

Instituto Centroamericano de Capacitación Empresarial, a 1989 apenas el 9% de los empleados municipales eran profesionales, 6% tenían una instrucción superior y el 40% de ellos apenas tenían una instrucción primaria, situación que continúa a la fecha.”¹⁸.

TABLA 2: CLASIFICACION DE LOS MUNICIPIOS

CATEGORIA	NUMERO	INGRESOS TOTALES (millones ₡)	INGRESOS PROMEDIO (millones ₡)	INGRESOS PER CAPITA (₡)
A	10	191.6	19.2	124.3
B	19	43.7	2.3	15.1
C	30	26.7	0.9	33.6
D	203	26.1	0.1	13.1
TOTAL	262	288.0	1.1	39.9

FUENTE: Garrett, Andrés y otros, “El Salvador: Programa de Desarrollo Municipal y Lucha Contra la Pobreza”, borrador de informe preparado para el Gobierno de El Salvador, Ministerio de Hacienda y Fondo de Inversión Social, La Paz, Bolivia, junio de 1996, p. 34.

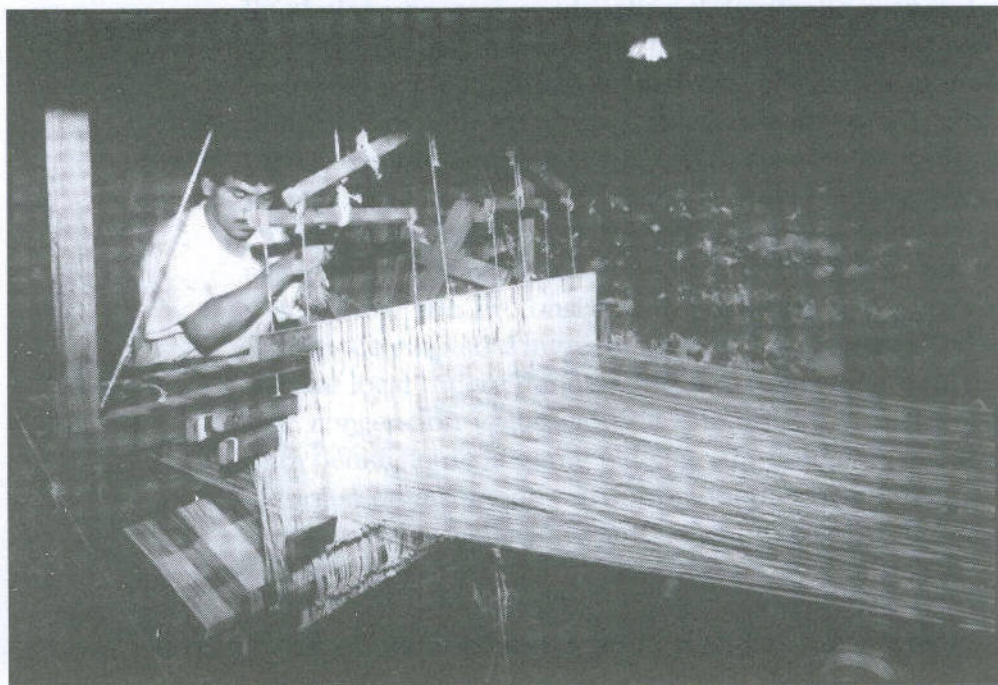
En lo concerniente a la disponibilidad de recursos financieros provenientes de ingresos propios, el grueso de las municipalidades no recaudan los montos necesarios para funcionar de manera autónoma y para encarar sus necesidades de inversión de manera autosuficiente. En un

¹⁸ Comité Técnico de Descentralización y Desarrollo Municipal, “Documento Preliminar Propuesta de Estrategia de Descentralización y Desarrollo Municipal”, San Salvador, El Salvador, julio de 1993, p. 8.

estudio realizado por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), los municipios del país fueron agrupados en cuatro categorías donde se conjugaban criterios tales como nivel de ingresos, condiciones socioeconómicas, capacidad de ejecución de proyectos financiados por la Secretaría de Reconstrucción Nacional y número de habitantes por municipio¹⁹. En la tabla 2 aparece dicha categorización y la situación de los ingresos municipales para 1992, provenientes de fuentes propias. Basta con echarle un rápido vistazo para comprender la precariedad e inviabilidad financiera de casi 8 de cada 10 municipios, cuyos ingresos promedio/año alcanzan la irrisoria suma de ¢ 100 mil. Uno se pregunta: ¿Qué desarrollo económico puede promoverse con esos fondos?

En síntesis, a modo de cierre del presente capítulo, después de haber analizado los factores esbozados en el cuadro genérico de las realidades municipales tales como la división político-administrativa del país, la fragmentación municipal y concentración espacial poblacional, la duración del período de las autoridades municipales y la capacidad de gestión y la disponibilidad de recursos financieros en las municipalidades, a cualquiera le entran dudas respecto a las posibilidades reales tenidas por muchos municipios de asumir con éxito la labor de promover el desarrollo económico local.

¹⁹ Ver Garrett, Andrés y otros, "El Salvador: Programa de Desarrollo Municipal y Lucha Contra la Pobreza", borrador de informe preparado para el Gobierno de El Salvador, Ministerio de Hacienda y Fondo de Inversión Social, La Paz, Bolivia, junio de 1996, p. 34-35.



III parte

El municipio como promotor del desarrollo económico local

III. EL MUNICIPIO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Una aproximación al concepto del desarrollo económico local

En el plano general, se visualiza el desarrollo económico local como un proceso de largo aliento en el cual, mediante la práctica de una dinámica social distinguible por la acción concertada y el involucramiento eficaz de los actores protagónicos de la esfera económica local, se va facilitando el acceso a las oportunidades para poner en marcha iniciativas y proyectos de la comunidad destinados a aumentar la producción e intercambio de bienes y servicios, con la consiguiente generación de nuevas fuentes de empleo e ingreso para sus habitantes. El adjetivo de local quiere denotar, en forma expresa, la intrínseca concepción y vocación de este desarrollo de, por y para beneficio de la gente y de las comunidades residentes en un determinado territorio, independientemente de si éste es la jurisdicción cantonal, municipal o departamental.

Ya en el plano concreto de la realidad salvadoreña, el desarrollo económico local deberá perfilarse con un carácter integral e integrador. A la sazón, por una parte, deberá entenderse como el fortalecimiento de la base productiva a nivel microeconómico, gracias al aprovechamiento óptimo de los recursos y potencialidades disponibles en la localidad, sean éstos humanos, materiales, naturales o tecnológicos; por otra, sus resultados deberán traducirse prioritariamente en el alivio de la pobreza extrema y en la prevención del deterioro del medio ambiente. No obstante lo anterior, el desarrollo económico local no significa, de ninguna manera, abogar por la

autarquía de una isla ni por la abstracción de cuanto sucede en el entorno inmediato, en el país o en el mundo.

