidad en los espacios públicos en al menos un 40%	Numero de espacios inseguros/cantidad total de espacios dentro del municipio	Realización de estudio para la reducción de los asentamientos precarios del municipio. Estudio de vulnerabilidad de los diferentes puntos del municipio de San Rafael Cedros.	DESARROLLO URBANO
		Capacitar a los ciudadanos para casos de emergencias que se produzcan por desastres naturales.	Tener al menos un 75% de la población del municipio que sea capacitada y organizada para la reacción ante fenómenos naturales	Cantidad de población capacitada/cantidad total de población en el municipio.	Creación de comisiones comunales de protección civil. Cooperación de empresas para la donación de insumos necesarios para los miembros del comité ante un desastre natural.	PROTECCIÓN CIVIL
		Crear planes para la mitigación y control de cárcavas	Reducir las cárcavas en al menos un 10% dentro del municipio.	Cantidad de obras de mitigación	Estudio de vulnerabilidad de cárcavas del municipio de San Rafael Cedros, Creación de convenios entre instituciones gubernamentales Búsqueda de cooperación para la obtención de recursos en la ejecución de obras.	DESARROLLO SOCIAL PROTECCIÓN CIVIL

POLÍTICA DE DESARROLLO ECONÓMICO						
Área de intervención	Objetivos generales	Objetivos específicos	Metas	Indicadores	Acciones estratégicas	Responsables
TURISMO	Convertir al Municipio, en una ruta multi destino a nivel nacional e internacional.	Crear la normativa legal que permita el desarrollo y explotación de lugares turísticos de forma ordenada y sustentable	Cumplimiento del 100% de incentivos y castigos plasmados en la política municipal en 5 años.	Cantidad de castigos e incentivos plasmados/ cantidad de casos registrados	<p>Búsqueda de otras experiencias municipales con similares características.</p> <p>Asesoramiento legal y técnico con otras instituciones gubernamentales orientadas a turismo, Medio Ambiente y desarrollo sustentable</p> <p>Elaboración de un diagnóstico técnico</p> <p>Creación de un comité participativo para explorar soluciones viables</p>	DESARROLLO SOCIAL DPTO. DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.
		Promocionar los atractivos turísticos y los pueblos vivos dentro del municipio	6 campañas masivas a nivel nacional y al menos 3 internacionales	Cantidad de campañas realizadas	<p>Elaboración de un diagnóstico técnico para evaluar lo realizado y posibles mejoras</p> <p>Búsqueda de alianzas estratégicas con posibles cooperantes y promotores de turismo.</p> <p>Selección y elaboración de campañas vistosas, a bajo costo y con gran impacto mediático</p>	UNIDAD DE TURISMO PROYECCIÓN SOCIAL Y COMUNICACIONES.

		Diversificar el turismo municipal en materia de cultura, geología, historia, gastronomía, medicina y otras.	Crear al menos una estrategia para cada tipo de turismo anualmente	Cantidad de estrategias/ cantidad total de tipos de turismo	<p>Diagnóstico de todas las costumbres, valor histórico, médico y deportivo del municipio</p> <p>Búsqueda de alianzas estratégicas con posibles cooperantes y promotores de turismo.</p> <p>Creación de una mesa técnica y consultiva para la elaboración de las estrategias idóneas para la explotación comercial de los recursos turísticos</p>	<p>DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.</p> <p>UNIDAD DE TURISMO</p>
		Elaborar un plan participativo que involucre a todos los actores que intervienen en el turismo a nivel municipal	Que se involucren y participen activamente al menos el 60% del universo identificado en el rubro de turismo municipal de San Rafael Cedros.	Cantidad de participantes/cantidad total de actores claves en materia de turismo	<p>Diagnóstico de actores claves a nivel local, municipal, nacional e internacional</p> <p>Creación de espacios de participación ciudadana</p> <p>Generación de incentivos de participación de actores claves</p>	<p>DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.</p>
ATRACCIÓN DE INVERSIONES A SAN RAFAEL CEDROS	Atraer inversiones nacionales y extranjeras en el Municipio.	Elaborar un diagnóstico de competitividad y analizar las causas de la baja atracción de inversión.	Tener un banco de datos del 80% de los actores más importantes del municipio, por rubro actividad económica, tamaño de empresa y ubicación territorial	Mapa de actores municipales	<p>Asesoramiento legal y técnico con otras instituciones gubernamentales orientadas a turismo, competitividad y desarrollo económico territorial</p> <p>Elaboración y seguimiento del mapa potenciales beneficiados para el desarrollo de sus negocios y empresas</p> <p>Creación de espacios de participación de actores claves</p>	<p>DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.</p>

		Incentivar la inversión local a través de las cadenas de valor.	Crear al menos 1 cadena de valor por año, rentable y generadora de empleo en el municipio	Número de nuevas integraciones verticales exitosas en el municipio de San Rafael Cedros.	<p>Creación de programas de fomento para la agricultura para auto consumo y de venta</p> <p>Creación de programas para que se encuentren los agricultores con comerciantes</p> <p>Creación de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas orientadas al fomento de la Agroindustria</p>	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.
		Elaborar el plan de competitividad municipal	Tener el 100% del plan de competitividad municipal ejecutado	Informe del plan de competitividad municipal	<p>Diagnóstico de la situación actual de las ventajas y desventajas de invertir en el municipio.</p> <p>Búsqueda de alianzas estratégicas con posibles cooperantes, promotores o hacedores de ventajas competitivas</p> <p>Creación de una mesa técnica y consultiva para la elaboración de las estrategias idóneas para la creación ventajas competitivas para la atracción de inversión</p>	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.
		Impulsar la política de desarrollo económico con un enfoque territorial	Atraer al menos 1 inversión millonaria o de gran impacto positivo en el Municipio	Cantidad de Empresas nuevas con inversión superior a 1,000,000 operando en el municipio o que genere al menos 50 nuevos empleos	<p>Mejoramiento de la competitividad municipal</p> <p>Creación de un marco regulatorio capaz de sostener un programa de incentivos para nuevas empresas</p> <p>Acercamiento y promoción del municipio con empresarios, cámaras e inversionistas a nivel local, nacional o internacional</p>	DESARROLLO SOCIAL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

