



Inseparable de ti!  
**SANTATECLA**

# PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO 2012-2022



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA**

**Mensaje del Lic. Oscar Ortiz  
Alcalde Municipal de Santa Tecla**

Familia Tecleña:

En 2001 la experiencia vivida con el terremoto nos obligó a hacer un giro de timón. Hicimos de la tragedia una oportunidad y pasamos a una planificación estratégica del territorio, con una visión articulada, cohesionada y participativa, para un período de 10 años.

Este ejercicio nos permitió hacer de Santa Tecla un municipio mejor, más preparado, con espacios públicos de calidad, con mayor proyección en educación, cultura, orden, limpieza, salud, recreación y deportes; una Santa Tecla más segura, con desarrollo económico y sobre todo con mayores espacios de participación en equidad.

Hoy, estamos listos para dar otro salto de calidad, al presentar nuestro Plan Estratégico Participativo 2012-2022, planificando nuestra querida ciudad para un nuevo período de diez años, siempre tomando como centro de nuestro trabajo a nuestra niñez, juventud y familia tecleña en general.

Estamos convencidos que debemos seguir haciendo las cosas no solo bien, ni muy bien, sino excelente, por eso seguiremos trabajando con dedicación y esmero en entregar a las tecleñas y tecleños la ciudad que sueñan, la Santa Tecla que se merecen.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento borrador refleja un avance significativo del Plan Estratégico Participativo 2012-2022, construido en el proceso de finalización del Plan Estratégico Participativo 2002-2012. Por lo que, la gestión pública local cierra una etapa de reconstrucción y desarrollo de la ciudad, basada en la ejecución del plan de 10 años trazado en el año 2002, dicho plan permitió posicionar al Municipio de Santa Tecla - a nivel nacional e internacional - como un modelo a seguir en la gestión, el desarrollo y cambio de las iniciativas y capacidades organizativas de la ciudadanía, el plan tuvo una concepción consultiva y concertada con las Tecleñas y los Tecleños tanto en el territorio, como en los distintos sectores, permitiendo desarrollar diferentes mecanismos de participación ciudadana en estos 10 años, logrando un acompañamiento de los ciudadanos y las ciudadanas en la ejecución de diferentes proyectos de inversión, ejecutados en el corto, mediano y largo plazo, tal como se había planificado.

En base a la experiencia desarrollada en los 10 años de ejecución del PEP, se consideró, construir un nuevo Plan Estratégico Participativo a largo plazo para el periodo 2012-2022. Cuyo gran objetivo es, contribuir a la profundización del modelo de desarrollo municipal por medio de la gobernabilidad democrática ensayado en la última década. El cumplimiento de esta aspiración a supuesto la realización de un ejercicio consultivo de diálogo y participación ciudadana para concertar – junto con los gobernantes locales –, el rumbo, las prioridades y las directrices maestras de proyectos y acciones exteriorizados por la ciudadanía en los diferentes mecanismos de participación ciudadana (Mesas sectoriales, comités zonales y consejos interinstitucionales), teniendo como resultado la definición de ejes y estrategias para ser adoptadas institucionalmente para enfrentar los desafíos externos e internos planteados por el proceso de desarrollo humano en el territorio.

Siempre fieles a esa misma filosofía política, la construcción de este nuevo PEP a requerido desarrollar 37 rondas de consultas entre Sectoriales (26), Territoriales (8) e Institucionales (3) logrando una más extensa gama de actores claves. La gran diferencia en esta ocasión será la decidida inclusión de agentes provenientes de la esfera de la producción de bienes y servicios.

En el presente documento se plasma sintéticamente el contexto del Municipio de Santa Tecla, iniciando con el capítulo I, denominado ¿Cómo está el municipio de Santa Tecla?; visualizando la información general del municipio, los antecedentes generales del Plan Estratégico Participativo 2002-2012 y la revisión de la situación actual del municipio en sus principales ámbitos. En el capítulo II: ¿Hacia dónde debe ir el municipio de Santa Tecla?, se visualizan las premisas metodológicas del nuevo PEP 2012-2022; visión, misión y objetivo del desarrollo. El capítulo III: ¿Que se necesita para caminar en el rumbo establecido?, identificando los Ejes Estratégicos de gestión, las estrategias a desarrollar y las ideas de proyectos identificados en las rondas de consulta.

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal  
AMST: Alcaldía Municipal de Santa Tecla  
ANDA: Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados  
CCDL: Consejo Ciudadano de Desarrollo Local  
CIPV: Consejo Interinstitucional para la Prevención de la Violencia  
CAMCO: Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios  
BID: Banco Interamericano de Desarrollo  
CDMYPE: Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas  
CNR: Centro Nacional de Registros  
CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
CORSATUR: Corporación Salvadoreña de Turismo  
DIGESTYC: Dirección General de Estadística y Censos  
EHPM: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples  
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura  
FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local  
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas  
FUNDE Fundación Nacional para el Desarrollo  
FUNDES: Fundación Latinoamericana para el Desarrollo Sostenible  
FUSADES: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social  
GIZ: Deutsche Gesellschaft Für Internationale (Sociedad Alemana para el Desarrollo Internacional)  
GIS: Geographic Informatic System, (Sistema Informático Geográfico)  
ICM: Índice de Competitividad Municipal  
IDH: Índice de Desarrollo Humano  
ISDEM: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal  
ISDEMU: Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer  
ISTU: Instituto Salvadoreño de Turismo  
Km: Kilometro  
MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería  
MARN: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales  
MINEC: Ministerio de Economía  
MINED: Ministerio de Educación  
MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas  
MITUR: Ministerio de Turismo  
MSNM: Metros Sobre el Nivel del Mar  
MSPAS: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social  
MTPS: Ministerio de Trabajo y Previsión Social  
ONG: Organización no Gubernamental.  
OG: Organización Gubernamental  
PCM: Plan de Competitividad Municipal  
PEA: Población Económicamente Activa  
PET: Población en Edad de Trabajar  
PIB: Producto Interno Bruto  
PMA: Programa mundial de Alimentos

PNC: Policía Nacional Civil

PNODT: Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial

POA: Plan Operativo Anual

PEP: Plan Estratégico Participativo

RTI: ReserchTriangleInstitute

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

SACDEL: Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local

SAFIMU: Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal

SATMUS: Sistema de Administración Tributaria Municipal Simplificado

SIGET: Sistema Integrado de Contabilidad Gubernamental.

UATM: Unidad de Administración Tributaria Municipal

AMST: Alcaldía Municipal de Santa Tecla

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

VMVDU: Vice-Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

**Capítulo I:  
Información General del Municipio**

## I.1 ASPECTOS BIOFÍSICOS

El municipio de Santa Tecla pertenece al departamento de La Libertad y es uno de los 14 municipios que conforman el Área Metropolitana de San Salvador. Se halla ubicado a 16 kilómetros al occidente de la ciudad capital. Sus coordenadas geográficas son 13°44'47" LN extremo septentrional y 13°32'22" LN extremo meridional; y, 89°15'45" LWG extremo oriental y 89°23'58" LWG extremo occidental. Se sitúa a una altitud de 789 m.s.n.m. Colinda al Norte con los municipios de Colón, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa; al Sur con La Libertad; al Este con San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva y Zaragoza; y, al Oeste con Talnique y Comasagua. Para su administración, Santa Tecla se divide en 92 Colonias, 18 comunidades, 11 Cantones (ver Mapa I.1) y 63 caseríos y 5 barrios históricos – El Centro, El Calvario, Candelaria, Belén y San Antonio

Mapa I.1:  
División Administrativa del Municipio de Santa Tecla



Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

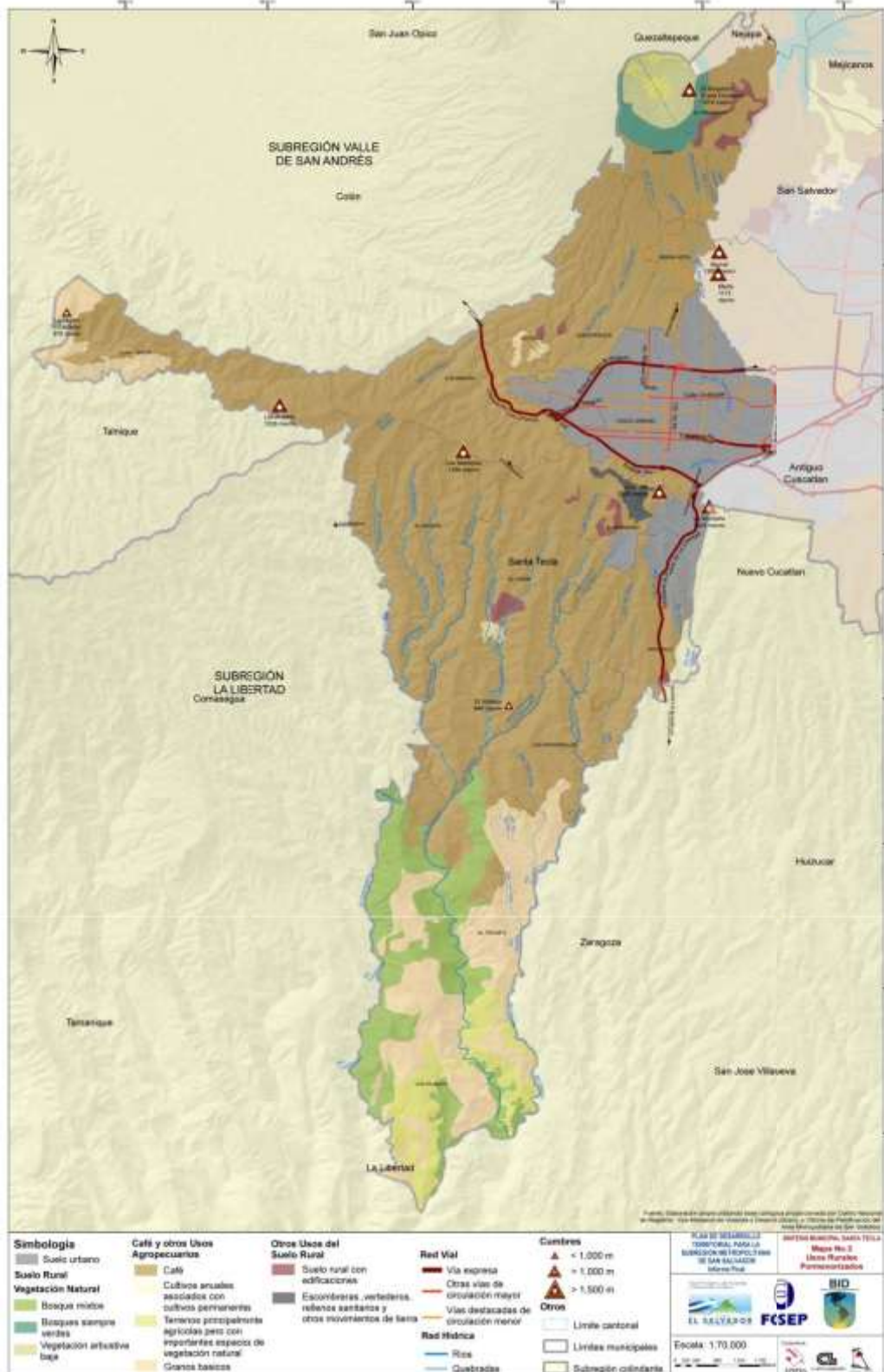






Fuente: Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VVDU), "Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal", elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI-León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 50.

Mapa I.3: Usos del suelo rural en el Municipiode Santa Tecla



Fuente: Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VVDU), “Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI–León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 30 y 31

Santa Tecla posee un clima fresco y agradable. El monto pluvial anual oscila entre los 1,900 y 2,200 milímetros. La temperatura promedio oscila entre los 18 y 24 °C. El municipio comprende una extensión territorial de 112.2 kms<sup>2</sup>, en la cual se encuentra la ciudad y una considerable extensión de territorio rural<sup>1</sup>. La primera se localiza primordialmente al nororiente del municipio, con un apéndice de reciente apareamiento en la carretera hacia el Puerto de La Libertad (ver Mapa I.2). La huella urbana<sup>2</sup> abarca 1,338.32 hectáreas (ha), el 11.9% del total del suelo disponible (ver Cuadro I.1). La mayor parte de aquella se localiza en el único valle del municipio (ver Mapa I.3), en el cual se reúnen condiciones apropiadas para el fin. El uso residencial ocupa al menos 2 de cada 3 partes del suelo urbano. La zona central de Santa Tecla agrupa la mayor parte de la actividad comercial, administrativa e institucional de la ciudad (ver Mapa I.2), favorecida por su ubicación y conectividad. En ella se observa un acentuado crecimiento del uso del suelo en actividades comerciales a expensas de la vivienda, las cuales constantemente se desplazan hacia la periferia de la ciudad.

Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI–León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 30 y 31.

Cuadro I.1: Usos del suelo, municipio de Santa Tecla		
Descripción	Superficie (ha)	%
Área urbana		
▪ Residencial	902.97	8.03
▪ Logístico	14.55	0.12
▪ Industrial	66.38	0.59
▪ Comercio/servicios/oficinas	128.64	1.14
▪ Equipamientos educativos, de salud y recreativos	144.25	1.28
▪ Subtotal urbana construido	1,256.79	11.18
▪ Zonas de protección por accidentes naturales y suelos edificables no construidos	81.53	0.72
Total área urbana	1,338.32	11.9
Área rural		
Total área rural	9,904.00	89.1
<b>Superficie total</b>	<b>11,242.32</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VVDU), “Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI–León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 48.

El área rural ocupa un territorio relativamente extenso, 9,904 ha, y topográficamente muy accidentado (ver Mapa I.3). En ella dominan las superficies cultivadas de café bajo sombra, aunque se pueden identificar algunas zonas dedicadas a pastizales y granos básicos. Las primeras ocupan la zona alta del municipio y la parte correspondiente a la cordillera del bálsamo; por su parte, las actividades agrícolas de subsistencia, se localizan en la parte media y baja del territorio. Según se sabe, hay conflictos entre el uso actual

<sup>1</sup> Toda la información vertida en este y el siguiente párrafo fue extraída del documento preparado por el VVDU, “Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI–León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 46-52.

<sup>2</sup> Incluye los suelos donde hay edificaciones, zonas de protección por accidentes naturales, suelos edificables no construidos y equipamientos, principalmente de educación, salud y recreación.

y la vocación natural de la tierra, pues se siembran cultivos anuales intensivos en suelos no aptos para ello, lo cual provoca serios problemas de erosión, empobrecimiento y caída de los rendimientos productivos

## I.2 ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS

De acuerdo al VI Censo de población realizado por la DIGESTYC en el 2007, Santa Tecla contabilizó un total de 121,908 habitantes, repartidos en 31,855 hogares. Al desglosar esa cifra de residentes según el sexo reportado, 55,780 eran hombres y 66,128 eran mujeres. La población urbana representaba el 89.2% y la rural el 10.8% (ver Cuadro I.2). El promedio de densidad poblacional fue de 1,086 personas por kilómetro cuadrado, siendo este número de 12,093 en la ciudad y de 126 en el campo, indicando la presencia de dos realidades completamente dispares en el territorio.

Cuadro I.2: Población y hogares clasificada por sexo y zona (cantidad y %), municipio de Santa Tecla, 2007			
Descripción	AREAS		Total
	Urbana	Rural	
▪ Hombres	49,315 (45.3%)	6,465 (49.5%)	55,780 (45.8%)
▪ Mujeres	59,525 (54.7%)	6,603 (50.5%)	66,128 (54.2%)
▪ Población total	108,840 (89.2%)	13,068 (10.8%)	121,908 (100.0%)
▪ Hogares	28,951 (90.9%)	2,904 (9.1%)	31,855 (100.0%)

Fuente: VI Censo Poblacional y V de Vivienda 2007, Dirección General de Estadísticas y Censos, DIGESTYC, El Salvador, 2008, p. 50.

Para 2009, el promedio de escolaridad dentro del municipio era de 9.2 años (ver Cuadro I.3), por encima de los promedios del departamento y del país en su conjunto, 7.0 y 6.4 respectivamente. La tasa de alfabetismo en personas mayores de 15 años era de 92.9% (ver Cuadro II.3); la tasa masculina era de 94.8 y la femenina de 91.4, indicando una pequeña brecha de género en perjuicio de las mujeres (ver Cuadro I.3). Las escuelas de educación básica y los colegios e institutos nacionales de educación media sumaban<sup>3</sup>95 centros educativos. Además, Santa Tecla cuenta con 4 establecimientos<sup>4</sup> de educación superior.

Cuadro I.3: Indicadores sociales por área y sexo, municipio de Santa Tecla, 2009					
Descripción	Total	Áreas		Sexo	
		Urbano	Rural	Masculino	Femenino
▪ Años escolaridad promedio	9.2	9.7	4.6	9.5	8.9
▪ Tasa de alfabetismo adulto (mayores de 15 años)	92.9	94.3	78.8	94.8	91.4
▪ Tasa bruta de escolaridad primaria	97.7	100.7	80.2	97.6	97.8
▪ Tasa bruta de escolaridad media	77.0	83.2	31.4	79.0	75.1
▪ % de hogares con acceso a agua dentro de casa	92.3	97.6	40.2	n.a	n.a
▪ % de hogares con acceso a alumbrado	97.1	98.8	79.9	n.a	n.a
▪ % de hogares con acceso a servicios de recolección de basura	89.8	97.2	16.2	n.a	n.a

<sup>3</sup>Ministerio de Educación: [Centros Educativos - Directorio](#)

<sup>4</sup> la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, la Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA), la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) y el Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), operado por la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) El Salvador.

**Cuadro I.3:**  
**Indicadores sociales por área y sexo, municipio de Santa Tecla, 2009**

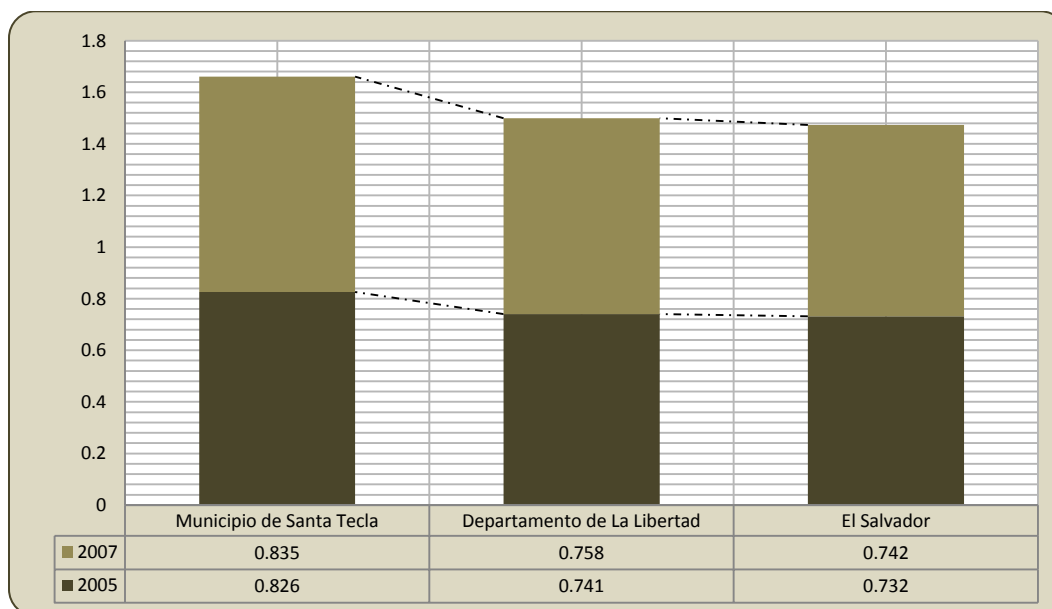
Descripción	Total	Áreas		Sexo	
		Urbano	Rural	Masculino	Femenino
▪ % de hogares con saneamiento por alcantarilla	90.9	97.4	26.2	n.a	n.a
▪ % de hogares con servicio de teléfono	75.9	81.6	17.4	n.a	n.a
▪ % de hogares con servicio de internet	25.2	26.9	7.7	n.a	n.a

n.a = no aplica;

Fuente: PNUD (2009). Almanaque 262: Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador.

Una ruta para formarse un panorama rápido de las condiciones prevalecientes de vida de la población de un determinado lugar, consiste en analizar la cobertura de los servicios sociales básicos. En el caso de Santa Tecla, al menos 9 de cada 10 viviendas<sup>5</sup> tenían acceso a agua potable (ver Cuadro I.3); el 97.1% de los hogares contaba con energía eléctrica; el 89.8% recibía servicio de recolección y disposición final de desechos sólidos (ver Cuadro I.3); la proporción de familias dotadas de inodoro con conexión a alcantarillado o fosa séptica, y a letrina privada, era de 90.9%, (ver Cuadro I.3). En relación al acceso a líneas telefónicas fijas y celulares, también es relativamente alto el número de hogares dotados de este servicio, 75.9%. Sin embargo, al quebrar los valores relativos antes citados por lugar de residencia, salen a flote las brechas abismales de bienestar existentes entre quienes habitan en la ciudad y quienes residen en el campo entre sus ciudadanos (ver Cuadro I.3).

Gráfico I.1:  
IDH del municipio de Santa Tecla, del departamento de San Salvador y de El Salvador

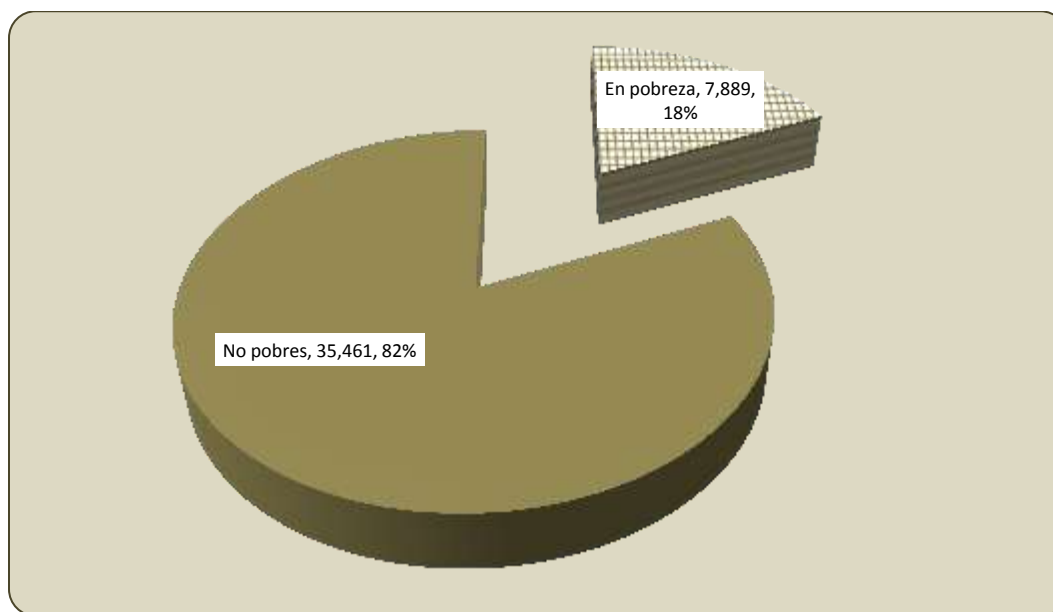


Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “Informe 262 Indicadores Municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005”, coordinador Carlos Gerardo Acevedo, 1ª edición, versión revisada, San Salvador, El Salvador, enero de 2006, ISBN 99923-845-5-7, cuadro 1, pp. 20; PNUD, Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO). “Almanaque 262. Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009”, sin fecha ni lugar de publicación, ISBN 978-99923-55-245-1, pp. 14

<sup>5</sup>PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador. 2009

En el año 2005, por primera vez en la historia de El Salvador, fue calculado el Índice de Desarrollo Humano<sup>6</sup> (IDH) a nivel desagregado para cada uno de los 262 municipios del país. De acuerdo a los datos publicados, el IDH de Santa tecla fue de 0.826 (ver gráfico I.1), colocándolo como el segundo municipio con el mayor grado desarrollo humano en El Salvador, únicamente detrás de Antiguo Cuscatlán. Nuevamente en 2007, con los datos recolectados por el VII Censo de Población, se volvió a hacer el ejercicio de calcular el IDH a nivel municipal. En esa ocasión, Santa Tecla obtuvo una ponderación de 0.835, mejorando en 0.09 la anterior (ver gráfico I.1). En el período analizado, Santa Tecla no sólo conservó inamovible su calificación de “desarrollo humano alto”<sup>7</sup> y la segunda posición en el ranquin municipal, sino también, de manera consecutiva, su índice se mantuvo por encima del calculado para La Libertad y para la nación en su conjunto (ver gráfico I.1). En términos bien generales, tales resultados nos indicaba que los residentes del municipio vivían mayor número de años, tenían un nivel educacional más alto y ganaban en promedio más que las y los ciudadanos del departamento o del país en su conjunto, Dicho en una palabra, los tecleños disfrutaban mejores condiciones de vida y bienestar en relación a sus connacionales de La Libertad o del salvadoreño promedio.

Gráfico I.2:  
Situación de Hogares



Fuente: PNUD, “Informe 262 Indicadores Municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005”, coordinador Carlos Gerardo Acevedo, 1ª edición, versión revisada, San Salvador, El Salvador, enero de 2006, ISBN 99923-845-5-7, cuadro 7, pp. 152; Fondo de Inversión Social para el

<sup>6</sup> Se entiende al desarrollo humano como aquel proceso de expansión de las capacidades de las personas, gracias al cual ellas pueden ampliar sus opciones y oportunidades de tener una vida digna. Para su medición, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) creó el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Este cuantifica los logros promedio alcanzados por la población de un país, departamento, región o municipio, o cualquier ámbito sub nacional, en lo referente al disfrute de una vida larga y saludable, a la adquisición de conocimientos y destrezas y al goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de cero (0) y el máximo es de uno (1); en la medida el valor del IDH es más cercano a uno, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa.

<sup>7</sup> Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).



Desarrollo Local de El Salvador, “Mapa de Pobreza: Tomo II. Indicadores para el manejo social del riesgo a nivel municipal”, Carlos Roberto Briones, José Mauricio Castro, Oscar Alejandro López, 1ª ed., San Salvador, El Salvador, septiembre de 2005, ISBN 99923-863-1-2, pp. 87

Como es consabido, los datos agregados o los promedios numéricos, como es el caso del IDH, a menudo enmascaran la existencia de grandes disparidades y desigualdades entre grupos de ingreso y zonas geográficas de un mismo territorio. Está empíricamente comprobada la presencia de una significativa y creciente brecha de desarrollo humano entre los habitantes del campo y de la ciudad. De igual modo, también está hartamente documentada la fragmentación socio-espacial existente entre quienes habitan distintos lugares al interior de una misma zona urbana, en virtud de los diferentes grados de accesibilidad a servicios e infraestructura básica, exposición a riesgos ambientales, integración física a la trama urbana y la seguridad en la tenencia del terreno. Técnicamente hablando, por ejemplo, muchas son las personas registradas en los empadronamientos como habitantes de ciudad pero, debido a las características particulares de su hábitat social, ellas en efecto no participan de todas de la mayoría de las ventajas disponibles en el mundo urbano. Nos referimos a los asentamientos populares o núcleos poblacionales de exclusión social. Santa Tecla no es la excepción ni se escapa a esta “regla sociológica de hierro” prevaleciente en toda Latinoamérica.

Según los datos del Mapa de Pobreza, Santa Tecla se clasificó en la categoría de municipios en situación de pobreza extrema baja. A pesar de ello, y de haber registrado una tendencia al aumento del desarrollo humano en el siglo XXI – tal como se evidenció en el párrafo previo –, la proporción de los hogares cuyo ingreso per-cápita mensual de sus miembros era inferior a la línea<sup>8</sup> de pobreza, alcanzaba el 18.20 % de los hogares (ver gráfico 1.2); es decir, 1 de cada 5.5 hogares eran pobres. Sin embargo, yendo un poco más allá en el análisis de los datos, la proporción de personas cuyo ingreso no era suficiente para adquirir el conjunto de productos considerados básicos en la dieta de la población residente en el país– en cantidades suficientes para cubrir adecuadamente las necesidades energéticas y proteicas de un individuo promedio–, representaba 1 de cada 17 hogares, 5.9%, en el 2005. Este grupo estaba constituido por quienes vivían en situación de pobreza extrema. Ello equivalía, en términos absolutos, a aproximadamente 7,890 familias. Pobreza extrema es casi siempre sinónima, a su vez, de ignorancia, desempleo y subempleo, desnutrición y hambre, enfermedad y mala salud, hacinamiento y falta de vivienda, vulnerabilidad ambiental y desastres naturales.

---

<sup>8</sup> La línea de pobreza se define como dos veces el costo mensual de la canasta básica de alimentos necesarios para asegurar una ingesta mínima de calorías y proteínas que garantice la supervivencia diaria de una persona.

**Capítulo II:**  
**Antecedentes generales del Plan**  
**Estratégico Participativo 2002-2012**



El 1 de mayo de 2000, los integrantes de la planilla inscrita por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) para el gobierno local de Santa Tecla, departamento de La Libertad – encabezada por Oscar Ortiz –, tomaron posesión de sus cargos. En enero y febrero de 2001, el país fue devastado por el impacto de dos terremotos consecutivos. En el contexto de los esfuerzos invertidos para la recuperación de los daños causados por los sismos, el concejo municipal vio la oportunidad de insertar la reconstrucción del municipio en una lógica de desarrollo territorial a través de la elaboración de un plan de largo aliento. En septiembre de 2001, las autoridades ediles tomaron la decisión de formular un Plan Estratégico Participativo (PEP) para diez años plazo. En el mes de febrero del año siguiente comenzó ese amplio ejercicio de consulta ciudadana, habiéndose aprobado y dado a conocer públicamente el documento en noviembre del año 2003.

El PEP 2002-2012, en su calidad de herramienta de gestión pública local, fue elaborado con la participación de los principales representantes designados de los diferentes organismos vecinales y sectoriales del municipio. En él, partiendo de una visión común global e intersectorial del desarrollo, se trazaron acciones concertadas e identificaron proyectos específicos de inversión para ser ejecutados en el corto, mediano y largo plazo.

En Marzo de 2010 fue conocido el informe final de evaluación del PEP 2002-2012. Entre sus principales hallazgos se reportó un avance del 53% de la cartera de inversión programada para la década. Del total de 378 proyectos ejecutados a la fecha, el 63% de ellos corresponden a los contemplados originalmente en él; los 137 restantes son nuevas prioridades definidas por la población en los procesos de elaboración de los presupuestos participativos.

Por otra parte, en ese mismo año, a través de una ronda de consultas evaluativas celebradas con actores relevantes de la localidad, se analizó y ponderó la situación actual de participación ciudadana en el municipio de Santa Tecla. La principal conclusión extraída al respecto fue que dicho proceso es algo vivo, en movimiento, con visos prometedores de sostenerse, expandirse y profundizarse en el futuro. La palpable voluntad y decisión política de los gobernantes locales de instaurar un modelo de gobernabilidad más democrática y buen gobierno, han viabilizado la promulgación del marco normativo correspondiente y el establecimiento de los cimientos institucionales necesarios para avanzar en esa dirección. No sólo se han creado y puesto en funcionamiento un conjunto de mecanismos, estructuras, instrumentos, órganos, prácticas y sistemas especializados de la comuna para apoyar tal proceso. A la par, una creciente cantidad de líderes, lideresas y representantes de organizaciones de la sociedad civil se han venido sumando e involucrando directamente a la acción. En el camino, ellos y ellas han ido apropiándose del esfuerzo, han fortalecido la organización social, han desarrollado capacidades sustantivas de autogestión para el desarrollo y han experimentado un notorio empoderamiento. Por supuesto, este gran ensayo social orientado a trastocar la estructura tradicional del poder y a construir una nueva relación entre gobernantes y gobernados en una determinada localidad, no está desprovisto de desaciertos, problemas y desafíos.