En su dimensión de ejercicio de diálogo social, el proyecto de desarrollo económico local debe ir surgiendo, primero, de aquellos acuerdos colectivos básicos respecto al destino de llegada, al horizonte hacia donde se aspiran enfilear los esfuerzos en este campo. Segundo, de la identificación pormenorizada de cuáles son los impedimentos o debilidades primordiales a ser superadas para impulsar el crecimiento sostenido de las actividades productivas. Tercero, del diseño de las estrategias y de la selección de los mecanismos para implementar los caminos de solución. En una palabra, se trata de ponerse de acuerdo sobre el futuro a forjar, así como también sobre el conjunto de problemas a superar y los medios para conseguirlo.

Siempre en sintonía con el aspecto social referido, el municipio, dada su misma naturaleza, se vuelve el eje del desarrollo económico local porque facilita la concertación y el encuentro de la comunidad. Como tal, "El municipio no puede imponer criterios; son los agentes económicos los que tienen mejor visión acerca de las oportunidades reales para emprender negocios. El municipio debe ayudar a descubrirlas y facilitar su ejecución"²⁰. Cabe agregar que en aquellos puntos o temas sobre los cuales se vayan alcanzando consensos generalizados, deberá buscarse afanosamente el compromiso entre los distintos interlocutores. En última instancia se trata no sólo de compartir una visión, sino de tener una acción compartida para construir con hechos, no con palabras, esa imagen-objetivo.

²⁰ IULA/CELCADEL, "El Municipio como Promotor del Desarrollo Económico Local", Seminario Internacional, Cuaderno de Desarrollo Local N° 13, Quito, Ecuador, abril de 1993, p. 123.

Algo sí debe quedar completamente claro. En ningún momento se pretende postular este enfoque del desarrollo económico local, como la panacea para combatir la pobreza y el subdesarrollo. Este vicio academicista de pensar las cosas desde la utopía, debe ser evitado a toda costa. No es conveniente seguir transgrediendo el lindero que separa el dominio entre lo deseable y lo posible, elevando irresponsablemente las expectativas ciudadanas de gozar un nivel de vida divorciado de lo que materialmente puede ofrecer este país a las actuales y futuras generaciones. Las realidades económicas estructurales no tienen nada que ver con los discursos pseudo-desarrollistas. Para decirlo de una manera llana, los países no pueden sencillamente decidir, en un acto de voluntad, cambiar su aparato y capacidades productivas, salteándose etapas de forzosa maduración histórica en la acumulación de capital.

Delimitación de roles y funciones del municipio

Tal como se pudo patentar en el capítulo 1, el marco jurídico-institucional del país y la política gubernamental si se pone en práctica lo de ofrecer un abanico de posibilidades a la acción del municipio para convertirse en un agente promotor del desarrollo económico local, posibilitándolo de ser, si se quiere, una especie de puente de intercomunicación entre entre lo macro y lo micro. Lo fundamental de esta transformación en su papel tradicional, es hacerla en el contexto de una rearticulación orgánica con la sociedad civil, cuya característica más sobresaliente sea la participación activa de los diversos sectores, grupos o gremios integrantes de la comunidad en el manejo de la cosa pública.

Merece la pena apuntar de partida que la perfilación aquí sugerida del rol municipal, tiene dos piedras angulares

en su concepción. Uno, el municipio intervendrá en su carácter de entidad facilitadora o impulsadora de las actividades económicas, cuidándose de no suplantar a los actores privados en su función de producir directamente bienes y servicios. Dos, el municipio se reservará el derecho de intervenir directamente en aquellas áreas de interés estratégico para la colectividad donde, dadas las circunstancias, no exista el deseo, la factibilidad o la capacidad de ser reemplazado por otros agentes.

En consonancia con esa línea de pensamiento, al municipio le correspondería asumir tres funciones genéricas²¹ de cara al desarrollo económico local:

- 1) Establecer un marco institucional y adoptar las herramientas operativas requeridas para promoverlo;
- 2) Proveer los servicios municipales, infraestructura y facilidades de apoyo a las actividades productivas;
- 3) Implementar programas de asistencia a las microempresas.

Cualquiera podría poner en tela de duda la conveniencia de asignarle adicionalmente un nuevo rol y responsabilidad al gobierno local, cuando a duras penas alcanza a “cubrir medianamente” sus tareas tradicionales. Sin embargo, en este tema en particular, se pueden dar un conjunto de razones del por qué el municipio tiene ventajas comparativas para asumir la promoción del desarrollo económico local, a saber ²²:

²¹ Ver Evans, Hugh “Política Municipal de Empleo Productivo”, informe preparado para la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano, Ciudad de Guatemala, California, EEUU, septiembre de 1995, pp. 7-21.

²² Ver IULA/CELCADEL, op. cit., pp. 62-64.

- a) Su mejor posición para evaluar y definir el esquema de desarrollo más acorde con las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de la comunidad como un todo;
- b) Puede compensar y complementar el conocimiento imperfecto tenido por agentes de decisión de otros niveles de gobierno o de los empresarios, proveyendo valiosa información;
- c) Maneja la construcción de obras de infraestructura, las cuales pueden servir de incentivo para atraer la inversión privada a su jurisdicción;
- d) Sus relaciones formales con otros órganos del Estado le permiten conocer e intermediar las oportunidades surgidas de planes, programas o proyectos auspiciados por instituciones nacionales o internacionales;
- f) Está en condiciones de recoger o tener acceso a toda la información relevante sobre su comunidad, gracias a la cual pueda inducirse la instalación de nuevas empresas;
- g) Tiene la potestad de crear, sancionar o modificar la legislación local -tasas tributarias preferenciales, subsidios temporales, concesiones especiales: arriendos, alquiler de terrenos o comodatos- con el fin de facilitar el establecimiento o expansión de actividades productivas en su localidad.

Herramientas de apoyo para la promoción del desarrollo económico local

Si el qué y el para qué del del municipio como promotor del desarrollo económico local se haya resuelto de antemano, el problema crucial de su eficacia estriba en saber

responder operativamente a la cuestión del cómo se puede asegurar el impacto de las acciones a realizar. La interrogante entonces es: ¿ Cuáles son los mecanismos institucionales y/o los instrumentos técnicos necesarios para cumplir su nueva misión ?. El municipio para ser capaz de desempeñar a cabalidad su rol como ente promotor del desarrollo económico local, puede hacer uso de un variado arsenal de herramientas adecuadas a tal fin, entre las cuales vale la pena listar las siguientes:

- a)La Planificación Estratégica Local.
- b)Los Sistemas de Información Local.
- c)La Formulación de Proyectos.
- d)Los Bancos de Proyectos.
- e)La Asociación de Municipios.
- f)El Apoyo al Sector de la Pequeña y Microempresa.