EMPLEO PARA ORIGINARIOS DE SAN RAFAEL CEDROS	Reducir el desempleo en el municipio	Creación de espacios de encuentro entre la oferta y la demanda del mercado laboral dentro del municipio.	Incrementar en al menos un 20% la cuota de originarios contratados en las empresas residentes en San Rafael Cedros.	Nivel de empleo municipal	<p>Crear alianzas estratégicas con la demanda local para asegurar un porcentaje de dicha demanda para los pobladores.</p> <p>Generar incentivos para que se incremente la contratación de pobladores en las empresas que residen en San Rafael Cedros.</p>	<p>DESARROLLO SOCIAL</p> <p>DPTO. DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL</p> <p>BOLSA DE EMPLEO</p>
		Generar valor agregado en la oferta laboral del municipio.	Brindar al menos 3 cursos que generen competencias laborales reales en las poblaciones vulnerables del municipio.	Cantidad de cursos impartidos por la municipalidad en materia de fomento de capacidades laborales	<p>Creación de programas para potencializar las capacidades de la mano de obra municipal</p> <p>Crear programas de fomento de valores para el fomento de la integralidad de la mano de obra en el municipio.</p>	<p>DPTO. DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL</p> <p>UNIDAD DE BOLSA DE EMPLEO</p>
		Incrementar el empleo en los sectores juveniles del municipio de San Rafael Cedros	Haber beneficiado al menos a una empresa por año con el beneficio de la ordenanza municipal de primer empleo	Cantidad de empresas beneficiadas anualmente	<p>Generar incentivos municipales para la contratación de jóvenes en su primer empleo.</p> <p>Brindar talleres de capacitación y formación laboral a jóvenes y mujeres jefas de hogar.</p>	<p>DESARROLLO SOCIAL</p> <p>DPTO. DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.</p>
		Incentivar y fomentar el auto empleo y la generación de negocios rentables y sostenibles.	Generar al menos un emprendedurismo sostenible y exitoso por año con habitantes de San Rafael Cedros	Cantidad de emprendedurismo creados a través de la municipalidad que han durado más de 1 año al finalizar el proyecto municipal.	<p>Creación de programas para el fomento de capacidades que les permitan generar un auto empleo a los habitantes del municipio</p> <p>Acercar las instituciones financieras, técnicas y asesoras a las iniciativas emprendedoras dentro del municipio.</p>	<p>DPTO. DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL</p>

POLITICA DE DESARROLLO SOCIAL						
AREA DE INTERVENCION	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES
PARTICIPACION CIUDADANA	Incrementar la participación y la organización ciudadana en el Municipio de San Rafael Cedros.	Generar espacios de diálogo y consulta ciudadana.	Tener juramentadas una junta directiva por colonia o comunidad.	Actas de juramentación	Formación educativa en materia de participación ciudadana mostrando las ventajas y beneficios que se obtienen al organizarse.	PROYECCIÓN SOCIAL
		Involucrar a todos los sectores económicos, políticos, culturales y sociales del municipio.	Contar con la participación efectiva de al menos el 50% de los actores claves en las comunidades	Participantes/ cantidad total de actores claves	Sociabilización y capacitación del personal sobre nuestra política y normativa Municipal en esta materia. Construir un espacio de diálogo permanente con autoridades del gobierno local, empresa privada y sociedad civil.	DESARROLLO SOCIAL
		Incentivar la participación de los ciudadanos de San Rafael Cedros en el diseño y contraloría de los proyectos, programas y servicios municipales.	Lograr que se incremente en al menos un 30% de la exigencia de rendición de cuentas municipales.	Solicitudes de Rendiciones de cuentas y contralorías ciudadanas	Construcción de mecanismos para la creación, participación y contraloría social de ADESCOS y Juntas Directivas en las políticas municipales.	UNIDAD DE FORMACIÓN CIUDADANA.
	Reducir los factores de marginación y exclusión social en el Municipio.	Crear políticas exitosas en materia de reducción de factores de riesgo social.	Mejorar al menos en un 10% cada año los programas y proyectos en materia de cobertura e impacto social.	Encuesta de satisfacción comunal y número de beneficiados	Evaluación y mejoramiento de las políticas municipales en materia social, por medio de la creación de mesas con ONG's y líderes comunales.	DESARROLLO SOCIAL

POBLACIONES VULNERABLES		Incentivar la participación ciudadana a los programas.	Involucrar al menos a un 30% de los habitantes en la coordinación de los programas orientados a sus comunidades	participantes/ Número total de beneficiados	Sectorizar el territorio Municipal y gestionar la participación ciudadana en el diseño y evaluación de las políticas municipales. Crear una agenda que incluya al menos 3 espacios de encuentros por año	UNIDAD DE FORMACIÓN CIUDADANA.
		Reducir los factores de vulnerabilidad social y estigmatización de las poblaciones vulnerables	Reducir en un 40% los abusos de poder hacia niños, jóvenes, mujeres y ancianos	Cantidad de denuncias de violencia policial o sector hacia niños, jóvenes, mujeres y ancianos	Gestionar y analizar la información referente al conocimiento de seguridad ciudadana en el Municipio de San Rafael Cedros. Creación de un sistema de seguimiento y evaluación de las políticas municipales.	UNIDAD DE GENERO UNIDAD DE ARTE Y CULTURA UNIDAD DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD UNIDAD DE DEPORTES
PREVENCIÓN DE VIOLENCIA	Fomentar una cultura de paz para el goce de los derechos plenos de la niñez, adolescencia, juventud y mujeres en el Municipio de San Rafael Cedros.	Atacar a las causas primarias que generan en la sociedad discriminación y marginación social.	Ejecutar al menos 3 proyectos o programas de apoyo y reivindicación de derechos de las poblaciones vulnerables	Cantidad de proyectos y programas orientados a la reivindicación de las poblaciones vulnerables	Capacitación técnica vocacional Impulso de programas de emprendimiento Elaboración y ejecución del programa de inserción laboral	UNIDAD DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD UNIDAD DE DEPORTES UNIDAD DE GENERO
		Crear la normativa municipal necesaria para que se protejan y brinden seguridad a las poblaciones vulnerables	Tener al menos 3 ordenanzas o políticas de protección de derechos	Cantidad de ordenanzas o políticas de protección y fomento de derechos Aprobadas por el Concejo Municipal	Creación y ejecución de ordenanza de protección de la primera infancia y violencia contra la mujer.	UNIDAD DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD UNIDAD DE DEPORTES UNIDAD DE GENERO