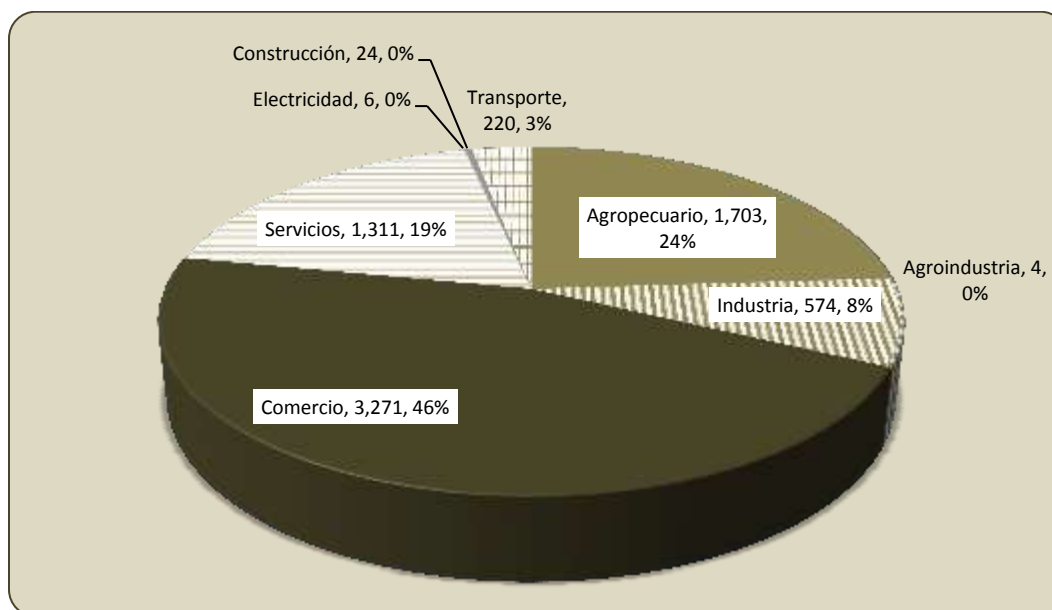
**Capítulo III:**  
**Revista de la situación del municipio en  
sus principales ámbitos de realidad:**

### III.1 ESTADO DE LA BASE PRODUCTIVA Y DE LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

#### III.1.1 SINOPSIS SITUACIONAL

Santa Tecla es, esencialmente, un municipio urbano. Según el VII Censo de Población y Vivienda<sup>9</sup>, de un total contabilizado de 121,908 habitantes, los residentes de la ciudad constituían el 89.2%. Tal distribución demográfica no sólo indicaba que la mayoría de sus pobladores residían en áreas tipificadas como urbanas – las cuales se caracterizan por ser conglomerados de alta densidad poblacional y habitacional, de 500 viviendas o más agrupadas continuamente por unidad de espacio, por contar con alumbrado público, centro educativo a nivel de educación básica, servicio regular de transporte colectivo, red de calles pavimentadas, adoquinadas o empedradas y por el acceso a telefonía fija; también, de suyo, implicaba que las y los ciudadanos encontraban empleo y generaban ingresos desarrollando actividades productivas no ligadas a la explotación directa o transformación de los recursos naturales en productos primarios.

Gráfico III.1.1:  
Nº de explotaciones y establecimientos por sector de actividad económica



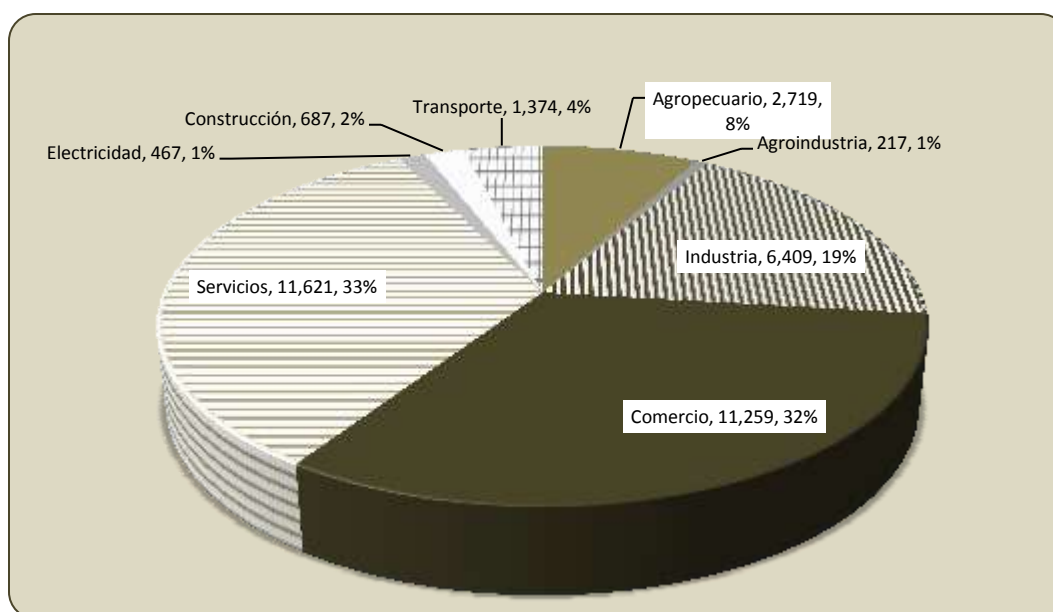
Fuente: MINEC, DIGESTYC. “IV CENSO AGROPECUARIO 2007-2008, Resultados Nacionales”, sin lugar de publicación, diciembre 2009, cuadro B.45pp. 562-563; MINEC, DIGESTYC. “VII CENSOS ECONOMICOS 2005, Directorio Económico Nacional”, sin lugar ni fecha de publicación, cuadros 1, 5 y 6, pp. 5,9 y 10, respectivamente.

Se constata la plena validez de esa última afirmación sobre la base productiva de Santa Tecla, cuando revisamos el peso económico de las explotaciones dedicadas a actividades agrícolas, pecuarias o acuícolas. Éstas únicamente representaban cerca de 1 de cada 4 del total de unidades productivas (ver Gráfico III.1.1) identificadas por los dos últimos Censos Económicos y Agropecuarios; el resto, la mayoría predominante del 76%, son unidades económicas no

<sup>9</sup> Ver República de El Salvador, Ministerio de Economía (MINEC), Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). “VI Censo población y V de vivienda 2007. Cifras Oficiales”, Tomo IV POBLACION, Volumen I Municipios: Características Generales, El Salvador, abril 2008, cuadro N° 1. Este documento fue bajado del sitio web cuya dirección electrónica es [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv). Fue consultada el día 27 de junio de 2012

agropecuarias, encaminadas a la transformación de las materias primas en insumos o productos o a la prestación de servicios (ver Gráfico III.1.1). Vista esta misma configuración económica desde el punto de vista de la cantidad de personas ocupadas, en las 1,703 explotaciones agropecuarias empadronadas<sup>10</sup> del municipio se contrató, a lo largo del año calendario, un total de 2,719 puestos permanentes de trabajo, absorbiendo aproximadamente 1 de cada 12.5 de los empleos generados en la localidad (ver Gráfico III.1.2). En cambio, en los 5,410 establecimientos no agropecuarios – asentados con carácter permanente en construcciones e instalaciones fijas, donde se combinan recursos y desempeñan actividades de producción o comercialización –, se registró una planilla de 32,034 empleados. Los sectores servicios, comercio e industria representaban al menos 7 de cada 10 unidades productivas y absorbían el 84% de las personas ocupadas (ver Gráfico III.1.2).

Gráfico III.1.2:  
Nº de personal ocupado por sector de actividad económica



Fuente: MINEC, DIGESTYC. “IV CENSO AGROPECUARIO 2007-2008, Resultados Nacionales”, sin lugar de publicación, diciembre 2009, cuadro B.45pp. 562-563; MINEC, DIGESTYC. “VII CENSOS ECONOMICOS 2005, Directorio Económico Nacional”, sin lugar ni fecha de publicación, cuadros 1, 5 y 6, pp. 5,9 y 10, respectivamente.

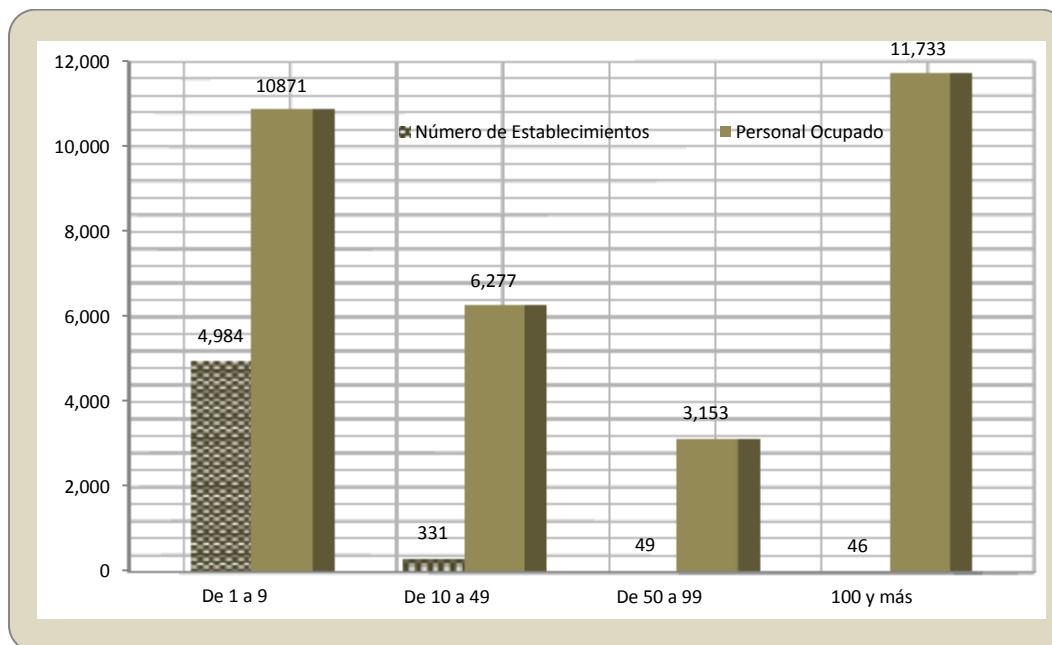
Si clasificamos el parque de empresas agroindustriales, industriales, comerciales, de servicios, electricidad, construcción y transporte de acuerdo a la cantidad de personal ocupado, destaca el hecho de representar el segmento de la microempresa<sup>11</sup> 1.84 de cada 2 establecimientos económicos asentados en el municipio. En él, en promedio, se generan 2.18 puestos de empleo por establecimiento y un volumen equivalente a 1 de cada 3 empleos no agropecuarios (ver gráfico III.1.3), principalmente en el sector comercio al por menor. En el extremo opuesto de la ecuación se halla el segmento de la gran empresa – aquellas unidades

<sup>10</sup> Ver MINEC, DIGESTYC. “IV CENSO AGROPECUARIO 2007-2008, Resultados Nacionales”, sin lugar de publicación, diciembre 2009, cuadro a.35 EL SALVADOR NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO DEMANDADO POR FORMA DE CONTRATACIÓN Y GÉNERO, SEGÚN DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS. PERÍODO DE MAYO DE 2006 A ABRIL DE 2007. CENSO 2007”, pp. 239

<sup>11</sup> Unidades productivas con 9 o menos empleados

productivas con 100 o más empleados. Pese a representar un minúsculo 0.8% del total de las unidades productivas (ver Gráfico III.1.3), le dan trabajo al 36.6% del contingente de personas ocupadas.

Gráfico III.1.3:  
Tamaño del establecimiento no agropecuario y cantidad de personal ocupado



Fuente: MINEC, DIGESTYC. “IV CENSO AGROPECUARIO 2007-2008, Resultados Nacionales”, sin lugar de publicación, diciembre 2009, cuadro B.45pp. 562-563; MINEC, DIGESTYC. “VII CENSOS ECONOMICOS 2005, Directorio Económico Nacional”, sin lugar ni fecha de publicación, cuadros 1, 5 y 6, pp. 5.9 y 10, respectivamente. Este documento fue bajado del sitio web cuya dirección electrónica es [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv). Fue consultada el día 27 de junio de 2012

En términos bien generales, el grueso de las microempresas aquí en El Salvador, al margen de cuál sector de actividad económica se refiera, entrañan un patrón productivo de organización, comportamiento y operación marcado por determinados atributos, a saber<sup>12</sup>:

- i. Desde el punto de vista ocupacional, son fuentes de autoempleo o “cuenta-propia”.
- ii. En ellas trabajan, fundamentalmente, contingentes de mano de obra no calificada.
- iii. Las actividades desempeñadas son de bajo valor agregado y de muy baja rentabilidad, debido a competir, por lo general, en segmentos de mercados saturados de oferentes.
- iv. Una gran mayoría funcionan de manera informal, sin registros contables o financieros.
- v. Usualmente están aisladas y actúan solas, desvinculadas de sus homólogas y de su mismo sector; su grado de organización gremial es muy bajo o inexistente.
- vi. Son poco intensivas en el uso de capital y de tecnología no artesanal.
- vii. La racionalidad imperante en este grupo de agentes económicos es la subsistencia del grupo familiar; la actividad realizada es el medio a través del cual se generan los ingresos para satisfacer necesidades de consumo.

<sup>12</sup> Libro blanco de la microempresa. (1997). 2ª edición, San Salvador, El Salvador, pp. 1-22.

Ahora bien, aun cuando la base productiva de Santa Tecla es predominante urbana, una nada despreciable proporción de habitantes todavía vive en y del campo, desempeñando actividades agrarias. En el grupo de 1,703 explotaciones agropecuarias localizadas en el municipio, se pueden poner de relieve varios rasgos predominantes de su perfil productivo<sup>13</sup>:

- a) La gran mayoría, 63.87 %, son parcelas de tierra cuyas cosechas son principalmente destinadas a suplir las necesidades familiares de subsistencia, colocando sus excedentes marginales en el mercado; el resto son de producción comercial, destinando la mayor parte de su cosecha para la venta.
- b) El total de la superficie explotada es de 9,708.16 manzanas (mz.). El 93.09% de la tenencia de la tierra, o acuerdos y derechos bajo los cuales el productor trabaja la parcela, era propiedad propia; sólo 563.77 mz. estaban bajo un régimen de alquiler.
- c) De conformidad a la superficie sembrada, cerca de 3 de cada 4 de ellas, 73.92%, se pueden clasificar como pequeñas, menores a las 1.42 manzanas; tan sólo 16 explotaciones poseen 143.08 manzanas o más.
- d) En 1,162 de las 1,698 explotaciones con tierra, 68.43%, se cultiva granos básicos, cubriendo una superficie total de 1,386.89 mz., equivalente a un promedio de 1.19 mz. por unidad productiva agrícola. El segundo rubro en importancia numérica es el café, donde se contabilizan 337 explotaciones, abarcando una extensión de siembra del orden de 7,160 manzanas, equivalente a un promedio de 21.24 mz. por unidad productiva agrícola.
- e) Se contabilizaron un total de 9,562 viviendas con producción sólo de patio<sup>14</sup>. De ellas, 7,707 están localizadas en el ámbito urbano y 1,855 en el rural. Equivalen, respectivamente, al 26.68 y al 64.14 % del total de viviendas ocupadas en cada área.

En el 2005 fueron censados en Santa Tecla 1,993 productores agropecuarios. En este grupo prevalecen algunas características fundamentales<sup>15</sup>:

- i. 1,950 son personas naturales y 43 son personas jurídicas, distinguiéndose entre estas últimas a 19 empresas y 24 cooperativas.
- ii. Una tercera parte de los productores agropecuarios, 32.46%, no poseen ninguna capacidad instalada para el almacenamiento de los granos cosechados.
- iii. 1,835 de los productores agropecuarios censados, 92.07%, no solicitan crédito para apalancar y expandir el volumen de sus operaciones.
- iv. Los pequeños productores individuales suman 1,229 y los productores comerciales 764. En ese primer grupo, el 98.86% no forman parte de grupos agro empresariales ni están integrados a ninguna modalidad de asociatividad, red de cooperación o alianzas entre agentes productivos para alcanzar objetivos comunes y beneficios en forma individual.
- v. Apenas 218 de los pequeños productores agropecuarios individuales, 17.74%, recibieron los servicios de asistencia técnica durante el ciclo agrario.

---

<sup>13</sup> A excepción de indicarse expresamente lo contrario, toda la información citada a continuación fue extraída del documento preparado por MINEC, DIGESTYC. "IV CENSO AGROPECUARIO 2007-2008, Resultados Nacionales", sin lugar de publicación, diciembre 2009,

<sup>14</sup> Esta producción es destinada al autoconsumo del hogar y/o venta incidental. Comprende la siembra de hortalizas, recolección de frutas, la cría de aves de corral, y especies menores en pequeñas cantidades para lo cual no es necesaria la utilización de instalaciones físicas.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

Rubros	Descripción
1. Transparencia	✓ Mide la apertura de la alcaldía a proveer acceso a información. Da una idea de la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten a los negocios en el municipio Por conglomerado (ver anexo II.3.2)
2. Servicios municipales	✓ Mide la calidad de los servicios proporcionados al sector privado por la municipalidad
3. Proactividad	✓ Mide el dinamismo del gobierno local para desarrollar y promover iniciativas para atraer inversión y mejorar el ambiente local para hacer negocios
4. Seguridad ciudadana	✓ Mide el impacto de la delincuencia sobre los negocios y capacidad de las municipalidades para prevenir y controlar el crimen
5. Tiempo para cumplir con las regulaciones	✓ Mide la frecuencia de las inspecciones y el grado en que éstas se llevan a cabo de manera apropiada
6. Tasas e impuestos	✓ Mide el monto de impuestos locales y otros cargos requeridos para operar un negocio, con relación al valor de los servicios municipales proporcionados
7. Costos de entrada	✓ Mide el tiempo y facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio
8. Regulaciones municipales	✓ Mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio

Fuente: RTI Internacional para USAID El Salvador, “Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”, San Salvador El Salvador, agosto 2009, pp. 1-2

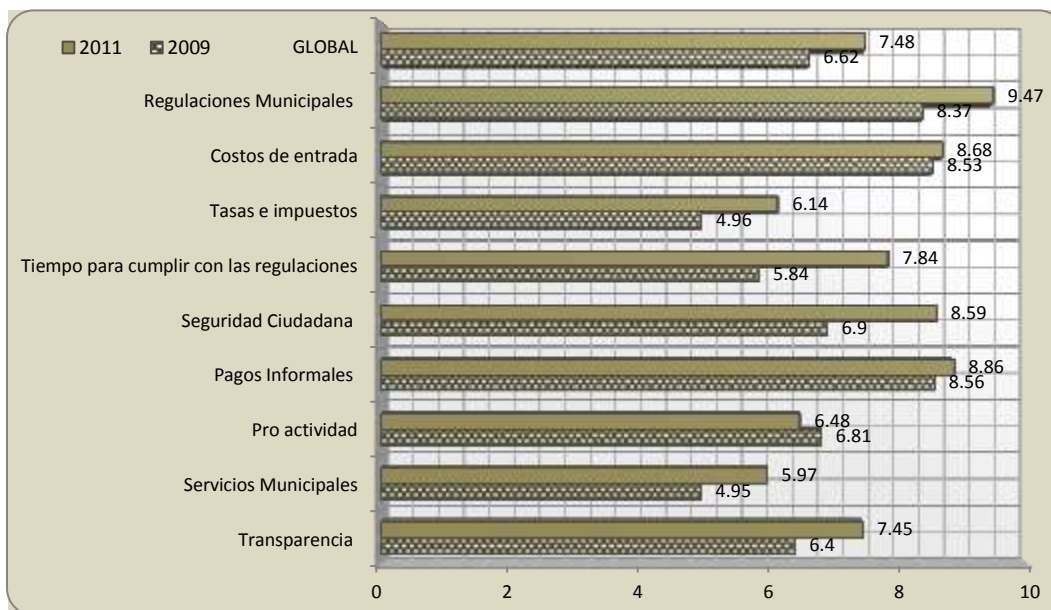
Una fuente tenida a la mano para analizar el clima de negocios imperante en el entorno municipal la constituye el Índice de Competitividad Municipal (ICM). Éste es una herramienta<sup>16</sup> diseñada para analizar la gestión del gobierno local, vista por quienes hacen negocios en el territorio. Mide dentro de un país el clima de negocios imperante a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales, estimulantes del desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del desarrollo económico local. El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorecen la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio. El ICM está compuesto por 9 subíndices<sup>17</sup>, los cuales se describen en la Tabla III.1.1. De acuerdo con su metodología de construcción, la medición se realiza asignándole una puntuación, en una escala entre 1 y 10, a cada uno de los 9 sub índices; mientras más alto o más próximo a 10 es el valor del subíndice, tanto mejor es el desempeño de la municipalidad en el aspecto medido por dicho subíndice.

<sup>16</sup> A menos de indicarse expresamente lo contrario, toda la información sobre el ICM presentada en los siguientes 3 párrafos, ha sido extraída del documento preparado por RTI Internacional para USAID El Salvador, “Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”, San Salvador El Salvador, agosto 2009, pp. 1-2

<sup>17</sup> Cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global. Los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno con un 15% de la nota global; seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global; costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno. A cada uno de los 9 subíndices se le asigna una puntuación, en una escala entre 1 y 10; mientras más alto ó más próximo a 10 es el valor del subíndice, tanto mejor es el desempeño de la municipalidad en el aspecto medido por dicho subíndice. Con base a la puntuación asignada, se clasifican los municipios, creándose una sana competencia en la construcción de un ambiente positivo para los negocios, que le permitan al municipio atraer, mantener la inversión, generar empleos e ingresos, mejorar la calidad de vida de su población y promover el desarrollo económico de la localidad.



Gráfico III.1.4:  
Resultados 2009 y 2011 del ICM global y sub índices del municipio de Santa Tecla



Fuente: RTI Internacional para USAID El Salvador, “Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”, San Salvador El Salvador, agosto 2009, pp. 1-2; RTI Internacional para USAID El Salvador, “Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”, San Salvador El Salvador, sin fecha de publicación, pp. 7-16.

En el ICM correspondiente a 2009, el municipio de Santa Tecla obtuvo una nota global de 6.62, ocupando la posición 7 entre los 100 municipios participantes en la medición. Para el 2011, aumentó la nota global a 7.48, mejorándola en 0.86 (ver Gráfico III.1.4). Su posición subió a la 4 del ranking, producto de haber mejorado relativamente más su ponderación respecto a otras municipalidades. A grosso modo, las cifras glosadas apuntan en la dirección de haber en Santa Tecla un proceso tendencial de desarrollo y mejora continua de las capacidades y habilidades del gobierno y del sector privado local, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, mejorando progresivamente las condiciones de vida de sus habitantes.

### III:2 RETOS ESTRATÉGICOS<sup>18</sup>

Desprendiéndose directamente de los datos expuestos sobre las características más relevantes de la base productiva agropecuaria y no agropecuaria de Santa Tecla, el reto central arrojado por la alcaldía municipal en ambos ámbitos de realidad puede simplificarse en una gran interrogante a la cual debe brindarse respuesta en el campo de los hechos y de las acciones: cómo contribuir e incidir, de manera sustantiva, en la dinamización del crecimiento y la expansión de la

<sup>18</sup> A menos de indicarse expresamente lo contrario, toda el planteamiento de este numeral trata de retomar, volver consistentes y explicitar los lineamientos contenidos en el documento preparado por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, con el apoyo financiero del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y OXFAM G.B con fondos de la Unión Europea, “Formulación de la Política de Desarrollo Económico Local del Municipio de Santa Tecla” La Libertad, El Salvador, diciembre de 2011, documento inédito, pp. 11-13

economía local, ampliando las oportunidades de acceso, tanto a nivel urbano como rural, a los instrumentos de desarrollo, financieros y no financieros, para los pequeños productores agrícolas, artesanos, emprendedores y micros y pequeños empresarios para invertir, innovar y añadir más valor a sus bienes y servicio, generando mayor número de empleos de calidad, más ingresos domésticos y más medios de vida sostenibles.

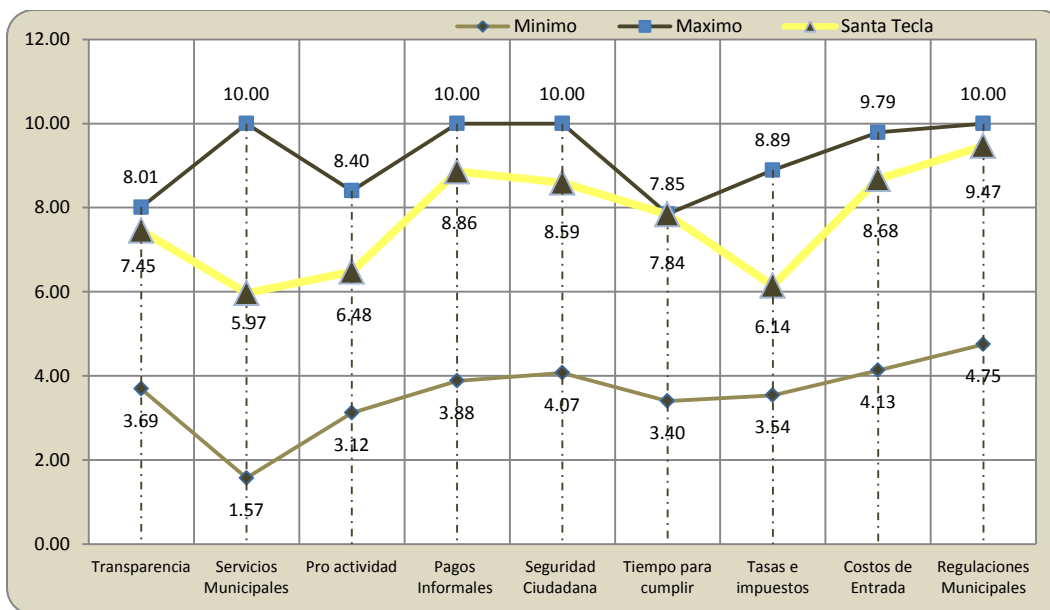
Como se podrá apreciar a primera vista, tal como ha sido enunciado el reto cardinal amerita ser desmenuzado en partes más digeribles para la cabal comprensión de su alcance y para organizar más ordenada, inteligente y estratégicamente las intervenciones. En ese sentido, al hacerse este ejercicio de descomposición en unidades más elementales, se llega inmediatamente a visualizar, en primer lugar, la necesidad de afinar el lápiz para precisar varios aspectos claves, a saber:

- a) El rol a ser jugado por la municipalidad en la promoción del desarrollo económico local, manteniendo en mente el hecho de estarse perfilando<sup>19</sup> Santa Tecla como una de las principales plataformas educativas, plazas comerciales y centros de recreación del país. Por fuerza, la definición de ese papel impondrá colateralmente la definición de qué capacidades institucionales son requeridas crear o fortalecer para cumplir con tal cometido, diferenciando con claridad la especificidad de si éstas se enfocarán la atención hacia el plano micro de las unidades productivas, hacia el entorno de los negocios, o, hacia ambos.
- b) Identificar y seleccionar los sectores, las ramas y los segmentos de actividad económica a ser objeto prioritario de atención, de conformidad a su potencial para incrementar la participación de las unidades productivas en los mercados y de mejorar los ingresos reales de los empresarios y trabajadores. Ello conllevará ineludiblemente a distinguir si la apuesta de la alcaldía se inclinará por promover el desarrollo económico basado en el apoyo a los emprendimientos económicos – asistencia brindada a la unidad productiva durante sus etapas de gestación, puesta en marcha y despegue – o para dar soporte al desarrollo empresarial – asistencia brindada a la unidad productiva durante sus etapas de crecimiento y consolidación.
- c) Desde un principio se debe establecer los paquetes de servicios y los mecanismos a través de los cuales serán entregados a los diversos grupos-metas de beneficiarios, dividiendo la oferta por tipo de clientes. Esta separación es de suma utilidad en términos de costos e impactos. Una cosa muy distinta es darle tratamiento a unidades micro empresariales cuyo funcionamiento se rige bajo la lógica dictada por una estrategia de sobrevivencia y autoempleo, y otra es atender emprendimientos económicos cuyo fin es la acumulación de capital en sus negocios; es decir, cuyo interés primordial es la obtención de ganancias para invertir las en la expansión de sus operaciones.

---

<sup>19</sup>Ver Viceministerio de vivienda y desarrollo urbano, “PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA SUBREGION METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, Sin fecha ni lugar de publicación, 2011

Gráfico III.1.5:  
Comparación de los subíndices de Santa Tecla con los valores máximos y mínimos del ICM 2011



Fuente: RTI Internacional para USAID El Salvador, “Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”, San Salvador El Salvador, sin fecha de publicación, pp. 7-16

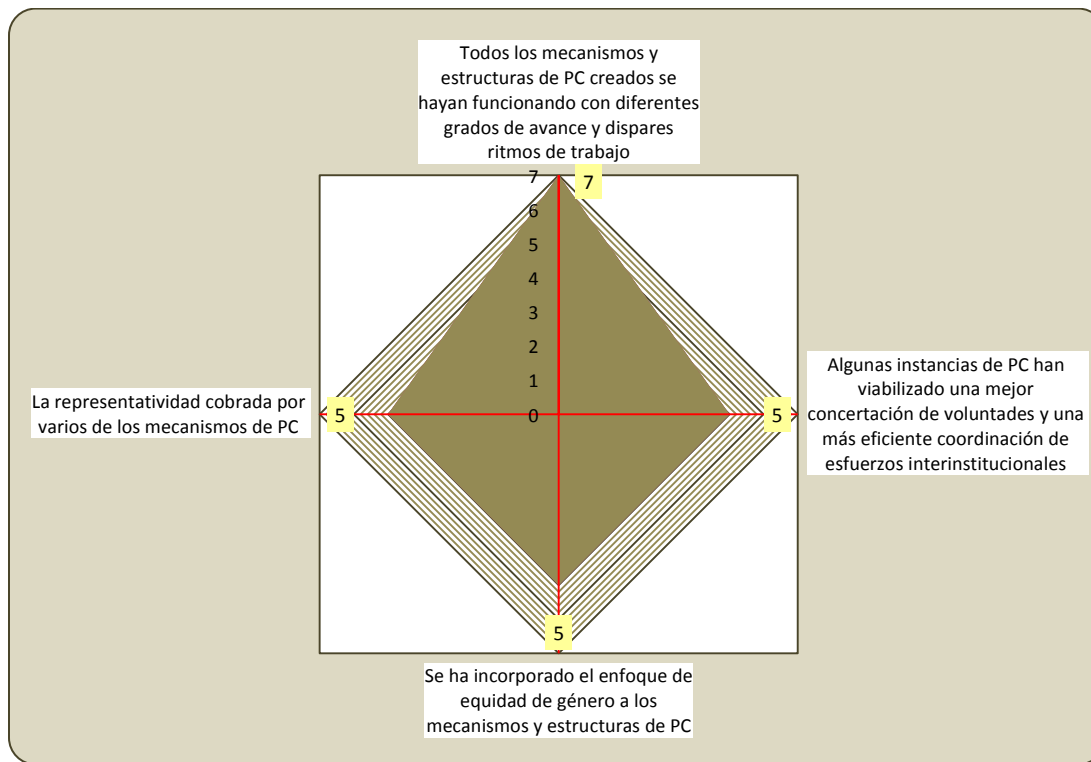
En lo concerniente, a la competitividad municipal, el reto estratégico puntual parece estar focalizado en el tema de la proactividad. Según indican las cifras, en este sub índice hubo un retroceso en la puntuación (ver Gráfico III.1.5) entre las dos mediciones efectuadas. Su comportamiento cuantitativo, en buena medida, recoge y refleja la baja prioridad otorgada por el gobierno edil al diseño y puesta en marcha de mecanismos ad hoc para intervenir en la promoción, de modo sistemático, eficiente y eficaz, del desarrollo económico a nivel local. Por otra parte, otra franja de retos potenciales, u oportunidades de mejoramiento, aparecen en el radar al graficar las puntuaciones obtenidas en la medición del ICM 2011 de otros 7 subíndices, con la excepción del correspondiente al tiempo para cumplir regulaciones (ver Gráfico III.1.5). Nos referimos al espacio de ajuste existente en el caso particular de cada uno de ellos, el cual consiste en el diferencial cuantitativo comprendido entre el valor máximo contabilizado para ese año y la nota obtenida efectivamente registrada por Santa Tecla. Así, por ejemplo, esta última tiene un amplio margen de 4.03 puntos para aumentar la eficiencia en la prestación de sus servicios municipales, si la comparamos, vis a vis, con la calidad de los prestados en Antigua Cuscatlán, municipio donde la encuesta contabilizó la ponderación más alta entre los 108 municipios contemplados en el estudio del ICM (ver Gráfico III.1.5)

## III.2 ESTADO DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

### III.2.1 SINOPSIS DE SU TRAYECTORIA

De acuerdo a sus enunciados teóricos, hay gobernabilidad democrática<sup>20</sup> en un territorio cuando gobernantes y gobernados interactúan, se relacionan y resuelven sus diferencias sobre los asuntos públicos a través de mecanismos institucionalizados de participación, diálogo, negociación y concertación, en el marco del estado de derecho y en función de apuestas estratégicas para potenciar el desarrollo del municipio y del país. De suyo, a la gobernabilidad democrática le es inherente y consustancial la participación ciudadana, entendida ésta<sup>21</sup> como el involucramiento activo de la población local y de sus organizaciones e instituciones en las cuales se agrupan, en el proceso informativo, consultivo, ejecutivo y contralor de las gestiones relacionadas con el ejercicio del gobierno municipal y el desarrollo local.