Atendiendo el orden en el cual han sido mencionadas, en los próximos apartados se hará una modesta introducción a su potencial de contribuir a la facilitación de un proceso como el traído entre manos.

La planificación estratégica local

Bajo las actuales circunstancias imperantes en el país, por razones de eficiencia y eficacia, es imprescindible propiciar el desarrollo económico local mediante el uso racional de escasos recursos y de uso múltiple, en un ambiente marcado por alto riesgo e incertidumbre. Un método al alcance de los gobiernos municipales para enfrentar ese dilema, es la planificación estratégica. Esta se utiliza para

manejar el cambio y configurar el futuro, en contraposición a la reacción improvisada ante las eventualidades, analizando e identificando aquel conjunto de factores incidentes en su evolución ²³. Como tal, es un proceso donde se reconocen las fortalezas y debilidades internas del municipio, así como también las situaciones externas que representan oportunidades o amenazas al logro de los objetivos de desarrollo económico propuestos.

Desde otro ángulo, la planificación estratégica local es una herramienta gerencial caracterizada por un proceso cualitativo de toma de decisiones a nivel intermedio, cuya doble base es el uso de información desagregada y el uso racional de los escasos recursos o potencialidades disponibles. Aparte de gozar la enorme ventaja de poder manejar las esferas económica, social y ambiental como un todo armonizado, la planificación estratégica local entraña una doble dimensión de vital trascendencia. Una es la de procurar el eslabonamiento orgánico de la sociedad civil con el Estado en la identificación y priorización de los problemas, demandando el involucramiento de todos los actores de una localidad en un ejercicio de concertación. Otra es la de posibilitar la transformación del análisis en acción ²⁴. La planificación debe nacer del seno de las mismas comunidades o sectores, para estar en posición de responder a las necesidades más sentidas a nivel local. De lo contrario, la ausencia de participación mina la conciencia colectiva, distorsionándose en ella los impactos reales producidos por los proyectos y acciones llevadas a cabo.

²³ Véase Hastings, John, "Un Enfoque para el Fortalecimiento de las Economías Locales", Revista "Democracia Local" del capítulo latinoamericano de IULA/CELCADEL, N° 32-33, Quito, Ecuador, julio-diciembre de 1991, pp. 15.

²⁴ Ver Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD), "Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel", PRODERE-ELS, San Miguel, El Salvador, diciembre de 1994, pp 28-29.

El proceso de planificación estratégica local, de manera sumamente esquematizada, contempla los siguientes pasos ²⁵:

1)Perfilación de una Panorámica General:

- Identificación de eventos y tendencias internacionales relevantes.
- Elaboración del marco político y económico nacional.

2)Definir la Misión:

- Establecer un rumbo hacia dónde se desea enfilear el desarrollo, fundamentado en la realidad económica local.

3)Revisión Interna Detallada:

- Elaboración de diagnóstico de fortalezas, dotación de recursos, ventajas comparativas y debilidades del municipio.

4)Establecimiento de Objetivos, Metas y Estrategias:

- Fijación y cuantificación de los logros a alcanzarse.
- Determinación de acciones y actividades para consecución de objetivos y metas.

5)Implementación del Plan:

- Definición del tipo de organización requerida.
- Priorización de objetivos.
- Formulación y Ejecución de Proyectos.

²⁵ Este es un resumen del capítulo 2 de la publicación de la Federación de Municipios de Canadá, "El Municipio: Promotor del Desarrollo Económico Local", proyecto SACDEL, Manuales del Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales (CELCADEL), Quito, Ecuador, agosto de 1991, pp. 16-21.

6) Monitoreo y Evaluación del Plan:

- Establecimiento de sistema presupuestario.
- Establecimiento de sistema de administración de proyectos.
- Sistema de medición de rendimiento y desempeño.

Ahora bien, según se ha podido averiguar, a la fecha no existe lo que pudiera llamarse con propiedad una planificación estratégica local del desarrollo, en la cual se aborde disciplinada y ordenadamente el tratamiento de aquellos problemas locales cuya expresión adquiere semblanza nacional. Se observa, en cambio, una extensa gama de experiencias aisladas de planificación en varios municipios, distinguiéndose éstos entre sí según su grado de avance y capacidad para formular, acompañar e implementar sus planes. No obstante, la realidad de los hechos es que gran mayoría de ellos no poseen la capacidad técnica-operativa para aplicar, por sí mismos, un instrumento de ese tipo.

Se debe dar una intensa promoción de las ventajas de planificar localmente, a modo de ir generando una dinámica donde la gente se apropie del proceso e internalice el potencial del instrumento. El proceso es tan importante como los resultados. Sin embargo, si no se alcanzan los resultados establecidos en el plan, se pone en peligro la credibilidad de todo el proceso, al no solucionarse los problemas más urgentes identificados por la comunidad de manera participativa. La gente al final de cuentas seguramente se plantearía la pregunta: Planificar, ¿Para qué? . El fortalecimiento institucional de las alcaldías es una etapa necesaria dentro del proceso de planificación local, bajo un enfoque de provisión gradual de nuevos servicios a la comunidad. Como paso paralelo o previo es necesario mejorar la gestión de recursos por parte del municipio. Para ello es preciso modernizar sus sistemas gerenciales y financieros, debiendo esta acción acompañar, como mínimo, al proceso de planificación.

A fin de evitar el sesgamiento de la planificación local en función de la posible oferta de financiamiento, convirtiéndose en un mero instrumento para la gestión de fondos, es necesario que el municipio tenga una fuente de recursos propios para satisfacer sus necesidades, aunque sea en forma parcial. Por otro lado, ¿Qué se puede planificar, en verdad, si no se dispone de recursos?. La existencia de recursos propios del municipio es una condición sine qua non para un verdadero proceso de planificación, autogestionado y sostenible en el largo plazo. Si no hay fondos no se puede estar hablando en serio de impulsar un auténtico esfuerzo de desarrollo. Obviamente, la contrapartida de esta condición es una eficiente administración de dichos recursos.

El proceso de planificación a nivel local está determinado, en última instancia, por el avance y nivel de profundización del proceso de descentralización en marcha. En relación a este punto, en la actualidad no existe un plan de mediano o largo plazo donde se establezcan fines, medios o alcances de dicho proceso. En lo previsible, por lo tanto, es dable esperar la continuidad del tutelaje del Gobierno Central sobre los Gobiernos locales, limitando los alcances de los instrumentos de planificación en uso.

Los Sistemas de Información Local ²⁶:

Los sistemas de información local (SIL) son aquellos conjuntos interrelacionado de medios materiales, organización y recursos humanos dedicados a la recolección, procesamiento e interpretación de datos sobre la realidad de

²⁶ Una gran proporción de las ideas vertidas en este apartado son el producto de una investigación llevada a cabo durante el período comprendido entre el 9 y el 20 de septiembre de 1996, por Ernesto Galdámez y Julio D'Arcy, cuyo objetivo era formular el proyecto "Sistemas de Información para el Apoyo de la Planificación Local".

una unidad geográfica-administrativa definida, en un enfoque “de abajo hacia arriba”, y no en función de los intereses particulares de otras entidades o instituciones. Se espera con su instalación poder dotar a la sociedad civil y a los gobiernos ediles, de aquellos elementos de juicio gracias a los cuales se pueda promover una participación constructiva en las decisiones y procesos que afectan sus vidas.