		Promover políticas de detección y mitigación de violencia social.	Elaborar al menos un programa de promoción y visualización de la problemática en cada año	Cantidad de programas de promoción y visualización de violencia social	Creación y ejecución del programa San Rafael Cedros en paz Creación y ejecución del programa deportes es oportunidades.	UNIDAD DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD UNIDAD DE DEPORTES
		Fomentar valores y principios morales y éticos en la población del municipio	Ejecutar al menos 40 capacitaciones a grupos focales y estratégicos dentro del municipio de San Rafael Cedros.	Nº de capacitaciones brindadas en el municipio.	Diseño e implementación del programa “Valores y Principios”	OBSERVATORIO MUNICIPAL

VI. PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS MACROS 2018 – 2024

Los proyectos y programas estratégicos se catalogaron según el orden de prioridad estratégico y de disposición financiera Municipal en: Corto Plazo (2018), Mediano Plazo (2022) y Largo Plazo (2024); y se detallan continuación, por medio del siguiente cronograma.

CRONOGRAMA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS MUNICIPALES 2018-2024				
ÁREA DE INTERVENCIÓN	PROGRAMAS Y PROYECTOS	2018	2022	2024
INCREMENTO DE INGRESOS MUNICIPALES	Ejecución Del proyecto “Sistematización de recaudación de ingresos ” (Mapa catastral)			
	Ejecución del proyecto: “Actualización de los documentos Municipales (manuales organizativos)” PRIORITARIO.			
	Proyecto: “Actualización del Marco normativo” (Ley de arbitrios, licencias, tasación piso en mercados por arrendamiento, creación de marco normativo para cementerios municipales, creación de ordenanza)			
	Proyecto: “Modernización de medios de recaudación”: Generación de nuevas formas de cobros por medio de bancos, electrónicos, cobro domiciliario.			
Eficientizar el gasto municipal	Creación del Proyecto: “Política fiscal municipal”: Implementación de la Panificación y ejecución del gasto municipal.			
	ejecución del Programa de “Prioricemos nuestro Gasto”: Creación de mecanismos de participación ciudadana para la toma de decisiones de proyectos con bajo costo y gran impacto, cantidad de beneficiarios y viabilidad de otros proyectos.			
	Creación e implantación del Manual de : “Reclutamiento, selección y contratación de personal”			
	Ejecución del programa: “Coopera conmigo para hacerte crecer”			
	Creación del proyecto ambiental: “Planta de compostaje y creación de gestores ambientales y de reciclaje”			
Descentralizar los servicios municipales de la alcaldía	Ejecución del proyecto: “Distritos Municipales especializados”			
	Diseño y ejecución del proyecto: “Parque Memorial “			
	Ejecución del Programa “Modernicemos los procesos administrativos en mercados municipales”.			
	Creación y lanzamiento de los proyectos: “Call center municipal y app municipal”			
	Programa de adecuación de la ley de procedimientos administrativos y leyes municipales			
	Ejecución el Programa “Renovación de la flota de transporte interno municipal”			

	Diseño e implementación del programa “Midamos nuestra atención Municipal”			
	Diseño e implementación de la política de reducción de procedimientos al contribuyente.			
Modernizar la infraestructura municipal y pública dentro del municipio de San Rafael Cedros	Diseño y remodelación del proyecto de Reconstrucción del PARQUE CENTRAL del casco urbano. PRIORITARIO.			
	Ejecución del proyecto: “Compra de terreno y construcción de nuevo cementerio. PRIORITARIO.			
	Ejecución del programa: “Rehabilitación de áreas verdes y zonas protegidas del municipio”			
	Ejecución del proyecto: “Mejoramiento de las instalaciones del plantel municipal”			
	Ejecución del proyecto: Remodelación del mercado municipal. PRIORITARIO.			
	Ejecución del proyecto “Perforación y recuperación de pozos para brindar agua potable a la población. PRIORITARIO”			
	Diseño y elaboración de la carpeta técnica para la “Construcción del Palacio Municipal”			
	Diseño y elaboración de la carpeta técnica “Construcción del polideportivo municipal y mejora de espacios deportivos” PRIORITARIO.			
Reducir la vulnerabilidad civil y la degradación ambiental del municipio	Diseño y ejecución del programa “Estudio de alta vulnerabilidad municipal”			
	Actualización y ejecución del “Plan de mitigación de riesgos municipales”			
	Implementación del programa: “Intervención efectiva en puntos débiles y vulnerables resultado del plan de mitigación de riesgos”.			
	Ejecución del programa: “Rehabilitación de aguas lluvias en calles identificadas de alto riesgo”.			
	Ejecución del programa: “Construcción de muros de contención en colonias con alto riesgo”			
	Ejecución del programa: “Gestión efectiva de mitigación y eliminación de cárcavas”			
Mejora de la limpieza y ornato municipal	Ejecución del programa “Embellecimientos temáticos de bulevares, plazas, parques y áreas verdes”			
	Diseño e implementación del proyecto: “Ordenanza gestión integral de residuos”			
	Ejecución del programa de renovación de flota de desechos sólidos: Equipos compactadores, Equipos de volteo, una góndola y un tractor cargador.			
	Financiación y ejecución del Programa: “Renovación de equipos livianos:			
	Ejecución del programa especial de: “Brigadas municipales de barrido de calle”: equipamiento y tecnificación en el barrido de calles.			
	Creación y ejecución del Proyecto: Planta de transbordo municipal			