Gráfico III.2.1:  
¿Qué está funcionando bien en el ámbito de gobernabilidad democrática y participación ciudadana (PC) en el municipio de Santa Tecla? (Escala de prioridad de 1 a 7)



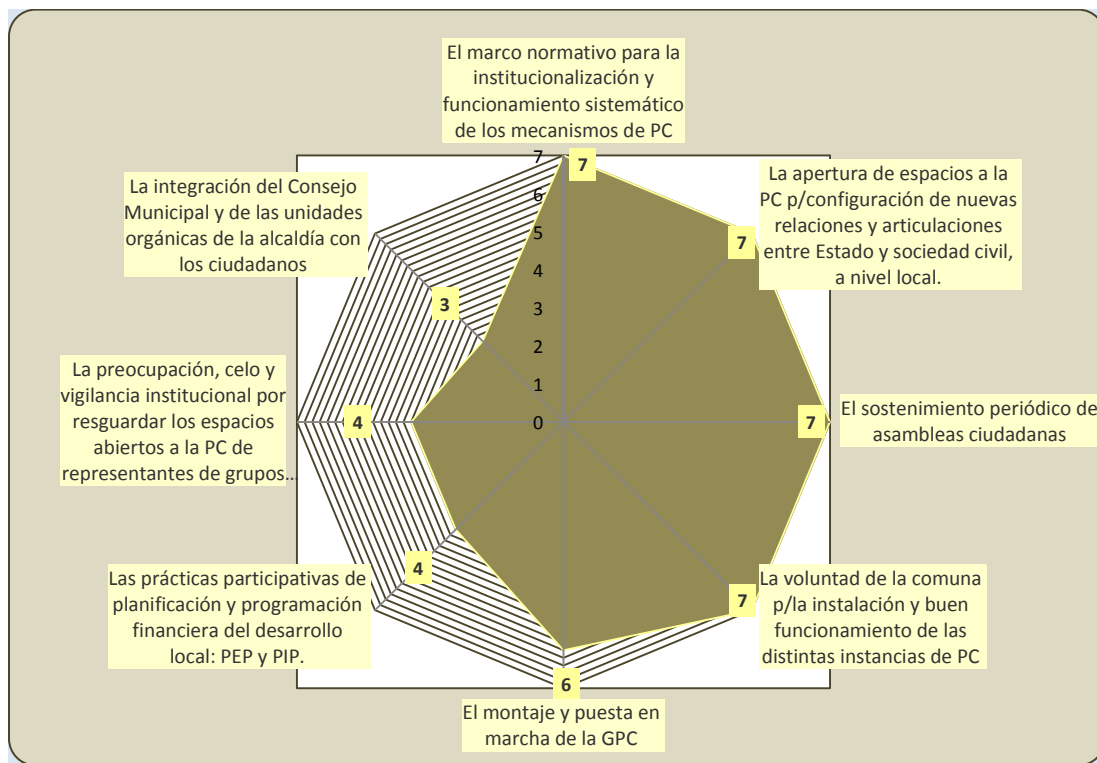
Fuente: RTI Internacional, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”. Estudio elaborado por el consultor Ernesto Galdámez, Santa Tecla, agosto-noviembre/2010

<sup>20</sup>Este concepto fue definido por el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local (CCDL) en “La línea base y plan de gobernabilidad Local del Municipio de Santa Tecla”, Santa Tecla, El Salvador, abril de 2010.

<sup>21</sup> Ver título II. Disposiciones Generales de la Ordenanza de Participación Ciudadana y la Transparencia, Santa Tecla, El Salvador 2009

En la última década, Santa Tecla se ha dado a la tarea ininterrumpida de construir las bases necesarias y a establecer las condiciones suficientes para avanzar sustantivamente en la instauración de un modelo de gobernabilidad democrática. Hoy en día, muchas de ellas están funcionando adecuadamente (ver Gráficos III.2.1 y III.2.2). No obstante, dos hitos resaltan por su trascendencia en ese recorrido. Uno, el 1 de mayo de 2001, los integrantes de la planilla inscrita por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) para el gobierno edil – encabezada por Oscar Ortiz –, tomaron posesión de sus cargos. Dentro de las principales tareas emprendidas por esta segunda administración consecutiva de ese partido, fue el inicio, en el mes de febrero, de la formulación del “Plan Estratégico Participativo (PEP) 2002-2012”, el cual fue aprobado y dado a conocer públicamente en noviembre del año 2003. Esta herramienta de gestión pública local se elaboró con la participación de los principales representantes designados de los diferentes organismos vecinales y sectoriales del municipio.

Diagrama III.2.2:  
¿Qué está funcionando bien en el ámbito de gobernabilidad democrática y participación ciudadana (PC) en el municipio de Santa Tecla? (Escala de prioridad de 1 a 7)

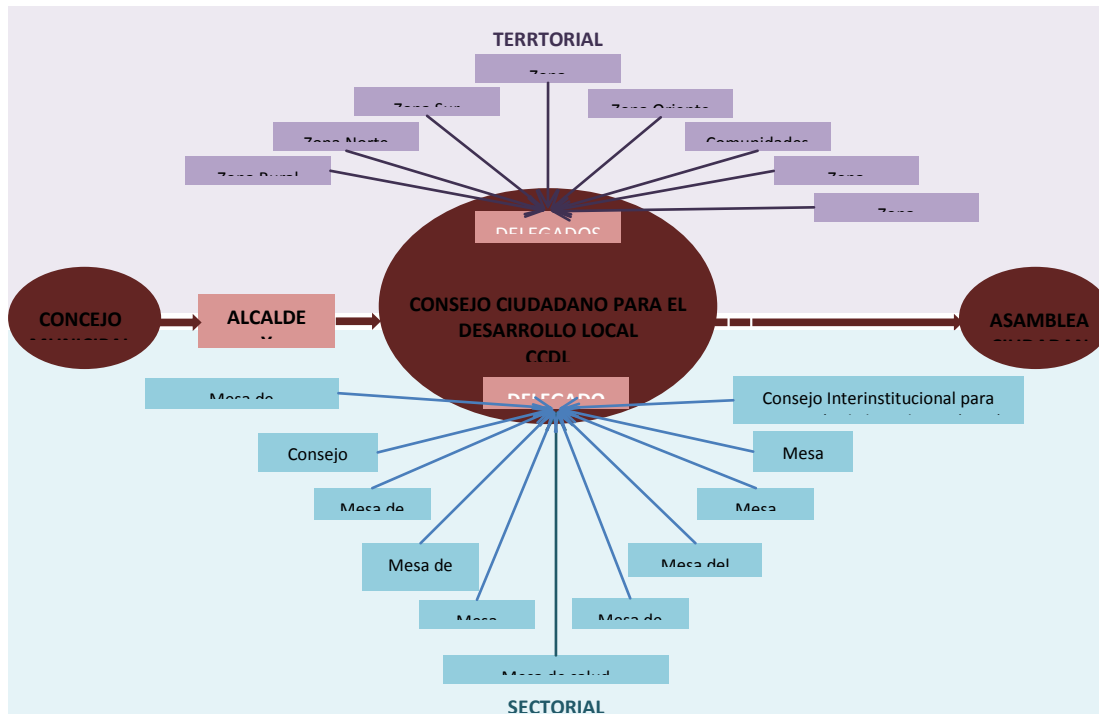


Fuente: RTI Internacional, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”. Estudio elaborado por el consultor Ernesto Galdámez, Santa Tecla, agosto-noviembre/2010.

El otro antecedente inmediato digno de mención en ese proceso de innovación en la forma de gobernar es la promulgación de la Ordenanza para la Participación Ciudadana del Municipio de Santa Tecla. Esta entró en vigencia el 3 de abril de 2004. Sus objetivos postulados son: i) establecer, normar y promover los mecanismos de organización y participación de los habitantes en coordinación con la Municipalidad, a efecto de elaborar, coordinar y ejecutar el plan estratégico participativo del municipio; y, ii) facilitar la interlocución entre el municipio y las

distintas expresiones organizadas y no organizadas de la localidad. Tales mecanismos son<sup>22</sup>de carácter permanente, representativos, consultivos, concertadores y contralores de la gestión pública.

Diagrama III.2.1:  
Mapa de actores sectoriales y territoriales integrantes de CCDL



Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

A la fecha, en el municipio hay 10 mesas sectoriales ciudadanas activas (ver Diagrama III.2.1). Cada una de ellas conformada entre 10 a 25 personas civiles o representantes institucionales<sup>23</sup>. En la parte territorial, el municipio se divide en zonas, representadas por un comité zonal (ver Diagrama III.2.1). Estos se hallan integrados por dos representantes de cada una de las organizaciones vecinales enmarcadas en un territorio determinado, con el propósito de analizar y discutir los diferentes problemas existentes en su territorio y concertar las mejores decisiones para resolverlos<sup>24</sup>. Hay contabilizado<sup>25</sup> un total de ocho comités zonales: cinco urbanos, dos rurales y uno de comunidades en vías de desarrollo (ver Diagrama III.2.1). Un comité zonal representa, a nivel urbano, un promedio de 20 colonias y, a nivel rural, agrupa a los 6 cantones del sur y los 3 del norte. Cada uno de esos mecanismos de participación ciudadana, delega a uno o dos representantes para integrar el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local (CCDL). Este representa el máximo ente organizado dinamizador y contralor de la ciudadanía en el municipio (ver Diagrama III.2.1)

<sup>22</sup>Ver Capítulo II de las mesas sectoriales o ciudadanas en la Ordenanza de Participación Ciudadana y la Transparencia, Santa Tecla, El Salvador 2009

<sup>23</sup> Datos extraídos de “La línea base y plan de gobernabilidad Local del Municipio de Santa Tecla”, Santa Tecla, El Salvador, abril de 2010.

<sup>24</sup> Ver capítulo IV. De Los Comités Zonales en la Ordenanza de Participación Ciudadana y la Transparencia, Santa Tecla, El Salvador 2009.

<sup>25</sup> Datos extraídos de “La línea base y plan de gobernabilidad Local del Municipio de Santa Tecla”, Santa Tecla, El Salvador, abril de 2010.

**Tabla III.2.1:**  
**Resumen de calificación por áreas de la “línea base sobre gobernabilidad local” del municipio de Santa Tecla**

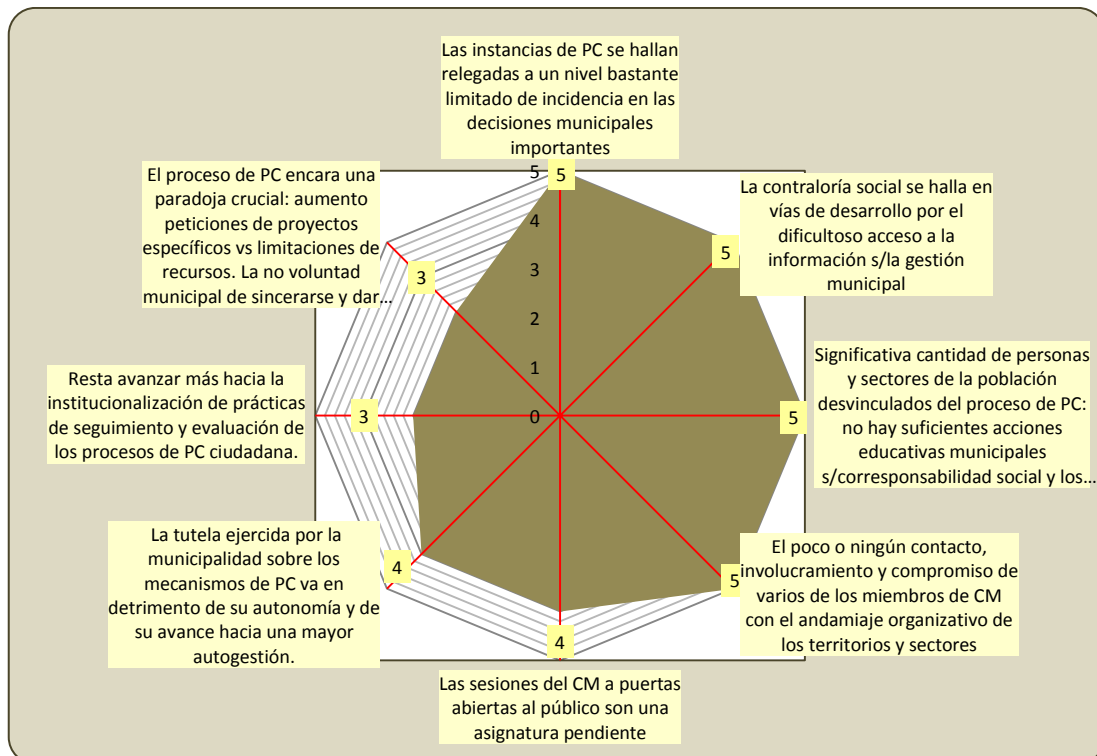
AREAS	Puntaje global (Escala de 1 a 10)	FORTALEZAS
1) visión estratégica	7.03	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuidad</li> <li>▪ El liderazgo del Alcalde y de la gestión municipal</li> <li>▪ Las relaciones entre el gobierno municipal con los otros actores endógenos</li> <li>▪ Buen nivel de transparencia de su gestión</li> <li>▪ Avance de la democracia y confianza en la municipalidad</li> </ul>
2) Legitimidad y liderazgo	7.60	
3) Relación entre actores	6.94	
4) Transparencia	6.45	
5) Participación	6.78	

Fuente: La línea base y plan de gobernabilidad Local del Municipio de Santa Tecla, Santa Tecla, El Salvador, abril de 2010.

Tras 10 años de ejecución del PEP, Santa Tecla se ha consolidado como referente nacional y regional de gobernabilidad democrática (ver Gráficos III.2.1 y III.2.2). En este proceso han jugado un papel determinante varios factores concurrentes: i) la participación ciudadana; ii) la fijación de un rumbo definido del desarrollo municipal a mediano y largo plazo; iii) la continuidad de la gestión pública; iv) el liderazgo ejercido por el alcalde municipal. Así lo refleja el cuadro resumen de calificación de indicadores desarrollado en la “Línea base sobre Gobernabilidad Local” realizada en el Municipio de Santa Tecla (ver Tabla III.2.1).

Gráfico III.2.3:

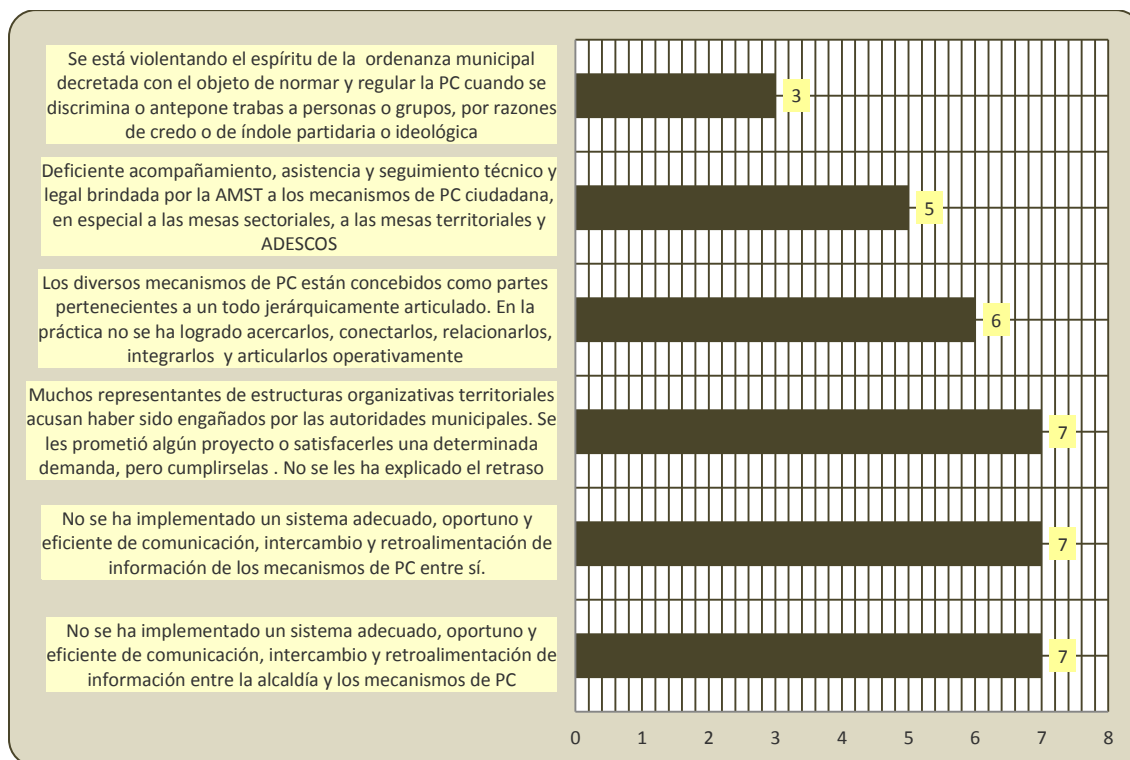
¿Qué no está funcionando bien en el ámbito de gobernabilidad democrática y participación ciudadana (PC) en el municipio de Santa Tecla? (Escala de prioridad de 1 a 7)



Fuente: RTI, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”. Estudio elaborado por el consultor Ernesto Galdámez, Santa Tecla, agosto-noviembre/2010



Gráfico III.2.3:  
¿Qué no está funcionando bien en el ámbito de gobernabilidad democrática y participación ciudadana (PC) en el municipio de Santa Tecla? (Escala de prioridad de 1 a 7)



Fuente: RTI, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”. Estudio elaborado por el consultor Ernesto Galdámez, Santa Tecla, agosto-noviembre/2010

### III.2.2 RETOS ESTRATÉGICOS

Por definición, los procesos de transformación y cambio local no suceden de un día a otro ni tampoco son perfectos; siempre adolecen de deficiencias o vacíos. Pero es factible irlos mejorando y ajustando, poco a poco, en muchos aspectos (ver Gráficos III.2.3 y III.2.4). Esta afirmación es especialmente verdadera cuando está trabajando en el difícil, complejo y espinoso ámbito de la gobernabilidad democrática, creando o fortaleciendo instancias o mecanismos para garantizarle a la gente el gozo de sus derechos políticos a ser parte de las decisiones públicas o colectivas, de sus derechos civiles para ejercitar sus libertades individuales y de sus derechos sociales a tener acceso al bienestar. Sin embargo, los problemas concretos enfrentados en la práctica son, al mismo tiempo, oportunidades para seguir dando pasos hacia adelante. Aunados a esa lista de cosas que aún no están funcionando bien en el proceso y en el sistema de gobernabilidad democrática (ver Gráficos III.2.3 y III.2.4), en la tabla III.2.2 se detalla otro cúmulo de retos estratégicos enfrentados por la alcaldía municipal de Santa Tecla para proseguir realizando progresos en la representación y participación ciudadana en la vida pública.

Tabla III.2.2: Retos estratégicos por área de gobernabilidad democrática		
AREA	ÍTEM O INDICADOR	Puntaje (Escala de 1 a 10)
Legitimidad y liderazgo	1) Grado de confianza en las instituciones públicas presentes en el municipio,	6.86
	2) Grado de confianza en las instituciones privadas presentes en el municipio,	6.59
	3) Grado de satisfacción de la capacidad de los ciudadanos para respetar las normas de convivencia y cuidar los espacios públicos	5.65
Relación entre actores	1) Existe una clara delimitación de competencias entre gobierno central y gobierno municipal	6.59
	2) Grado de injerencia que tiene el gobierno central en el desarrollo de las iniciativas locales de su municipio	5.97
	3) Grado de satisfacción del trabajo o involucramiento de los diputados representantes del departamento a favor de las iniciativas de desarrollo local del municipio de Santa Tecla	5.79
	4) Conocimiento sobre la existencia de mecanismos o estrategias utilizadas por el gobierno central para tomar en cuenta las iniciativas del gobierno municipal	6.36
	5) Conocimiento sobre la capacidad de influencia que tienen las ONG´s para favorecer su propio beneficio a través de las políticas públicas municipales	4.66
	6) Conocimiento sobre la capacidad de influencia que tienen los OR para favorecer su propio beneficio a través de las políticas públicas municipales	5.0
	7) Conocimiento sobre la capacidad de influencia que tienen los OR para favorecer su propio beneficio a través de las políticas públicas municipales	5.0
	8) Conocimiento sobre la capacidad de influencia que tienen los OC para favorecer su propio beneficio a través de las políticas públicas municipales	6.70
	9) El gobierno local cede ante presiones derivadas de manifestaciones ilegales o por vía de la fuerza	6.65
	10) Nivel de beneficios que ha generado las concesiones que la municipalidad le ha dado al sector privado	6.79
Transparencia	4) Conocimiento sobre los mecanismos para tener acceso a información sobre contratación pública que utiliza la municipalidad de Santa Tecla	3.40
	5) Grado de satisfacción con la forma como el gobierno municipal rinde cuentas de su gestión con respecto a la contratación de bienes y servicios	6.96
	6) Nivel de corrupción en la gestión municipal	6.68
	7) Conocimiento de que el gobierno municipal o alguno de sus miembros recibe comisiones (regalías) por parte de las empresas que licitan en los proyectos municipales	6.70
	8) Conocimiento de la existencia de mecanismos de acceso - asamblea de rendición de cuentas, memorias de labores, boletines informativos, página Web a la información sobre la gestión municipal	5.80
Participación ciudadana	1) Nivel de confianza en los vecinos de su barrio, colonia o de su caserío	6.76
	2) Nivel de confianza en las instituciones públicas presentes en Santa Tecla	6.68
	3) Nivel de participación de los hombres, mujeres y jóvenes en la toma de decisiones en el municipio	6.45
	4) Participación en al menos una reunión convocada por la municipalidad en los últimos 12 meses	6.48

Fuente: "LÍNEA BASE Y PLAN DE GOBERNABILIDAD LOCAL MUNICIPIO DE SANTA TECLA", Proyecto PROLOGO (Propuestas Locales de Gobernabilidad) 00061057-Santa Tecla 2010

**Tabla III.2.2:  
Retos estratégicos por área de gobernabilidad democrática**

AREA	ÍTEM O INDICADOR	Puntaje (Escala de 1 a 10)
Participación ciudadana	5) Nivel de influencia que tienen los actores en las decisiones públicas del municipio	6.29
	6) Grado de satisfacción sobre el interés concreto que ha tenido el gobierno municipal de asumir – capacidad receptiva - las propuestas de política u ordenanzas que provienen de su sector	6.59
	7) Grado de satisfacción de la pertinencia de las políticas públicas para responder a las demandas de los habitantes del municipio	6.70
	8) Valoración sobre la conveniencia del gobierno municipal de instrumentalizar la participación ciudadana con el propósito de legitimar las decisiones que ya han tomado sin previa consulta con todos los sectores activos del municipio	5.34
	9) Nivel de convocatoria que tiene la municipalidad a través de promotor social, convocatoria escrita o miembros de la junta directiva	6.52
	10) Nivel de inclusión de todos los sectores en los procesos de toma de decisiones	6.42
	11) Conocimiento de los derechos que le otorga la legislación municipal y nacional con respecto a la participación ciudadana	5.79
	12) Participación de los diversos sectores en alguna actividad de rendición de cuentas en Santa Tecla	5.34

Fuente: “LÍNEA BASE Y PLAN DE GOVERNABILIDAD LOCAL MUNICIPIO DE SANTA TECLA”, Proyecto PROLOGO (Propuestas Locales de Gobernabilidad) 00061057-Santa Tecla 2010

### III.3 ESTADO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

#### III.3.1 SINOPSIS SITUACIONAL

En el contexto del presente documento, el término equidad de género significa equivalencia en términos de derechos, beneficios, oportunidades y obligaciones entre hombres y mujeres; del mismo modo, supone el disfrute equitativo de los bienes sociales, de las oportunidades para acceder a los recursos y a las recompensas<sup>1</sup>.

El municipio de Santa Tecla cuenta con una población predominantemente femenina. De acuerdo al censo 2007, de un total de 121,908 habitantes 54% eran mujeres<sup>2</sup>. Según el estudio "Inequidades Sociales y Convivencia Ciudadana en Santa Tecla"<sup>3</sup> del proyecto URB-AL, realizado en el 2009, el 46% de los hogares tienen como jefa de hogar a una mujer, muy por arriba del porcentaje departamental, 33.4%, y del nacional, 34%. El 69.5% de las mujeres que trabajan tienen bajo su cargo la manutención de por lo menos un miembro de la familia, pero la mayoría cubre las necesidades de 5 personas del hogar. Su rango promedio de ingreso es de \$74 a \$500 dólares.

En el año 2001, la municipalidad inició la elaboración del PEP 2002–2012 creando espacios de participación ciudadana a través de la organización de mesas sectoriales. En este marco surgió la Mesa Ciudadana de Mujeres Tecleñas (MCMT) para trabajar por la igualdad y equidad de género. Ese mismo año se firmó el convenio de cooperación con el Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes, con el objetivo de elaborar un diagnóstico municipal sobre la situación y condición de las mujeres tecleñas. Éste sirvió de base para elaborar la Política Municipal para la Equidad de Género (PMEG). Para efectos de garantizar su cumplimiento y aplicación, la municipalidad decidió crear en el Departamento para la Equidad de Género

En el 2004, fue inaugurada la Casa Municipal de la Mujer Tecleña (CMMT) para el montaje y puesta en marcha de tres programas:

- 1) Programa de Prevención de Violencia contra la Mujer, el cual brinda servicios gratuitos de asesoría legal y atención psicológica.
- 2) Programa de Formación en Género para empleados, empleadas y ciudadanas.
- 3) Programa de Emprendedurismo para las Mujeres, el cual brinda servicios de asesoría técnica a cooperativas, formación empresarial y organización de intercambios empresariales.

En el marco de la PMEG, se han llevado a cabo otra serie de acciones afirmativas entre las cuales cabe destacar las mencionadas a continuación:

---

<sup>1</sup> Marco conceptual de la Política Municipal para La Equidad de Género de Santa Tecla, Santa Tecla, El Salvador, Octubre de 2010.

<sup>2</sup> Ver Censo de población y vivienda 2007, Dirección de General de Censos y Estadísticas (DIGESTYC), Ministerio de Economía

<sup>3</sup> Dicho estudio levantó una encuesta muestral en los cantones Matazano y El Progreso, ambos considerados asentamientos rurales. También en las colonias Las Delicias y San Antonio y en la Comunidad El Progreso, todas ellas calificadas como asentamientos urbanos.

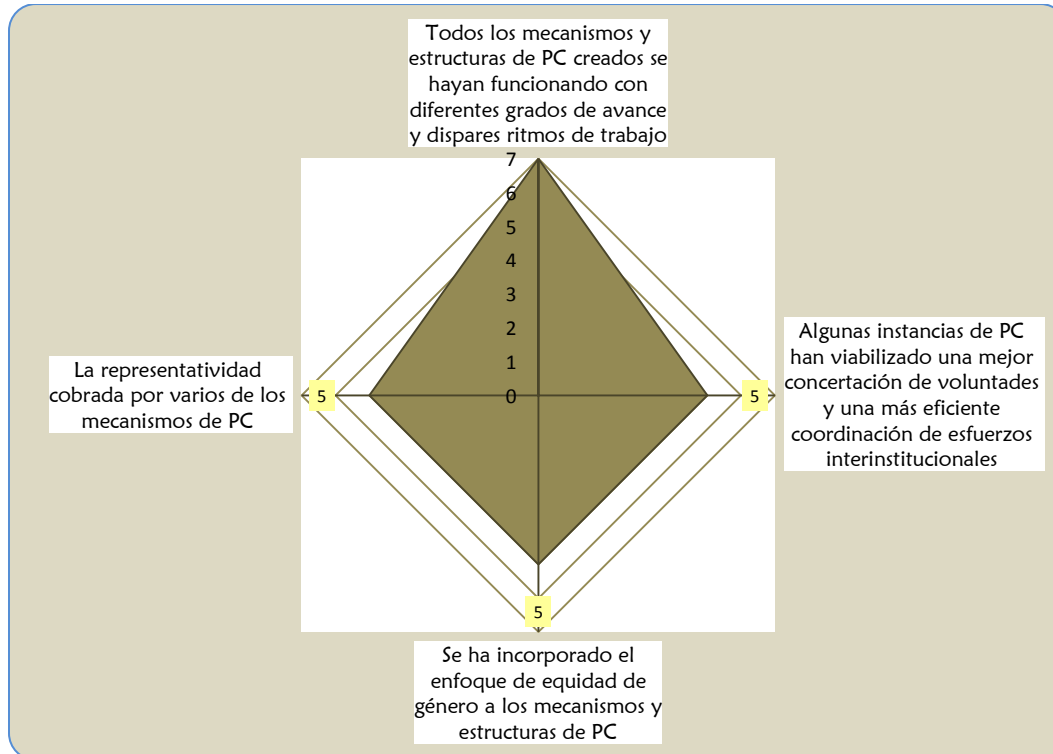
- Desarrollo de campañas para la prevención de violencia de género y para el mejoramiento de las relaciones entre vecinos y vecinas: Campaña del Buen Vecino y la Buena Vecina.
- Incorporación de indicadores de violencia de género en el Observatorio Municipal de Prevención de la Violencia.
- Desarrollo del programa de alfabetización que ha beneficiado a un 60% de mujeres.
- Desarrollo de Escuelas Deportivas Femeninas: fútbol, vóley ball, patinaje, aeróbicos, etc.
  
- Ejecución del programa de “Beca Escuela”: beneficiando a más del 50% a mujeres jóvenes,
  
- Programas de salud dirigidos a mujeres de la zona urbana y rural.
  
- Creación del Centro de Atención Integral (CAI) y Centro de Desarrollo Infantil (CDI) dirigido a hijos e hijas de mujeres comerciantes de mercados.
  
- Promulgación de ordenanza para la legalización de Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) en cuyo texto se dicta la necesaria participación de mujeres en las juntas directivas y mesas sectoriales<sup>4</sup>
  
- En el 2009 se fortaleció la Unidad de Género en términos de recurso humano y presupuesto, dando lugar de esta forma a la creación del Departamento para la Equidad de Género cuyo objetivo es impulsar la transversalización del enfoque de género a nivel institucional y monitorear los servicios que se brindan desde la Casa Municipal de la Mujer Tecleña.

Gráfico III.3.1:

¿Qué está funcionando bien en el ámbito de gobernabilidad democrática y participación ciudadana (PC) en el municipio de Santa Tecla? (Escala de prioridad de 1 a 7)

---

<sup>4</sup> Acciones y proyectos ejecutados; identificados en el documento “Las Mujeres Transformamos las Ciudades”, del proyecto URB-AL, Santa Tecla, El Salvador, abril de 2008



Fuente: RTI, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”. Estudio elaborado por el consultor Ernesto Galdámez, Santa Tecla, agosto-noviembre/2010

Uno de los logros globales más importantes de la gestión municipal en la última década, es la apertura e institucionalización de espacios a la participación ciudadana. A partir de ahí se han ido configurando nuevas relaciones y articulaciones entre Estado y sociedad civil, a nivel local. Este modelo atrae y motiva a la gente a convertirse en protagonistas y a tomar parte en los asuntos públicos. Por esta vía se ha podido ir construyendo un tejido social orgánicamente articulado y activo en las colonias, comunidades y cantones. A lo largo de este proceso ha habido preocupación, celo y vigilancia institucional por resguardar los espacios de participación ciudadana a representantes de grupos vulnerables – mujeres, jóvenes y adultos (as) mayores (ver Gráfico III.3.1). Además, esta línea de actuación se ha materializado en la formulación y ejecución de una cartera de proyectos específicos destinados a atender las necesidades propias de cada uno de ellos. A más de esto, el enfoque de género ha permeado concretamente en varios instrumentos y acciones de la alcaldía: i) Política de Convivencia y Seguridad Ciudadana, ii) Política Municipal de Niñez, Adolescencia y Juventud, iii) Política de Salud Comunitaria, iv) Política Municipal de Desarrollo Económico Local, v) análisis y elaboración del presupuesto municipal con enfoque de género, vi) planes de trabajo municipal vii) Ordenanza Municipal de Convivencia Ciudadana y Contravenciones Administrativas, viii) Reglamento Interno de la Municipalidad, ix) Reglamento Interno contra el Acoso Sexual y x) Reglamento Interno del CAMCO.