Los SIL poseen la gran ventaja de poder integrar datos de diversa clase²⁷, bien sean estos visuales, estadísticos o tabulares, combinando en un todo armónico tanto información proveída por medio de la participación de la gente -encuestas, mapas de riesgo, distribución espacial de caseríos, etc.-, como de origen convencional -mapas topográficos, encuestas rigurosas, censos, etc. Por su misma naturaleza, los SIL tienden a ser un instrumento y una condición necesaria para la planificación estratégica del desarrollo local, la gestión ambiental y el ordenamiento territorial. Tal vez, la casi omnipresente no disponibilidad de los primeros en las alcaldías ayude a explicar, en buena medida, por qué tampoco se practica lo segundo.

A fin de ir identificando cuáles podrían ser los alcances y la dimensión adecuada de un SIL, tratando de semejar el “corte de trajes a la medida”, es menester responder las siguientes interrogantes fundamentales:

¿ Qué información es necesaria para apoyar el proceso de planificación a nivel local?

²⁷ Ver el artículo de Sloom, Peter; Engels, Martin; y, Castillo, Víctor, “Desarrollo de un Sistema de Información Local para el Uso de Datos Ecobiofísicos, Socioeconómicos y Culturales”, publicado por el Proyecto CENTA-FAO “Agricultura Sostenible en Zonas de Ladera”, San Andrés, La Libertad, agosto 1995-mayo 1996, pp.

- ¿Dónde y quién manejará el sistema de información ?
- ¿Qué tecnología se utilizará ?
- ¿Cómo y quién capturarán los datos ?
- ¿Qué variables serán seleccionadas para su ingreso al sistema ?
- ¿Cuáles serían los procedimientos para resolver los problemas de frecuencia, confiabilidad y compatibilidad de los datos ?
- ¿Cuál será el programa de capacitación y asistencia técnica requerido para aumentar capacidades a nivel local para el uso e interpretación de datos e indicadores?
- ¿Cómo se va a garantizar la sostenibilidad de su funcionamiento?

Según se ha logrado determinar ²⁸, en la gran mayoría de municipios se presentan una serie de restricciones informáticas en torno al establecimiento de un SIL:

- 1) Salvo contadas excepciones, por norma a los actores locales les es muy difícil tener acceso a series de datos

²⁸ La semblanza de estos problemas fue recabada por medio de entrevistas realizadas a informantes calificados del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Ambas instituciones han estado involucradas directamente en la formulación y ejecución del del proyecto "Sistema de Información Local" (SIL), auspiciado por UNICEF y ejecutado por ISDEM), el cual se está llevando a cabo desde 1994, en 27 municipios pertenecientes a los departamentos de Cabañas, Usulután y San Vicente. Tales municipios fueron escogidos para formar parte del territorio objeto de atención del Programa de Servicios Básicos en Areas Prioritarias.

La finalidad perseguida con el SIL/UNICEF/ISDEM es establecer un conjunto ordenado de registros orientado a monitorear y medir el impacto de dicho programa sobre los indicadores de salud, educación, agua y saneamiento. No obstante, en última instancia, el objetivo de largo plazo del SIL es lograr desarrollar capacidades a nivel local para el manejo de datos y propiciar la generación de una cultura de la información.

- lo suficientemente desagregadas y actualizadas para los municipios, cantones, caseríos y segmentos.
- 2) Muchos de los registros existentes son aislados entre sí, plagados de grandes limitaciones tales como alto subregistro, inoportunidad, escasa cobertura y poca credibilidad.
 - 3) Existen en la actualidad varias fuentes de información inconexas y heterogéneas, con información parcializada y estática, con diferente tipología de datos, de temporalidad variada y dispersas institucional y sectorialmente.
 - 4) Falta de recursos humanos con la suficiente capacidad técnica en las instituciones locales, para manejar, usar e interpretar la información.
 - 5) Es común encontrar que la gente participante en los ejercicios de programación a nivel local, no confía en los datos proporcionados por las fuentes de información oficiales, por ejemplo, los datos arrojados por el censo.
 - 6) No existe una cultura de la información en el país. Cuando la hay disponible, generalmente es utilizada por niveles centrales, distintos a los de la localidad.

Todos los factores anteriormente mencionados redundan, en última instancia, en altos costos de la información, creando con ello una condicionalidad negativa para lograr apreciar y evaluar ex ante, en forma objetiva, el probable aporte de los SIL a la labor de promoción de desarrollo local. Empero, a fin de poder cumplir con esa misión encomendada, éstos deberán satisfacer ciertas especificaciones de uso y reunir algunas características técnicas en su diseño, a saber:

- a) Deberán servir de soporte para el acompañamiento de un proceso de planificación que va de lo simple a lo complejo, facilitándoles a los actores locales los datos necesarios para sustentar desde una programación elemental hasta una planificación de largo plazo. Es decir, debe ser una herramienta de apoyo institucional para transitar de la satisfacción inmediata de las necesidades básicas a la construcción del desarrollo.
- b) De fácil uso, con un formato seguro, abierto y estandarizado. Su operación y funcionamiento deberá cuidarse de no sobrestimar la capacidad técnica existente en los municipios y departamentos del área de influencia, así como tampoco la capacidad financiera de los actores locales para mantenerlo por su propia cuenta.
- c) Las bases de datos deberán ser configuradas por municipio individual, pero con la posibilidad de poder ser agregadas a nivel departamental, superando la fragmentación de la información en "pedazos municipales".
- d) Flexible tanto en su estructura como en su contenido, respondiendo primordialmente a las necesidades particulares de información de cada municipio.
- e) Integrar las múltiples y variadas bases de datos sectoriales existentes, generadoras de información primaria, incluyendo datos colectados localmente.
- g) Contener y combinar en su estructura los siguientes módulos o subsistemas: banco de cooperantes; bases de datos socioeconómicos, demográficos, ecobiofísicos e infraestructura; indicadores de monitoreo e impacto del plan.
- h) La elaboración de planes de desarrollo local no requieren obligadamente, al menos no en un principio, de un sistema de información computarizado. Perfectamente puede pensarse en un componente de

tipo documental. Por tal motivo, este sistema de información bien puede ser concebido como una combinación de base documental y base mecanizada. Operativamente hablando ello pudiera traducirse en la constitución de centros de información segmentado en documentos y bases de datos.