Diversificar el turismo en el municipio	Diseño y construcción del PUPUSODROMO MUNICIPAL". PRIORITARIO.			
	Ejecución del proyecto: " ley de turismo municipal"			
	Diseño y ejecución del programa: "Zona dinámica de oportunidades".			
	Diseño e implementación del programa:" Integración comunicacional "			
Atracción de inversiones públicas y privadas al Municipio	Ejecución del Plan: "Competitividad empresarial y economías diferenciadas"			
	Creación del proyecto:			
	ejecución del proyecto: "Ordenanza de atracción de inversiones"			
Reducir el desempleo Municipal entre los jóvenes y mujeres Municipio	Creación y ejecución del plan:			
	Elaboración del proyecto: "Ordenanza municipal del primero empleo juvenil"			
	Creación y ejecución del programa: "Centro de formación laboral móvil"			
Incrementar la participación ciudadana en el Municipio	Diseño, lanzamiento y ejecución del programa:			
	Ejecución del proyecto: "Ordenanza que de participación ciudadana y la creación de la política de participación ciudadana			
Reducir la cantidad de población vulnerable socialmente en el Municipio	Diseño, lanzamiento y ejecución de programa política integral de ciencia, arte, cultura, deporte y salud para las poblaciones con vulnerabilidad social.			
	Política integral para la reubicación de asentamientos precarios			
Incrementar el impacto positivo de la prevención de violencia en el municipio	Implementación de la ordenanza de convivencia ciudadana			
	Fortalecimiento del consejo de paz y prevención			
	Ejecución de Programa focalizados para el mejoramiento de cifras y análisis de datos en materia de demografía y violencia social.			

VII. PRINCIPALES LIMITACIONES PARA EL DESARROLLO DE SAN RAFAEL CEDROS-

1. Matriz de riesgo para el logro del plan estratégico San Rafael Cedros limpio, iluminado, con oportunidades y calidad de vida 2018-2024.

10										
9				III		B	IV, f	V,g	I,d	II
8						5	b,<			D
7							E	A,6		3
6							VI	2,a	1	
5							C, e			F
4										
3										
2										
1										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto										

DESARROLLO ECONOMICO		DESARROLLO MUNICIPAL:		DESARROLLO SOCIAL		DESARROLLO URBANO	
A	Contaminación Ambiental	1	Cobro Ineficiente	I	Apatía de la gente en involucrarse en las políticas municipales	a	Falta de cultura de limpieza ciudadana
B	Ambiente nacional negativo para inversiones	2	Mal récord crediticio Municipal en deuda a corto plazo	II	INCAPACIDAD PARA ENTRAR EN TERRITORIOS CONFLICTIVOS	b	Inseguridad en los territorios intervenidos
C	Falta de apoyo de instituciones de gobierno y otros	3	INSOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA EJECUTAR MEJORAS	III	Influencia de otras políticas públicas ejercidas en el territorio	<	Vulnerabilidad municipal avanzada y deterioro medioambiental grave.
D	INSEGURIDAD EN LOS TERRITORIOS TURISTISTICOS	4	Incapacidad para honrar deudas municipales	IV	Falta de capacitación técnica del recurso en temas específicos	d	FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS
E	Deficientes servicios municipales orientados a la atracción de inversiones.	5	Resistencia a la planeación estratégica	V	Falta de recursos Municipales para financiar los programas	e	Clima organizacional no apropiado.
F	Ausencia de políticas e incentivos para atraer y retener inversiones	6	Falta de recursos tecnológicos y humanos capacitado	VI	Falta de compromisos en la construcción del dialogo	f	Equipamiento municipal deficiente para movilización y funcionamiento de personal

2. Estrategia De Intervención Reducción del riesgo por política

POLÍTICA DE DESARROLLO MUNICIPAL	
RIESGO IDENTIFICADO	PLANES DE MITIGACIÓN O ELIMINACIÓN DEL RIESGO
COBRO INEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnósticos del motivo por los cuales no se paga. • Plan de capacitación para notificar bajo el debido proceso • Realizar un cobro con base a una tasación justa
MAL RECORD CREDITICIO MUNICIPAL EN DEUDA DE CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de priorización de pagos y deudores. • Normar la autorización de retenciones laborales vía acuerdo municipal. • Pagar oportunamente los compromisos. • Plan de integración de información originado del proceso de compra de bienes e inmuebles.
INSOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA EJECUTAR LAS MEJORAS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y cumplimiento de planificación financiera • Programa de disminución del gasto en los procesos financieros • Cobrar en diferentes vías y formas para evitar quedarse sin gasto
RESISTENCIA A LA PLANIFICACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planificación de forma participativa. • Programas de capacitación sobre las ventajas de la planificación estratégica. • Ajustar la planificación en los procesos cotidianos y rutinarios. • Actualizar el manual de procesos y procedimientos para el cumplimiento de metas. • Incluir en el reglamento interno el incumplimiento de actividades diarias como una sanción grave.
FALTA DE RECURSOS TECNOLÓGICOS Y RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos reales y orientados a estructura, mobiliario y equipo. • Diagnóstico para la reingeniería, reclasificación y reasignación de equipo informático basándose en necesidades y requerimientos por puesto. • Programa de asignación de internet y equipo de telefonía con base a criterios de responsabilidades y requerimientos del puesto. • Política institucional del uso racional y adecuado de los equipos. • Política de programas de capacitación de talento humano, con base a los requerimientos del cargo. • Elaboración del manual de capacitaciones. • Crear un espacio y recurso financiero orientado a la capacitación de talento humano. • Programa de reclutamiento y selección de personal idóneo.
INCREMENTO INSOSTENIBLE DEL GASTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenanza de renuncia voluntaria. • Realizar políticas de incremento de ingresos. • Política de congelamiento de contratación de personal. • Cumplimiento del plan de compras anual. • Creación de controles de adquisición y compra de bienes y servicios municipales. • Creación de una política fiscal municipal.