A pesar de todos los esfuerzos y avances indiscutibles hechos en el municipio en materia de equidad, de acuerdo al informe del “Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009”, Santa Tecla presentaba en los indicadores femeninos correspondientes a escolaridad promedio (en años), tasa de alfabetismo adulto (mayores de 15 años) y tasa bruta de escolaridad media valores por debajo de los registrados por los indicadores

masculinos (ver Cuadro I.3), desnudando la persistencia de brechas, rezagos y desigualdades existentes entre los géneros.

### III.3.2 RETOS ESTRATÉGICOS

La Política Pública de Equidad de Género (PPEG), actualizada por tercera ocasión en el año 2010, estipula ejes estratégicos que se constituyen en verdaderos retos a desarrollar para los próximos años como lo son:

1. Gestión municipal con enfoque de género.
2. Construcción de ciudadanía con enfoque de género.
3. Educación y cultura no sexista.
4. Fortalecimiento del desarrollo económico con enfoque de género.
5. Salud sexual y reproductiva.
6. Prevención de violencia contra las mujeres y seguridad ciudadana.
7. Vivienda, propiedad de la tierra y acceso a los servicios
8. Corresponsabilidad en el hogar y cuidado de la familia.

Cada uno de estos ejes busca implementarse a través de la estrategia de transversalización del enfoque de género, en la cual se espera que cada instancia técnico-administrativa de la municipalidad desarrolle acciones afirmativas hacia las mujeres desde su área especializada: educación, cultura, medio ambiente, servicios públicos, desarrollo económico, salud, recreación y deportes, etc.

Por otra parte, el 17 de diciembre de 2011, fue celebrado un taller de consulta con representantes provenientes de varios sectores y organizaciones: MCMT, diputadas de la asamblea legislativa por el departamento de La Libertad, Las Méridas, Casa de Mujeres Tecleñas, Gerencia de Participación Ciudadana de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y CCDL. Su objeto fue discutir e identificar cuáles eran, según su parecer, conocimiento y experiencia, los principales retos enfrentados por la construcción de la equidad de género en el municipio. Entre los grandes temas señalados por ellas se encuentran los siguientes:

- 1) Promover el desarrollo de conocimiento y capacidades de las mujeres del municipio mediante la educación formal y técnica
- 2) Fortalecer la organización y participación ciudadana de las mujeres.
- 3) Potenciar el desarrollo económico y productivo dirigido a las mujeres tecleñas.



- 4) Visibilizar e incorporar en la normativa municipal la aplicación de las leyes que protegen los derechos de las mujeres.
- 5) Potenciar la salud sexual reproductiva de las mujeres.
- 6) Prevenir la violencia de género.
- 7)

### III.4 ESTADO DE LA NIÑEZ Y DE LA JUVENTUD

#### III.4.1 SINOPSIS DE SU TRAYECTORIA

En su trabajo con el sector de la niñez y la juventud – y teniendo como telón de fondo de su accionar la letra y el espíritu de las disposiciones fundamentales establecidas por la Constitución de la República de El Salvador, por la Convención de los Derechos del niño de Naciones Unidas y por la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia (LEPINA) –, la AMST asume la siguiente conceptualización operativa: niño, niña: todo ser humano comprendido desde el instante mismo de su concepción hasta los doce años cumplidos<sup>26</sup>; adolescente: toda aquella persona comprendida entre los 12 y los 18 años<sup>27</sup>; y, juventud: toda persona comprendida entre los 15 y los 29 años<sup>28</sup>.

Desde 2003 para acá, la AMST ha ejecutado una importante cartera de programas y proyectos insignia de inversión enfocada en apoyar y promover el desarrollo de la niñez y la juventud en el municipio. Entre los más relevantes se incluyen la Tabla III.4.1

Tabla III.4.1: Programas y proyectos ejecutados por AMST para la niñez y juventud	
Programas	
✓	Beca-Escuela. Se concede un aporte financiero periódico a estudiantes de escasos recursos económicos y con potencial académico, para cubrir sus gastos de matrículas y colegiaturas.
✓	Centros de Atención Infantil (CAI). Se orienta a la prevención y erradicación del trabajo infantil en los mercados municipales y ventas ambulantes periféricas. A través de ellos se brinda servicios refuerzo escolar y apresto, jornadas lúdicas, control de peso y talla, jornadas médicas para el grupo familiar, salidas recreativas y convivios familiares.
✓	Escuelas de familia. Su propósito es fortalecer los conocimientos y valores familiares para mejorar la convivencia familiar y garantizar un mejor entorno para el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Se realiza a través de la orientación madres y padres y responsables de beneficiados del programa Beca Escuela y de los CAI.
✓	Escuelas deportivas (fútbol, baloncesto, karate-do, patinaje, boxeo, aeróbicos y natación). Se anima la participación de la ciudadanía mediante el acceso a la actividad deportiva y recreativa con equidad.
✓	Orientación vocacional y evaluaciones psicológicas. Se facilitan servicios de apoyo profesional a las y los jóvenes para ayudarles a elegir sus futuros planes de estudio o a identificar sus intereses laborales, así como también se atienden casos clínicos de salud mental.
✓	Servicios Comunitarios Juveniles. Se capacita y organiza a las y los jóvenes para realizar acciones de voluntariado en temas de prevención del VIH-SIDA, educación sexual y reproductiva, alfabetización de adultos, Educación ambiental, refuerzo escolar y apoyo a la comunidad.

<sup>26</sup>LEPINA, Decreto Legislativo 839, D.O. N°68, Tomo 383, de fecha 16 de abril de 2009. Art. 3 inciso segundo

<sup>27</sup> LEPINA Art. 3 inciso segundo

<sup>28</sup> Ley General de Juventud, Decreto Legislativo N°910. D.O. N°24. Tomo 394, de fecha 6 de febrero de 2012.

✓ Telecentros municipales para la alfabetización digital. Esta es una red de establecimientos cuyo objeto no consiste únicamente en permitir el acceso preferencial a la niñez y la juventud a nuevas tecnologías, a computadoras o internet, sino de contribuir a la instauración de una sociedad de la información.
✓ Escuela Municipal de artes. En ella se imparten clases y cursos de pintura, dibujo, música, baile y otros, dirigidos principalmente a niños, niñas y jóvenes.
<b>Proyectos</b>
✓ Fortalecimiento de la Mesa de Jóvenes (MJ), 2003.
✓ Mitigación de riesgos y prevención social de la violencia y la delincuencia en el parque San José y en las colonias San José y Cumbres de Santa Tecla, fase I, 2006-2007.

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

<b>Tabla III.4.1: Programas y proyectos ejecutados por AMST para la niñez y juventud</b>	
<b>Proyectos</b>	
✓	Construyendo comunidades y creando oportunidades para jóvenes en riesgo en las comunidades de Santa Tecla, 2007-2008.
✓	Mitigación de riesgos y prevención social de la violencia y la delincuencia en el parque San José y en las colonias San José y Cumbres De Santa Tecla, fase II, 2008.
✓	Desarrollo Local Equitativo, 2009-2012

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

Cabe destacar como hechos relevantes de la trayectoria trazada en la última década por la AMST, la institucionalización de las intervenciones en este campo con la construcción y formulación de la Política de Niñez, Adolescencia y Juventud (PMNAJ) en el 2004, convirtiéndose de este modo en el segundo municipio del país en contar con un instrumento tal naturaleza. De igual manera, vale poner de relieve la conformación y seguimiento, en coordinación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, por medio de la Mesa Pro-niñez (MPN), la creación y puesta en funcionamiento de los organismos del Sistema de Protección Local para la Niñez y la Adolescencia estipulados en la Ley LEPINA. Asimismo, se da atención y seguimiento a la Mesa Interinstitucional de la niñez y la Adolescencia (MINA).

### III.4.2 RETOS ESTRATÉGICOS

La segunda versión de la PMNAJ propone<sup>29</sup> cinco ejes de trabajo con sus respectivas estrategias de implementación. Estos ámbitos y formas de intervención planteadas, en efecto, se constituyen en verdaderos retos a enfrentar para los años venideros, y son las enunciadas a continuación, a saber:

1. Coordinación y articulación entre el gobierno municipal y las instituciones locales y nacionales, públicas y privadas, para la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos dirigidos a beneficiar a la niñez, la adolescencia y la juventud en el municipio.
2. Garantizar el derecho a la supervivencia y al acceso a los servicios públicos para la niñez y la adolescencia a través de la mejora de los servicios de salud para atender a las mujeres embarazadas, la niñez y las y los adolescentes, con énfasis en la prevención para este último grupo.

<sup>29</sup> Ver Alcaldía Municipal de Santa Tecla, “Santa Tecla MODELO de CAMBIO. Política Municipal de niñez, adolescencia y juventud”, op. cit., pp. 12 y 13.

3. Impulsar el pleno desarrollo de la niñez y de la adolescencia por medio de su identificación legal y de la facilitación del acceso a la educación, la cultura, el deporte y la recreación.
4. Fomentar la participación de la niñez y de las y los adolescentes mediante la promoción de su organización para presentar y defender sus propias peticiones e incidir en la política pública del municipio.
5. Proteger los derechos a la integridad física, emocional y cultural de la niñez y de las y los adolescentes a través de la creación y fortalecimiento de programas de prevención de la violencia y de atención de víctimas.

Por otra parte, el 21 de febrero de 2012, fue celebrado un taller de consulta con miembros de la MINA con el objeto de discutir e identificar cuáles eran, según su parecer, conocimiento y experiencia, los principales problemas enfrentados por la niñez en el municipio. Entre los señalados por ellos se encuentran los siguientes:

- a) Insuficiente oferta de espacios recreativos en los asentamientos poblacionales, particularmente en las comunidades y en el área rural, donde los niños y niñas puedan invertir en forma constructiva su tiempo libre, desarrollando actividades recreativas y educativas.
- b) Deficiente marco normativo y ordenanzas municipales en favor de la niñez.
- c) Limitado acceso y baja oferta de oportunidades de capacitación a cursos lúdicos y de aprendizaje.
- d) Restringidas oportunidades de formación en cultura de paz para niños y niñas de 5 a 10 años.

Del mismo modo, siguiendo el mismo formato y el mismo propósito arriba consignado, el 22 de mayo de los corrientes fue celebrada la consulta con integrantes del Consejo Juvenil Tecleño (CJT). Como resultado de dicho ejercicio, fueron priorizados los siguientes problemas, a saber:

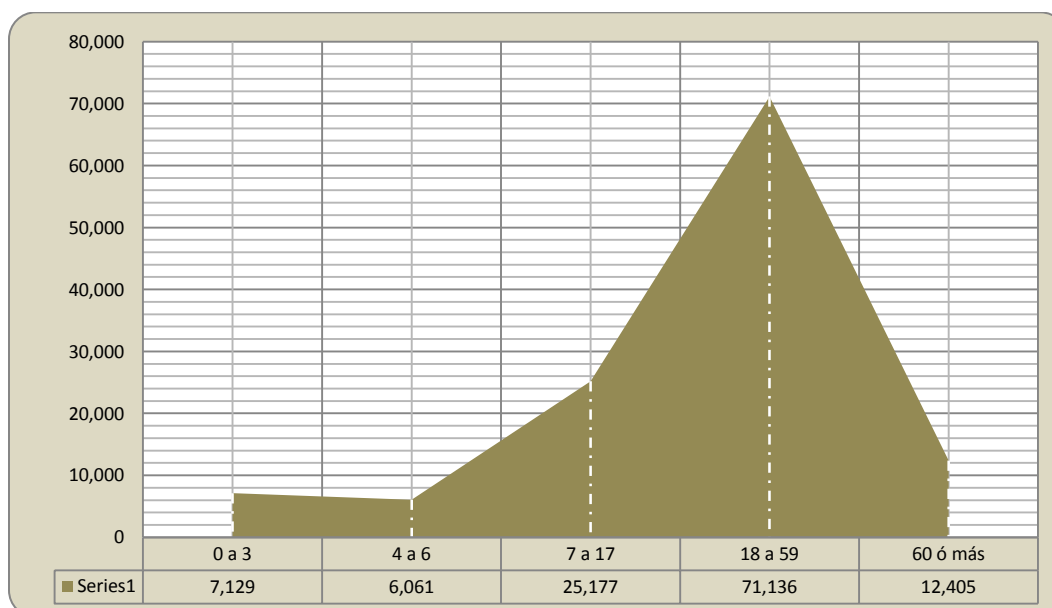
- 1) La baja presencia y representatividad de los y las jóvenes en los mecanismos y procesos de participación ciudadana promovidos desde la alcaldía. Esto se resume en la baja participación juvenil.
- 2) Relativamente pocas oportunidades de empleo accesibles a los jóvenes para incorporarse al mercado laboral, así como también de formación y apoyo al desarrollo del emprendedurismo.
- 3) La magnitud alcanzada por la deserción y el abandono del sistema formal de educación básica y media.
- 4) Restringidas oportunidades de formación en cultura de paz y prevención de la violencia para niños y niñas de 5 a 10 años

### III.5 ESTADO DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES

#### III.5.1 SINOPSIS DE SU TRAYECTORIA

En su trabajo con el sector de las personas adultas mayores, y en concordancia con las disposiciones de la Constitución de la República de El Salvador, de la Ley Contra la Violencia Intrafamiliar y de la Ley y Reglamento de Atención Integral para la Persona Adulta Mayor, la AMST considera persona adulta mayor a todo hombre o mujer que haya cumplido sesenta años de edad.<sup>30</sup>

Gráfico III.4.1:  
Población por tramos de edad, municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad, 2007



Fuente: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). “Anuario Estadístico 2009. Características Geográficas y Demográficas”, San Salvador, junio 2011, cuadro 3, pp. 38. Este documento fue bajado del sitio web cuya dirección electrónica es <http://www.digestyc.gob.sv>. Fue consultada el día 14 de octubre de 2012

Según los resultados arrojados por el VI Censo de Población de 2007, la población total del municipio ascendía a 121,908 habitantes, de los cuales 12,405 eran personas de 60 años o más (ver Gráfico III.4.1), representando un escaso 10.17% de aquella. Por otra parte, en el 2009 fue llevado a cabo un estudio sobre inequidades sociales en Santa Tecla<sup>31</sup>. De acuerdo a los datos arrojados por él estudio, con base a una muestra de habitantes<sup>32</sup> mayores de 60 años, el 37% de las y los encuestados se encontraban trabajando, el 30% se consideran desempleados, y

<sup>30</sup>Ver GOBIERNO DE EL SALVADOR, “Ley de Atención Integral para la Persona Adulta Mayor”, Decreto Legislativo N°717, del 23 de enero de 2002, publicado en el Diario Oficial N° 38 Tomo 354, de fecha 25 de febrero del mismo año.

<sup>31</sup>Ver Programa Regional UR-BAL, “Inequidades Sociales y Convivencia Ciudadana en Santa Tecla”, Santa Tecla, La Libertad, documento no publicado ni editado, diciembre/2009, pp.28

<sup>32</sup>54 residentes de 5 lugares, 3 urbanos y 2 rurales: colonia Las Delicias y San Antonio, cantones El Matazano y El Progreso y de comunidad El Progreso.

solamente el 6% están en calidad de jubilados en el sistema nacional de seguridad social. Entre la mayoría de quienes todavía trabajan, los hombres se dedican a la agricultura y las mujeres al comercio informal – venta de tamales, tortillas y plantas – o son empleadas domésticas, cuyo salario mensual promedio es de \$120.00 dólares, muy por debajo del salario mínimo nacional. Hay un 9% de adultos mayores que tiene bajo su responsabilidad entre 1 y 4 miembros del hogar.

De conformidad a los registros de la Gerencia de Participación Ciudadana, en Santa Tecla hay 13 grupos organizados de adultos mayores: “Años Dorados”, Club Quezaltepec, “San Antonio”, “Nueva Vida”, FUSATE, “Mis Mejores Años”, “Parroquia el Calvario”, “Paz y bien” y “Granadillas”. Ellos aglutinan aproximadamente 330 inscritos. Las actividades realizadas por los grupos se centran en charlas educativas, controles de salud, consultas, ejercicios, bailes y excursiones. Organizan talleres artesanales de manualidades, costura, pintura y artesanías.

Desde 2003 para acá, la AMST ha emprendido una serie de acciones encaminadas a apoyar al segmento del adulto mayor en el municipio. Entre las más relevantes se pueden mencionar:

- Creación de la Mesa del Adulto y adulta Mayor (MAM) como mecanismo especializado de participación ciudadana.
- Levantamiento de un diagnóstico sectorial para elaborar un borrador de política pública municipal.
- Asignación de un espacio público al adulto mayor dentro de la Casa Comunal de El Cafetalón, equipado con computadoras, escritorios, sillas de espera y máquinas de ejercicios.
- Asignación de presupuesto municipal para realizar actividades conmemorativas: día del Adulto/a mayor (enero), día de la madre (mayo), festival de las mesas sectoriales (agosto), día municipal del abuelo y la abuela (septiembre)<sup>33</sup>, despedida de fin de año (diciembre), entre otros.
- Préstamo del bus municipal para actividades generadoras de ingreso.
- Coordinación estratégica con la Secretaría de Inclusión Social a fin de llevar los beneficios de proyectos y programas a este grupo etario.

### III.5.2 RETOS ESTRATÉGICOS

El 6 de febrero de 2012 fue celebrado un taller de consulta con miembros de la MAM con el objeto de discutir e identificar cuáles eran, según su parecer, conocimiento y experiencia, los principales problemas enfrentados por su sector en el municipio. Entre los señalados por ellos se encuentran los siguientes:

---

<sup>33</sup> Naciones Unidas estableció el 1 de octubre Día Internacional de las Personas de Edad. Resolución 45/106, de 14 de diciembre de 1990.

- a) Diagnosticar, de manera profesional y participativa, la situación de las personas adultas mayores, a fin de sentar las bases objetivas y de solidaridad intergeneracional para la formulación de una adecuada, eficiente y eficaz Política Municipal de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores.
- b) Llevar a cabo el proyecto municipal de construir la Casa de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores – concebido como un centro de referencia, de capacitación, formación y contacto –, el cual está planteado como compromiso del Plan de Gobierno 2009-2012.
- c) Establecer mecanismos para lograr la cooperación entre instituciones en el área de la gerontología social, con la finalidad de reducir la brecha considerable entre la estipulación formal del derecho y su observancia, desarrollando los marcos legales municipales y aplicando la legislación nacional e internacional.
- d) Sensibilizar a la población en general para visualizar a las personas mayores como sujetos de derechos, con necesidades específicas, cuya satisfacción requiere la configuración de una adecuada red de protección familiar y social.

### III.6 ESTADO DE LA CONVIVENCIA Y DE LA SEGURIDAD CIUDADANA

#### III.6.1 SINOPSIS DE SU TRAYECTORIA

Para la alcaldía municipal de Santa Tecla<sup>34</sup>(AMST), la convivencia ciudadana es un bien cuyo uso y disfrute está al acceso de todas las personas – sin distinción de credo, sexo o raza –, sujeto al respeto de un conjunto de leyes y normas de comportamiento que permiten el libre ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes fundamentales. De este modo se viabiliza la armónica vida en sociedad de las y los teceleños. Para garantizar el pleno funcionamiento de este marco de igualdad, tolerancia, equidad, tranquilidad, justicia y paz, el gobierno local, junto a la ciudadanía y a los otros órganos especializados del Estado, se ocupan de prevenir la violencia y de dar protección universal a los ciudadanos frente a aquellos delitos y contravenciones que afecten su dignidad, su seguridad personal y la de sus bienes. De igual manera, coadyuvan al logro del desarrollo de la capacidad de cada cual para ganarse la vida, para satisfacer sus necesidades básicas, para valerse por sí mismo y para participar en los asuntos públicos.

Tal como explícitamente se reconoce<sup>35</sup>, el rol jugado por la alcaldía en su aproximación al tema de convivencia y seguridad ciudadana es preventivo en su arquitectura, social en su naturaleza y primario/secundario en su alcance. Aquél se materializa en 2 diferentes planos de intervención. En cuanto concierne a la prevención situacional, se aboca al ordenamiento del territorio, al rescate del patrimonio, a la recuperación de los espacios públicos y a la prestación de servicios municipales de calidad. En el plano de la prevención social, prioriza la promoción de la educación, la salud, el deporte, la cultura y el empleo. La plataforma de este accionar de la comuna descansa en la organización, formación y movilización ciudadana. A su vez, es respaldada por la promulgación de la normativa institucional de ordenanzas y regulaciones para la convivencia humana pacífica en el municipio.

Durante la última década, varias y de múltiple naturaleza son las innovaciones y avances hechos por la AMST en la construcción de un marco jurídico e institucional de un entorno adecuado para promover la convivencia y seguridad ciudadana. Ya en el 2003, dentro del PEP 2002-2012”, se contempló el eje de trabajo denominado “Santa Tecla Segura”, cuya meta era convertir al municipio en el más seguro del país y en modelo de gestión pública. En el año 2004 inicia la fase diagnóstica para la formulación de la primera versión de la Política Municipal de Prevención y Seguridad Ciudadana de Santa Tecla (PMPSC), la cual es oficializada en el 2005.

En el 2006 fue promulgada la ordenanza de prohibición de portación de armas en espacios públicos. Luego, en el mismo año, se crea el Observatorio para la Prevención del Delito (OPD)<sup>36</sup> y se instituye orgánicamente al interior de la alcaldía la figura de la Consejería de Convivencia y Seguridad Ciudadana (CCSC)<sup>37</sup>. Del mismo modo, se organiza el Consejo Interinstitucional para la

<sup>34</sup>Ver Alcaldía Municipal de Santa Tecla, “Santa Tecla MODELO de CAMBIO. Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana de Santa Tecla 2011”, documento editado sin fecha ni lugar de publicación, pp. 5 y 6.

<sup>35</sup>Ibidem.

<sup>36</sup> Esta es una oficina técnica cuyas funciones son recolectar, procesar, interpretar datos y construir indicadores referentes a la incidencia delictual y el crimen en el territorio.

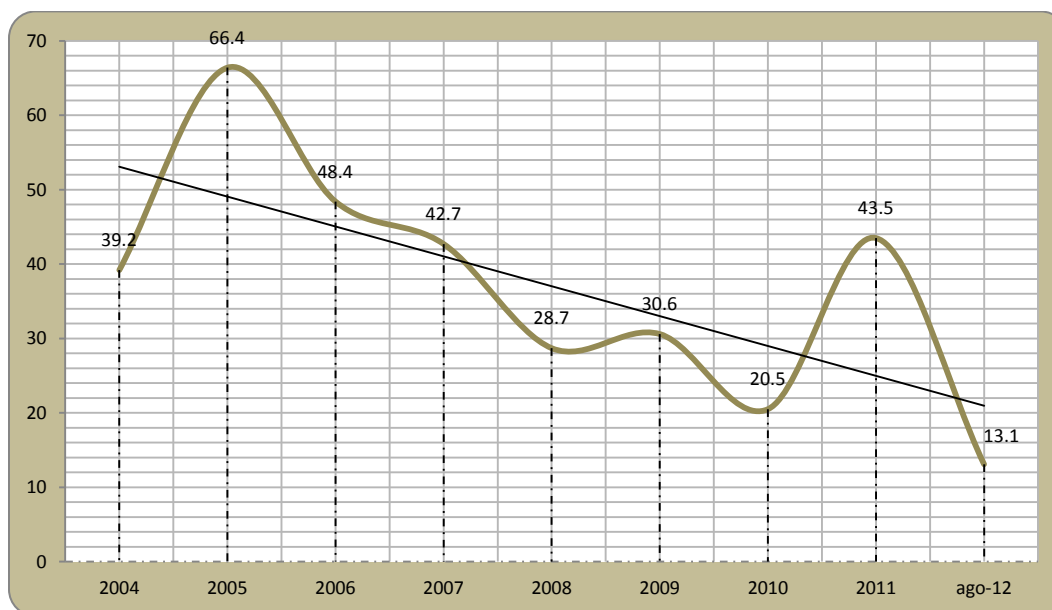
<sup>37</sup>Esta representa la instancia administrativa donde se coordina, hacia afuera y hacia adentro de la institución, tanto en los niveles de dirección como en los técnicos y operativos, el tema de la prevención y la seguridad ciudadana.



Prevención de la Violencia<sup>38</sup> (CIPV). También comienza el patrullaje conjunto de la ciudad entre la Policía Nacional Civil (PNC) y el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) para prevenir actos delictivos. Se construye<sup>39</sup> el tercer parque de la Familia. Se ejecutan 24 obras de recuperación de parques y zonas verdes abandonadas; se invierte en la construcción de un museo, de un centro cultural y de un parque acuático; se viabiliza un mayor ordenamiento del espacio público con la construcción de dos pequeñas terminales para servicio del transporte público. Se lanzan programas de becas escolares, de educación y difusión de las ordenanzas municipales, de cuidado infantil y refuerzo escolar para vendedoras de los mercados municipales y de activación de clubes deportivos.

Gráfico III.6.1:

Tasa de homicidios por 100,000 habitantes del municipio de Santa Tecla durante el período 2004-agosto/2012



Línea recta negra = línea ajustada de tendencia.

FUENTE: Elaboración propia de los datos extraídos de la Política de Convivencia y Seguridad Ciudadana/2005 y del Informe del Observatorio para la Prevención del Delito al 12/Agosto/2012.

En el 2008<sup>40</sup>, el Consejo Municipal aprobó la primera revisión de la PMSC, suscribió convenios con la empresa privada para mejorar la iluminación en las paradas de buses, inició la campaña de corresponsabilidad ciudadana denominada “Denuncia ciudadana” y aprobó la política de la gestión del riesgo. En el 2011, se instaló un sistema de cámaras para la vigilancia y el monitoreo del centro histórico y de varios espacios públicos de recreación. Asimismo, se hizo el lanzamiento público de la tercera actualización de la PMSC. En junio de 2012, se reformó la ordenanza contravencional cuyo objeto es fortalecer la seguridad de los habitantes y prevenir la realización de ilícitos que les pongan en riesgo, y lograr el sano esparcimiento con el aprovechamiento y disfrute de los sitios de

<sup>38</sup> Diario Oficial, Tomo N°379, N°120 del 27 de junio de 2008. Páginas 60 a 62. El CIPV es la instancia superior de articulación local para la toma de decisiones en materia de seguridad ciudadana.

<sup>39</sup>Ver FLACSO, AECID y Fundación DEMUCA, “INFORME GESTIÓN MUNICIPAL DE LA SEGURIDAD CIUDADANA EN CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA, CAPÍTULO EL SALVADOR”, elaborado por Luisa Carolina Arévalo Herrera, San Salvador, diciembre de 2009, pp. 50 y 51

<sup>40</sup>Ibidem, pp. 52

uso público, garantizando que los mismos sean seguros y propicios para la convivencia armónica y pacífica

Para establecer unas cuantas coordenadas de referencia numéricas sobre cómo ha evolucionado la convivencia y la seguridad ciudadana en Santa Tecla durante los últimos años, vale la pena auxiliarse de unas cuantas cifras de estadísticas duras. En 2005, Santa Tecla se encontraba entre los 22 municipios con mayor índice de homicidios en el país. Según datos de la Policía Nacional Civil (PNC), la tasa de homicidios reportada en ese entonces era de 66.4 por cada cien mil habitantes (ver gráfico 1). Ocho años después, para agosto de 2012, ese mismo indicador se había desplomado a su quinta parte, descendiendo a 13.1 (ver Gráfico III.6.1), permitiéndole al municipio ser eliminado del ranquin de esa fatídica lista de violencia social y deshumanización territorial.

Cuadro III.6.1: Indicadores del subíndice de seguridad ciudadana del ICM, 2009 y 2011			
Indicador	2009	2011	Variación
1. % de negocios que dicen que el crimen fue mayor en el 2008 y en el 2010, comparado respectivamente con el 2007 Y 2009	13.6	4.99	(8.61)
2. % de negocios que dicen que el crimen fue mayor en el 2008 y en el 2010, comparado respectivamente con el 2007 Y 2009	13.6	4.99	(8.61)
3. % de negocios que perciben que el crimen ha aumentado debido al mal trabajo de la municipalidad	7.13	1.65	(5.48)
4. % de negocios que perciben que el crimen ha disminuido debido al buen trabajo de la municipalidad	19.65	35.53	15.88
5. Erogaciones municipales per cápita en seguridad ciudadana (US\$)	5.00	11.34	6.34
6. % de negocios victimizados por robo o hurto durante el año 2008 Y 2010	39.96	30.82	(9.14)
7. % de negocios que perciben que el crimen local es mayor que en las municipalidades vecinas	39.31	0.0	(39.31)
8. Costo del crimen a negocios por cada US\$ 1,000 incremento en ventas en 2008 y 2010	121.0 7	110.2 2	(10.85)
9. % de negocios victimizados por extorsión o secuestro durante el 2008 y 2010	6.9	8.59	1.69

Fuente: RTI Internacional para USAID El Salvador, “Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”, San Salvador El Salvador, agosto 2009; RTI Internacional para USAID El Salvador, “Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”, San Salvador El Salvador, sin fecha de publicación.

Por otra parte, se dispone de los resultados arrojados por el ICM para mostrar, a través del tiempo, como se ha comportado la gestión del gobierno local, vista por quienes hacen negocios en el territorio, en materia de seguridad ciudadana. El ICM está compuesto por 9 subíndices (ver Gráfico III.1.4). Uno de ellos es el de seguridad ciudadana. Este mide el impacto de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de las municipalidades para prevenir y controlar el crimen. En el 2009, la nota obtenida por municipio de Santa Tecla en este rubro fue 6.9, ocupando la posición 29ava entre los 100 municipios participantes en la medición. Para el 2011, aumentó la nota respectiva a 8.59 (ver Gráfico III.1.4), subiendo al 12avo lugar de la tabla. Esta mejora provino, principalmente, del aumento en el porcentaje de negocios que perciben que el crimen ha disminuido debido al buen trabajo de la municipalidad, del aumento en el monto de las erogaciones municipales per cápita en seguridad ciudadana (US\$), de la disminución del porcentaje de negocios victimizados por robo o hurto durante el año 2008 y 2010, y del Costo del crimen a negocios por cada US\$ 1,000 incremento en ventas en 2008 y 2010 (ver cuadro III.6.1)

### III.6.2 RETOS ESTRATÉGICOS

La tercera versión de la PMSCS propone<sup>41</sup> siete ejes de trabajo con sus respectivas estrategias de implementación. Estos ámbitos y formas de intervención planteadas, en efecto, se constituyen en verdaderos retos a enfrentar para los años venideros, y son las enunciadas a continuación, a saber:

1. Fortalecimiento de la cultura de participación ciudadana a través de su involucramiento en asuntos de convivencia, prevención de la violencia y buenas prácticas comunitarias.
2. Fomento de la prevención de la violencia por medio de la creación progresiva de oportunidades de formación, educación y recreación planes dirigidas preferencialmente a la niñez-juventud, mujeres y adulto mayor.
3. Recuperación y promoción del uso adecuado del sistema de espacios públicos de calidad, fomentando las buenas prácticas vecinales, la inclusión y la cohesión social.
4. Promoción de la cultura de paz con la puesta en marcha de campañas de sensibilización, difusión y educación en valores, actitudes y comportamientos para la vida, así como con la apertura de espacios para la mediación y resolución de conflictos vecinales.
5. Coordinación y articulación de acciones entre el gobierno municipal y las instituciones locales y nacionales y otros actores claves, orientadas a promover la convivencia y la seguridad ciudadana.
6. Modernización y fortalecimiento de la institucionalidad local encargada de velar por la convivencia y la seguridad ciudadana, dotándola de recurso humano calificado y de herramientas, equipo y tecnología de punta.
7. Elevación de la capacidad financiera de la municipalidad para poner en práctica la Política de Convivencia y Seguridad Ciudadana, fomentando la responsabilidad tributaria de las personas y empresas contribuyentes, e intensificando la gestión de recursos y la movilización de la asistencia técnica y el apoyo financiero de la cooperación para la prevención de la violencia

Por otra parte, el 17 de Febrero de 2012, fue celebrado un taller de consulta con miembros del CIPV con el objeto de discutir e identificar cuáles eran, según su parecer, conocimiento y experiencia, los principales problemas enfrentados por la convivencia y la inseguridad ciudadana en el municipio. Entre los señalados por ellos se encuentran los siguientes:

- i. Inseguridad ciudadana.