Las especificaciones y características señaladas han sido determinadas mediante el análisis del proceso de planificación realmente existente, o en proceso de implementación, a nivel municipal y departamental. Esta metodología seguida es conceptualmente similar a la identificación de una demanda derivada, a fin de garantizar un mínimo de coherencia entre el diseño del sistema de información y sus potenciales usos por parte de las instituciones involucradas. No se trata de diseñar primero el instrumento para luego andarle buscando su aplicación práctica.

Para cerrar este apartado sobre los sistemas de información local, es enriquecedor traer a colación una lección aprendida sobre su funcionamiento en los municipios. Según se desprende de la experiencia²⁹, la simple incorporación de tecnología y acceso a la información como apoyo a la gestión del desarrollo económico, no provocan cambios permanentes ni tiene mayor impacto sobre el comportamiento de los actores locales. Es preciso ir un poco más allá, descifrando los valores, creencias, expectativas, hábitos y normas que lo determinan.

La Formulación de Proyectos

Una de las más grandes y típicas limitantes para la gestión municipal en materia de inversión, es una generali-

²⁹ .IULA/CELCADEL, op. cit., pp. 111-116.

zada carencia endémica tanto de la capacidad local para la formulación de proyectos como también de una cartera donde se identifiquen, en forma sistematizada, oportunidades para el flujo de recursos de inversión. Ello tiene graves repercusiones en términos de costos alternativos: se desperdician valiosas oportunidades de satisfacer urgentes necesidades de la comunidad.

Nos guste o no, lo cierto es que las inversiones para hacerse realidad, deben expresarse bajo la forma de un proyecto específico, al margen de que se trate de inversión social, de inversión productiva o de infraestructura. El proyecto, en tanto y en cuanto unidad básica de la inversión, es una condición sine qua non de cualquier proceso sostenido de crecimiento y de generación de riqueza. Por esta razón, si los gobiernos locales verdaderamente tienen voluntad política y se comprometen a encarar el reto de promover el desarrollo económico, encargándose preferencialmente de mejorar la infraestructura y las facilidades de apoyo de las actividades económicas, no podrán ir muy lejos en sus afanes mientras no dispongan de un mecanismo de apoyo técnico orientado a solventar las debilidades institucionales señaladas inicialmente.

En pocas palabras, un proyecto nace de un problema que debe ser solucionado; le sigue su análisis y la búsqueda de alternativas de solución. Después vienen el desarrollo de las alternativas planteadas y su evaluación comparativa para escoger la mejor, la cual se convertirá en el proyecto. Aprobado el proyecto se le asignan recursos y después entra en funcionamiento, con el fin de satisfacer la necesidad relacionada a la definición del problema. Luego se verifica si el proyecto, ya en operación, está garantizando el logro de los resultados esperados. La

secuencia sucesiva de estas etapas se le denomina ciclo del proyecto³⁰.

Por regla universal, el valor total de los proyectos formulados superan casi siempre los recursos disponibles para financiarlos. Tal situación demanda el establecimiento de un orden de prioridades para definir cuáles de ellos serán incluidos en el plan de financiamiento, y en que secuencia. Los pasos involucrados en esta tarea son:

- 1) Agrupación de proyectos por área temática de inversión.
- 2) Definición de criterios de jerarquización, ya que pueden ser los mismos para todas las áreas o se pueden construir criterios propios para cada una. De ello depende el tipo de variables o indicadores que medirán el criterio.
- 3) Ponderación de los criterios, lo cual permite dimensionar los ingredientes subjetivos de quién valora la ponderación.
- 4) Construcción de la tabla de resultados ponderados y jerarquización de proyectos.

Deberán priorizarse aquellos proyectos generadores de efectos múltiples y complementarios sobre el proceso de desarrollo económico local. El énfasis debe recaer sobre la optimización de los recursos del municipio y de la comunidad, a efectos de ir construyendo sobre los

³⁰ Ver Angel, Héctor Sanín y Saldarriaga, Gustavo "Guía para la Preparación y Ejecución de Planes de Inversión Municipal", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Santiago, Chile, p. 11.

hechos una disciplina de autosuficiencia y la autonomía municipal ³¹.

Cabe agregar, que a efectos de obtener un mayor impacto sobre la realidad es menester transitar de un enfoque de proyecto, con acciones puntuales y aisladas, hacia un enfoque programático de carácter complementario y multiplicador, con acciones integradas a nivel local (desarrollo territorial). Ello puede lograrse mediante la promoción entre los usuarios de las ventajas ofrecidas por la coordinación de sus esfuerzos para hacerlos coincidir poblacional y geográficamente, permitiendo que varios proyectos simultáneamente puedan atacar en forma multidimensional diferentes aspectos de la pobreza y la degradación del entorno. Sólo mediante la creación de mecanismos para concertar acciones integrales en áreas críticas, se estarán dando pasos en firme hacia un verdadero ordenamiento territorial, del uso racional de los recursos naturales y la promoción de medios de vida sostenibles.

Los Bancos de Proyectos

Los bancos de proyectos, en esencia, consisten en un sistema especializado de información sobre el status de los proyectos, al servicio de y como apoyo a los procesos de planificación. No obstante, éstos no se reducen a un inventario pormenorizado de proyectos disponibles en un momento determinado; son, a su vez, un enfoque metodológico para programar y controlar la inversión pública. Bajo esta óptica, su función primordial consiste

³¹ Ver Federación de Municipios de Canadá, "El municipio: Promotor del Desarrollo del Desarrollo Económico Local", Revista "Democracia Local" del capítulo latinoamericano de IULA/CELCADEL, N° 32-33, quito, Ecuador, julio-diciembre de 1991, p. 22-23.

en facilitar, estandarizar y coordinar el seguimiento y monitoreo tanto de los estudios básicos y de preinversión, de la planificación y ejecución de las inversiones, así como de la evaluación ex-post de los proyectos ³².

En los bancos se registran y mantienen actualizados los datos más relevantes en cada una de las etapas del ciclo de los proyectos. En general, cuando éstos se hayan a nivel de preinversión, sea idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad o diseño, los datos manejados serán aquellos relativos a sus características generales (nombre, justificación, descripción, duración, costos de inversión y operación, beneficiarios, otros, etc.) e indicadores de priorización; en cambio, cuando se encuentren en la etapa de ejecución, los datos pertinentes serán aquellos relativos al avance físico y financiero de las obras ³³.

El diseño y la puesta en marcha de los bancos de proyectos supone cumplir una serie de requerimientos interrelacionados entre sí. Primero, la adopción y adaptación de metodologías para la identificación, formulación y evaluación de proyectos, incluyendo la determinación de precios-sombra para el cálculo de las relaciones costo-beneficio social. Segundo, el establecimiento de pautas y normas de seguimiento físico-financiero de los proyectos. Tercero, la definición de procedimientos para el envío y actualización de la información. Finalmente, la capacitación a profundidad del personal en el uso de las metodologías y en los procedimientos del sistema ³⁴.