POLÍTICA DE DESARROLLO URBANO	
RIESGO IDENTIFICADO	PLANES DE MITIGACIÓN O ELIMINACIÓN DEL RIESGO
CULTURA DE LIMPIEZA CIUDADANA EN EL MUNICIPIO	<ul style="list-style-type: none"> • Plan educativo en materia de separación de desechos sólidos • Señalización para la educación y fomento del respeto de los horarios del tren de aseo. (en equipo con la comunidad) • Actualizar la ordenanza de tasas por servicios y mejorar los formatos para imponer esquelas. • Impulsar e insertar la ley de gestión integral para residuos de desechos sólidos en el municipio por medio de una ordenanza municipal. • Realizar planes piloto para el reciclaje en los hogares focalizados, con base a un diagnóstico municipal. • Crear acciones de involucramiento a los habitantes de las comunidades en las jornadas de limpieza municipal. • Plan de construcción de pilas de basura orientadas a reducir la cantidad de promontorios de basura • Plan integral de tratamiento de basura orgánica. • Brindar instrumentos jurídicos y equipo al CAM para contrarrestar las malas prácticas.
INSEGURIDAD EN LOS TERRITORIOS INTERVENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de convivencia con comunidades. • Generación de oportunidad de empleo y desarrollo económico a los habitantes de las comunidades. • Fortalecimiento de programas y planes sociales orientados a generar confianza en las comunidades y colonias.
VULNERABILIDAD MUNICIPAL AVANZADA Y DETERIORO MEDIOAMBIENTAL GRAVE.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los planes de gestión de riesgos y otros. • Creación de mesas de diálogo para gestionar con instituciones gubernamentales para la mitigación de cárcavas y deslizamientos. • Plan de ordenamiento territorial. • Política municipal de medio ambiente: ordenanza de medio ambiente. • Generar un plan de intervención de poblaciones en zonas de asentamientos precarios. • Programa de mantenimiento para cárcavas ya intervenidas.
FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del programa convenios y alianzas con cooperantes nacionales e internaciones.
CLIMA ORGANIZACIONAL NO APROPIADO.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleciendo del clima organizacional por medio de programas de capacitación y aplicación del reglamento interno de trabajo. • Entrega de material e instrumentos necesarios para funcionar.
EQUIPAMIENTO MUNICIPAL DEFICIENTE PARA MOVILIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Política de recursos apropiados que garanticen la movilidad y el uso para las funciones.

POLÍTICA DE DESARROLLO ECONÓMICO	
RIESGO	PLANES DE MITIGACION O ELIMINACIÓN DEL RIESGO
CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de concientización de los efectos negativos de la contaminación: hogares y empresas. • Programa de medición de contaminación ambiental proveniente de las empresas e industrias.
AMBIENTENACION NEGATIVA PARA INVERSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una política de competitividad Municipal para el fortalecimiento de las atracciones nacionales e internacionales.
FALTA DE APOYO DE INSTITUCIONES DE GOBIERNO Y OTROS.	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de diálogos permanentes y de dialogo abierto y transparente con instituciones gubernamentales, academia y otros actores claves. • Invocar las leyes aprobadas para exigir el cumplimiento de las funciones de las instituciones gubernamentales.
INSEGURIDAD EN LOS TERRITORIOS TURISTISTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Crear espacios de dialogo comunitario para trabajar el cambio de la percepción al turista. • Convenios con POLITUR para brindar seguridad turística.
MALA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES ORIENTADOS A LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a una agencia que diseñe y ejecute la política comunicacional en materia de atracción de inversiones. • Ventanilla única y simplificación de trámites. • Enlace de servicios gubernamentales a los actores del Municipio. • Crear mecanismos y procedimientos para atender los reclamos en el servicio municipal.
AUSENCIA DE POLÍTICAS E INCENTIVOS PARA ATRAER Y RETENER INVERSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Diagnóstico y base de datos de inmuebles para inversiones y zonas rentables. • Política de incentivos fiscales para atracción de inversión. • Creación de Ley de seguridad jurídica para las inversiones Municipales • Creación de socio publico privado Municipal. • Política de atracción de inversiones: Ordenanza.

POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL	
RIESGO IDENTIFICADO	PLANES DE MITIGACION O ELIMINACIÓN DE RIESGOS
APATÍA DE LA POBLACIÓN A INVOLUCRARSE EN LAS POLÍTICAS MUNICIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una política municipal que genere los procedimientos de respuesta a reclamos y solicitudes comunales. • Creación de espacios de diálogo y mecanismos de comunicación liderados por la Municipalidad. • Estrategia de acercamiento por medio de programas sociales para reducir la apatía. • Activar los instrumentos legales para tomar decisiones por medio de manuales y reglamentos para dichos fines • Activar el mecanismo de contribuciones especiales. • Rendición de cuentas • Despartidización de los programas y proyectos municipales
INCAPACIDAD PARA ENTRAR EN TERRITORIOS CONFLICTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de convivencia con comunidades. • Generación de oportunidad de empleo y desarrollo económico a los habitantes de las comunidades. • Fortalecimiento de programas y planes sociales orientados generar confianza en las comunidades y colonias.
INFLUENCIA DE OTRAS POLÍTICAS PÚBLICAS EJERCIDAS EN EL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Política de priorización en programa y proyectos dentro del municipio, por medio de la participación ciudadana liderada por la municipalidad
FALTA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA DEL RECURSO EN TEMAS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Política de programas de capacitación de talento humano, con base a los requerimientos del cargo. • Elaboración del manual de capacitaciones. • Crear un espacio y recurso financiero orientado a la capacitación de Talento Humano. • Programa de reclutamiento y selección de personal idóneo.
FALTA DE RECURSOS MUNICIPALES PARA FINANCIAR LOS PROGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del programa de Convenios y alianzas con cooperantes nacionales e internaciones.
FALTA DE COMPROMISOS PARA MANTENER EL DIALOGO CON LAS COMUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una priorización de necesidades municipales en las comunidades y cumplir con la programación que abarque todo el territorio. • Realización del plan participativo de inversiones en el Municipio para realizar obras y proyectos municipales en comunidades y colonias. • Promesas de programas y proyectos factibles financiera y técnicamente.

VIII. INDICADORES DE IMPACTO Y FUENTE DE VERIFICACION.

En el siguiente cuadro se muestran los indicadores por Política Municipal, los cuales deberán ser evaluados de forma anual por el Dpto. de Planificación Estratégica Estadísticas Municipales, con el objetivo de medir el impacto del Plan estratégico Municipal.