---

<sup>41</sup> Ver Alcaldía Municipal de Santa Tecla, “Santa Tecla MODELO de CAMBIO. Política Municipal de Convivencia y seguridad ciudadana”, op. cit, pp. 12 y 13.

- ii. Desintegración de los hogares y pérdida de los controles familiares y sociales sobre las conductas individuales de los hijos.
- iii. Instituciones del sector no funcionan adecuadamente.
- iv. Accionar de la delincuencia común y del crimen organizado.
- v. Falta de cooperación ciudadana.
- vi. Cultura nacional de intolerancia y violencia.
- vii. Un marco jurídico inapropiado.
- viii. Las denuncias ciudadanas de los delitos sufridos no producen respuestas adecuadas, ágiles y eficaces por parte de las instituciones

### III.7 ESTADO DE LA GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

#### III.7.1 SINOPSIS DE SU TRAYECTORIA

Santa Tecla, define la gestión ambiental como el conjunto de acciones encaminadas al uso, protección, conservación, renovación, manejo de recursos naturales garantizando la sustentabilidad del medio ambiente. Este tema cobró especial importancia en el 2001, luego de los terremotos ocurridos el 13 de enero y 13 de febrero de ese mismo año, y del reporte de 315 personas fallecidas por soterramiento o desaparecidas<sup>42</sup> debido al deslave sufrido en el residencial Las Colinas, ubicado a los pies de la cordillera del Bálsamo. En consecuencia, este tema fue convertido en un eje estratégico del PEP 2002-2012.

Para poner en marcha los programas y proyectos en pro de la gestión ambiental, la AMST creó la Gerencia de gestión Ambiental. En noviembre de 2006 se publicó la Política Ambiental del Municipio (PAM). Asimismo, con el propósito de ir dotando al municipio de un marco jurídico institucional adecuado para la gestión ambiental, en el transcurso de los años se han promulgado varias disposiciones y normas<sup>43</sup>: ordenanza para la protección y preservación de los recursos naturales renovables; ordenanza para la declaración de zonas de máxima protección y suelos no urbanizables dentro del municipio; ordenanza integral de medio ambiente; ordenanza de Residuos Sólidos; y, ordenanza de participación ciudadana. Complementariamente, se instalaron las mesas sectoriales de Medio Ambiente y Agricultura; se incorporó al presupuesto municipal 2008 un porcentaje de inversión destinado a la promoción ambiental y proyectos ambientales. También se ejecutó la campaña permanente “Santa Tecla por la Vida”, comprendiendo los siguientes componentes: i) organización de brigadas de conservación ecológica y de comités ambientales; ii) se promovió la participación de los centros educativos en la separación de desechos no orgánicos reciclables a través de las eco-estaciones escolares: se celebró la feria anual del medio ambiente; y, se implementó el programa “Yo Reciclo”.

En enero de 2009 se formuló la Política Municipal para la Gestión Estratégica del Riesgo a Desastres (PMGERD), convirtiendo a Santa Tecla en un municipio referente a nivel nacional e internacional en el tema de reconstrucción de la ciudad con enfoque transversal de gestión del riesgo. En el 2011, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), nombró a Santa Tecla como Ciudad Resiliente, por haber reconstruido y transformado el municipio, luego de los terremotos<sup>53</sup> del 2001. Este hecho la convirtió en vocera a nivel latinoamericano de la campaña mundial 2010-2015 “Desarrollando Ciudades Resilientes: Mi ciudad se está preparando”, enmarcada en el plan de carácter internacional de Hyogo 2005 – 2015 para aumentar la capacidad local de recuperación post-desastre.

En términos puntuales, durante los últimos 12 años de gestión en la AMST, se ha ejecutado un portafolio completo de proyectos de inversión orientados de forma directa e indirecta a la reducción de riesgo a desastre, los cuales se resumen en la tabla III.7.1. De igual manera, se han conformado comisiones comunales de protección civil en diferentes zonas de Santa Tecla y se les ha dado equipamiento básico para emergencias a los comités comunales de

<sup>42</sup> Periódico Digital la Pagina 13 de enero de 2011. Reportaje conmemorativo, 10 años posterior al terremoto.

<sup>43</sup> Diagnóstico Ambiental participativo 2008, este estudio fue realizado por el Lic. Carlos Vargas que en su momento fungió como encargado de la unidad ambiental, Alcaldía Municipal de Santa Tecla, 2008.

<sup>53</sup> Periódico Digital De Primera 18 de mayo de 2011. Nota sobre la presentación del modelo municipal para la reducción de riesgos a desastres presentado en la ONU.

protección civil, tales como pluviómetros, radio y celular por zona, instalación de casas comunales y municipales funcionales para albergues, aun sin adecuación óptima.

**Tabla III.7.1:  
Proyectos y obras construidas para la gestión de riegos y prevención de desastres**

Año	Descripción
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construcción de muro de contención, en Cantón el Progreso.</li> <li>✓ Construcción y mejoramiento de puente en Cantón Victoria.</li> <li>✓ Construcción de canaletas y obras de mitigación en comunidad el Rosal.</li> <li>✓ Construcción de muros y superficies del lecho de quebrada El Piro</li> <li>✓ Reconstrucción de muros dañados por el terremoto de quebrada El Piro</li> <li>✓ Construcción de muros en colonias Utila y San Rafael y reconstrucción de 16 viviendas.</li> <li>✓ Reparación de muro en Colonia los Cipreses.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construcción de muro de contención en el cantón el progreso</li> <li>✓ Construcción del proyecto habitacional pequeña Inglaterra</li> <li>✓ Construcción de canaletas y obras de mitigación en San Rafael, quebrada El Piro</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construcción de puente peatonal en cantón Sacazil</li> <li>✓ Construcción de muros de contención en las comunidades: Monte Verde, El Progreso, Quequeishque, San Rafael y Las Margaritas.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelación de ladera, drenaje y recubrimiento vegetal en la cordillera el Bálsamo, corona de deslizamiento en Las Colinas y taludes superiores en Pinares de Suiza</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoras de sistemas de aguas negras y pluviales, de espacios verdes y recreativos, de accesos, de sistema eléctrico y reducción de riesgos en Monte Verde.</li> <li>✓ Construcción de muro del pasaje 16, altos de San José</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparación de carpeta técnica para obras de mitigación en parque Extremo</li> <li>✓ Preparación de carpeta técnica para obras de mitigación en quebrada Buenos Aires, Col. la Sabana Ciudad Merliot.</li> <li>✓ Construcción de obras de mitigación en quebrada El Piro</li> <li>✓ Preparación de carpeta técnica para construcción de obras de mitigación en la Cordillera del Bálsamo. segunda etapa</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecución y supervisión de obras de mitigación en 2 puntos de la zona sur Cordillera del Bálsamo</li> <li>✓ Construcción de obras de mitigación en Pinares de Suiza, final Senda 6, etapa 1 y etapa 2.</li> </ul>

Fuente: Alcaldía Municipal de Santa Tecla,

### III.7.2 RETOS ESTRATÉGICOS

Durante 2008, la AMST promovió la elaboración de un diagnóstico ambiental participativo. Entre los principales problemas identificados<sup>44</sup> por las y los líderes involucrados en dicho ejercicio, se pusieron de relieve los listados a continuación:

- 1) Contaminación por desechos sólidos, aguas residuales y humo
- 2) Hay deficiencias en la educación ambiental de las personas, la cual se manifiesta en muchas actitudes y comportamientos colectivos reñidos con el cuidado y conservación del ecosistema
- 3) Deforestación por tala irracional de árboles.
- 4) Cacería Furtiva

<sup>44</sup>Ver Alcaldía Municipal de Santa Tecla, "Diagnostico Ambiental Participativo 2008", documento elaborado por Vargas, Carlos, octubre de 2008, Santa Tecla, La Libertad, 2008, pp.42

En octubre de 2011 se realizó un conversatorio sobre la “Prueba Piloto como Herramienta de Autoevaluación para los Gobiernos Locales” entre la AMST, las entidades nacionales de protección civil e International Strategy for Disaster Reduction. Entre los resultados obtenidos en dicha actividad se mencionaron los siguientes retos:

- 1) Readecuar la infraestructura física (obras civiles) para enfrentar los efectos del cambio climático.
- 2) Educar a la niñez y a la juventud en materia de gestión de riesgos y prevención de desastres.
- 3) Fomentar la cultura de prevención a riesgos de desastres en la población, especialmente la más vulnerable.
- 4) Divulgar y aplicar las políticas públicas sancionadas para regir la gestión de riesgos y prevención de desastres.
- 5) Evaluar el estado físico de los edificios públicos de forma periódica, verificando su estabilidad ante sismos, su seguridad general y si están expuestos a riesgos relacionados con el clima.

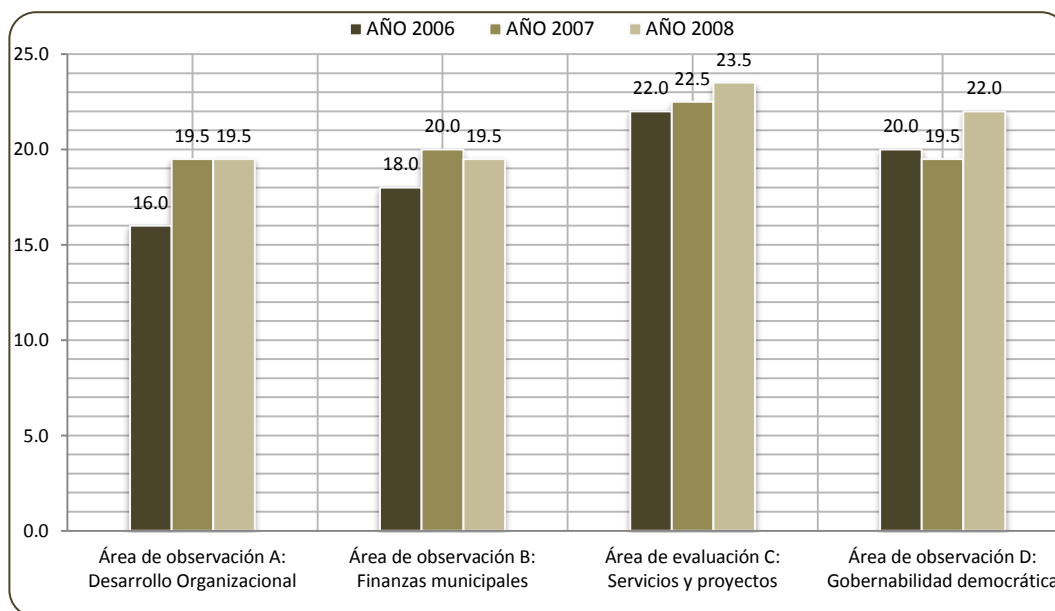


### III.8 ESTADO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

#### III.8.1 SINOPSIS DE SU TRAYECTORIA

Con diferencias de énfasis, prioridades, objetivos, metas, estructuras, recursos, capacidades, políticas, herramientas, estilos, etc., toda gestión municipal, en el análisis final, se caracteriza por ser una actividad continua desarrollada por las alcaldías para producir bienes o prestar servicios públicos destinados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía, en un marco de contribuir al logro de un equilibrio entre seguridad, democracia y desarrollo local. En consecuencia, quiérase o no, constituye uno de los pilares y determinantes de la competitividad de cualquier territorio sub nacional.

Gráfico III.8.1:  
Resultados de las autoevaluaciones de la gestión municipal por área de observación, período 2006-2008 (base de ponderación = 100)



Fuente: Datos oficiales desarrollados por el departamento de planificación, Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

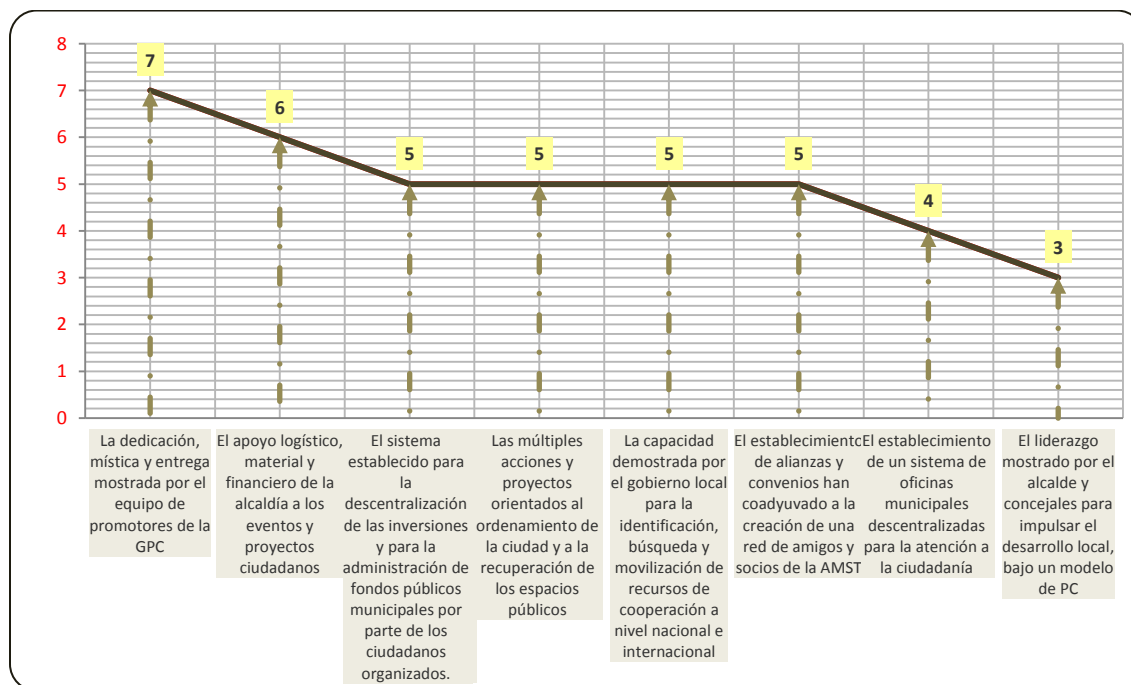
En el período 2006-2008, fueron llevadas a cabo autoevaluaciones anuales de la gestión municipal, utilizando la técnica de “Tiro al Blanco”<sup>45</sup>, la cual analiza 4 grandes áreas de observación: i) desarrollo organizacional; ii) finanzas; iii) servicios y proyectos; y, iv) gobernabilidad democrática. Las respectivas notas finales obtenidas en tales ejercicios, con base ponderativa de 100 puntos posibles, fueron 76.0, 81.5 y 84.5 (ver Gráfico III.8.1), mostrando resultados relativamente satisfactorios y con una clara tendencia a ir mejorando. A juzgar por los últimos resultados, se identifican como áreas fuertes a servicios y proyectos, y a gobernabilidad democrática, 23.5 y 22.0, respectivamente (ver Gráfico III.8.1), de 25 puntos que se pueden obtener como máxima calificación puntos. Por el contrario, como asignaturas pendientes de

<sup>45</sup> Retomado del informe de autoevaluación de la gestión municipal 2008, que utiliza la técnica tiro al blanco. Dicho instrumento fue desarrollado para evaluar de forma general la gestión de las municipalidades en el salvador y comparar el trabajo municipal aun cuando son pequeñas o grandes las instituciones. Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal, segunda edición 2008, ISDEM/GTZ/FUNDE

resolver, se encuentran desarrollo organizacional y finanzas, ambas con 19.5 de 25 puntos (ver Gráfico III.8.1).

Gráfico III.8.1:

¿Qué está funcionando bien en el ámbito de administración y gestión municipal en el municipio de Santa Tecla? (Escala de prioridad de 1 a 7)



GPC = Gerencia de Participación Ciudadana; Fuente: RTI Internacional, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”. Estudio elaborado por el consultor Ernesto Galdámez, Santa Tecla, agosto-noviembre/2010

A un nivel más concreto, en una ronda de talleres de análisis y evaluación participativa de la situación actual sobre lo que está funcionando bien en el ámbito de administración y gestión municipal de Santa Tecla, celebrada entre el 14 de agosto y el 24 de septiembre de 2010, se logró configurar un mosaico de visiones acerca de cuáles son los principales aciertos y resultados positivos acumulados en esa área (ver gráfico)

### III.8.2 RETOS ESTRATÉGICOS

De conformidad a los resultados de las autoevaluaciones realizadas, la alcaldía municipal de Santa Tecla debe ocuparse de trabajar prioritariamente en las áreas de desarrollo organizacional y finanzas debido al insatisfactorio desempeño mostrado por los indicadores que se encuentran con puntajes medios (amarillo) y bajos (rojo) en las diferentes áreas de gestión y su histórico entre los años 2006, 2007 y 2008<sup>46</sup> (ver Cuadro III.8.1)

<sup>46</sup> Retomado del informe de autoevaluación de la gestión municipal 2008, que utiliza la técnica tiro al blanco. Dicho instrumento fue desarrollado para evaluar de forma general la gestión de las municipalidades en el salvador y comparar el trabajo municipal aun cuando son pequeñas o grandes las instituciones. Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal, segunda edición 2008, ISDEM/GTZ/FUNDE

Cuadro III.8.1: Resultados de autoevaluaciones gerenciales por área de observación				
No.	Indicador	Puntaje de Indicadores por año		
		2006	2007	2008
<b>Área de observación A: Desarrollo Organizacional</b>				
5	Promedio de años de estudio del personal de la municipalidad.	1.0	1.0	1.0
6	Promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad.	1.0	1.0	1.0
7	Porcentaje del personal que ha sido capacitado en el período anterior.	1.5	2.0	2.0
10	Porcentaje de hombres y mujeres en el personal municipal.	0.5	0.5	0.5
11	Porcentaje en la cantidad de hombres y mujeres en puestos de jefatura.	0.5	1.0	1.0
<b>Área de observación B: Finanzas municipales</b>				
14	Liquidación efectiva del presupuesto total proyectado.	3.0	2.0	1.0
15	Eficiencia en la ejecución de la inversión.	1.0	1.0	1.0
<b>Área de evaluación C: Servicios y proyectos</b>				
21	Número de servicios que se prestan en el área rural.	1.0	1.0	1.0
<b>Área de observación D: Gobernabilidad democrática</b>				
31	Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social con personería jurídica o en trámite.	1.0	1.0	1.0
32	Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social sin personería jurídica.	1.0	1.0	1.0

Fuente: Datos oficiales desarrollados por el departamento de planificación, Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Por otra parte, el ICM enseña con claridad las áreas en las cuales la municipalidad puede mejorar su gestión. Los valores reportados por el ICM para 2011 (ver Gráfico III.1.4) apuntan de manera inequívoca hacia los dos subíndices donde deben de concentrarse los esfuerzos y los recursos de la alcaldía municipal para seguir subiendo en sus niveles de competitividad: i) mejorar la calidad, cobertura y gama de los servicios municipales ofrecidos a la población; y, ii) manejo de la política de incentivos y beneficios fiscales y de los niveles de impuestos y otros cargos requeridos para operar un negocio.

Finalmente, luego de revisar toda la documentación referente a diagnósticos, estudios y evaluaciones de la gestión de la alcaldía municipal de Santa Tecla, fue identificado un listado de los retos estratégicos más relevantes enfrentados por la comuna para proseguir en el proceso de mejora continua en la administración de recursos humanos, materiales y financieros; en la modernización orgánica y tecnológica de la institución; y, en la dirección institucional (ver Tabla III.8.1)

Tabla III.8.1: Retos a superar en el ámbito de administración y gestión municipal en el municipio de Santa Tecla	
DESCRIPCION	
1)	La comuna de Santa Tecla debe fortalecer el sistema de comunicación interno para que sea más oportuno y eficiente, retroalimentar, sistematizar, divulgar y socializar la información institucional.
2)	La alcaldía deberá disponer de suficientes recursos para satisfacer la totalidad de las múltiples y crecientes demandas de la población, estimuladas y acrecentadas por el proceso de participación ciudadana.
3)	La municipalidad deberá mejorar la coordinación entre las unidades para dar respuestas inmediatas y eficaces a las demandas planteadas por los habitantes o a darle curso a los proyectos aprobados para ser ejecutados.

Fuente: “Autoevaluación de la Gestión Pública Municipal de Santa Tecla 2006, 2007 y 2008”, “Evaluación del Plan Estratégico Participativo 2002-2012”, “Línea Base y Plan de Gobernabilidad Local Municipio de Santa Tecla”, “Evaluación del Plan Estratégico Institucional PEI 2009-20012” y “Sistematización de la Ronda de Consultas Evaluativas del Proceso de Participación Ciudadana, Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad

Tabla III.8.1: Retos a superar en el ámbito de administración y gestión municipal en el municipio de Santa Tecla	
DESCRIPCION	
4)	Fortalecimiento de los mecanismos y sistemas gerenciales-administrativos establecidos en la municipalidad para monitorear y controlar la ejecución de proyectos, para generar información unificada y sistematizada en tiempo real.
5)	La AMST debe priorizar en la ejecución de los proyectos o acciones plasmados en el Plan de Inversión Participativo (PIP)
6)	Con regularidad, se observan distorsiones en el funcionamiento operativo de la alcaldía municipal. Estas son ocasionadas por la frecuente intromisión de áreas de competencia y suplantación de roles y funciones entre los miembros de las distintas esferas políticas, gerenciales, técnicas y administrativas.
7)	Debe incrementarse la inversión municipal en el área social, enfocando esfuerzos hacia las comunidades en vías de desarrollo, y a la zona rural en general.
8)	Fortalecimiento de los mecanismos de recuperación de la mora tributaria en el municipio.
9)	Ampliar la cobertura de los servicios municipales en el área rural
10)	Fortalecimiento de los procesos de concientización hacia una cultura tributaria para los contribuyentes del municipio.
11)	Fortalecimiento de los procesos de de formación y capacitación sistemática y permanente para empleados, líderes y lideresas involucrados en el proceso de participación ciudadana.
12)	Mejorar los mecanismos administrativos para dar respuesta oportuna y eficaz para atender peticiones y demandas de la ciudadanía
13)	Agilizar los procesos para acceder al uso oportuno de equipo y maquinaria especializada requerida en la prestación y mantenimiento de los servicios municipales
14)	Fortalecimiento de los Centros de Integración Ciudadana en Equidad (CICES) para resolver las demandas de la ciudadanía y prestar algunos servicios
15)	Fortalecimiento en los procesos de prestación de servicios municipales bajo una filosofía de mejora continua de atención al cliente.
16)	Fortalecer la inversión tecnológica en hardware y software, así como la formación del personal en el uso de tecnología moderna.

Fuente: “Autoevaluación de la Gestión Pública Municipal de Santa Tecla 2006, 2007 y 2008”, “Evaluación del Plan Estratégico Participativo 2002-2012”, “Línea Base y Plan de Gobernabilidad Local Municipio de Santa Tecla”, “Evaluación del Plan Estratégico Institucional PEI 2009-2012” y “Sistematización de la Ronda de Consultas Evaluativas del Proceso de Participación Ciudadana, Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad

**Capítulo IV:  
Análisis estratégico del municipio**

## IV.1 COORDENADAS DE REFERENCIA DEL PEP DE SANTA TECLA

### IV.1.1 EL PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA SUBREGIÓN METROPOLITANA DE SAN SALVADOR<sup>47</sup>

Santa Tecla no es una isla, no existe en el vacío territorial, desconectada de las macro dinámicas, afectaciones y condicionantes micro regionales, departamentales y nacionales. Por lo tanto, es necesario retomar en el diseño del PEP 2012-2022 las directrices gruesas marcadas por la planificación a nivel sub regional, a efectos de guardar al menos la coherencia de conceptos, horizontes y visiones entre el primero y la segunda. Para contribuir en esta dirección, en los sucesivos párrafos se expone el contenido condensado del Plan de Desarrollo Territorial (PDT) para la Subregión Metropolitana de San Salvador (SRMSS). Con ello se pretenden dos cosas. Una, hacer comprender rápidamente al lector cómo se vincula el trazo del diseño y las propuestas de aquél con éste. Dos, proporcionar unas cuantas coordenadas informativas de referencia obligatoria para los actores locales interesados en esbozar hojas de ruta más expeditas y eficaces para avanzar en pos del desarrollo del municipio, teniendo en cuenta el contexto regional. Como está hartamente documentado, el desarrollo de una localidad no depende estricta y exclusivamente de los recursos disponibles en las rígidas fronteras jurisdiccionales del municipio, sino muchas veces del aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en las zonas aledañas del territorio.

<b>Recuadro IV.1: Los diez problemas relevantes de la subregión metropolitana de San Salvador</b>	
i.	Pérdida relativa del dinamismo metropolitano.
ii.	Notable obsolescencia de los elementos más representativos de la identidad y centralidad de San Salvador metropolitano.
iii.	Progresiva transformación de suelos inapropiados para el desarrollo urbano.
iv.	Pérdida de vitalidad del mundo rural.
v.	Crecimiento inorgánico de los tejidos urbanos, en general de mala calidad
vi.	Congestión e ineficiencia extremas del sistema de movilidad.
vii.	Red vial con fuertes problemas de capacidad, continuidad y funcionalidad
viii.	Insuficiencia del sistema de agua potable para la atención de demandas actuales y de los nuevos crecimientos.
ix.	Extrema contaminación de los recursos hídricos.
x.	Alta vulnerabilidad de la población en relación a los factores de riesgos por eventos naturales

Fuente: VVDU, "PDT PARA LA SRMSS. SANTA TECLA. Síntesis Municipal", elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI-León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 30 y 31

El municipio de Santa Tecla está comprendido y es objeto del PDT para la SRMSS, formulado por el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VVDU) para el período 2011-2024. En el documento – tomando como base los principales problemas, vocaciones y potencialidades identificadas en dicha unidad de análisis socio-territorial –, se establecen grandes orientaciones<sup>48</sup> para la superación de los grandes déficit ambientales y urbanísticos históricamente

<sup>47</sup> La SRMSS está integrada por los 14 municipios que constituyen el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS): i) 12 pertenecen al departamento de San Salvador – San Salvador, Mejicanos, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Delgado, San Marcos, Soyapango, Ilopango, San Martín, Nejapa, Apopa y Tonacatepeque; y, ii) 2 al de La Libertad – Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán. Además, incluye otros 7 municipios: 3 del departamento de San Salvador – Santo Tomás, Santiago Texacuangos y Guazapa; y, 4 de Cuscatlán– San José Guayabal, Oratorio de Concepción, San Bartolomé Perulapía y San Pedro Perulapán.

<sup>48</sup> A excepción de indicarse expresamente lo contrario, toda la información manejada en este apartado ha sido tomada del documento del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano "PLAN DE DESARROLLO

acumulados, a fin de aprovechar las nuevas oportunidades de desarrollo dentro de los ámbitos nacional, regional e internacional.

De conformidad a la lectura y diagnóstico de la realidad realizado sobre la SRMSS (ver Recuadro IV.1. 1), el PDT postula cinco metas a ser logradas en el horizonte temporal de planificación considerado:

- a) Alcanzar la conformación de una estructura territorial y urbana capaz de prestar servicios urbanísticos de calidad al conjunto de la población, y de facilitar la cobertura de sus necesidades básicas, así como las de relación e integración social, y de recreo y acceso a la cultura.
- b) Dotar a la ciudadanía de sistemas y servicios infraestructurales eficientes para la solución de las necesidades de movilidad, para la provisión de los insumos básicos (agua, energía) y para la atención de las necesidades de saneamiento
- c) Relacionar y utilizar de forma sostenible y eficiente el medio natural y rural, y sus valores y recursos.
- d) Alcanzar eficacia y eficiencia en la gestión de los riesgos de origen antrópico y natural.
- e) Habilitar la disponibilidad de espacios y equipamientos apropiados para el desarrollo de actividades económicas competitivas, favorecedoras de crecientes niveles de vida de la población.

Para el cumplimiento de las aspiraciones trazadas para la SRMSS, el PDT plantea mejorar el marco legal institucional responsable de la gestión del desarrollo territorial metropolitano como eje de intervención a nivel supramunicipal. Al mismo tiempo, delinea un conjunto de actuaciones agrupadas en diez grandes líneas de acción estratégica aplicables directamente a la estructura socio-territorial (ver Tabla IV.1.1)

Tabla IV.1.1: Líneas de acción estratégicas del Plan de Desarrollo Territorial para la subregión metropolitana de San Salvador	
LÍNEAS	DESCRIPCIÓN
1. Reconducción de la transformación urbanística hacia el desarrollo de estructuras urbanas de calidad, más compactas, integradas y sostenibles.	Se elaborarán, aprobarán y ejecutarán los planes y las intervenciones urbanísticas establecidas por el PDT para renovar los ámbitos de la trama urbana que así lo requieran, y para ordenar los nuevos recintos urbanos. También se contempla ejecutar acciones para el fortalecimiento de las capacidades de gestión urbanística a nivel municipal
2. Reequilibrio y re-cualificación del tejido urbanístico en los centros urbanos	Acercar y mejorar los servicios urbanos a las familias, tanto en materia de equipamientos básicos como de servicios comerciales y recreativos, recuperando y fortaleciendo la funcionalidad de los Centros Históricos. También se pretende generar nuevas áreas de centralidad capaces de atender las necesidades del entorno urbano más próximo

Fuente: VVDU “PDT PARA LA SRMSS. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, elaborado por el Consorcio



Tabla IV.1.1: Líneas de acción estratégicas del Plan de Desarrollo Territorial para la subregión metropolitana de San Salvador	
LINEAS	DESCRIPCION
3. Reequilibrio y re-cualificación del tejido urbanístico en los centros urbanos	Acercar y mejorar los servicios urbanos a las familias, tanto en materia de equipamientos básicos como de servicios comerciales y recreativos, recuperando y fortaleciendo la funcionalidad de los Centros Históricos. También se pretende generar nuevas áreas de centralidad capaces de atender las necesidades del entorno urbano más próximo
4. Recuperación del espacio público y sus elementos de mayor valor simbólico, cultural y funcional	Comprende: i) actuaciones para la recuperación de los grandes centros históricos; ii) desarrollo de una red de espacios libres públicos integrados al conjunto urbano; y, iii) proyectos de recuperación y revalorización del patrimonio cultural.
5. Mejora de la accesibilidad y cambio de las bases de la movilidad metropolitana	Implica: i) la formulación de un Plan Maestro de Movilidad y Transporte; ii) la organización del Sistema Integrado de Transporte Público del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), a partir de un sistema de Autobuses de Tránsito Rápido (ATR) sobre seis corredores principales; iii) un nuevo sistema de administración de la red de semáforos para mejorar la gestión del tráfico; iv) mejoras de la infraestructura vial, tanto en la red principal como en la red secundaria, incluyendo obras urbanas, que han de complementar las actuaciones para la mejora en el sistema de transporte público; y, v) recuperación y dotación de aceras, sendas y redes peatonales seguras.
6. Gestión eficiente, sostenible y segura del ciclo hidrológico	Se mejorará la gestión del sistema de agua potable para satisfacer la demanda insatisfecha en calidad y cantidad. Se abordará la ausencia prácticamente total de tratamiento de las aguas residuales y el problema del manejo de los desechos sólidos a escala metropolitana.
7. Gestión eficiente, sostenible y segura del ciclo hidrológico	El agua potable, por problemas en la gestión del sistema, enfrenta demandas insatisfechas, en calidad y cantidad. Ello, combinado con la ausencia prácticamente total de tratamiento de las aguas residuales, focaliza la gestión de los recursos hídricos como problema principal de la gestión ambiental y de recursos a escala metropolitana.
8. Incorporación de la gestión de riesgos a la gestión urbanística	La consideración de la peligrosidad, vulnerabilidad, exposición y riesgos por eventos naturales es uno de los insumos de mayor relevancia para las propuestas urbanísticas del PDT.
9. Utilización productiva y social del medio rural	Implica: i) actuaciones para modernizar la agricultura de subsistencia; ii) actuaciones para

	dinamizar la producción de cultivos permanentes; iii) actuaciones para mejorar la comercialización de la producción agrícola local en el área metropolitana, incluyendo la producción pesquera-piscícola; y, iv) construcción y mejora de caminos rurales.
10. Conservación y gestión sostenible del medio natural y sus recursos	Esto se hará gracias a: i) propuesta de declaración de nuevas Áreas Naturales Protegidas (ANP); ii) gestión de las relaciones entre crecimiento urbano metropolitano y patrimonio natural; iii) acciones específicas para la conservación de los recursos naturales; y, iv) establecer un sistema de pagos por servicios ambientales en ámbitos que contribuyan a la belleza escénica y a la regulación del régimen hidrológico y térmico.
11. Habilitar espacios, infraestructuras y servicios apropiados para el desarrollo eficiente de las actividades económicas	El PDT propone el ordenamiento y desarrollo de espacios para la actividad económica que en su localización y organización se orientan, por un lado, a la creación de parques especializados en actividades industriales y logísticas, separados de las áreas residenciales; por otro lado, a actividades de comercio-servicios-oficinas y dotacionales en general, mucho más compatibles con el uso residencial.
12. Promocionar el desarrollo de las actividades económicas basadas en la funcionalidad y valores de la trama territorial y urbana metropolitana	Para el desarrollo del comercio popular, se plantea mejorar la ordenación y dotación de equipamiento específico a través del diseño e implantación de tipologías comerciales que permitan una evolución positiva desde las actuales condiciones de informalidad. Para el desarrollo de las actividades turísticas, se plantea integrar una estrategia metropolitana común a los diferentes subsistemas y recursos turísticos. Asimismo, se plantea una estrategia de marketing de la SRMSS

Fuente: VVDU, "PDT PARA LA SRMSS. SANTA TECLA. Síntesis Municipal", elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI-León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 86-92

Tomando en cuenta las características, condiciones y particularidades biofísicas y socio-espaciales propias de Santa Tecla, el PDT se centra en tres aspectos fundamentales para reorientar del funcionamiento de este municipio dentro del ámbito metropolitano:

- I. Regulación, reorientación y readecuación del uso del suelo para reducir las vulnerabilidades y prevenir los riesgos, compatibilizando el desarrollo con la sostenibilidad ambiental.
- II. Construcción de una ciudad inclusiva donde se equilibren los espacios urbanos, una funcional movilidad y conectividad vial y la prestación de los servicios públicos básicos.
- III. Impulso del mejoramiento integral de barrios, de la renovación y de la densificación de sectores del centro urbano, incorporando proyectos relacionados a la movilidad y al mejoramiento de la imagen urbana de la ciudad de Santa Tecla.