³² Ver Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Proyectos y Asesoría, "La Inversión Pública, el Ciclo de Proyectos y los Bancos de Proyectos", LC/IP/L.35, 1 de julio de 1991, pp. 23.

³³ Ibidem., pp. 22 y 23.

³⁴ Ibidem., p. 24

La asociación de municipios

Aquel viejo principio de sabiduría política "la unión hace la fuerza", parece tener una gran viabilidad para ser transplantada al campo de la promoción del desarrollo económico local. De conformidad al modelo de Reglamento Interno ³⁵ de funcionamiento de los CDAs, éstos tienen la facultad legal de estimular y coordinar los esfuerzos conjuntos de los gobiernos locales. Ello implica dos cosas, principalmente:

- a) El establecimiento y mejora de los mecanismos de acción conjunta orientados a impulsar procesos de desarrollo local, allende los límites territoriales y geográficos del municipio;
- b) La promoción y coordinación de aquellos proyectos de carácter departamental o intermunicipal cuyo ámbito de acción, costo o magnitud, superen las responsabilidades y posibilidades individuales de cada gobierno local.

En vista de lo anterior, la creación de los CDAs puede verse como un mecanismo ex profeso para ir viabilizando un verdadero proceso de desconcentración, en tanto y en cuanto ellos están investidos de la debida fuerza política para ir negociando y logrando una creciente transferencia de recursos públicos del Gobierno central hacia las localidades. Pero también puede verse como un ente, a través del cual, pueden movilizarse y canalizarse recursos de la cooperación internacional orientados a la inversión social y económica.

De igual manera, los CDAs abren la posibilidad de traer al seno intitucional, el abordaje y la discusión de varios

³⁵ COMURES, op.cit., p.3

tópicos prioritarios entre los actores locales. Uno son las disparidades y asimetrías en el desarrollo de las municipalidades, lo cual de suyo impone la búsqueda de un esfuerzo equilibrador del desarrollo a nivel departamental. Otro es que los problemas del municipio no están divorciados ni son ajenos a los experimentados por otros municipios, a los del departamento, a los de la región y a los de la nación, en tanto y en cuanto el funcionamiento de los municipios se inserta en lógicas económicas y sociales de mucha mayor amplitud. Quizás así pueda volverse evidente el peligro de ir atomizando los esfuerzos por promover el desarrollo económico, reduciéndolo estrictamente a nivel de comunidades o de municipios.

La asociación de municipios deberá ser entendida como una herramienta adicional de soporte a los esfuerzos individuales de cada uno de sus miembros para avanzar en la búsqueda del desarrollo económico local, pero nunca debiera visualizarse como una alternativa para sustituirlos. De no ser así, se podría estar cometiendo el error de desvirtuar su potencial, sobrestimando su verdadero valor instrumental.

Apoyo al Sector de la Pequeña y Microempresa

La promoción del desarrollo económico local, bajo ninguna circunstancia, puede obviar o descuidar la atención focalizada al sector de la pequeña y microempresa (SPME), habida cuenta su gran potencial para crear aceleradamente nuevos empleos e ingresos a través de una gran variedad de actividades manufactureras, comerciales o de servicios. Puntualmente hablando, de parte del municipio ello significaría hacer tres cosas fundamentales:

- a) Fomentar la organización del SPME;
- b) Apoyar el surgimiento de nuevas unidades productivas del SPME.

c) Proveer Información y Capacitación para Acceder a Recursos Financieros.

Fomentar la organización del SPME:

Aparentemente, el fomento de la organización del SPME por rama o subsector de actividad, no es particularmente una estrategia de gran impacto. Pero, semejante apreciación pierde terreno de sustentación cuando se tiene en mente la gran dispersión, desarticulación, división y carencia de asociatividad prevalecientes al interior del SPME. Cualquier intervención dirigida a brindarle atención tendrá una mayor eficiencia en términos de costo y asignación de recursos, si se logra influenciar un número superior de unidades productivas de una sola vez. La búsqueda de influencia conduce al enfoque de grupos de negocios involucrados en una misma actividad. Si estas empresas que proveen a un mismo mercado se organizan, en virtud de encarar similares oportunidades y limitantes, pueden salir más favorecidas con aquellas intervenciones encaminadas a apuntalar el potencial de crecimiento común ³⁶.

Por otro lado, con el fomento de la agrupación del SPME en asociaciones gremiales, se abriría un espacio institucional de diálogo entre los afiliados donde se puedan poner de acuerdo para la defensa de sus intereses frente a terceros, o para la implementación de nuevas figuras de cooperación entre ellos mismos. Al mismo tiempo, se estaría estableciendo un canal de comunicación con la comunidad y las autoridades o instituciones presentes en la localidad, a través del cual se pudiera hacer la coordi-

³⁶ Ver Haggblade, Steven y Gamser, Matthew "Instrumentos para Programas Microempresariales: Sección Asistencia Técnica", GEMINI, noviembre de 1991, pp. 2-4.

nación de acciones, hacer llegar programas y proyectos de apoyo a sus miembros y participar en la toma de decisiones.

En otra esfera de actividad, las alcaldías pueden dedicarse a fomentar la organización de los microempresarios para que ellos puedan participar ordenada y eficientemente en las diferentes fases del flujo circular del crédito, involucrándolos como actores y autores de su propio desarrollo. Específicamente esta tarea podría materializarse en el estímulo a la conformación de grupos solidarios entre trabajadores por cuenta propia, como figura formalmente válida para la contratación de créditos. Este tipo de organización, aunque primaria en su estructura, tiene la ventaja de servir en forma simultánea como vía para disminuir los costos unitarios de transacción para los usuarios, como vehículo facilitador para la observancia de una disciplina financiera por parte de sus integrantes y como garantía para el repago de la deuda. A su vez, el mismo Grupo Solidario puede convertirse en la unidad receptora de la asistencia técnica, gracias a lo cual se evitaría una excesiva atomización de recursos y una pulverización de esfuerzos.

Aún y cuando no es un principio social aplicable en todo tiempo y lugar, se observa con mucha frecuencia que la comunidad tiende a organizarse exclusivamente al rededor de intereses privados y sectoriales. Son raros los casos donde existan organizaciones de pobladores con base territorial, trascendiendo los intereses privados e integrando a las personas en su simple condición de vecinos y ciudadanos ³⁷.

³⁷ Ver Velasco, Marco "El Presupuesto Municipal de Biblián: Entre la Cultura Política y la Cultura Burocrática", Revista "Democracia Local" del capítulo latinoamericano de IULA/CELCADEL, N° 32-33, quito, Ecuador, julio-diciembre de 1991, pp. 20.