POLÍTICA	INDICADOR	FORMA DE MEDIRLO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
DESARROLLO MUNICIPAL	Incremento de Ingresos Municipales	Rendimiento económico	Memoria de labores de unidad Financiera
	Reducción del gasto Municipal	Ejecución del presupuesto	Memoria de labores de unidad Financiera
	Reducción de cuentas por pagar a C.P	Estado de situación financiera	Memoria de labores de unidad Financiera
	Mejora en la atención al cliente	Calificación ciudadana	Memoria de labores de unidad administrativa
	Nivel de acercamiento de los servicios	Número de Distritos u oficinas creadas.	Memoria de labores de unidad administrativa
	Reducción del tiempo promedio de espera	Tiempo de espera por contribuyente o ciudadano	Memoria de labores de unidad administrativa
DESARROLLO URBANO	Reducción de desechos sólidos en el Municipio	Peso en Lb. del pago de disposición final	Memoria de Labores de la unidad de Operaciones
	Reducción de externalidades	Número de casos identificados y sancionados	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Urbano
	Porcentaje del plan de mitigación de riesgos ejecutado	Número de acciones ejecutadas /Total de acciones del plan.	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Urbano
	Incremento de la red de alumbrado publico	Número de lámparas nuevas y repuestas colocadas y funcionando en el territorio.	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Urbano
	Porcentaje de calles reparadas	Numero de calles bacheadas/ total de calles en el municipio	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Urbano
	Porcentaje de calles construidas	Numero de calles nuevas/ total de calles en el municipio	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Urbano
	Crecimiento urbanístico	Cantidad de nueva infraestructura construida en el territorio del Municipio.	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Urbano
DESARROLLO ECONOMICO	Incremento de la competitividad Municipal	Índice de competitividad Municipal	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Social
	Atracción de inversiones privadas	Número de nuevas empresas con inversiones significativas.	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Social
	Nivel de empleo total generado	Cantidad de empleados nuevos por año	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Social
	Fomento a la agricultura e industria	Numero de Encadenamientos productivos generados	Memoria de Labores del unidad de Desarrollo Social

	Porcentaje de empleo femenino generado	Total de mujeres empleadas en el año/ total de empleo generado	Memoria de Labores de la Unidad de Proyección Social, Participación Ciudadana y Comunicaciones
	Nivel de empleo juvenil	Total de mujeres empleadas en el año/ total de empleo generado	Memoria de Labores de la Unidad de Proyección Social, Participación Ciudadana y Comunicaciones
	Nivel de diversificación turística	Número de nuevos tipos de destinos turísticos en el Municipio	Memoria de Labores de la Unidad de Proyección Social, Participación Ciudadana y Comunicaciones
DESARROLLO SOCIAL	Organización ciudadana	Cantidad de Juntas directivas y ADESCOS creadas	Memoria de Labores de la Unidad de Proyección Social, Participación Ciudadana y Comunicaciones
	Participación ciudadana	Número de iniciativas ciudadanas	Memoria de Labores de la Unidad de Proyección Social, Participación Ciudadana y Comunicaciones
	Transparencia Municipal	Índice de transparencia Municipal	Ranking de Transparencia Municipal
	Reducción de la violencia social	Índice de Violencia	Memoria de Labores del Observatorio Municipal
	Reducción de asentamientos precarios	Numero de asentamientos precarios trasladados	Estudio Municipal
	Reducción de la pobreza	Índice de pobreza	Encuesta Municipal
	Incremento del nivel académico	Promedio de notas de bachillerato	Datos del Ministerio de Educación
	Reducción de enfermedades y epidemias	Cantidad de enfermedades detectadas y tratadas	Datos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
	Calidad de vida	Nivel de esperanza de vida	Encuesta Municipal
Inversión social por habitante:	Total del gasto en inversión social/ total de habitantes del Municipio	Memoria de Labores de la Unidad de Proyección Social, Participación Ciudadana y Comunicaciones.	

IX. ESTRATEGIAS SUPLETORIAS AL PLAN MUNICIPAL

1. Sostenibilidad del Plan Estratégico Institucional.

Para el logro del presente plan, la Alcaldía de San Rafael Cedros prevé la necesidad de echar a andar las siguientes estrategias supletorias y planes o manuales complementarios que brindaran el soporte técnico y normativo requerido para el logro objetivo y metas estratégicas:

a) Política de Modernización Judicial:

Para el desarrollo de este componente se proyecta realizar los siguientes programas y proyectos por parte del Departamento Jurídico Municipal de la Alcaldía de San Rafael Cedros

- Diseño y ejecución del proyecto Ordenanza de promoción de reciclaje
- Diseño y ejecución del proyecto Ordenanza
- Actualización de la ley de impuestos municipales del Municipio
- Actualización del marco regulatorio para la actualización de las tasas municipales
- Política fiscal municipal
- Ordenanza de creación y funcionamiento de la ventanilla única.
- Ordenanza para la creación y funcionamiento de los distritos municipales.
- Ordenanza de simplificación de trámites municipales
- Ordenanza de promoción del turismo en el municipio de San Rafael Cedros.
- Ordenanza de creación de zonas dinámicas de oportunidades del municipio de San Rafael Cedros.
- Ordenanza de incentivos para la atracción de inversiones privadas y socios públicos privados.
- Ordenanza municipal del primer empleo juvenil.
- Ordenanza de incentivos fiscales para la contratación de sectores vulnerables en el Municipio de San Rafael Cedros.
- Todas las demás ordenanza, manuales, reglamentos y regulaciones necesarias para el desarrollo Municipal.

b) Política comunicacional:

Para el desarrollo de este componente se proyecta realizar las siguientes políticas, programas y proyectos, por medio del

Departamento de comunicaciones, relaciones públicas y protocolo
Municipal de San Rafael Cedros

- Política de Comunicación interna: Utilización de intranet, Redes sociales y periódico Mural Municipal.
- Creación de la APP municipal.
- Lanzamiento de LA Radio Municipal
- Política de comunicación externa: comunicados de prensa, boletines informativos, creación de, revistas digitales, Sitio web.
- Manual de elaboración de memoria de labores.
- Programa de encuestas y sondeos de opinión municipal.
- Elaboración del manual de bienvenida.

c) [Política de incentivos al Talento Humano.](#)

Para el desarrollo de este componente se proyecta realizar los siguientes programas y proyectos por parte del Departamento de Recursos Humanos (Sugerencia: la creación de la Gerencia General).