Por otra parte, el PDT para la SRMSS no se restringe ni se queda simplemente a enunciar, en términos bien generales, los lineamientos para el municipio de Santa Tecla. Por el contrario, entra a proponer directamente una serie de intervenciones y proyectos específicos en los ámbitos municipal, intermunicipal, subregional, regional o nacional (ver Tabla 2). Aquí se glosan únicamente aquellas concernientes al territorio de Santa Tecla.

Tabla 2: Principales propuestas directas del PDT para el municipio de Santa Tecla	
AMBITOS	PROPUESTA
Mejora de la movilidad, transporte y red vial	Establecimiento del Sistema Integrado de Transporte (SIT) del AMSS
	Construcción de la terminal de Occidente del SIT del AMSS
	Construcción de la red vial local complementaria a la red regional: i) mejora de calle a cantón Las Granadillas; ii) mejora de calle de cantón Las Granadillas a finca La Gloria; iii) mejora de calle de interconexión hacia el municipio de Comasagua, desde la Carretera CA-4.
	Construcción y mejora de la Red Ambiental Peatonal Segura (RAPS): 5 subsistemas: i) Merliot; ii) Distrito Cultural; iii) Cafetalón; iv) Institucional-educativo; v) Ecológico Jardines de Merliot; vi) av. Manuel Gallardo; vii) calle Real; viii) Chiltiupan; y, ix) boulevard Merliot:
Mejora de la movilidad, transporte y red vial	✓ Intercambiadores y otras bordas intermodales de transporte
Mejora del sistema de espacios libres públicos	✓ Construcción y equipamiento recreativo del parque regional del Volcán de San Salvador
	✓ Construcción y equipamiento recreativo del parque metropolitano del Bálamo en Santa Tecla
	✓ Construcción y equipamiento recreativo de los parques urbanos Memorial Las Colinas y Las Araucarias
Equipamientos	✓ Rehabilitación del estadio Las Delicias
	✓ Construcción de Plaza Bus
	✓ Construcción de un centro de abasto local y regional
	✓ Remodelación del mercado Dueñas

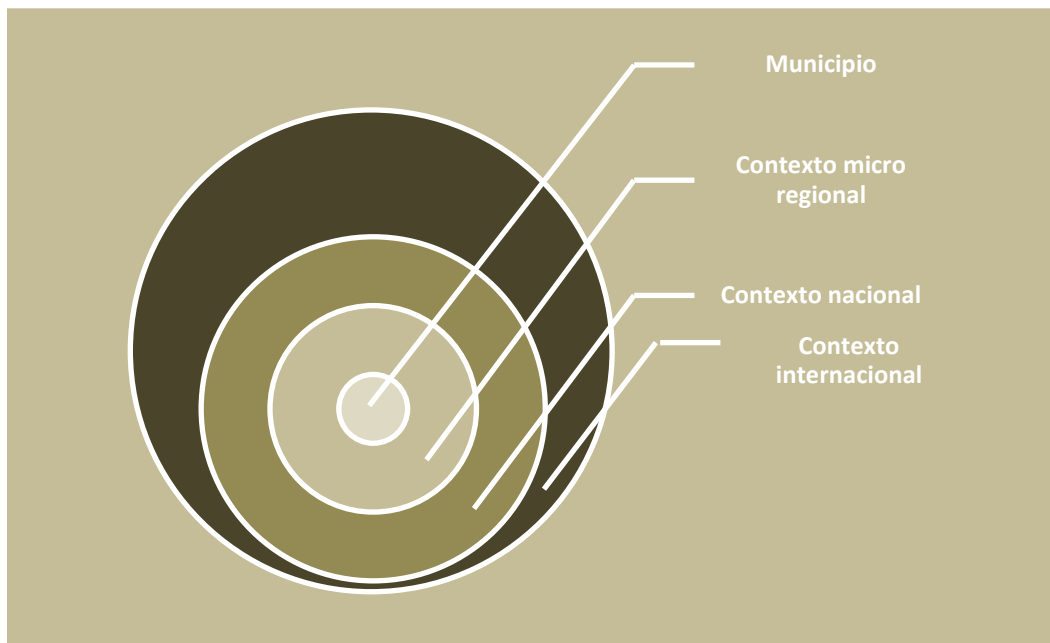
Fuente: VVDU, "PDT PARA LA SRMSS. SANTA TECLA. Síntesis Municipal", elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI-León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 125-133.

## IV.2 ANALISIS ESTRATEGICO DEL MUNICIPIO

### IV.2.1 NOTAS PRELIMINARES

Cuando un municipio busca definir el derrotero a seguir en los próximos 10 años plazo, es eficaz y práctico empezar la tarea diagramando la situación actual enfrentada por él. Una forma de hacer esto es separando y ordenando los principales aspectos, factores y variables de realidad en dos cuadrantes básicos: i) la dimensión propiamente interna del municipio (ver Diagrama IV.2.1), sobre la cual éste ejerce control; y, ii) el entorno circundante (ver Diagrama IV.2.1), entendido como todos aquellos elementos pertenecientes a la realidad micro regional, nacional e internacional (ver diagrama 1) sobre los cuales el municipio no influye en su configuración ni puede cambiarlos conforme sus propósitos u objetivos.

Diagrama IV.2.1  
Ámbitos de realidad del análisis FODA



Fuente: Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, “PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA 2012-2016”, documento inédito elaborado por el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL, Santa Tecla, diciembre de 2012

Para llevar a cabo la tarea en cuestión, se recurrió al uso de la técnica de análisis conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver Diagrama IV.2.11). Desde el punto de vista de la planificación estratégica, lo ideal es convertir tal diagnóstico en un bien intermedio para el trazado cardinal del curso de acción a seguir a mediano y largo plazo, procurando en la medida de lo posible ajustarlo a los cuatro criterios de *apoyarse en los puntos fuertes, de eliminar o superar las debilidades, de aprovechar las oportunidades y de neutralizar las amenazas*.

En los sucesivos apartados se presentarán los resultados arrojados por los análisis e interpretaciones llevadas a cabo del ambiente interno del municipio, así como el correspondiente al entorno, tomando como base lo expresado por los actores privados en los talleres

participativos<sup>49</sup>, así como la información recolectada en documentos y a través de las entrevistas realizadas.

#### IV.2.2 CONTEXTO INTERNO

En el cuadrante interno, se entiende como fortalezas todos aquellos aspectos, características, situaciones, elementos o factores presentes en el territorio del municipio, cuya presencia facilita o es una ventaja, real o potencial, para su desarrollo (ver Tabla V.1). En cambio, las debilidades son e implican exactamente todo lo opuesto a la definición anterior (ver Tabla IV.2.1).

Tabla IV.2.1: Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla	
RUBRO	DESCRIPCION
<b>FORTALEZAS</b>	
Ubicación Geográfica Estratégica	Cercanía a principales mercados de consumo nacional, San Salvador y Antiguo Cuscatlán, con accesibilidad a importantes canales de comercialización
Disponibilidad de recursos naturales y alto potencial turístico	El municipio posee un clima fresco y abundante agua en la zona media y alta, siendo éstas las principales zonas de recarga hídrica del gran San Salvador. El servicio de agua potable le da cobertura a un 90.9% de las viviendas urbanas, aunque es deficiente en la zona rural. Cuenta, además, con lugares turísticos como El Boquerón, las Grutas de Agua Caliente y la Periquera. Actualmente la municipalidad ha inaugurado un nuevo parque ecológico para recreación familiar.
Valioso patrimonio cultural	El Centro Histórico está en proceso de recuperación orientado a convertir Santa Tecla en Capital Cultural. Actualmente destaca la construcción de un eje de aceras especialmente acondicionadas entre el Palacio Teclero de la Cultura y el Arroyo de la Ciudad. En éstos se realizan festivales, presentaciones artísticas, culturales y exposiciones.
Producción agrícola y pecuaria que permiten la implementación de procesos de desarrollo integrado y cadenas productivas.	El 70% del suelo en el municipio es ocupado para fines agrícolas, entre estos, los de subsistencia y cultivos de café; el 30% restante ha sido urbanizado. El 63.44% son suelos con vocación agrícola restringida es decir, son aptos para fines forestales o cultivos permanentes. Los suelos rurales están diversificados en su uso, ya que el cultivo de maíz, maicillo y la crianza de ganado (también de subsistencia) son los predominantes y además se produce frijol, arroz caña de azúcar, ajonjolí, yuca, crianza de aves y conejos en menor cuantía.
Articulación vial regional y con principales ciudades	La ciudad de Santa Tecla cuenta con ejes viales – carretera Panamericana, boulevard Chiltiupán y tramo de la calle al Puerto de La libertad –, los cuales permiten su integración a las principales ciudades en la región occidental del país y a regiones vecinas importantes.

Fuente: Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VVDU), “Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI–León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 30 y 31; Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, “PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA 2012-2016”, documento inédito elaborado por el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL), Santa Tecla, diciembre de 2012, pp.40-41; Research Triangle Institute (RTI)/USAID, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”, documento elaborado por Ernesto Galdámez, Santa Tecla, La Libertad, noviembre de 2010, pp.7-14.

<sup>49</sup>Ver Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, “PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA 2012-2016”, documento inédito elaborado por el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL, Santa Tecla, diciembre de 2012, pp. 40-42.

<b>Tabla IV.2.1: Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
Dotación y acceso a centros tecnológicos y de educación superior	Se cuenta con Institutos técnicos superiores y universidades, tanto instalados en la localidad como en municipio vecinos.
Mecanismos de participación ciudadana en funcionamiento	A partir de estos mecanismos se han ido configurando nuevas relaciones y articulaciones entre Estado y sociedad civil, a nivel local. Este modelo atrae y motiva a la gente a convertirse en protagonistas y a tomar parte en los asuntos públicos. Por esta vía se ha podido ir construyendo un tejido social orgánicamente articulado y activo en las colonias, comunidades y cantones.
Alianzas entre gobierno local y sector privado	Algunas organizaciones y actores privados están abiertos a desarrollar niveles de interacción, concertación y cooperación con el gobierno municipal en torno a objetivos superiores de desarrollo.
Municipio seguro	El gobierno local trabaja en la prevención del crimen y la seguridad ciudadana, poniendo a disposición un Cuerpo de Agentes Municipales (CAM). Éste coordina actividades con la PNC y con otros actores institucionales que atienden el tema de seguridad.
Liderazgo municipal	El sobresaliente liderazgo mostrado por el alcalde y por el resto del Concejo Municipal para impulsar el desarrollo local y el bienestar de la población, bajo un modelo de participación ciudadana. Ello ha facilitado la movilización de recursos de cooperación a nivel nacional e internacional, destinados a financiar la ejecución de proyectos y programas.
Infraestructura de servicios y equipamiento para el desarrollo de negocios	Se posee buena cobertura de servicios públicos, facilidades comerciales y entidades educativas y financieras con capacidad para atender la demanda. Además, La municipalidad de Santa Tecla está promoviendo la construcción de instalaciones comerciales, deportivas y culturales, así como desarrollando espacios turísticos/recreativos (Paseo El Carmen) y otras edificaciones para comercializar servicios gastronómicos, productos artesanales y otros ofrecidos por la población.
Complementariedad de la sociedad civil con el gobierno local	La dotación de talento humano y de capacidad innovadora en la población para enfrentar los retos que exige el incremento de la productividad y la competitividad en el municipio, es fortalecida por la acción del gobierno local
<b>DEBILIDADES</b>	
Exposición y riesgos ambientales	Vulnerabilidad y fragilidad del territorio a fenómenos de inundación, erosión, deslizamiento, lahares y erupciones volcánicas
Ensanchamiento de la brecha de desarrollo entre lo urbano y lo rural	Los destinos de los flujos anuales de la inversión municipal en el área social, han tendido históricamente a dejar de priorizar y dejar relegadas a las comunidades en vías de desarrollo, y a la zona rural en general, vis a vis las colonias y el área urbana.
Deficiente movilidad	El tráfico de paso hacia el occidente atraviesa el municipio por su zona urbana. En su centro histórico se encuentran con frecuencia altos niveles de congestión debidos a una alta cantidad de transporte público y a las ventas informales que se ubican en el espacio público.
Hay una significativa cantidad de personas y sectores de la población desvinculados por completo del proceso de participación ciudadana.	En buena medida, esta situación refleja el hecho de no haberse puesto en marcha acciones educativas municipales dirigidas a romper la apatía, la falta de arraigo y de un sentido de pertenencia al municipio, cuyo énfasis central sería inculcar la corresponsabilidad social y los deberes inherentes a la ciudadanía. A su vez, esta debilidad ha minado la representatividad de algunas instancias participativas.

Fuente: VVDU, "Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal", elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI-León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 30 y 31; Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, "PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA 2012-2016", documento inédito elaborado por SACDEL, Santa Tecla, diciembre de 2012, pp.40-41; RTI/USAID, "Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad", documento elaborado por Ernesto Galdámez, Santa Tecla, La Libertad, noviembre de 2010, pp.7-14.



Tabla IV.2.1: Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla	
RUBRO	DESCRIPCION
<b>DEBILIDADES</b>	
Considerable desempleo juvenil	Incapacidad de la economía local para generar nuevos empleos y para mantener los existentes. Esto ha traído como consecuencia altas tasas de desempleo y subempleo, particularmente en la población económicamente activa de los estratos jóvenes.
Estructura productiva deficiente	Economía basada en el sector primario y terciario de escasa generación de valor agregado, baja productividad y casi nula innovación tecnológica. La producción agrícola y pecuaria se realiza de manera tradicional y se destina al autoconsumo.
Predominio de la economía informal	De acuerdo con información recogida por la municipalidad de Santa Tecla, el 48.7% de un total de 6,946 establecimientos locales registrados están clasificados como micro y pequeñas empresas, con activos menores a \$25,000.00. La gran mayoría de ellas operan informalmente, sin pago de impuestos, sin sistemas contables y sin pagos al sistema de seguridad social.
Escasa organización empresarial	La mayoría de los actores privados no se encuentran organizados en gremios empresariales. Tampoco hay muchos ejemplos de articulación de éstos en redes. Esto limita su participación en las acciones de desarrollo. Además, la atomización de los productores impide una adecuada absorción tecnológica productiva y aprovechamiento de las economías de escala.
Débil corresponsabilidad ciudadana	El ordinario, común y manifiesto débil grado de apropiación observado, por parte de la población organizada, de los espacios públicos recuperados o recién inaugurados. El problema se manifiesta en la carencia de un adecuado mantenimiento, cuidado y conservación en buen estado de tales equipamientos sociales. La gente acude a las reuniones de vecinos pero sin responsabilizarse ni comprometerse con las cosas concretas.
Carencia de sistemas de información socioeconómica	La información socioeconómica disponible es deficiente; no existen sistemas adecuados de recolección periódica de datos a nivel municipal, ni observatorios ciudadanos. Por tanto, no hay bases seguras para la proyección de la ciudad, ni datos confiables que ofrecer a los inversionistas.
Ausencia de una visión Integral de las entidades del Estado presentes en el territorio	Ausencia de una cultura de planificación y acción coordinada de las entidades del Estado presentes en el territorio, evitando la duplicación de acciones, el desaprovechamiento de sinergias y la pulverización de recursos en el logro de los objetivos de desarrollo local.
Deficiente cultura empresarial	No hay una cultura de emprendimiento empresarial y de inversiones a largo plazo para desarrollo de grandes empresas o proyectos de lenta maduración. Predominan las microempresas y las unidades económicas familiares.
Limitado acceso al crédito	Muchos empresarios no cumplen con los requisitos exigidos – avales, garantías hipotecarias, etc. - por la banca comercial para el otorgamiento de préstamos. Tampoco han tenido acceso a las líneas de crédito de la banca de desarrollo.
Deficiencia en algunos servicios básicos	Un gran porcentaje de centros poblados rurales carecen de servicio de energía eléctrica, y en algunos otros es bien limitado. En algunas zonas de la ciudad, los servicios de limpieza de calles, centros de atención a infantes/ guarderías, saneamiento e inspectorías sanitarias en comercios, sistema de drenajes, son deficientes; los servicios de desagüe carecen de mantenimiento, estando muchos de ellos fuera de servicio. En las comunidades en vías de desarrollo y en los cantones es dónde existe el mayor grado de los problemas identificados.
	Contaminación y afectación a la salud por ruidos de tráfico vehicular. Los vehículos del transporte de carga pesada obstaculizan el acceso a empresas, viviendas, centros educativos, etc. Desorden e irrespeto de normativa por parte de motoristas del transporte público. No se observa coordinación entre la municipalidad y autoridades de tránsito, etc.

Fuente: VVDU, “Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. SANTA TECLA. Síntesis Municipal”, elaborado por el Consorcio EPYPSALOTTI–León Sol, sin fecha ni lugar de publicación, pp. 30 y 31; Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, “PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA 2012-2016”, documento inédito elaborado por SACDEL, Santa Tecla, diciembre de 2012, pp.40-41; RTI/USAID, “Ronda de Consultas Evaluativas sobre el Proceso de Participación Ciudadana en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad”, documento elaborado



por Ernesto Galdámez, Santa Tecla, La Libertad, noviembre de 2010, pp.7-14

### IV.2.3 CONTEXTO EXTERNO

En el análisis del cuadrante externo, se entiende como oportunidades todos aquellos aspectos, características, situaciones, elementos o factores ubicados fuera del ámbito municipal, cuya presencia beneficia directamente o bien pudiera llegar a incidir positivamente sobre los resultados de las acciones emprendidas para promover el desarrollo del territorio (ver Tabla IV.2.2). En cambio, las amenazas son e implican exactamente todo lo opuesto a la definición anterior (ver Tabla IV.2.2).

Tabla IV.2.2: Oportunidades y amenazas del municipio de Santa Tecla	
RUBRO	DESCRIPCION
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Expansión de la gobernanza democrática en el país	El país se encuentra inmerso en un proceso de consolidación y fortalecimiento de los gobiernos locales.
	Se están institucionalizando mecanismos de concertación entre los actores políticos y la sociedad civil
	Se están registrando avances en el campo de la transparencia y el acceso a la información pública.
	Hay una creciente participación de la sociedad civil en los procesos de planificación estratégica y desarrollo local.
Acceso a la principal Infraestructura vial y de telecomunicaciones del país	Red vial principal en buenas condiciones y cercanía a aeropuerto nacional.
	Fácil acceso a la información de avances científicos y tecnológicos.
Demanda potencial nacional e internacional	El acuerdo entre El Salvador y los Estados Unidos para el establecimiento de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), ofrecen la apertura de mercados en el mundo.
	Creciente demanda mundial de ecoturismo y turismo de salud.
	La tendencia en el mundo occidental al consumo de alimentos proveniente de ambientes ecológicos y cultivos orgánicos.
	Existencia de Instituciones nacionales dedicadas a promover las exportaciones, las inversiones privadas y el turismo.
Acceso a potenciales fuentes de financiamiento de proyectos	Existencia de recursos naturales de interés de la inversión privada nacional e internacional.
	Disponibilidad de fuentes de recursos externos para el financiamiento de proyectos de mantenimiento y recuperación del medio ambiente, así como programas sociales de lucha contra la pobreza
	Viabilidad de convenios de cooperación y apoyo mutuo entre las autoridades locales, las empresas y la población.
<b>AMENAZAS</b>	
La crisis económica mundial	El bajo crecimiento y recesión en muchas regiones del mundo restringen los niveles de cooperación internacional para la ejecución de los proyectos de desarrollo e introduce altos niveles de riesgo e incertidumbre para su iniciación y culminación.
El cambio climático	La ocurrencia de terremotos, sequías, depresiones tropicales, etc. han proliferado por el daño causado por el ser humano a la naturaleza, ocasionando graves pérdidas a las actividades productivas.
Invasión de productos manufacturados en China	La oferta de productos de bisutería, textiles y otros provenientes de China, con libre acceso al mercado local y precios muy bajos, limita la competitividad de los productos elaborados localmente.
Restricciones presupuestarias	Escasos recursos financieros del Estado destinados a inversiones públicas en servicios

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, "PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA 2012-2016", documento inédito elaborado por el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL, Santa Tecla, diciembre de 2012, pp.40-41

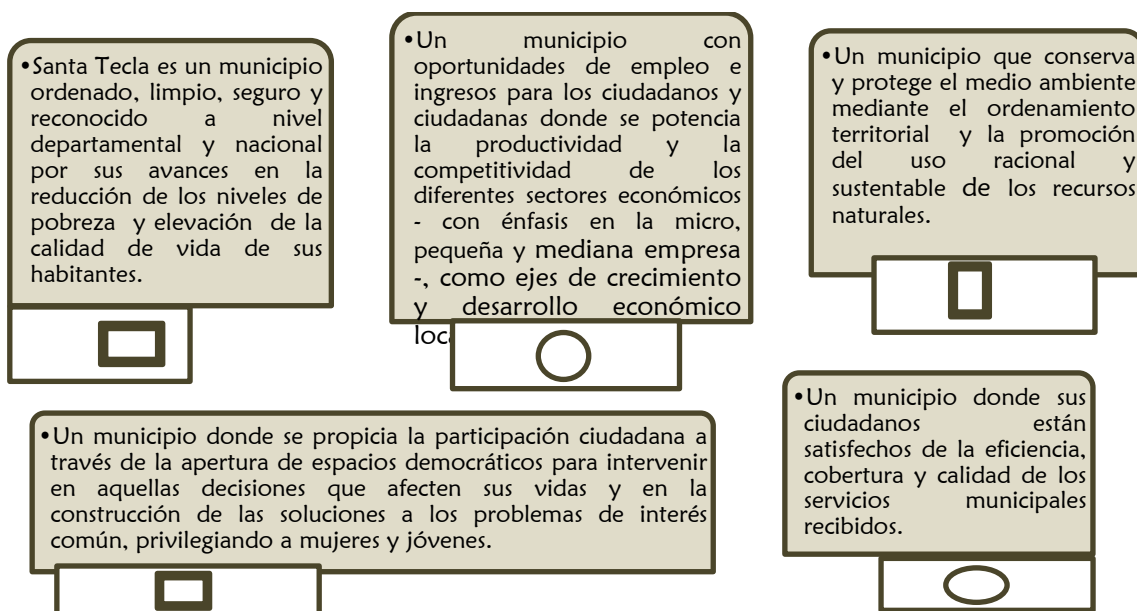
Tabla IV.2.2: Oportunidades y amenazas del municipio de Santa Tecla	
RUBRO	DESCRIPCION
<b>AMENAZAS</b>	
Distorsiones en el mercado local	Generación de competencia desleal por el contrabando de mercadería.
	Persistente importación de productos agrícolas y bienes de consumo intermedio y final subsidiados por su país de origen.
Inestabilidad jurídica, social y política	Preocupación de inversionistas sobre la estabilidad política y jurídica del país.
	Existencia de conflictos sociales e inseguridad ciudadana Incrementa el riesgo país.
	Crisis política y económica de los países de la región y del continente
Incremento del Deterioro Ambiental	Niveles de contaminación ambiental sobrepasan los límites permisibles de salubridad.
	Baja conciencia ambiental en la ciudadanía.
	Políticas débiles para hacer frente a la contaminación ambiental y depredación de los recursos naturales.
Mercado internacional muy exigente y competitivo	Competencia de otros países con tecnologías avanzadas que les permite ofertar productos de mejor calidad y a menor precio.
	Precios de materias primas y servicios de maquila fijados a nivel internacional

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, “PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA 2012-2016”, documento inédito elaborado por el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL, Santa Tecla, diciembre de 2012, pp.40-41

### IV.3. VISION, MISION Y OBJETIVO DE DESARROLLO

La visión representa una imagen prospectiva, a futuro, de lo qué, idealmente, debe llegar a ser el municipio. En ella se establece el rumbo hacia dónde se desea enfilarse el desarrollo a largo plazo, fundamentado en las posibilidades ofrecidas por la realidad en la cual se halla inmersa. En nuestro caso particular, los miembros del consejo municipal participantes en las jornadas de planificación estratégica, estuvieron de acuerdo en definir la visión de la AMST contenida en el Diagrama IV.1.1

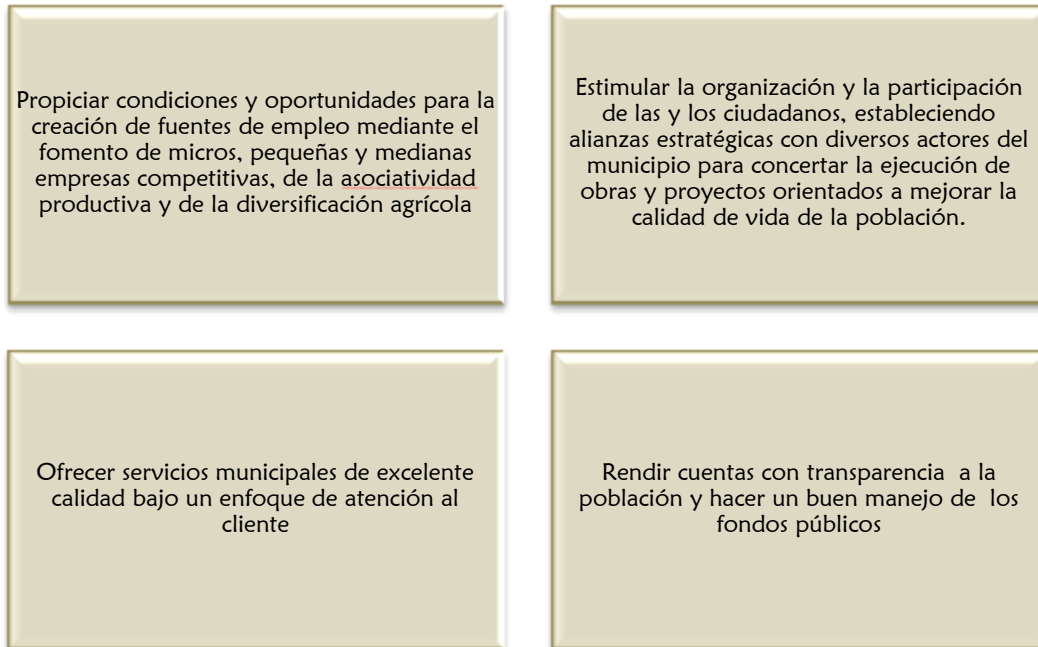
Diagrama IV.1.1:  
Visión del municipio de Santa Tecla



Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

Ahora bien, en el contexto de la definición anterior, se procedió luego a hacer el ejercicio de delinear cuál sería, en consecuencia, el mandato y el rol fundamental a ser desempeñado por la entidad para cumplir a cabalidad con ese ideario colectivo; es decir, a precisar su razón de ser. Hubo pleno consenso entre los participantes al taller sobre dejar redactada la misión del modo descrito a continuación en el Diagrama IV.1.2

Diagrama IV.1.2:  
Misión del municipio de Santa Tecla



Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

El objetivo superior, estratégico o de desarrollo define, de manera muy básica, lo que se desea alcanzar en función de la visión y misión establecida para la institución; es decir, da respuesta a la pregunta: ¿Qué se desea lograr a través del quehacer institucional?