Apoyar el surgimiento de nuevas unidades productivas del SPME:

Una modalidad no tradicional en el país de viabilizar el surgimiento de nuevas pequeñas y microempresas, pudiera darse a través de un Programa Municipal de Incubación de Empresas. Su objetivo central consistiría en la creación de condiciones básicas favorables para hacer arrancar aquellas empresas sin capacidad de sufragar los desembolsos normales asociados al inicio de operaciones de un negocio ³⁸. Concretamente, este apoyo pasajero de las municipalidades a las iniciativas productivas de personas emprendedoras residentes en la comunidad, abarca una pluralidad de tipos de incubadoras que van desde el acceso a instalaciones físicas hasta el suministro de asistencia técnica para la gestión empresarial.

En las incubadoras de "muros desnudos"³⁹, a los usuarios del programa se les facilita un lugar con paredes y pisos para trabajar, donde se les cobran diferentes escalas de alquiler, dependiendo de cuánto tiempo llevan los inquilinos ocupándolo: al comienzo la tarifa de arriendo puede ser totalmente subsidiada; conforme van transcurriendo los meses, éste va disminuyendo y aquella va aumentando hasta alcanzar su nivel de mercado. La idea subyacente detrás de esta política, es no propiciar la permanencia de los usuarios más allá del plazo cuando su volumen de negocios le permita instalarse en otra parte.

En las incubadoras "con servicios" ⁴⁰, los usuarios comparten los costos del uso de equipos así como el pago del

38 Ver Federación de Municipios de Canadá, "El Municipio: Promotor...", op.cit., pp. 63-65.

39 Ibidem.

40 Ibidem.

personal administrativo de apoyo a sus operaciones. Tales tarifas casi siempre están subsidiadas por el municipio y son gradualmente aumentadas a medida mejora la situación financiera de la operación. También el programa puede concebirse para aprovechar en forma integral la estadía temporal de los pequeños y microempresarios, proveyéndoles la asistencia técnica y la capacitación necesaria para fortalecer sus capacidades en las áreas de producción, comercialización o gerencia de sus unidades productivas, a fines de incrementar su eficiencia y productividad.

Proveer Información y Capacitación para Acceder a Recursos Financieros

Las alcaldías podrían montar un programa de difusión y capacitación al SPME sobre la función económica y características del sistema crediticio, las obligaciones e implicaciones de su uso, las modalidades crediticias, la programación financiera del flujo de caja, así como también sobre las líneas y programas de crédito disponibles. Ello facilitaría la incorporación de los beneficiarios al sistema financiero oficial como clientes regulares, haciendo los esfuerzos necesarios para impulsar entre ellos un proceso educativo para la adopción de una sólida disciplina financiera. Tales acciones estarían encaminadas a transmitir e introyectar los valores sociales que sustentan el buen funcionamiento del sistema crediticio, sin los cuales no es posible construir una relación de confianza perdurable y recurrente entre usuarios y entidades financieras

Particularmente pudieran hacer esfuerzos orientados a motivar la utilización de los Fondos de Garantía, los cuales se accesan por medio de las instituciones financieras intermediarias oficiales. La plena utilización de estos mecanismos permitiría abrir más opciones de financiamiento a un segmento importante de la demanda de créditos de los pequeños y microempresarios.



Conclusiones

CONCLUSIONES

1. En el texto de la Constitución no parece haber impedimento o traba, al menos no en principio, donde al municipio se le inhiba de asumir un rol más proactivo en la búsqueda de soluciones a los problemas de desempleo y bajos niveles de actividad productiva prevalecientes en su localidad.
2. El Código Municipal es bastante explícito y pormenorizado para facultar a los gobiernos locales a apoyar, por medio del uso de mecanismos e instrumentos a su alcance, el desarrollo de procesos productivos a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
3. La Estrategia de Desarrollo Local (EDL) anunciada por el Gobierno de El Salvador, contempla la incentivación al ejercicio de las energías creadoras y a las iniciativas de los actores locales -gobiernos municipales, empresa privada y comunidad-, a través del desencadenamiento de una acentuada dinámica social participativa, para aumentar la generación e intercambio de bienes y servicios y del ingreso de la población.
4. Con respecto a los factores esbozados en el cuadro genérico de las realidades municipales, es válido afirmar que todos ellos parecen coincidir, hoy por hoy, en dirección de mostrar la enorme dificultad para impulsar un necesario, eficaz y eficiente proceso generalizado de descentralización. Esto es así por varias razones. Una, el país tiene actualmente una división político-administrativa compuesta por un número demasiado elevado de municipios en relación al territorio nacional. Dos, tal fragmentación municipal referida es contraproducente y va en contra de la concentración espacial de la población. Tres, la relativa corta

duración del período de las autoridades municipales. Cuarta la baja capacidad de gestión y la poca disponibilidad de recursos financieros en las municipalidades,

A la larga, esos mismos factores, unos de forma directa y otros indirectamente, significan serias restricciones o condicionantes reales a la adopción generalizada de un nuevo papel y rol del municipio como promotor del desarrollo económico local.

5. Sin lugar a dudas, es competencia propia del municipio promover el desarrollo económico local, entendido éste como un proceso de largo aliento en el cual, mediante la práctica de una dinámica social distinguible por la acción concertada y el involucramiento eficaz de los actores protagónicos de la esfera económica local, se va facilitando el acceso a las oportunidades para poner en marcha iniciativas y proyectos de la comunidad destinados a aumentar la producción e intercambio de bienes y servicios, con la consiguiente generación de nuevas fuentes de empleo e ingreso para sus habitantes.
6. El rol del municipio estriba en intervenir en su carácter de entidad facilitadora o impulsadora de las actividades económicas, cuidándose de no querer suplantar a los actores privados en su función de producir directamente bienes y servicios. Empero, el municipio se reservará el derecho de intervenir directamente en aquellas áreas de interés estratégico para la colectividad donde, dadas las circunstancias, no exista el deseo, la factibilidad o la capacidad de ser reemplazado por otros agentes
7. Es imprescindible propiciar el desarrollo económico local mediante el uso racional de escasos recursos y

- de uso múltiple, en un ambiente marcado por alto riesgo e incertidumbre. Un método al alcance de los gobiernos municipales para enfrentar ese dilema, es la planificación estratégica. Esta se utiliza para manejar el cambio y configurar el futuro hacia donde se desea llegar, en contraposición a la reacción improvisada ante las eventualidades, analizando e identificando aquel conjunto de factores incidentes en su evolución. Como tal, es un proceso donde se reconocen las fortalezas y debilidades internas del municipio, así como también las situaciones externas que representan oportunidades o amenazas al logro de los objetivos de desarrollo económico propuestos
8. No puede estarse pensando en instituir una eficiente planificación estratégica en los municipios sino se cuenta con un sistema de información local. Este deberá servir de soporte para el acompañamiento de un proceso de planificación que va de lo simple a lo complejo, facilitándoles a los actores locales los datos necesarios para sustentar desde una programación elemental hasta una planificación de largo plazo. Es decir, debe ser una herramienta de apoyo institucional para transitar de la satisfacción inmediata de las necesidades básicas a la construcción del desarrollo.
 9. La formulación de proyectos y los bancos de proyectos son dos herramientas indispensables a la promoción del desarrollo económico local, en tanto son por excelencia el medio para atraer, gestionar y llevar a cabo las inversiones. Estas, para hacerse realidad, necesariamente deben expresarse bajo la forma de proyectos específicos, al margen de sí se trate de inversión social, de inversión productiva o de infraestructura.
 10. La asociación de municipios deberá ser entendida