- Creación de un nuevo reglamento interno de trabajo.
- Contratación del seguro de vida colectivo
- incentivos integrales a los niveles operativos que contemplen aspectos: económicos, psicológicos y de salud e higiene.
- Creación de la política de voluntariado y responsabilidad medio ambiental de los empleados de la Alcaldía de San Rafael Cedros.
- Proyecto de recreación familiar de los empleados de la Municipalidad.
- Manual de proceso de selección y contratación del nuevo talento Humano.
- Manual de capacitaciones y mejora continua del talento Humano.
- Política de capacitaciones y mejora continua del talento humano.

d) [Política de Estrategia de Cooperación para el Desarrollo.](#)

Para el desarrollo de este componente se proyecta realizar los siguientes programas y proyectos por parte del Departamento de descentralización de la cooperación para el desarrollo.

- Diseño y ejecución del plan de cooperación local, nacional e internacional para el desarrollo del Municipio de San Rafael Cedros.
- Elaboración de banco de carpetas técnicas para competir por

fondos de cooperación no reembolsable

- Elaboración del manual de procesos y procedimientos para la recepción de fondos no reembolsables o asistencias técnicas provenientes de la gestión de la Unidad de Cooperación descentralizada para el desarrollo.
- Programa de lobby y cabildeo político para la consolidación de Alianzas y hermanamientos intermunicipales.
- Elaboración del marco normativo necesario para recibir las donaciones provenientes del programa de responsabilidad social empresarial para el Municipio de San Rafael Cedros.
- Ferias Municipales con el fin de atraer donantes y cooperantes, en donde se muestren las riquezas culturales, sociales y ambientales a fin de ser considerados en un futuro para ser beneficiarios de algún proyecto con ayuda internacional.

e) [Política de Transparencia Municipal.](#)

Para el desarrollo de este componente se proyecta realizar los siguientes programas y proyectos por parte la Unidad de Acceso a la Información Pública.

- Política Municipal para el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información pública.
- Manual de procedimientos para la rendición de cuentas de los funcionarios públicos y la Municipalidad.

Simplificación de procedimientos y trámites para el acceso de información oficiosa y publica

- Actualización trimestral del portal de transparencia y la página web.
- Ejecución del modelo de transparencia en los procesos democrática al interior de la municipalidad y al exterior, en las colonias y comunidades.

f) [Política de Orden y Seguridad.](#)

Para el desarrollo de este componente se proyecta realizar los siguientes programas y proyectos por parte de la Dirección cuerpo de Agentes Municipales

Fortalecimiento tecnológico del Cuerpo de Agentes Metropolitanos.

- Contratación idónea de agentes para incrementar el rango de acción municipal.
- Alianzas interinstitucionales para la capacitación especializada al personal

- contratado
- Propuestas y trabajo coordinado con el departamento jurídico Municipal para la actualización de leyes códigos y ordenanzas que mejoren los procesos y procedimientos que aplica el CAM.
 - Creación del grupo de mantenimiento de orden Municipal.
 - Creación del CAM de tránsito.
 - Mejorar las condiciones de estadía del cuerpo de Agentes Municipales.
 - Compra de armas y municiones acordes a los requerimientos y operativos asignados al CAM.
 - Instalación de cámaras de video vigilancia en el interior de las instalaciones Municipales.

2. Política de Coordinación y Articulación Interinstitucional

Los siguientes actores son los que se han identificado claves para el desarrollo del presente Plan Estratégico Municipal:

a) Estrategias con Instituciones Estatales:

Con el Gobierno Central se pretende articular por medio de cartas de entendimiento o cooperación mutua, amparados en el Art. 206 que mandata a las instituciones del Estado a "...colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos". La estrategia a seguir serán reuniones bilaterales para la resolución de problemas municipales y la búsqueda de mesas de Diálogos Multi institucionales en aquellos temas integrales para el desarrollo Municipal.

b) Estrategias con otras Municipalidades:

Con el Gobierno Central se pretende articular por medio de cartas de entendimiento o cooperación mutua, amparados en el Art. 207 de la Constitución de la República de El Salvador. La cual mandata que: "Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios

c) Estrategias con empresa privada

Los intereses sociales y el bien común será la base de las relaciones que se establecerán con el sector privado, privilegiando a los residentes del Municipio y posteriormente a las inversiones nacionales. Esto con el fin de generar empleo a nivel local, siempre y cuando no riña con los intereses del desarrollo sustentable y sostenible como lo mandata el Art. 117 de la constitución de la República de El Salvador.

d) Estrategias con ONG's y otras organizaciones sociales.

La estrategia será buscar cooperación y asistencia técnica de todas aquellas ONG's especializadas en temas específicos que sean requeridos para el desarrollo económico, social, municipal y urbanístico del Municipio. Por medio de cartas de entendimiento y mesas de diálogo y participación en el diseño y ejecución de las políticas Municipales.

3. Política de Seguimiento Y Evaluación del Plan Estratégico Municipal.

El seguimiento estará bajo la responsabilidad directa del Director General, quien por medio del responsable de la Planificación Estratégica y Estadísticas Municipales ,coordinará con las diferentes Jefaturas de Departamentos y Unidades con el propósito que estas cumplan lo establecido en el presente plan.

El jefe de Planificación estratégica y Estadísticas Municipales, monitoreará de forma periódica todas las variables de gestión, impacto y resultados esperados de este plan y propondrá acciones concretas para corregir, ajustar a la realidad o potenciar tendencias a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

Sumariamente a esto, el Departamento de Planificación Estratégica y Estadísticas Municipal velará porque los Planes Operativos Anuales presentados por las diferentes dependencias, dentro del periodo de vigencia de este plan sean acordes al mismo y que el trabajo realizado para estos 3 años lleven los componentes requeridos para el logro de los objetivos municipales a largo y mediano plazo. Para estos fines se creará y sociabilizará con el Alcalde, su Concejo y todas las jefaturas el Manual de Formulación y Seguimiento del plan estratégico Municipal.



PLAN ANUAL OPERATIVO PAO - 2021

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS

INTRODUCCIÓN

El plan operativo anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de las estrategias de su empresa en el período de un año o más. Desde el inicio de ejecución, su empresa, su junta directiva y su equipo de gestión sabrán cómo actuar cuando surjan problemas importantes. De esta manera, el plan operativo anual o el ciclo anual ayudarán a su Alcaldía a alcanzar sus objetivos.

UN BUEN PLAN OPERATIVO ANUAL ES IGUAL A UN EFICAZ ENFOQUE EN LA RUTINA DIARIA

Una de los motivos principales por los que debe hacerse un plan operativo anual integral y directo o un ciclo anual desde comienzo de año es que con él puede enfocarse mejor en las operaciones diarias para lograr la estrategia fijada y además tendrá un seguimiento de cuándo inician las cosas importantes evaluándolas durante el año o durante el plan operativo anual.

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Plan operativo

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

¿Qué es el plan operativo?

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa es, por ejemplo, obtener una facturación de 100.000 dólares antes de 2012, el POA establecerá cada objetivo anual: 25.000 dólares en 2009, 25.000 dólares en 2010, 25.000 dólares en 2011 y 25.000 dólares en 2012. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la institución para alcanzar dichas metas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la institución prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y mantenimiento de equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para la funcionalidad de la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la institución y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- * Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;
- * Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;
- * Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en los servicios que se ofrecen a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima)

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS

PLAN ANUAL OPERATIVO – PAO 2020

PROYECTO o ACTIVIDAD: _____ **Unidad** _____

OBJETIVO ESTRATÉGICO: _____

RETO ESTRATÉGICO: _____

No.	Acción Estratégica	Propósito Estratégico	Localización	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Acción a Seguir	Observaciones
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

El plan Operativo Anual (POA) es un Instrumento de gestión de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: áreas estratégicas, programas, proyectos, recursos y sus respectivos objetivos y metas, así como la expresión financiera para acometerlas, constituye el principal instrumento de planeación en la administración pública en virtud de que en él, se establecen de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los compromisos institucionales por cada unidad; además es el instrumento sobre el que se realiza la evaluación anual de los resultados de la gestión en su relación con el Plan Estratégico Institucional 2018-20124

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, presenta en su Plataforma de Gobierno, los ejes Estratégicos, retomados por cada una de las dependencias de la Municipalidad y que son la base fundamental, para el desarrollo de los diferentes proyectos de carácter estratégicos, formulados en el Plan Operativo Anual, que está integrado por metas de carácter estratégicas y operativas, así como el presupuesto asignado a cada meta para su ejecución y su posterior evaluación.

La Unidad responsable de la Planificación Institucional, es responsable de poner a disposición de todas las dependencias de la municipalidad, los lineamientos para la Formulación y Seguimiento de las metas, cumpliendo con las Normas Técnicas de Control Interno, así como verificar el cumplimiento de la programación en los tiempos establecidos.

INTERVENCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

En la preparación del POA, es importante tener claro que los objetivos, general y específico, y los resultados no cambian respecto al PEP, a menos que se produzcan modificaciones profundas en el contexto, las cuales puedan perjudicar la viabilidad del Proyecto.

Contenido básico:

Guía para la preparación de un POA

En el nuevo plan anual, deberá precisarse el estado de avance del Proyecto y si el ritmo de ejecución del mismo permitirá el logro de los resultados intermedios, establecidos en el período correspondiente al POA. Al mismo tiempo, las Autoridades deberá analizar si eventuales aceleraciones del ritmo de intervención para el logro de los resultados, inducidas por la voluntad de recuperar eventuales atrasos, están adecuadamente justificadas y son realistas. En caso contrario, deberá mantenerse el ritmo alcanzado hasta la fecha, y señalar las implicaciones, de cara al tiempo que queda para completar la intervención (repercusiones en el PEI).

Adicionalmente, se pondrá cuidado en que se mantenga la lógica de intervención en el POA a elaborar, y se presente con exactitud el encadenamiento de las actividades y el logro de resultados (intermedios y/o finales) entre el plan que está

concluyendo y el nuevo plan (incluyendo comentarios sobre lo previsto en el PEI, en cuanto a las posibilidades de cumplir con las previsiones respectivas).

La Alcaldía mantendrá el cuidado para que el POA, al igual que el PEI, no se utilice para proponer o introducir modificaciones a las prescripciones del Proyecto. En el caso de que el POA hiciera propuestas no contempladas en las disposiciones técnicas y administrativas (DTA), éstas deben ser claras y explícitamente expuestas en la Lista de puntos de atención, y señalar con exactitud las repercusiones en el PEI. Estas propuestas deben ser tratadas con las autoridades, antes de la preparación del POA y en un trámite separado de éste, a fin de evitar atrasos en la aprobación del plan anual.

Se proporcionará información sobre los resultados intermedios que se pretenden alcanzar en el POA, y una síntesis respecto a lo previsto en el PEI. También, en este caso, se suministrarán datos numéricos referentes a los indicadores objetivamente verificables (IOV). Se señalarán eventuales factores responsables de un logro insuficiente de los resultados, hipótesis y/o condiciones previas no comprobadas al nivel de actividades. En el caso en que el Proyecto disponga de un sistema de seguimiento y evaluación (SyE) que produce información sobre el impacto de las acciones del mismo, se reportará una información sintética al respecto, enviando a un anexo los datos detallados.

En el POA del año bajo programación, se presentará el detalle de cada una de las actividades que realizará el Proyecto, su justificación, su vinculación con los resultados intermedios, y un cuadro sinóptico respecto al avance de las actividades del anterior plan.

En el caso de que el Proyecto utilice un sistema automatizado, como por ejemplo el Sistema de Seguimiento Físico Financiero (SSFF), el cual es una importante herramienta de trabajo para los Proyectos de cooperación de la línea presupuestaria financiera y técnica, deberá incorporar en la presentación de la programación, del año en cuestión, la matriz rubro/actividad respectiva (aplicada en el PEI y en anteriores PAOs).