Tras haber analizado y discutido las varias propuestas presentadas por los participantes al taller para orientar el contenido de todo el PEP 2012-2022plan, se arribó al consenso de redactar su contenido tal como aparece a continuación:

Recuadro IV.1.3  
Objetivo del desarrollo del municipio de Santa Tecla

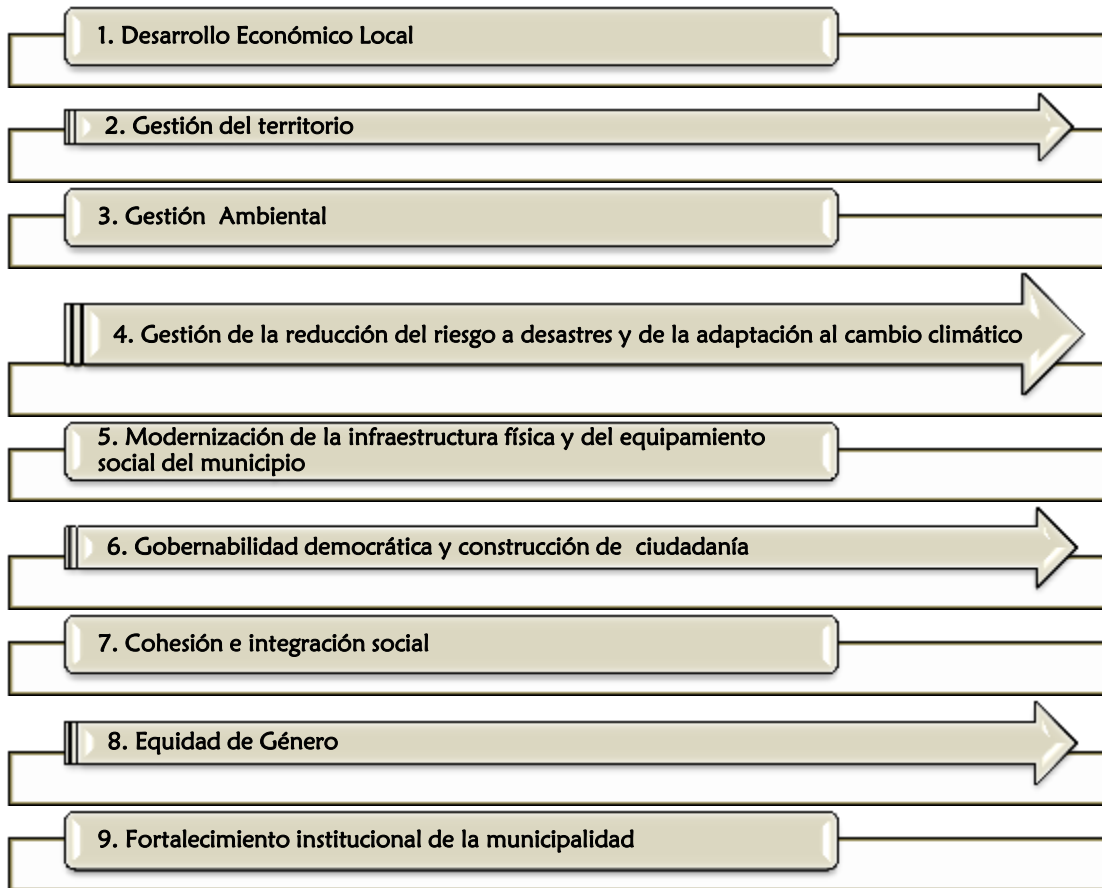
Contribuir a la erradicación de la pobreza y al desarrollo humano de los ciudadanos del territorio mediante la inversión racional e inteligente de recursos y de la puesta en marcha de esfuerzos concertados y coordinados de los actores locales

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

#### **IV.4 EJES ESTRATEGICOS**

Teniendo presente la visión, misión y objetivo de desarrollo del municipio de Santa Tecla, a continuación se presentan los nueve ejes estratégicos o áreas básicas de intervención priorizadas por la alcaldía para dedicar esfuerzos y asignar recursos de inversión en los próximos 10 años (ver Diagrama IV.1.3):

Diagrama IV.1.3  
Ejes estratégicos del municipio de Santa Tecla



Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

**Capítulo V:  
Qué se necesita para caminar en el  
rumbo establecido?**

### V.1 EJE ESTRATEGICO DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de desarrollo económico local comprende todas aquellas acciones y proyectos encaminados al mejoramiento del entorno de negocios en el municipio que permita la promoción del empleo local, el emprendedurismo, fortalecimiento del tejido empresarial para la atracción de nueva inversión e identificación de actividades

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>		
Facilitar las condiciones necesarias en el municipio para estimular la innovación, la inversión, la producción, el empleo y los ingresos de los habitantes	Fortalecimiento de capacidades institucionales para el desarrollo económico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de una escuela de formación para la micro, pequeña y mediana empresa, así como al personal institucional DEL</li> <li>❖ Creación de programas de emprendedurismo.</li> <li>❖ Construcción de un centro de formación laboral, enfocado principalmente en jóvenes, articulando la oferta educativa con la demanda del sector productivo.</li> <li>❖ Gestión de la promoción de emprendedores locales.</li> <li>❖ Creación del observatorio económico para el DEL.</li> <li>❖ Promoción de la formalización empresarial en los emprendedores y microempresas</li> <li>❖ Promoción de socios públicos privados para continuar con la recuperación y dinamización del Distrito Cultural.</li> <li>❖ Asocio público privado para promocionar turísticamente al municipio con la “Marca Ciudad”</li> <li>❖ Creación de Granjas en asocio, cooperativas y comunidades.</li> </ul>
	Gestión de medios y servicios para el apoyo a actividades productivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reconversión de mercados municipales en centros comerciales.</li> <li>❖ Potenciar polos turísticos culturales en el área urbana.</li> <li>❖ Potenciar polos turísticos en el área rural.</li> <li>❖ Potenciar, promocionar y estimular las artesanías locales.</li> <li>❖ Sistema de gestión municipal integral de proveedores para el desarrollo de la micro y pequeña empresa.</li> <li>❖ Estructuración de un sistema de agro mercados en el municipio.</li> <li>❖ Desarrollo complementario de “La Gran Manzana” como polo de desarrollo turístico y comercial</li> </ul>



<p>Facilitar las condiciones necesarias en el municipio para estimular la innovación, la inversión, la producción, el empleo y los ingresos de los habitantes respetando al medio ambiente como corresponsabilidad social empresarial.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Promocionar el empleo formal con las nuevas empresas y las ya establecidas en el municipio, asegurando un porcentaje de tecleños y tecleñas en éstas y enfocado en el 1er empleo.</li> <li>❖ Generar condiciones para facilitar el acceso al financiamiento crediticio y fortalecimiento empresarial sostenible enfocado en los jóvenes y mujeres.</li> <li>❖ Construcción del edificio “Santa Tecla Activa” para la prestación de servicios técnicos y financieros dirigido a emprendedores, pequeños productores, artesanos y a la micro y pequeña empresa.</li> </ul>
	<p>Fomentar y fortalecer el apoyo a la asociatividad empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Encadenamientos empresariales.</li> <li>❖ Desarrollo de emprendimientos empresariales asociativos.</li> <li>❖ Organización de productores agrícolas.</li> <li>❖ Apoyo a las redes existentes en el municipio.</li> <li>❖ Organizar redes de empresarios por sector.</li> </ul>
	<p>Apoyo al desarrollo rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Transferencia de técnicas de conservación de suelos y de producción agropecuaria innovadoras</li> <li>❖ Impulso a la diversificación agrícola y el desarrollo de la agroindustria</li> <li>❖ Reforestación productiva en la zona rural</li> </ul>

**V.2 EJE ESTRATEGICO DE GESTION DEL TERRITORIO**

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de gestión del territorio comprende todas aquellas acciones y proyectos encaminados a la generación de condiciones de vida digna y civilidad para la población por medio de la regulación y uso adecuado del territorio.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>GESTION DEL TERRITORIO</b>		
Generar condiciones de vida digna y civilidad para la población por medio de la regulación y uso adecuado del territorio.	Planificación y uso del suelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración e implementación de plan de estímulos municipales para el mejoramiento de espacios ociosos y barrios deprimidos</li> <li>❖ Elaboración e implementación de política y plan de uso de suelo.</li> </ul>
	Desarrollo urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración e implementación de un plan de ordenamiento vial.</li> <li>❖ Articulación para la implementación del Sistema Integrado de Transporte (SIT) del AMSS</li> <li>❖ Articulación para la construcción de una “MEGA TERMINAL”</li> <li>❖ Mejora de la conectividad en el centro histórico de la ciudad</li> <li>❖ Ordenamiento y reubicación de las ventas informales</li> <li>❖ Construcción del Paseo Las Plazas</li> <li>❖ Articulación para el establecimiento de mini terminales del transporte público.</li> <li>❖ Instalación de ciclo-vía en paseo Concepción.</li> <li>❖ Recuperación de 84 cuadras del centro de histórico.</li> </ul>
	Desarrollo inmobiliario	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Legalización de terrenos de asentamientos urbanos precarios</li> <li>❖ Introducción de servicios de agua, luz, aguas residuales y aguas lluvias en asentamientos urbanos precarios y comunidades en desarrollo de la zona rural.</li> <li>❖ Desarrollo del Proyecto Las Colinas</li> <li>❖ Promoción de soluciones habitacionales verticales.</li> <li>❖ Construcción de proyecto habitacional “LA GRAN MANZANA”</li> <li>❖ Mejoramiento de vivienda de barrios</li> <li>❖ Promoción de proyectos habitacionales a bajo costo, “Techo y Piso”</li> <li>❖ Mejora de la vivienda en la zona rural y urbana</li> <li>❖ Creación de parques de recreación en altura</li> </ul>

### V.3 EJE ESTRATEGICO DE GESTION AMBIENTAL

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de gestión ambiental comprende todas aquellas acciones y proyectos encaminados a la protección, conservación, renovación, manejo y uso racional de recursos naturales, garantizando la sustentabilidad del medio ambiente

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>GESTION AMBIENTAL</b>		
Contribuir a la protección, conservación, renovación y manejo de recursos naturales garantizando la sustentabilidad del medio ambiente	Modernización y aplicación del marco jurídico en materia ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Regulación de la agroindustria y promoción de la instalación de actividades de transformación con bajo impacto ambiental</li> <li>❖ Revisión de la normativa legal ambiental</li> <li>❖ Creación de la ordenanza del agua.</li> <li>❖ Elaboración y revisión del marco regulatorio para la gestión y uso de suelo</li> </ul>
	Gestión ambiental con enfoque de cuenca hidrográfica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación del cuerpo de guarda cuencas para la protección de los recursos naturales</li> <li>❖ Fomento de la conservación del bosque cafetalero para la protección de micro cuencas y de los mantos acuíferos</li> <li>❖ Bolsa de fondos para cafetaleros para conservación de micro cuenca.</li> <li>❖ Formulación e implementación de plan de manejo de cuencas</li> </ul>
	Saneamiento ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Promulgación de normativa de ruidos y contaminación visual.</li> <li>❖ Descontaminación visual y auditiva en los parques, mercados y espacios públicos</li> <li>❖ Impulso a la producción de compost y uso entre productores del abono orgánico</li> <li>❖ Construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales</li> </ul>
	Educación ciudadana ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Separación de residuos sólidos en los hogares para el aprovechamiento del material orgánico y el reciclaje del material inorgánico.</li> <li>❖ Creación de escuela municipal de huertos caseros.</li> </ul>
	Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Integración a las redes ambientalistas a nivel de los países europeos y latinoamericanos para la cooperación y la transferencia de tecnología.</li> </ul>
	Promoción del uso de nuevas tecnologías limpias y renovables	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estudios de aplicación de nuevas tecnologías.</li> <li>❖ Promoción del uso de energías renovables en espacios públicos, parques mercados y zona rural</li> <li>❖ Creación del centro de tecnologías amigables con el medio ambiente.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Promoción del uso de paneles solares.</li> <li>❖ Parque eólico para generar energía eléctrica</li> </ul>
	Protección, conservación y recuperación de la fauna nativa y migratoria en Santa Tecla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación del marco legal de la fauna.</li> <li>❖ Creación del resguardo de especies.</li> <li>❖ Reproducción de especies en peligro de extinción.</li> <li>❖ Diagnóstico y monitoreo permanente del estado actual de la fauna en Santa Tecla.</li> <li>❖ Creación del zoológico municipal.</li> </ul>

#### V.4 EJE ESTRATEGICO DE GESTION DEL RIESGO A DESASTRES Y DE LA ADAPTACION AL CAMBIO CLIMATICO

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de gestión del riesgo a desastres y de la adaptación al cambio climático comprende todas aquellas acciones, medidas y proyectos encaminados a enfrentar la vulnerabilidades de las comunidades, actividades o zonas en el municipio, moderando o contrarrestando los efectos e impactos negativos provocados por la ocurrencia de un desastre o fenómeno natural sobre la población, la infraestructura pública y privada y el medio ambiente.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>GESTION DEL RIESGO A DESASTRES Y DE LA ADAPTACION AL CAMBIO CLIMATICO</b>		
Prevenir o mitigar de manera alternativa, prescriptiva o restrictiva, los efectos e impactos negativos provocados por la ocurrencia de un desastre o	Adaptación del cambio climático, soberanía y seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formulación de plan de blindaje de infraestructura pública y privada.</li> <li>❖ Construcción de un sistema de protección de bosques.</li> <li>❖ Creación del área natural protegida en la cordillera el bálsamo.</li> <li>❖ Programa para control de la emisión de gases.</li> <li>❖ Creación y ejecución de un plan de acciones afirmativas frente al cambio climático.</li> <li>❖ Protección conservación y enriquecimiento del suelo.</li> <li>❖ Marco jurídico con enfoque de adaptación al cambio climático.</li> <li>❖ Seguridad Alimentaria (creación de escuela de granjas familiares y cultivos diversos).</li> <li>❖ Política de producción de semillas con especies propias.</li> <li>❖ Certificación de semillas</li> <li>❖ Almacenamiento de cereales para abastecimiento de la ciudad.</li> </ul>

fenómeno natural sobre la población, la infraestructura pública y privada y el medio ambiente		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fortalecimiento del vivero municipal(tecnificación y diversificación)</li> </ul>
	Fortalecimiento de la capacidad institucional de gestión estratégica del riesgo a desastres	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Levantamiento del mapa de las zonas de riesgo, habitables y no habitables,</li> <li>❖ Actualización del plan municipal de gestión de riesgo y multi-amenazas.</li> <li>❖ Actualización de la normativa legal para gestión de riesgos y desastres</li> <li>❖ Creación del observatorio de eventos naturales y antrópicos</li> <li>❖ Evaluación de la sismo-resistencia de la infraestructura municipal</li> </ul>
	Fomento de la cultura de prevención a desastres	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de la escuela municipal en gestión de riesgo</li> <li>❖ Organización anual de la conferencia municipal de gestión de riesgos</li> <li>❖ Certificación en gestión de riesgo a los centros escolares e instituciones públicas en el municipio.</li> <li>❖ Construcción de un centro memorial.</li> </ul>
	Protección Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejoramiento de pasajes y calles de acceso en las zonas de alto riesgo.</li> <li>❖ Construcción de obras de mitigación en zonas de alto riesgo</li> <li>❖ Reubicación de comunidades que habitan en zonas de alto riesgo</li> <li>❖ Ampliación del centro de operaciones de emergencia.</li> <li>❖ Organización del sistema municipal de respuesta a situaciones de emergencia, incluyendo la construcción y equipamiento de una red de albergues y de un centro de acopio</li> <li>❖ Conformación del Cuerpo de Bomberos Municipales.</li> </ul>

## V.5 EJE ESTRATEGICO DE MODERNIZACION DEL MUNICIPIO

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de modernización de la infraestructura y del equipamiento social del municipio comprende todas aquellas acciones y proyectos de inversión encaminados a desarrollar las condiciones materiales de infraestructura pública y equipamiento social necesarias para mejorar la calidad de vida de las y los ciudadanos.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>MODERNIZACION DEL MUNICIPIO</b>		
Desarrollar las condiciones materiales de infraestructura pública y equipamiento social necesarias para mejorar la calidad de vida de las y los ciudadanos	Renovación y ampliación de la infraestructura pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Construcción del parque de deportes extremos en la zona rural sur</li> <li>❖ Instalación en asocio público-privado de planta de separación de desechos</li> <li>❖ Construcción de 10 zonas verdes en parques familiares.</li> <li>❖ Creación de espacios de esparcimiento en los cantones.</li> <li>❖ Ampliación del sistema de parques públicos</li> <li>❖ Renovación del sistema de drenaje, coordinada con el gobierno central.</li> <li>❖ Seguimiento al proyecto Santa Tecla inclusiva (ramplas, señalización, cableado subterráneo)</li> <li>❖ Modernización y equipamiento integral del Centro Deportivo y Recreativo El Cafetalón</li> <li>❖ Centro de alto rendimiento deportivo municipal.</li> <li>❖ Modernización del Gimnasio Municipal Adolfo Pineda para deportes de pista.</li> <li>❖ Modernización y equipamiento integral del estadio “Las Delicias”</li> <li>❖ Construcción de Cancha de fútbol playa</li> <li>❖ Mejoramiento de la red vial primaria y secundaria del municipio.</li> <li>❖ Creación del hotel escuela, plaza cívica y centro de convenciones.</li> </ul>
	Facilitación del acceso de la ciudadanía a la conectividad digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fortalecimiento de los telecentros municipales auto sostenibles</li> <li>❖ Ampliación de la cobertura de internet en los espacios públicos urbanos y rurales.</li> <li>❖ Implementación de la modalidad de telecentros municipales móviles</li> <li>❖ Establecimiento de la escuela de formación tecnológica virtual</li> </ul>

**V.6 EJE ESTRATEGICO DE GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA**

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de gobernabilidad democrática y construcción de ciudadanía comprende todas aquellas acciones y proyectos encaminados al desarrollo de la organización social y al fortalecimiento de los espacios, instancias y mecanismos de participación ciudadana

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA</b>		
Desarrollar la organización social y fortalecer los espacios, instancias y mecanismos de participación ciudadana	Fortalecimiento del marco y del sistema de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Modernización del marco normativo y del sistema de participación ciudadana.</li> <li>❖ Creación de una clínica jurídica municipal integral.</li> <li>❖ Elaboración de la política de participación ciudadana.</li> <li>❖ Construcción del edificio de participación ciudadana</li> <li>❖ Creación de un mecanismo de concertación ciudadana orientado a crear condiciones propicias para el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios, empleos e ingresos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes.</li> <li>❖ Aplicación de nuevos métodos de consulta ciudadana</li> <li>❖ Gestión de la inclusión de la organización social adulta</li> <li>❖ Gestión de la participación de la niñez, adolescentes y jóvenes</li> </ul>
	Difusión de las políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Institucionalización y desarrollo del foro anual de políticas públicas municipales</li> </ul>
	Fomento de la corresponsabilidad ciudadana y de la responsabilidad social empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollo de campañas educativas tributarias responsables.</li> <li>❖ Sensibilización y educación ciudadana para la entrega domiciliar de desechos en forma separada</li> <li>❖ Establecimiento del fondo social de contrapartida empresarial.</li> <li>❖ Programas de sensibilización social para la corresponsabilidad ciudadana (programas sociales de colonias y residenciales a comunidades en vías de desarrollo y área rural)</li> </ul>
	Intensificación de la comunicación social	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de espacios e instancias para el intercambio horizontal de experiencias de gobernabilidad democrática y participación ciudadana con otros municipios y regiones.</li> <li>❖ Establecer un sistema de comunicación interno entre los mecanismos de participación ciudadana.</li> <li>❖ Intercambio de experiencias con los comités zonales</li> </ul>



## V.7 EJE ESTRATEGICO DE COHESIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de cohesión e integración social comprende todas aquellas acciones y proyectos cuyo común denominador buscan democratizar el cumplimiento de los derechos humanos y promover el sentido de pertenencia, identificación e inclusión de las y los ciudadanos con el municipio de Santa Tecla, poniendo énfasis en favorecer a la niñez, la juventud y los adultos mayores.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>COHESIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL</b>		
Democratizar el cumplimiento de los derechos humanos y promover el sentido de pertenencia, identificación e inclusión de las y los ciudadanos con el municipio de Santa Tecla, poniendo énfasis en favorecer a la niñez, adolescencia, juventud y los adultos mayores.	Apertura de oportunidades para una mayor inclusión social	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de una red de tecleños y tecleñas en el exterior</li> <li>❖ Elaboración de la Política del Adulto y Adulta Mayor</li> <li>❖ Construcción de la Casa del Adulto y Adulta Mayor</li> <li>❖ Creación de programa de oportunidades para personas con discapacidades y población LGBTI</li> </ul>
	Impulso al desarrollo cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de la Política de Cultura</li> <li>❖ Fortalecimiento de los Centros Integrados de Cultura y Convivencia Ciudadana en Equidad (CICCE)</li> <li>❖ Elaboración del marco legal del Distrito Cultural.</li> <li>❖ Conformación de una banda batucada juvenil municipal.</li> <li>❖ Conformación de la Orquesta Sinfónica Juvenil Tecleña.</li> <li>❖ Fortalecimiento de alianzas para la promoción y el desarrollo artístico cultural municipal en los espacios recuperados.</li> <li>❖ Organización de Compañía de Teatro Municipal con enfoque de género</li> <li>❖ Obras de recuperación patrimonial de los Parques San Martín y Daniel Hernández</li> <li>❖ Recuperación de espacios e infraestructura patrimonial municipal</li> <li>❖ Creación de la Escuela Municipal en Artes.</li> <li>❖ Creación de la Fundación Tecleña para la Cultura y las Artes</li> <li>❖ Desarrollo de 2 festivales artísticos anuales</li> <li>❖ Diseño de 2 monumentos u obras artísticas municipales (Mural de plaza de la música, monumento en el MUTE o Palacio)</li> <li>❖ Obras de reparación de MUTE y Palacio de la Cultura y las Artes de Santa Tecla</li> </ul>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>COHESIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL</b>		
<p>Democratizar el cumplimiento de los derechos humanos y promover el sentido de pertenencia, identificación e inclusión de las y los ciudadanos con el municipio de Santa Tecla, poniendo énfasis en favorecer a la niñez, adolescencia, juventud y los adultos mayores.</p>	<p>Coordinación interinstitucional para promover la salud como un bien social de carácter universal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de la red comunal de salud.</li> <li>❖ Creación del observatorio de la salud pública.</li> <li>❖ Fortalecimiento de la Mesa de Salud</li> <li>❖ Acercamiento de los servicios de salud al área rural</li> <li>❖ Establecimiento del servicio municipal de ambulancia</li> <li>❖ Organización de foros, charlas y cursos de educación en salud sexual y reproductiva para madres, padres e hijos.</li> <li>❖ Apoyo a los programas de vacunación, desparasitación, nutrición y salud dental en la niñez.</li> <li>❖ Ejecución de programas de prevención de la salud sexual y reproductiva con equidad de género y énfasis en adolescentes.</li> <li>❖ Fortalecimiento de capacidades al personal municipal para proveer servicios de atención y prevención en salud a la niñez, adolescencia y juventud.</li> <li>❖ Atención y prevención de la salud de los empleados a través del comité de seguridad, salud e higiene ocupacional</li> </ul>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>COHESIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL/NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD</b>		
Aumentar las oportunidades para el desarrollo de la niñez, adolescencia y juventud	Masificación y diversificación del deporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de la Política Municipal de Deportes</li> <li>❖ Creación y fortalecimiento de escuelas deportivas.</li> <li>❖ Construcción o mejora de las instalaciones deportivas en la zona rural</li> <li>❖ Organización de torneos comunitarios e intermunicipales en diferentes ramas deportivas con enfoque de género.</li> <li>❖ Asocio Público Privado para la Creación del Club Deportivo Tecleño.</li> <li>❖ Formación de selecciones deportivas municipales.</li> <li>❖ Descentralización de las escuelas deportivas municipales.</li> <li>❖ Santa Tecla cede de juegos deportivos regionales.</li> <li>❖ Creación de la ruta turística y recreativa de los espacios deportivos.</li> <li>❖ Olimpiada estudiantil municipal.</li> <li>❖ Maratón de Santa Tecla.</li> <li>❖ Campamento de verano “Formando los atletas del futuro”</li> <li>❖ Clubes deportivos comunitarios.</li> <li>❖ Implementar los juegos lúdicos comunitarios.</li> </ul>
	Contribuir a la protección de los derechos de la niñez y adolescencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Actualizar la política y el plan de acción de la niñez, adolescencia y juventud.</li> <li>❖ Ampliar la cobertura del programa de prevención y erradicación del trabajo infantil en la zona rural.</li> <li>❖ Creación de mecanismos para la organización y participación de la niñez.</li> <li>❖ Implementar campañas de la identidad.</li> <li>❖ Fortalecer el sistema de protección de niñez y adolescencia.</li> </ul>
	Fortalecerlas las oportunidades para el desarrollo de la juventud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fortalecimiento de la participación e incidencia política juvenil.</li> <li>❖ Fortalecer el Centro de Bienestar Juvenil.</li> <li>❖ Creación de Casas de la juventud en la parte rural.</li> <li>❖ Fortalecimiento de la ciudadanía joven.</li> <li>❖ Visibilizar las partidas presupuestarias a niñez adolescencia y juventud.</li> <li>❖ Brindar servicios de asistencia legal y psicológica.</li> </ul>
	Acceso equitativo a la educación básica y media	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de la Política de Educación.</li> <li>❖ Articular la ampliación de la educación media en la zona rural.</li> <li>❖ Ampliación del programa “Jugando se Aprende” para niños y jóvenes.</li> <li>❖ Creación y fortalecimiento del sistema de bibliotecas municipales.</li> <li>❖ Apertura de escuela de formación del liderazgo adolescente y juvenil</li> <li>❖ Fortalecer la mesa de educación.</li> <li>❖ Ampliación del programa de “Beca Escuela”</li> <li>❖ Ampliación de los círculos de alfabetismo en comunidades y cantones.</li> <li>❖ Fortalecimiento de la escuela de formación de líderes y lideresas</li> </ul>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>COHESIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL/CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA</b>		
Promover la convivencia armónica y la seguridad ciudadana para consolidar una Santa Tecla más pacífica	Promoción de cultura de paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Montaje de un programa educativo en valores, actitudes y normas para la construcción de una cultura de paz</li> <li>❖ Construcción de espacios y capacidades comunitarias para la mediación y resolución de conflictos.</li> <li>❖ Construcción del Centro de Convivencia Municipal</li> <li>❖ Creación de una red de comités zonales y estudiantiles para la prevención de violencia física y psicológica contra la niñez, adolescencia y juventud.</li> <li>❖ Elaborar e implementar un plan de divulgación de las normas jurídicas vigentes en materia de convivencia y seguridad</li> </ul>
	Modernización y fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Actualización de la Política de Convivencia y Seguridad Ciudadana y elaboración de su Plan de Acción.</li> <li>❖ Fortalecimiento y expansión del sistema de video vigilancia de espacios públicos.</li> <li>❖ Fortalecimiento del Observatorio Municipal de la Violencia.</li> <li>❖ Fortalecimiento operativo de la Dirección de Seguridad y Convivencia.</li> <li>❖ Fortalecimiento y modernización del Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios (CAMCO)</li> <li>❖ Recuperación de espacios públicos articuladamente con la ciudadanía</li> <li>❖ Construcción de una red de delegaciones de convivencia comunitaria del CAMCO en todas las zonas.</li> <li>❖ Creación de la Unidad de Atención a denuncias y reacción inmediata por temas de violencia</li> <li>❖ Implementación de la escuela de formación de convivencia y seguridad.</li> <li>❖ Programa de identidad para adolescentes.</li> <li>❖ Implementación de plan pilotomunicipal de rehabilitación y reinserción social de miembros de pandillas y delincuentes.</li> </ul>
	Fomento de alianzas interinstitucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conformación del sistema de participación, articulación y coordinación de entidades públicas y privadas para la prevención de la violencia, la promoción de la convivencia pacífica y la seguridad ciudadana.</li> </ul>

## V.8 EJE ESTRATEGICO DE EQUIDAD DE GENERO

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de equidad de género comprende todas aquellas acciones y proyectos enfocados en promover los derechos de mujeres y hombres para el justo y equilibrado acceso a los bienes sociales y a las oportunidades de gozar una mejor vida.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>EQUIDAD DE GENERO</b>		
Propiciar condiciones de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres del municipio de Santa Tecla, en el marco del ejercicio pleno de sus derechos humanos	Fortalecimiento de habilidades, capacidades y conocimientos para el desarrollo económico de las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de la escuela de formación técnica-vocacional para mujeres líderes y empresarias.</li> <li>❖ Establecimiento del programa de becas para la formación profesional de mujeres adultas.</li> <li>❖ Generación de intercambios a nivel nacional e internacional de mujeres.</li> <li>❖ Establecimiento de programas de financiamiento de capital semilla para organizaciones de mujeres</li> </ul>
	Promoción de la participación ciudadana de las mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estimulación de la incorporación activa de las mujeres a las organizaciones sociales y a los mecanismos de participación ciudadana.</li> <li>❖ Promoción de la organización de espacios a nivel comunitario y municipal propios de mujeres.</li> <li>❖ Generación de intercambios de experiencias a nivel nacional e internacional sobre la organización y participación ciudadana de mujeres.</li> </ul>
	Prevención y atención de la violencia hacia las mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Establecimiento del programa de sensibilización y formación en seguridad ciudadana, derechos humanos y prevención de la violencia de género.</li> <li>❖ Rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de la Casa de La Mujer Teclena</li> <li>❖ Descentralización y promoción de los servicios ofrecidos por la Casa de la Mujer Teclena en la zona urbana y rural del municipio</li> <li>❖ Fortalecimiento de la red interinstitucional de prevención y atención de la violencia hacia las mujeres</li> </ul>
	Institucionalización operativa del enfoque de género en la alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incorporación de la política para la equidad de género en las normas, manuales, procedimientos y procesos administrativos, gerenciales y operacionales de la alcaldía.</li> <li>❖ Incorporación del enfoque de género en la formulación, implementación y evaluación de los diferentes programas, proyectos y acciones de la alcaldía.</li> <li>❖ Creación del programa de masculinidades a nivel institucional</li> </ul>

**V.9 EJE ESTRATEGICO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD**

Desde un punto de vista operacional, este eje estratégico de fortalecimiento institucional de la municipalidad todas aquellas acciones y proyectos enfocados en mejorar el funcionamiento gerencial, administrativo y operacional de la alcaldía a fin de ofrecer servicios municipales para el desarrollo local de excelente calidad a la población, bajo un enfoque de atención al cliente.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>FORTALECIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD</b>		
Mejorar el funcionamiento gerencial, administrativo y operacional de la municipalidad a fin de ofrecer servicios para el desarrollo local de excelente calidad a la población, bajo un enfoque de atención al cliente	Socialización de la información municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fundación del periódico local “El Bálsamo”</li> <li>❖ Montaje del sistema municipal de información y comunicación</li> <li>❖ Uso de radio y canales de televisión digitales en línea para la difusión de planes, políticas públicas, normativa legal y noticias municipales</li> </ul>
	Modernización de la gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Actualización de la base catastral</li> <li>❖ Programa de incentivos por el pronto pago de obligaciones tributarias</li> <li>❖ Creación de la ventanilla única para el gran contribuyente</li> <li>❖ Elaboración de la estrategia para la gestión y movilización de recursos de la cooperación para la ejecución de los proyectos del PEP</li> <li>❖ Establecimiento del Banco de proyectos municipales para el desarrollo</li> <li>❖ Establecimiento del sistema de programación y seguimiento de la inversión pública municipal.</li> <li>❖ Implementación del programa de simplificación de trámites, y la instalación del Punto de atención al contribuyente municipal.</li> </ul>
	Promoción de la transparencia institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Montaje de un sistema de información en línea sobre la situación de demandas y proyectos identificados o solicitados por las y los ciudadanos</li> <li>❖ Celebración de reuniones a “puertas abiertas” del concejo municipal</li> <li>❖ Organización y montaje de las asambleas informativas para rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos y del funcionamiento institucional.</li> <li>❖ <b>Creación de la OIR (oficina de Información y Respuesta).</b></li> </ul>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
<b>FORTALECIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD</b>		
<p>Mejorar el funcionamiento gerencial, administrativo y operacional de la alcaldía a fin de ofrecer servicios municipales para el desarrollo local de excelente calidad a la población, bajo un enfoque de atención al cliente</p>	<p>Impulso a la prestación de servicios municipales modernos y de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prestación de servicios municipales en línea.</li> <li>❖ Modernización y descentralización de los servicios del Registro del Estado Familiar</li> <li>❖ Introducción del servicio de recolección separada de desechos sólidos domiciliarios</li> <li>❖ Introducción del servicio de barrido mecanizado de calles.</li> <li>❖ Acercamiento de los servicios públicos municipales al área rural</li> <li>❖ Ampliación y modernización del sistema de alumbrado público del Municipio.</li> <li>❖ Creación de un nuevo cementerio</li> <li>❖ Modernización de cementerios existentes</li> <li>❖ Actualización de las ordenanzas municipales</li> <li>❖ Adquisición de software y hardware para procesos administrativos de servicios en línea</li> <li>❖ Ampliación de la flota vehicular</li> </ul>



No.	GRANDES MEGA OBRAS LOCALES
1	DESARROLLAR EL PROYECTO LA GRAN MANZANA
2	CONTINUAR CON LA RECUPERACION Y DINAMIZACION DEL DISTRITO CULTURAL
3	DESARROLLO INTEGRAL DEL CAFETALON
4	DESARROLLO INTEGRAL DEL ESTADIO LAS DELICIAS
5	CONSTRUCCION DE LA CANCHA DE FUTBOL PLAYA
6	RECARPETEO DE LA 2ª. Y 4ª. CALLE
7	MODERNIZACION DE LOS MERCADOS
8	CONSTRUCCIÓN EDIFICIO SANTA TECLA ACTIVA
9	CONSTRUCCION DE LA CASA DEL ADULTO MAYOR
10	CONSTRUCCION DEL CENTRO DE CONVIVENCIA MUNICIPAL
11	CONTINUACIÓN DEL SISTEMA DE PARQUEOS MUNICIPALES
12	EDIFICIO DE PARTICIPACION CIUDADANA
13	CONSTRUCCION DE POLO DE DESARROLLO RURAL
14	CONSTRUCCION DE UN CENTRO DE FORMACION
15	CONCLUIR PROYECTO PASEO CONCEPCION (CICLO VIA).
16	CONSTRUCCION DEL PASEO LAS PLAZAS EN EL MARCO DEL PROYECTO CIUDAD-CIUDAD
17	CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO CEMENTERIO
18	CONSTRUCCIÓN DEL PARQUE EXTREMO EN LA ZONA RURAL
19	DESARROLLAR EL PROYECTO DE LAS COLINAS
20	CONSTRUCCIÓN DE UN PARQUE MEMORIAL
21	MEJORA DE VIVIENDA EN LA ZONA RURAL Y URBANA
22	GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL USO DE PANELES SOLARES.
23	CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO MUNICIPAL.
24	MODERNIZACIÓN DEL GIMNASIO MUNICIPAL ADOLFO PINEDA PARA DEPORTES DE PISTA

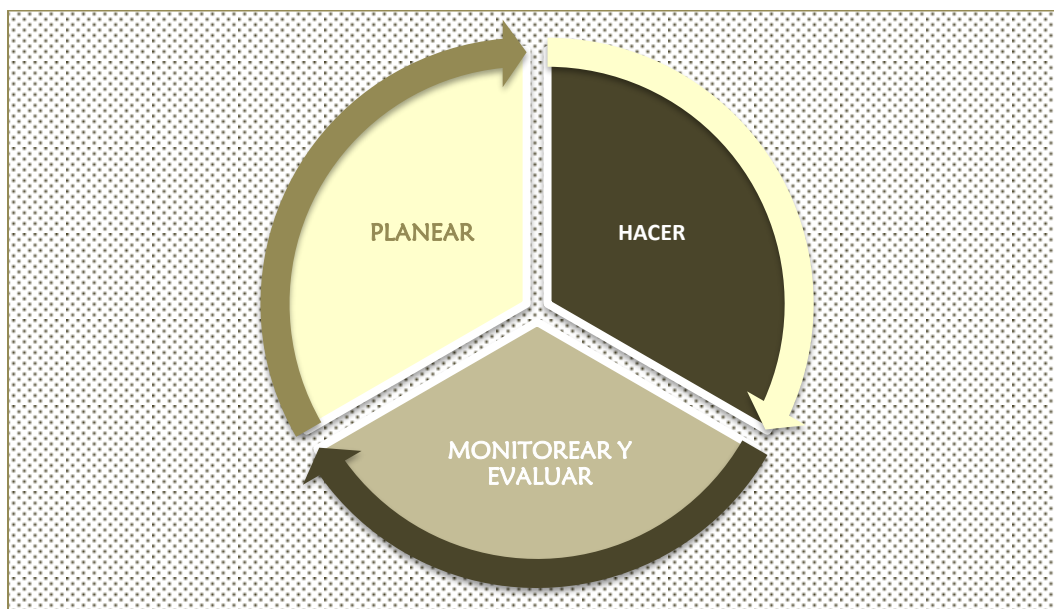
**Capítulo VI:  
¿Cómo se determinará cuánto  
se ha caminado en pos del  
rumbo establecido?**

## VI. EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION DEL PEO 2012-2022

### VI.1 EL ENFOQUE ADOPTADO

A la base del PEP 2012-2022 de la AMST, está *la idea de ciclo*. En su noción más elemental, éste alude a una serie de momentos distintos que suceden conforme a un orden determinado, los cuales vuelven a repetirse cada cierto lapso de tiempo. En nuestro caso particular, el concepto de ciclo se aplica a la planificación a largo plazo de la gestión pública local basada en resultados, cuando ésta es visualizada como una secuencia de tres fases o grupos de grandes actividades inseparables entre sí (ver Diagrama VI.1).