- como una herramienta adicional de soporte a los esfuerzos individuales de cada uno de sus miembros para avanzar en la búsqueda del desarrollo económico local, pero nunca debiera visualizarse como una alternativa para sustituirlos. De no ser así, se podría estar cometiendo el error de desvirtuar su potencial, sobrestimando su verdadero valor instrumental.
11. No se puede estar esperando combatir la pobreza y generar nuevas fuentes de empleo e ingresos en el municipio, descuidando al sector de la pequeña y microempresa. Es preciso apoyarlo mediante acciones estratégicas encaminadas a promover su organización gremial y a facilitar el surgimiento de nuevas unidades productivas. Complementariamente, también es importante proveerle información y capacitación para acceder a recursos financieros.
 12. Finalmente, todo lo anterior deberá ser complementado por un esfuerzo sistemático para elaborar los ingresos municipales e impulsar un genuino proceso de descentralización del Estado.

BIBLIOGRAFIA

ANGEL, HÉCTOR SANÍN Y SALDARRIAGA, GUSTAVO: "Guía para la Preparación y Ejecución de Planes de Inversión Municipal", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Santiago, Chile.

BULLER, EDUARDO: "Informe de Actividades de Consultoría con Relación al Programa "Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización", Proyecto PROMUDE/GTZ, componente de Descentralización, contrato de asesoría N° 052/DES, San Salvador, El Salvador.

COMITÉ TÉCNICO DE DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO MUNICIPAL: "Documento Preliminar Propuesta de Estrategia de Descentralización y Desarrollo Municipal", San Salvador, El Salvador, julio de 1993.

CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES): "Reglamento Interno de los Consejos Departamentales de Alcaldes", documento-propuesta, San Salvador, octubre de 1994.

EVANS, HUGH: "Política Municipal de Empleo Productivo", informe preparado para la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano, Ciudad de Guatemala, California, EEUU, septiembre de 1995.

FEDERACIÓN DE MUNICIPIOS DE CANADÁ: "El Municipio: Promotor del Desarrollo Económico Local", proyecto SACDEL, Manuales del Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales (CELCADEL), Quito, Ecuador, agosto de 1991.

GARRETT, ANDRÉS Y OTROS: "El Salvador: Programa de Desarrollo Municipal y Lucha Contra la Pobreza", borrador de informe preparado

para el Gobierno de El Salvador, Ministerio de Hacienda y Fondo de Inversión Social, La Paz, Bolivia, junio de 1996.

GOBIERNO DE EL SALVADOR: "Desarrollo Social de Corto Plazo: Estrategia de Desarrollo Local. Un Trato con el Progreso", suplemento de La Prensa Gráfica, jueves 11 de enero de 1996, San Salvador, El Salvador.

HAGGBLADE, STEVEN Y GAMSER, MATTHEW: "Instrumentos para Programas Microempresariales: Sección Asistencia Técnica", GEMINI, noviembre de 1991.

HASTINGS, JOHN: "Un Enfoque para el Fortalecimiento de las Economías Locales", Revista "Democracia Local" del capítulo latinoamericano de IULA/CELCADEL, N° 32-33, Quito, Ecuador, julio-diciembre de 1991.

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES): Dirección de Proyectos y Asesoría, "La Inversión Pública, el Ciclo de Proyectos y los Bancos de Proyectos", LC/IP/L.35, 1 de julio de 1991.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM): "Código Municipal", Editorial Epoca, San Salvador, El Salvador, septiembre de 1989.

"Ley Orgánica del ISDEM", San Salvador, El Salvador, agosto de 1989.

IULA/CELCADEL: "El municipio: Promotor del Desarrollo del Desarrollo Económico Local", Revista "Democracia Local" del capítulo latinoamericano de IULA/CELCADEL, N° 32-33, Quito, Ecuador, julio-diciembre de 1991.

IULA/CELCADEL, "El Municipio como Promotor del Desarrollo Económico Local", Seminario Internacional, Cuaderno de Desarrollo Local N° 13, Quito, Ecuador, abril de 1993.

MINISTERIO DE JUSTICIA: "CONSTITUCION REPUBLICA DE EL SALVADOR 1983 (con sus reformas)", San Salvador, El Salvador, marzo de 1992.

MINISTERIO DE COORDINACIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (MIPLAN): Dirección General de Política Económica y Social, "Priorización de Municipios a Partir de Datos Censales".

PROGRAMA DE LAS NACIONES PARA EL DESARROLLO (PNUD): "Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel", PRODERE-ELS, San Miguel, El Salvador, diciembre de 1994.

SLOOT, PETER; ENGELS, MARTIN; Y, CASTILLO, VÍCTOR: "Desarrollo de un Sistema de Información Local para el Uso de Datos Ecobiofísicos, Socioeconómicos y Culturales", publicado por el Proyecto CENTA-FAO "Agricultura Sostenible en Zonas de Ladera", San Andrés, La Libertad, agosto 1995-mayo 1996.

SOUNDY, MARIO RONALD: "Lineamientos para el Proceso de Ordenamiento Ecológico-Económico en El Salvador", Informe Final preparado para la Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente, San Salvador, El Salvador, mayo de 1994,

VELASCO, MARCO: "El Presupuesto Municipal de Biblián: Entre la Cultura Política y la Cultura Burocrática", Revista "Democracia Local" del capítulo latinoamericano de IULA/CELCADEL, N° 32-33, Quito, Ecuador, julio-diciembre de 1991.

La Fundación Nacional para el Desarrollo fue creada en 1991 como un centro de investigaciones autónomo y sin fines de lucro. Su misión fundamental es promover, a través de la investigación y de sus acciones de proyección e incidencia, la transformación de las estructuras económicas y sociales de El Salvador, de tal forma que generen el bienestar de las presentes y futuras generaciones de salvadoreñas y salvadoreños. Entre los miembros fundadores de FUNDE, se incluyen organizaciones populares, organismos cooperativos e instituciones de desarrollo social.

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

Fundación Friedrich Ebert
Pje. Bella Vista N° 426,
Col. Escalón. San Salvador,
El Salvador. Tel. 263-4342

funde

Fundación Nacional para el Desarrollo.
15 Calle Poniente # 4362 Colonia Escalón
Teléfono: 264-4938 264-4939 264-4940
Fax: 263-4537