Diagrama VI.1:  
Fases del ciclo de planificación



Fuente: elaboración propia

Estas tres fases, en su carácter de elementos pertenecientes a un todo – aparte de diferenciarse entre sí y de poder ser analizadas individualmente –, están íntimamente interrelacionadas y únicamente cobran sentido en relación con las demás, cuando se suceden continuamente una tras otra en la práctica. Entre ellas no hay subordinación ni existen relaciones de jerarquía; al contrario, se complementan mutuamente. Porque tan importante es planear, como hacer, monitorear y evaluar. Para un gobierno municipal, formular un plan sin ponerlo en marcha es un desperdicio inútil de esfuerzos y energías. Implementarlo sin estar, en paralelo, revisando periódica y sistemáticamente sus avances, equivale a dejar librado el desarrollo del territorio a los caprichos y vicisitudes de la fortuna. Por último, pero no menos importante, ejecutar un plan sin evaluarlo, de suyo implica de entrada dos cosas. Una, privarse de saber si hubo, en verdad, cambios en la realidad como resultado de los resultados, efectos e impactos generados por la gama de intervenciones llevadas a cabo. Dos, renunciar a la posibilidad de incrementar los conocimientos institucionales acumulados, extraídos a partir de la experiencia

misma, y al mejoramiento organizacional derivado de la innovación e incorporación de nuevas prácticas.

## VI.2 OBJETIVOS

El sistema de monitoreo y evaluación (SMYE) aquí propuesto aspira a proporcionar una herramienta técnica de apoyo, retroalimentación y dotación de insumos al proceso de toma de decisiones de las autoridades municipales para dirigir de una manera eficiente y eficaz la institución; para coordinar adecuadamente el trabajo con otros actores de la localidad; para programar oportunamente las acciones, proyectos y actividades; y, para optimizar la asignación racional de recursos con objeto de impulsar el desarrollo local, de conformidad a la visión y misión institucional establecidas. En términos más específicos, se apunta al logro de los siguientes objetivos:

- a) Recolectar sistemáticamente datos y proporcionar periódicamente información a la dirección institucional sobre el progreso de un conjunto de indicadores ligados al cumplimiento de metas y objetivos trazados a nivel global y por área de gestión en el PEP.
- b) Facilitar el control del ritmo e intensidad de las actuaciones municipales y permitir la adopción oportuna de medidas correctivas para resolver retrasos, desviaciones o errores cometidos sobre la marcha de la gestión estratégica de la municipalidad, mejorando su desempeño.
- c) Valorar los logros obtenidos con el PEP, determinando la relevancia y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas; midiendo la eficiencia y la efectividad de su implementación; estableciendo los resultados, efectos e impactos – planificados e imprevistos – producidos por las actuaciones e intervenciones en él contempladas; y, extrayendo las lecciones aprendidas durante el ciclo de planificación sobre el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación.
- d) Coadyuvar a la transparencia en la rendición de cuentas de la alcaldía a la ciudadanía, ofreciendo datos, evidencias e información confiable y objetiva sobre su gestión pública, contribuyendo de ese modo a una profundización de la gobernabilidad democrática en el municipio.

## VI.3 LOS INDICADORES

Figurativamente hablando, el corazón del SMYE está compuesto, en esencia, por un conjunto de unidades<sup>50</sup> de información utilizadas para mostrar el comportamiento en el tiempo de

---

<sup>50</sup>Ver Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), División para América Latina y el Caribe y Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y El Caribe (PREVAL III) "CONCEPTOS CLAVE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS: breve guía", Lima, Perú, sin fecha de publicación, pp. 64

un determinado aspecto, variable, dimensión o vector de la realidad. Estas unidades son más conocidas comúnmente como indicadores. Ellos definen específicamente los datos a ser recolectados a fin de medir cuánto se ha avanzado con los resultados obtenidos a una cierta fecha, en pos de la consecución de lo planificado.

Idealmente hablando, entre los atributos de los indicadores de un SMYE deberían encontrarse los siguientes<sup>51</sup>:

- i. Medibles o sujetos de observación.
- ii. Simples y claros. Su significado será casi obvio y de fácil comprensión
- iii. Verificables. Su medición puede ser comprobada por personas distintas, en momentos diversos y en circunstancias diferentes.
- iv. Guardar correspondencia con la naturaleza de las intervenciones.
- v. Reflejan los cambios experimentados o resultados obtenidos en el aspecto, variable, dimensión o vector medido u observado.
- vi. Debe ser posible recolectar y procesar los datos con una rapidez y a un costo razonable.
- vii. Preferiblemente cuantitativos.

En su estructura, el SMYE incluye dos clases de indicadores: los de impacto y los de desempeño. Los primeros son mediciones u observaciones cuyo propósito es mostrar el grado de cumplimiento o progreso obtenido por la AMST en el logro de su objetivo de desarrollo, reflejado en los cambios en las condiciones de vida de la población y medio ambiente del municipio durante el plazo establecido. Por el contrario, los segundos, son mediciones u observaciones cuyo propósito es mostrar los resultados intermedios y el grado de cumplimiento o progreso obtenido por la AMST en la implementación de la batería de acciones y de la cartera de proyectos contemplados en el plan, durante el plazo establecido. Ahora bien, los indicadores de desempeño, según su alcance, se distribuyen en dos grandes categorías: i) a nivel global o correspondiente a toda la alcaldía en su conjunto (ver Tablas VI.1 y VI.2); y, ii) a nivel de área específica de gestión estratégica o área de intervención considerada en el PEP (ver Tablas VI.3 a VI.9)

A fin de trazar el punto de partida del PEP 2012-2022, para todos y cada uno de los indicadores de impacto y de desempeño contemplados en el SMYE se ha tomado el valor numérico más reciente proporcionado por las fuentes primarias y secundarias de información disponible; en varios casos, el valor asignado es cero porque no existen mediciones previas o porque efectivamente se está partiendo de una realidad donde, a la fecha, no ha habido ninguna

---

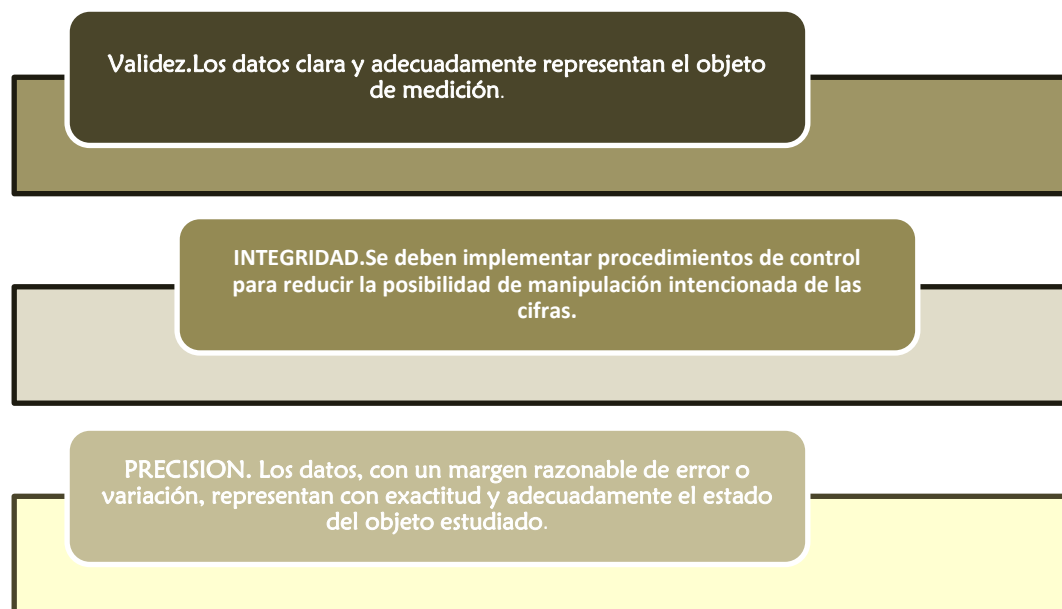
<sup>51</sup>Ver Centro de Información y Evaluación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), "Performance Monitoring and Evaluation TIPS" CDIE's Tips series, 1996, Number 6, sin lugar de publicación, pp. 4

actuación municipal. En grupo, estas cifras marcan la Línea Base<sup>52</sup> (LB) o situación inicial del municipio (ver Tablas VI.1 a VI.9). Contra ésta se compararán los datos generados por mediciones futuras. Ese ejercicio permitirá determinar en cuánto y en qué dirección se han movido los objetos de medición, observación o estudio. Figurativamente hablando, un estudio de LB es como “tomar una fotografía socio-espacial en el año cero o momento de inicio de la intervención”. Por tanto, una buena, útil y confiable LB se caracteriza, en lo esencial, por perfilar adecuadamente la situación inicial con respecto a los objetivos o resultados esperados de la intervención

## VI.4 OTROS ELEMENTOS

Además de los indicadores, el SMYE consigna cuáles son las fuentes de verificación para cada uno de ellos. Éstas<sup>53</sup> precisan dónde y en qué forma se obtiene la información correspondiente (ver Tablas VI.1 a VI.9). A su vez, el SMYE señala los criterios analíticos de cómo la información será separada en su presentación, como también establece cada cuánto tiempo ésta será recolectada (ver Tablas VI.1 a VI.9).

Diagrama VI.2:  
Estándares mínimos de calidad en el proceso de generación de datos de los indicadores



Fuente: USAID, “Listado de verificación de la evaluación de la calidad de datos”, documento no editado, sin fecha ni lugar de publicación

En relación a la pregunta de quién será el responsable directo en la AMST de recolectar, alimentar y administrar el SMYE, quedó convenido por el Consejo Municipal delegar esta función en la Dirección de Desarrollo Institucional (DDI), a través de su Departamento de Planificación

<sup>52</sup>Ver Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (PREVAL), “LOS ESTUDIOS DE BASE. FUNDAMENTOS DE UNA GESTIÓN POR RESULTADOS”, elaborado por Rotondo Dall’Orso, Emma, Rodríguez Sosa, Jorge, y Vela Mantilla, Gloria. Serie Documentos, 1ª edición, junio 2007, ISBN: 978-9972-9373-5-4, Depósito Legal: 2007-05731, pp. 33 y 34

<sup>53</sup>Ver FIDA, “CONCEPTOS...”, op. cit, pp.41

(DP). Aquella se encargará, asimismo, de diseñar los formatos para la captura periódica de datos, de establecer los mecanismos de coordinación institucional y los canales de comunicación interna y externa para asegurar el flujo a tiempo de la información, con la calidad requerida. En relación a este último punto, la DDI se asegurará, a través de la conducción de auditorías técnicas o evaluaciones rápidas, de velar por el riguroso cumplimiento de tres estándares<sup>54</sup> mínimos de calidad en el proceso de generación de los datos para los indicadores.

Con los reportes e informes anuales del estado de los indicadores preparados por la DDI, una comisión integrada por miembros del Consejo Municipal, en estrecha coordinación con los directores de cada área operativa de la alcaldía, revisará los logros y avances alcanzados a nivel de área específica de gestión estratégica o área de intervención considerada en el PEP, analizando los obstáculos enfrentados en la marcha y tomando medidas para corregir rumbo o adecuarse a las condiciones de un entorno cambiante.

Por otra parte, la DDI tendrá la tarea de liderar el proceso participativo de evaluación de medio plazo del PEP. Ésta deberá llevarse a cabo a los tres o cuatro años de iniciada su ejecución, cuando el plan haya superado sus problemas iniciales de despegue y haya comenzado el flujo de nuevos servicios, obras y beneficios a la población objetivo y se pueden conocer sus reacciones iniciales.

---

<sup>54</sup>Ver USAID, “Listado de verificación de la evaluación de la calidad de datos”, documento no editado, sin fecha ni lugar de publicación



**TABLA VI.1: INDICADORES GLOBALES DE IMPACTO**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>DE IMPACTO</b>							
<b>DE IMPACTO</b>	1. % hogares en situación de pobreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de hogares de Propósitos Múltiples (EPM)</li> <li>▪ Mapa de Pobreza (MP)</li> <li>▪ Informe de Desarrollo Humano (DH) en los Municipios de El Salvador del Programa de las Naciones Unidas (PNUD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> <li>▪ Bianual</li> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	18.2 (2007)	10.0	
	2. % de escolares de primer grado con retardo en talla	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la unidad de salud de Santa Tecla</li> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	7.6 (2007)	3.8	
	3. % de hogares con déficit habitacional (carencia en techo y pared durable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	12.9 total (2007): 7.5 urbano 66.9 rural	6.5	
	4. IDH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	83.5 (2009)	85.0	
	5. ICM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice de Competitividad Municipal (ICM) El Salvador</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bianual</li> </ul>	7.48 (2011)	8.50	
	6. % de ciudadanos que consideran a Santa Tecla como una ciudad muy segura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la alcaldía municipal de Santa Tecla (AMST)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trienal</li> </ul>	51.4 (4/2008)	75.0	
	7. Nº de nuevas empresas registradas en la alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la Dirección Financiera (DF), Subdirección Tributaria (ST), AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sector de actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	200	
	8. Nº de nuevos empleos generados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la Dirección de Desarrollo Humano (DDH), Subdirección de Desarrollo Económico (SDE), AMST</li> <li>▪ Registros de la DF, ST, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sector de actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	600	
	9. Nº y valor de nuevas inversiones realizadas por empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SDE, AMST</li> <li>▪ Registros de la DF, ST, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sector de actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	200 (2,000,000)	
	10. % de analfabetismo adulto en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	7.1	0	

**TABLA VI.2: INDICADORES GLOBALES DE DESEMPEÑO**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>DE DESEMPEÑO</b>							
1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP	Registros de la Dirección de Desarrollo Institucional (DDI), AMST	Por área de gestión	Anual	0	155 (90%)		
2. Nº y % de proyectos ejecutados en el período no contemplados en el PEP	Registros de la DDI, AMST	Por área de gestión	Anual	0	17 (10)		
3. Nº y valor de proyectos ejecutados del PEP con fondos propios	Registros de la DDI, AMST Registros de la DF, ST, AMST	Por área de gestión	Anual	0	129		
4. Nº y valor de proyectos ejecutados del PEP con fondos de cooperación	Registros de la DDI, AMST Registros de la DF, ST, AMST	Por área de gestión	Anual	0	43		
5. % del presupuesto anual de inversión municipal ejecutado sobre el programado	Registros de la DDI, AMST Registros de la DF, ST, AMST	Por área de gestión	Anual	0	95		
6. % del presupuesto anual de inversión municipal ejecutado con fondos propios	Registros de la DDI, AMST Registros de la DF, ST, AMST	Por área de gestión	Anual	0	75		
7. % del presupuesto anual de inversión municipal ejecutado con fondos de cooperación	Registros de la DDI, AMST Registros de la DF, ST, AMST	Por área de gestión	Anual	0	25		
8. % de la inversión municipal anual destinada a las comunidades en vías de desarrollo, y a la zona rural en general	Registros de la DDI, AMST Registros de la DF, ST, AMST	Por asentamiento poblacional y caserío	Anual	0	33		
9. % de ciudadanos en cuya opinión el trabajo desempeñado por la alcaldía es bueno o muy bueno	Estudios de opinión de la AMST	Por sexo Por área urbana y rural	Trienal	76.4 (8/2008)	80		
10. Autonomía financiera = $(\text{Ingresos corrientes propios} + \text{ingresos de capital propios} / \text{Ingresos totales}) * 100$	Registros la DF, AMST	Por oficinas de la AMST	Anual		80		
11. Dependencia financiera = $(\text{Transferencias} + \text{Subsidios y donativos} + \text{Fondos específicos municipales}) / \text{Ingresos totales} * 100$	Registros la DF, AMST	Por oficinas de la AMST	Anual		20		
12. Solvencia financiera = $(\text{Ingresos corrientes propios} / \text{Gastos corrientes propios}) * 100$	Registros la DF, AMST	Por oficinas de la AMST	Anual		100		
13. Déficit/superávit % = $(\text{Ingresos corrientes propios} - \text{Gastos corrientes propios}) / \text{Ingresos totales} * 100$	Registros la DF, AMST	Por oficinas de la AMST	Anual		0		

DE DESEMPEÑO

**TABLA VI.3: INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>							
<b>DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>	1. N° y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la promoción del desarrollo económico local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SDDE, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sector de actividad Urbano y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	21 (90)	
	2. N° y % de acciones/proyectos ejecutados en el municipio de los propuestos en la cartera del Plan de Competitividad del municipio de Santa Tecla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SDE, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sector de actividad Urbano y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	46 (90)	
	3. Sub índice de proactividad – dinamismo del gobierno local para desarrollar y promover iniciativas para atraer inversión y mejorar el ambiente local para hacer negocios – del ICM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ICM El Salvador</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bianual</li> </ul>	6.48 (2011)	9.0	
	4. N° de pequeños productores(as), artesanos(as) y micros y pequeños empresarios(as) atendidos directamente con servicios financieros y no financieros de desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SDE, AMST</li> <li>▪ Registros de la DF, ST, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sector de actividad</li> <li>▪ Porsexo</li> <li>▪ Por tipo de servicio brindado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	500	
	5. N° de personas o grupos con emprendimientos económicos apoyados en el establecimiento de su negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SDE, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sector de actividad</li> <li>▪ Porsexo</li> <li>▪ Por tipo de servicio brindado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	250	
<b>GESTION DEL TERRITORIO</b>							
<b>GESTION DEL TERRITORIO</b>	1. N° y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la gestión del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la Dirección de Desarrollo Territorial (DDT), AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	16 (90)	
	2. N° y % de proyectos ejecutados en el municipio de los propuestos en la cartera del Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	5 (15)	15 (45)	
	3. % del territorio municipal incorporado al registro catastral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de Dirección Financiera (DF), Subdirección Tributaria (ST)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbano y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	14.7 (2006)	50	
	4. Hay plan de ordenamiento y desarrollo territorial escrito y actualizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	1	
	5. Hay ordenanza o política municipal de ordenamiento y desarrollo territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	1	
	6. % de acciones, medidas, proyectos y programas ejecutados de los contemplados en el plan de ordenamiento y desarrollo territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	13 (70)	

**TABLA VI.4: INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>GESTION AMBIENTAL</b>							
1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la gestión ambiental municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la Dirección de Reducción de Riesgos a Desastres y Adaptación al Cambio Climático (DRRD y ACC), AMST</li> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>		12 (90)		
2. Hay plan de gestión ambiental municipal escrito y actualizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	1		
3. % de acciones, medidas y proyectos ejecutados de los contemplados en el plan de gestión ambiental municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	90		
4. Nº de organizaciones y asociaciones de la sociedad civil articuladas y trabajando activamente en acciones contempladas en el plan de gestión ambiental municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDH, Subdirección de Participación Ciudadana (SPC), AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>				
5. Superficie y número de microcuencas declaradas como áreas protegidas para la sostenibilidad del recurso hídrico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>				
6. Nº de plantas de tratamiento de aguas residuales domésticas y residuales en funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	2		
7. Nº de plantas de compostaje para el tratamiento de desechos sólidos domiciliarios y municipales en funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDT, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> </ul>	0	2		
8. % de hogares con saneamiento por alcantarilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Censos Nacionales de Población y Vivienda MP</li> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Annual</li> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	97.4 urbana 26.2 rural	100.0 u 40.0 r		
9. % de hogares que utilizan leña para cocinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Censos Nacionales de Población y Vivienda MP</li> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bianual</li> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	1.5 urbana 51.1 rural	0.0 u 25.5 r		

**TABLA VI.5: INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>REDUCCIÓN DE RIESGOS A DESASTRES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO</b>							
<b>REDUCCIÓN DE RIESGOS A DESASTRES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO</b>	1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la gestión del riesgo a desastres y adaptación al cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por área de intervención</li> <li>Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>	0	10 (90)	
	2. Hay plan municipal de gestión del riesgo a desastres y adaptación al cambio climático escrito y actualizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>	0	1	
	3. % de acciones, medidas y proyectos ejecutados de los contemplados en el plan municipal de gestión ambiental municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por área de intervención</li> <li>Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>	0	90	
	4. Nº de organizaciones y asociaciones de la sociedad civil articuladas y trabajando activamente en acciones contempladas en el plan municipal de gestión del riesgo a desastres y adaptación al cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>			
	5. Nº de obras de mitigación ejecutadas en zonas de alto riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por área de intervención</li> <li>Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>			
	6. Número de comunidades y asentamientos humanos donde se han organizado, preparado y tienen planes de protección civil para enfrentar emergencias y desastres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por cantón y caserío</li> <li>Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>			
<b>GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA</b>							
<b>GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA</b>	1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la gestión de gobernabilidad democrática y construcción de ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por área de intervención</li> <li>Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>	0	11 (90)	
	2. Número total de proyectos ejecutados del PEP en los cuales las comunidades contribuyeron con contrapartida – en especie o dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>Registros de DF, ST, AMST</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>			
	3. Hay plan municipal de gestión de gobernabilidad democrática y construcción de ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>	0	1	
	4. Nº de Presupuestos anuales de Inversión Participativa (PIP) formulados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>Registros de DF</li> <li>Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por área de intervención</li> <li>Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>	0	10	

**TABLA VI.6: INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA</b>							
<b>GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y CONSTRUCCION DE CIUDADANÍA</b>	5. % de proyectos ejecutados anualmente del total contemplado en los PIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DRRD y ACC, AMST</li> <li>Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por área de intervención</li> <li>Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>			
	6. Número total y valor de POGIS ejecutados por las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>Registros de DF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por rubro de inversión</li> <li>Por área urbana y rural</li> <li>Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>			
	7. Nº de mecanismos de participación ciudadana organizados y funcionando	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por área urbana y rural</li> <li>Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>	10 MS + 8 CZ + 1 CDL	12 MS + 10 CZ + 1 CDL	
	8. % de ciudadanos que si participan o han participado en algún comité, directiva, organización u espacio ciudadano en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por sexo</li> <li>Por área urbana y rural</li> <li>Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trienal</li> </ul>	11.9 (8/2008)	20.0	
	9. % de ciudadanos donde algún miembro de su familia ha participado en alguna actividad de recreación, deporte, cultura u otras ofrecidas por la alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por sexo</li> <li>Por área urbana y rural</li> <li>Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trienal</li> </ul>	22.5 (8/2008)	33	
	10. Subíndice de transparencia del gobierno municipal del ICM	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICM El Salvador</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bianual</li> </ul>	7.45 (2011)	9.0	
	11. Nº de mecanismos y sistemas establecidos de rendición de cuentas a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de la DDH, SPC, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por sexo</li> <li>Por área urbana y rural</li> <li>Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anual</li> </ul>		5	
	12. % de ciudadanos en cuya opinión la alcaldía si les informa en cómo se han invertido los recursos municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por sexo</li> <li>Por área urbana y rural</li> <li>Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trienal</li> </ul>	57.0 (8/2008)	75	

**TABLA VI.7: INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA</b>							
<b>CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA</b>	1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la convivencia y seguridad ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención Urbana y rural</li> </ul>	Anual	0	8 (90)	
	2. Hay plan de gestión en convivencia y seguridad ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		Anual	0	1	
	3. % de acciones, medidas y proyectos ejecutados de los contemplados en el plan de cohesión e integración social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención Urbana y rural</li> </ul>	Anual	0	90	
	4. Subíndice de seguridad ciudadana en el municipio del ICM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ICM El Salvador</li> </ul>		Bianual	8.59 (2011)	9.5	
	5. % de ciudadanos que en lo personal fueron víctimas de un acto de violencia o delincuencia cometido en el municipio durante el último año	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Por área urbana y rural</li> </ul>	Triannual	18.2 (10/2008)		
	6. Tasas anuales de denuncias de delitos por 100, 000 habitantes puestas ante la PNC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observatorio Municipal de la Violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Por área urbana y rural</li> </ul>	Anual			
	7. Tasas anuales de homicidios por 100, 000 habitantes puestas ante la PNC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observatorio Municipal de la Violencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Por área urbana y rural</li> </ul>	Anual			
	8. % de ciudadanos en cuya opinión los servicios municipales de prevención y seguridad brindados son buenos o muy buenos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Por área urbana y rural</li> </ul>	Triannual	76.7 (8/2008)		



**TABLA VI.7: INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD</b>							
<b>NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD</b>	1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la niñez, adolescencia y juventud	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención Urbana y rural</li> </ul>	Anual		15 (90)	
	2. Hay plan de gestión en convivencia y seguridad ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		Anual		1	
	3. % de acciones, medidas y proyectos ejecutados de los contemplados en el plan de cohesión e integración social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención Urbana y rural</li> </ul>	Anual		90	
	4. Nº y % del total de centros escolares y establecimientos de educación media atendidos en el municipio con programas de prevención social de la violencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Oficina departamental del Ministerio de Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Por área urbana y rural</li> </ul>	Anual		86 (90)	
	5. % de jóvenes participando en los órganos directivos de los mecanismos de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Por área urbana y rural</li> <li>▪ Por cantón y caserío</li> </ul>	Anual		25	
	6. Nº de jóvenes habilitados para el trabajo insertados en el mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SDE, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porsexo</li> </ul>	Anual	0	500	
	7. Número de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que asisten anualmente a los telecentros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DSP, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porsexo</li> </ul>	Anual		5,000	

**TABLA VI.8: INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD LOCAL</b>							
1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para el fortalecimiento de la institucionalidad local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la Dirección General (DG), AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Anual	0	21 (90)		
2. Hay plan de gestión para el fortalecimiento de la institucionalidad local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DG, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		Anual	0	1		
3. % de acciones, medidas y proyectos ejecutados de los contemplados en el plan para el fortalecimiento de la institucionalidad local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Anual	0	90		
4. Subíndice de servicios municipales del ICM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ICM El Salvador</li> </ul>		Bianual	5.97 (2011)	9.5		
5. % de ciudadanos en cuya opinión la atención brindada por el personal de la alcaldía es buena o muy buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	71.9 (4/2008)	90.0		
6. % de ciudadanos en cuya opinión la alcaldía invierte correctamente los ingresos provenientes de tasas e impuestos en obras de beneficio para la población	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	76.5 (11/2008)	90.0		
7. % de ciudadanos en cuya opinión el servicio de recolección de basura en su comunidad es bueno o muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	68.0 (5/2008)	80.0		
8. % de ciudadanos en cuya opinión el servicio de mejoramiento de zonas verdes es bueno o muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	82.0 (8/2008)	90.0		
9. % de ciudadanos en cuya opinión el servicio de alumbrado de la ciudad es bueno o muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	82.3 (8/2008)	90.0		
10. % de ciudadanos en cuya opinión el servicio de mantenimiento de mercados es bueno o muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	58.5 (8/2008)	80.0		
11. % de ciudadanos en cuya opinión el ordenamiento de ventas ambulantes es bueno o muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	40.0 (8/2008)	80.0		
12. % de ciudadanos en cuya opinión el servicio de recuperación y mantenimiento de calles es bueno o muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	36.7 (8/2008)	80.0		
13. % de ciudadanos en cuya opinión la construcción de plazas y parques es buena o muy buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Triannual	83.0 (11/2008)	90.0		
14. % de hogares cubiertos por servicios de recolección de desechos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EPM</li> <li>▪ MP</li> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> <li>▪ Bianual</li> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	97.2 urbana 16.2 rural	100.0 urb. 32.4 rural		
15. % de hogares con acceso a agua potable dentro de vivienda en área urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EPM</li> <li>▪ MP</li> <li>▪ Informe DH en los Municipios de El Salvador del PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual</li> <li>▪ Bianual</li> <li>▪ Quinquenal</li> </ul>	97.6 urbana 40.2 rural	100.0 urb. 80.4 rural		
16. Promedio de años de estudio del personal de la municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> </ul>	Anual	entre 3 y 5 años (2007)	> de 5 años de estudio		

FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD LOCAL

**TABLA VI.9: DE INDICADORES DE DESEMPEÑO POR AREA DE GESTION**

Indicador	Fuentes de verificación	Desagregación de información	Frecuencia recolección de información	Valor Línea Base (LB)	Meta para 2022	Resultados acumulados al	Nivel de efectividad logrado
<b>EQUIDAD DE GENERO</b>							
1. Nº y % de proyectos ejecutados de la cartera identificada en el PEP para la equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Anual	<b>0</b>	13 (90)		
2. Hay plan de gestión para la equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>		Anual	<b>0</b>	1		
3. % de acciones, medidas y proyectos ejecutados de los contemplados en el plan para la equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DDH, SPC, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Anual	<b>0</b>	90		
4. % del presupuesto anual ejecutado invertido en proyectos con enfoque de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DG, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por área de intervención</li> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Anual		40		
5. % de mujeres participando en los órganos directivos de los mecanismos de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DG, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urbana y rural</li> </ul>	Anual		50		
6. % mujeres en el personal municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DG, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por Dirección</li> </ul>	Anual	Más del 70% eran hombres (2007)	50		
7. % mujeres en puestos de jefatura dentro de la AMST	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de la DG, AMST</li> <li>▪ Registros de la DDI, AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por Dirección</li> </ul>	Anual	Entre el 56% y 70% era ocupado por hombres (2007)	50		
8. % de mujeres que participan o han participado en algún comité, directiva, organización u espacio ciudadano en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de opinión de la AMST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por sexo</li> <li>▪ Por área urbana y rural</li> <li>▪ Por cantón y caserío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trienal</li> </ul>		20.0		



Inseparable de ti!  
SANTATECLA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA