



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**Santa Tecla**

# **PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA - LA LIBERTAD**

**2012 - 2016**

**Documento elaborado para RTI por el Sistema de Asesoría y  
Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL**

**Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

**El Salvador, Febrero de 2013**

# **Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

## **PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA – LA LIBERTAD**

**Febrero de 2013**

Elaborado para  
José Luis Trigueros  
Director – Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal  
Torre Futura, Local 2, Nivel 9  
Calle El Mirador y 87 Av. Norte, Col. Escalón  
San Salvador, El Salvador  
Teléfono: (503) 2264-6659/7026  
jtrigueros@mcp.rti.org

Elaborado por  
Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL)  
Parque Residencial Altamira Edificio F – 3  
San Salvador, El Salvador  
Teléfono: (2503) 2273-5755  
sacdel@sacdel.org.sv

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad de SACDEL y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I. Marco conceptual y metodología</b> .....	<b>18</b>
I.1 Concepto de competitividad municipal .....	18
I.2 Plan de Competitividad Municipal .....	18
I.2.1 Metodología para elaboración del Plan de Competitividad Municipal .....	19
<b>CAPÍTULO II. Entorno biofísico y socio-económico</b> .....	<b>22</b>
II.1 Geografía del municipio .....	22
II.2 Recursos Naturales.....	23
II.2.1 Climatología.....	23
II.2.2 Recursos hídricos.....	23
II.2.3 El suelo y sus usos .....	23
II.2.4 Orografía y fisiografía .....	24
II.3 Recursos forestales .....	25
II.3.1 Flora.....	25
II.3.2 Fauna .....	25
II.3.3 Gestión de la biodiversidad .....	25
II.4 Población y hogares .....	25
II.5 Migración .....	26
II.6 Educación .....	26
II.7 Calidad de Vida e Índice de Desarrollo Humano (IDH).....	26
II.7.1 Acceso a servicios básicos .....	26
II.7.2 IDH.....	27
II.8 Conectividad.....	28
II.9 Mapa de actores.....	29
II.9.1 Consejerías .....	29
II.9.2 Gerencias.....	30
II.9.3 Comités Zonales .....	30
II.9.4 Mesas Sectoriales.....	30

II.9.5 Consejo Ciudadano de Desarrollo Local (CCDL) .....	30
II.9.6 Departamento de Cooperación.....	30
II.10 Asociatividad .....	31
<b>CAPITULO III. Gestión municipal.....</b>	<b>34</b>
III.1 Gestión municipal.....	34
III.1.1 Sinopsis de su trayectoria.....	34
III.1.2 Normativa municipal: ordenanzas, reglamentos y regulaciones a empresas.....	37
III.1.3 Retos estratégicos .....	39
III.2 Convivencia y Seguridad Ciudadana.....	40
III.2.1 Sinopsis de su trayectoria.....	40
III.2.2 Retos estratégicos .....	44
<b>CAPÍTULO IV. Tejido productivo y empresarial.....</b>	<b>46</b>
IV.1 PIB per cápita del municipio .....	46
IV.2 Tejido productivo del municipio .....	46
IV.3 Identificación de encadenamientos productivos y/o de proveedores .....	50
IV.4 Servicios de apoyo a empresas .....	50
<b>CAPITULO V. Análisis FODA de competitividad del municipio.....</b>	<b>53</b>
V.1. Análisis FODA de competitividad del municipio .....	53
V.2 Contexto interno .....	54
V.3 Contexto externo .....	56
<b>CAPITULO VI. Plan de competitividad municipal .....</b>	<b>59</b>
VI.1 Visión.....	59
VI.2 Objetivos .....	59
VI.3 Líneas Estratégicas .....	60
VI.3.1 LE “Ciencia, Tecnología e Innovación” .....	60
VI.3.2 LE “Seguridad y orden” .....	61
VI.3.3 LE “Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado” .....	61
VI.3.4 LE “Fortalecimiento de capacidades del GL para el ejercicio de sus competencias en competitividad” .....	62
VI.4 Programas y proyectos para impulsar la competitividad municipal y mejorar la calificación del ICM .....	62
<b>CAPÍTULO VII. Organización para la implementación del PCM y sistema de seguimiento .....</b>	<b>70</b>

VII.1 Comité de Competitividad Municipal (CCM) .....	70
VII.2 Indicadores de Seguimiento del Plan de Competitividad Municipal .....	71
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Población Clasificada por Sexo y Zona. Año 2007 .....	25
Tabla N° 2. Total de Hogares y Jefatura de Hogar por Sexo.....	25
Tabla N° 3. Indicadores educativos de Santa Tecla 2009 .....	26
Tabla N° 4. Indicadores socioeconómicos de Santa Tecla 2009.....	27
Tabla N° 5. Santa Tecla: Municipio Tipología N° 1.....	28
Tabla N° 6. Normativa relacionada con la administración financiera-tributaria municipal .	38
Tabla N° 7. Retos a superar en el ámbito de administración y gestión municipal en el municipio de Santa Tecla.....	39
Tabla N° 8. Indicadores del subíndice de seguridad ciudadana del ICM, 2009 y 2011 ....	43
Tabla N° 9. Indicadores del subíndice de seguridad ciudadana del ICM, 2009 y 2011 ....	43
Tabla N° 10. Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla en el tema de la competitividad municipal.....	54
Tabla N° 11. Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla en el tema de la competitividad municipal.....	55
Tabla N° 12. Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla en el tema de la competitividad municipal.....	56
Tabla N° 13. Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla en el tema de la competitividad municipal.....	57
Tabla N° 14. Objetivos generales y específicos .....	60
Tabla N° 15. LE1 Ciencia, Tecnología e Innovación .....	62
Tabla N° 16. LE2 Seguridad y orden.....	63
Tabla N° 17. LE3 Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado.....	64
Tabla N° 18. LE3 Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado.....	65
Tabla N° 19. LE3 Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado.....	66
Tabla N° 20. LE4: Fortalecimiento de capacidades del gobierno local para el ejercicio de sus competencias en competitividad.....	67
Tabla N° 21. LE4: Fortalecimiento de capacidades del gobierno local para el ejercicio de sus competencias en competitividad.....	68
Tabla N° 22. Integrantes del CCM de Santa Tecla (Período 2012-2014) .....	70
Tabla N° 23. Indicadores de gestión para el monitoreo y evaluación del PCM.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Resultados de las autoevaluaciones de la gestión municipal por área de observación, período 2006-2008 (base de ponderación = 100) .....	35
Gráfico N° 2. Resultados del ICM de Santa Tecla en 2009 y en 2011 (base de ponderación = 10).....	36
Gráfico N° 3 .¿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) .....	37
Gráfico N° 4. Tasa de homicidios por 100,000 habitantes del municipio de Santa Tecla durante el período 2004-agosto/2012 .....	42
Gráfico N° 5.Resultados 2009 y 2011 ICM global y sub índices de Santa Tecla .....	43
Gráfico N° 6 .N° de explotaciones y establecimientos por sector de actividad económica	46
Gráfico N° 7.N° de personal ocupado por sector de actividad económica .....	47
Gráfico N° 8. Tamaño del establecimiento no agropecuario y cantidad de personal ocupado.....	48

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa N° 1: División Administrativa del Municipio de Santa Tecla.....	22
Mapa N° 2: Caseríos del Municipio de Santa Tecla .....	23
Mapa N° 3. Uso de suelos .....	24
Mapa N° 4: Red vial.....	28
Mapa N° 5: Red vial: Boulevard Monseñor Romero y Boulevard Sur.....	29

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1: Competitividad.....	18
Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de PCM .....	19
Diagrama N° 3. Relaciones de Poder: Actores Internos y Externos del Sector Económico y Empresarial .....	32
Diagrama N° 4: Dimensiones del Desarrollo Local.....	34
Diagrama N° 5. ....	53
Diagrama N° 6.Vision de Desarrollo Económico Local.....	59

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal

ANDA: Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados

CDL o CODEL: Comité de Desarrollo Local

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CDMYPE: Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas

CENTA: Centro de Transferencia de Tecnología Agropecuaria y Forestal

CNR: Centro Nacional de Registros

CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

COMURES: Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador

CORSATUR: Corporación Salvadoreña de Turismo

SECULTURA: Secretaria de la Cultura

DIGESTYC: Dirección General de Estadística y Censos

EHPM: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples

ESEN: Escuela Superior de Economía y Negocios

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

GIS: Geographic Informatic System

ICM: Índice de Competitividad Municipal

IDH: Índice de Desarrollo Humano

INSAFORP: Instituto Salvadoreño formación Profesional

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

MTPS: Ministerio de Trabajo

ONG: Organización no Gubernamental.

OG: Organización Gubernamental

ORMUSA: Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz

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

RTI: Reserch Triangle Institute

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

UES: Universidad de El Salvador

UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas, por sus siglas en inglés

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

VMVDU: Vice-Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. Presentación

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal está dirigido a la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal en atención al sector privado empresarial y la comunidad. Además, el Proyecto estimula, fomenta y fortalece el diálogo, los vínculos y el apoyo entre las municipalidades y el sector privado, para contribuir a mejorar la calidad de vida en el municipio.

El Proyecto de USAID brinda asistencia técnica y capacitación a las municipalidades participantes para desarrollar su liderazgo económico proactivo, la mejora de la transparencia, el manejo de recursos, el acceso a la información y la regulación y mejora de servicios a las empresas. Además, apoya la formación de redes entre miembros del sector privado, a fin de facilitar un diálogo efectivo, la colaboración regional y la promoción de actividades que se traduzcan en aumento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos a nivel local y microrregional

En este marco, a principios del 2011, las autoridades municipales de Santa Tecla solicitaron formalmente su participación en el Proyecto. En el Memorando de Entendimiento suscrito entre ambas partes se acordó, como una de las primeras y más importantes actividades, proceder a la formulación de un **Plan de Competitividad Municipal (PCM)** bajo una metodología de participación ciudadana. Este instrumento se entiende como una herramienta práctica orientadora de aquellas decisiones políticas cuyo propósito es aumentar las oportunidades de inversión y empleo local.

### 2. El Plan

El PCM aborda los problemas y necesidades a un nivel sistémico y con un enfoque de largo plazo; moviliza recursos locales y crea sinergias al combinar y complementar esfuerzos públicos, sociales y privados para el logro de una meta común. Es decir, el plan de competitividad municipal requiere de acuerdos del conjunto de actores y sectores interesados. Ya que si los principales interesados no sienten el plan como suyo, difícilmente contribuirán a su implementación.

Plan de competitividad municipal significa la prestación de forma eficiente, transparente y sostenible de los servicios deseados y requeridos por el sector privado empresarial y la comunidad a fin de generar condiciones para atraer inversiones y oportunidades de empleos a nivel local. En este sentido, un plan de competitividad municipal es un documento de consenso y compromiso en el desarrollo de las acciones que le corresponde atender a cada una de las instituciones y sectores participantes en el proceso.

En el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes

### 3. Caracterización del Municipio

El municipio de Santa Tecla está ubicado en La Libertad, departamento que tiene un Índice de Desarrollo Humano<sup>1</sup> mayor (0.788) que el promedio nacional (0.761), lo cual lo convierte en un territorio receptor de población. En El Salvador, según el último Censo de Población de la DIGESTYC-Ministerio de Economía, del año 2007, sólo los departamentos de San Salvador y La Libertad son receptores de población; los doce restantes departamentos son expulsores de población.

Santa Tecla tiene 121,908 habitantes, de los cuales el 54.2% son mujeres y 45.7% hombres. La población urbana representa el 89.2% y la rural el 10.8%. El municipio posee una extensión territorial de 112.2 km<sup>2</sup>, correspondiendo 9 km<sup>2</sup> al área urbana y 103 km<sup>2</sup> al área rural<sup>2</sup>. La densidad poblacional de Santa Tecla asciende a 1086 hab/km<sup>2</sup> y está situado a una altitud de 789 m.s.n.m; limita al norte con los Municipios de Colón, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa; al Sur con el Municipio de La Libertad; al oeste con los municipios de Talnique y Comasagua y, al Este con los Municipios de San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva y Santa Tecla.

La división administrativo política del municipio ha tenido una serie de cambios, unos originados por la fuerte migración y los procesos de urbanización de la ciudad, en otros casos por el impacto de los terremotos de enero y febrero de 2001<sup>3</sup>. Administrativamente, se contaba con 14 Cantones y 46 Caseríos. En la actualidad se tienen 14 cantones (2 de ellos deshabitados, 2 urbanizados y 10 habitados) y 51 caseríos.

La ruta de acceso principal desde San Salvador es la carretera Panamericana CA04S<sup>4</sup>, esta recorre de Este a Oeste el municipio en una longitud de 12 kms de vía asfaltada

De acuerdo a la Política de Desarrollo Económico Local de Santa Tecla<sup>5</sup>, que toma como base la información del Censo Económico de 2005, las principales actividades económicas predominantes en el municipio son:

- Industria: fabricación de prendas de vestir; productos alimenticios y bebidas; muebles; sustancias y productos químicos y plásticos; y productos de metal.
- Agroindustria: principalmente empresas dedicadas al beneficio del café.
- Agrícola: Granos básicos (maíz y frijol), hortalizas y café
- Artesanía: 50 productores/as y asociación de cooperativa de mujeres
- Comercio: predominan las actividades destinadas al comercio al por menor, del sector formal e informal.
- Servicio: mayor presencia con actividades relacionadas con hoteles y restaurantes; turismo; la enseñanza; servicios sociales y de salud.

<sup>1</sup>PNUD (2010), Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2010.

<sup>2</sup> VI Censo de Población realizado por la Dirección General de Estadística y Censo DIGESTYC en 2007

<sup>3</sup>.Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla 2002-2012

<sup>4</sup> Mapa Red FOVIAL/MOPI

<sup>5</sup> Santa Tecla Política de DEL. 2011

Según el Censo Económico de 2005, en Santa Tecla habían 5,410 establecimientos y el personal ocupado ascendía a 32,034; de los cuales, el **sector comercio** tenía 3,271 establecimientos (60%) y absorbía 11,259 personas (35%); el **sector servicios** tenía 1,311 establecimientos (24%) y absorbía 11,621 personas (35%); y **la industria** tenía 574 establecimientos (10%) y ocupaba a 6,409 personas (20%). Estos tres sectores representaban el 94% de establecimientos y absorbían el 90% de las personas ocupadas.

#### 4. Perfil educativo de Santa Tecla

En términos educativos, Santa Tecla ocupa el segundo lugar a nivel nacional (de un total de 262 municipios) con los mejores números en cuanto a escolaridad, alfabetismo, cobertura, infraestructura educativa, recursos humanos y evaluaciones escolares.

**Perfil educativo de Santa Tecla**

	<b>Santa Tecla</b>	<b>Promedio Departamental</b>	<b>Promedio Nacional</b>
Escolaridad promedio (años)	10.0	7.0	6.4
Población analfabeta (%)	7.2	16.2	18.5
Porcentaje cobertura escolar	75.9	56.2	53.8
Tasa de deserción educativa	3.5	4.5	4.9
Nota promedio de PAES	7.0	6.4	6.2

La tasa de alfabetismo en personas mayores de 15 años fue de 92.9% en el 2009. En la población femenina esa tasa es de 91.4% y entre la masculina de 94.8%, es decir, se registra una brecha de género de 3.4 puntos porcentuales.

#### 5. Índice de Competitividad Municipal<sup>6</sup>

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. Ello implicó subir a la 4a posición en el ranquin nacional, producto de haber mejorado relativamente más su ponderación respecto a otras municipalidades.

#### 6. Diagnóstico sectorial FODA 7

Una lectura de los principales aspectos identificados en el análisis FODA, tomando como base lo expresado por los actores privados en los talleres participativos, así como la información levantada a través de documentos y entrevistas realizada:

### CONTEXTO INTERNO

#### Fortalezas

##### **Ubicación Geográfica Estratégica**

Cercanía a principales mercados de consumo nacional.

<sup>6</sup>USAID (2009) Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador

<sup>7</sup>Resumen obtenido de los resultados del trabajo de actores privados y municipales, reunidos en talleres de trabajo.

### **Disponibilidad de Recursos Naturales y Alto Potencial Económico**

El municipio posee un recurso abundante de agua en la zona media y alta, siendo estas una de las principales zonas de recarga hídrica del gran San Salvador. Posee una serie de ventajas naturales y de desarrollo físico que le favorecen y que son factibles de ser explotados mayormente, entre ellos su clima fresco y agradable, su ubicación geográfica y cercanía con la capital

Dentro de los lugares turísticos se cuenta con El Boquerón, Volcán que hizo erupción y es apropiado para caminatas; así como las Grutas de Agua Caliente y la Periquera. Actualmente la municipalidad ha inaugurado un nuevo parque ecológico para recreación familiar. Ciudad con un contexto histórico y cultural atractivos

### **Existencia de Espacios Naturales (producción agrícola y Pecuaria) que permiten la implementación de Procesos de Desarrollo Integrado y Cadenas Productivas.**

Gran parte del municipio se dedica a actividades de tipo agrícola entre ellas, la agricultura de subsistencia en la parte media y baja y el cultivo del café en la zona alta del municipio y la parte correspondiente a la cordillera del bálsamo. 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 el Eje vial de la Carretera Panamericana y lo cruzan dos ejes principales, de este a oeste: El Boulevard Chiltiupan y de norte a sur, un tramo de la calle al puerto de la libertad.

### **Existencia de Centros de Enseñanza Superior**

Se cuenta con Institutos Técnicos Superiores y Universidades, tanto instalados en el municipio como en ciudades vecinas.

### **Existencia de Mecanismos de Concertación y Participación Ciudadana**

Los actores del municipio de Santa Tecla consideran que la democracia ha avanzado y consecuentemente, tienen confianza en la municipalidad como rectora local de la misma, los actores locales se encuentran empoderados de sus derechos, lo cual facilita el proceso de concertación.

### **Infraestructura de servicios, equipamientos para el fortalecimiento de capacidades emprendedoras para el desarrollo de negocios**

En términos generales, se puede decir que Santa Tecla posee buena cobertura de servicios públicos, facilidades comerciales y entidades educativas y financieras con capacidad para atender la demanda y los flujos turísticos. No obstante esto, hay que mejorar para ofrecer servicios de alta calidad.

### **Municipio turístico, atractivo y seguro**

El Municipio de Santa Tecla cuenta con un gran potencial turístico de orden histórico-cultural, natural y gastronómico, No obstante como actividad económica está poco desarrollada, pese a su efecto multiplicador en el desarrollo económico local, por constituir una importante fuente de generación de divisas y empleo, contribuyendo indirectamente con los ingresos fiscales y las inversiones. En este municipio el Gobierno local trabaja en la prevención del crimen y la seguridad ciudadana, poniendo a disposición un cuerpo de

agentes metropolitanos CAM, que coordinan actividades con la PNC y otros actores institucionales que atienden el tema de seguridad.

### **Apoyo del gobierno local a sectores productivos**

La existencia de un buen talento humano y capacidad innovadora de la población para enfrentar los retos que exige el incremento de la productividad y la competitividad en el municipio, es fortalecida por el Gobierno local.

### **Alianzas entre gobierno local y sector privado**

La capacidad que tienen algunas organizaciones y actores privados de interactuar con el gobierno municipal es un activo clave para el desarrollo. Se cuenta con actores privados que no solamente actúan afincados en la defensa de los intereses inmediatos de sus organizaciones, están abiertos a desarrollar niveles de interacción entre si y capacidades de concertación y cooperación inter organizacional en torno a objetivos superiores.

### **Debilidades**

#### **Presencia de considerable Población joven en situación de desempleo**

Incapacidad de la economía local para generar empleos adecuados y para mantener los existentes, originando la pérdida de la capacidad adquisitiva de los ingresos. Altas tasas de desempleo y subempleo.

#### **Sistema Económico de Escaso Desarrollo**

Economía basada en el sector primario y terciario de escasa generación de valor agregado, bajos niveles de producción y productividad y casi nulo avance tecnológico.

La producción agrícola y pecuaria se realiza de manera tradicional y se destina al autoconsumo.

Escasos recursos económicos-financieros, débil inversión en proyectos de desarrollo, altos niveles de Informalidad empresarial, baja inversión en tecnología, investigación, transferencia tecnológica y desarrollo en el marco de los procesos educativos y en aplicaciones a los procesos productivos del Departamento.

#### **Escasa Articulación empresarial**

Bajo nivel de desarrollo y débil liderazgo empresarial, especialmente del sector MYPES; la mayoría de los actores privados no se encuentran organizados, lo que limita su participación en las acciones de desarrollo.

#### **Espacio Territorial Desarticulado**

Desequilibrada ocupación del territorio y crecimiento desmesurado de las zonas urbanas.

El aumento del flujo migratorio a los principales centros urbanos ocasiona baja densidad y dispersión poblacional en las zonas rurales pobladas.

#### **Deficiente Formación de los actores privados (MYPES)**

Programación curricular desfasada o contradictoria con la realidad de las demandas de sectores productivos y fuerza laboral proveniente de zonas rurales.

### **Ausencia de una Visión Integral de las Entidades del Estado**

Ausencia de una cultura de planificación coordinada que evite la duplicidad de acciones y que contribuya al logro de los objetivos locales.

### **Carencia de sistemas de información socioeconómica**

La información socioeconómica es débil, no existen bases de datos periódicos a nivel municipal, ni observatorios ciudadanos; por lo tanto, no hay bases seguras para la proyección de la ciudad, ni datos confiables que ofrecer a los inversionistas.

### **Deficiente cultura empresarial**

No hay una cultura de emprendimiento empresarial y de desarrollo de grandes empresas y proyectos. Predominan las microempresas y las unidades económicas familiares. La participación gremial es limitada y existen pocas evidencias de articulación en redes.

### **Predominio de la economía informal**

De acuerdo con información recogida por la Municipalidad de Santa Tecla, el 48.7% de los establecimientos locales califica como micro y pequeñas empresas (3563 establecimientos con activos menores a \$25,000.00, de un total de 6946 registros), habiendo muchas más que están funcionando pero no están registradas. Si se consultan los estudios hechos por CONAMYPE, este porcentaje aumenta a más del 80%.

## **CONTEXTO EXTERNO**

### **Oportunidades**

#### **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.

#### **Proceso de Descentralización en Marcha**

El país se encuentra inmerso en un proceso de consolidación y fortalecimiento de los Gobiernos Locales.

Participación ciudadana como mecanismo de planeamiento y fiscalización, en proceso de crecimiento.

Sistema Democrático, con mecanismos de concertación entre los actores políticos y la sociedad civil.

#### **Demanda Potencial Nacional e Internacional**

Apertura de mercados en el mundo: El acuerdo entre el Gobierno y los Estados Unidos, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC).

La tendencia mundial hacia el consumo de alimentos proveniente de ambientes ecológicos y cultivos orgánicos. Creciente demanda de ecoturismo y turismo de salud.

Existencia de Instituciones que promueven 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.

### **Institucionalización del Acceso a la Información, la transparencia y Concertación**

Existencia de mecanismos de participación, transparencia y concertación social: Instalación de oficinas de información en las municipalidades, Mesas de Concertación y otros. Creciente participación de la Sociedad Civil en los procesos de Planificación estratégica y desarrollo.

Viabilidad de convenios de cooperación y apoyo mutuo entre las autoridades locales, las empresas y la población.

### **Amenazas**

#### **La crisis económica mundial**

La crisis que afectará los niveles de crecimiento estimados a futuro para el país, lo cual se traducirá en menos recursos financieros para la ejecución de los proyectos relativos a la competitividad e introduce altos niveles de riesgo e incertidumbre para su iniciación y culminación.

#### **El cambio climático**

La ocurrencia de fenómenos naturales como terremotos, depresiones tropicales, etc. son fenómenos que han proliferado por el daño causado por el ser humano a la naturaleza y han ocasionado desequilibrios ambientales que al final afectan el desarrollo de actividades productivas, amenaza que persiste y es difícil de controlar si se sigue dañando el medio ambiente

#### **Globalización y Persistente Recesión Económica.**

Persistente importación de productos agrícolas y bienes de consumo intermedio y final subsidiados por su país de origen.

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 internacionales inestables y dependencia en fijación de precios internacionales.

#### **Inestabilidad Jurídica 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 del continente y de otras regiones.

#### **Incremento del Deterioro Ambiental**

Niveles de contaminación ambiental sobrepasan los límites permisibles de salubridad.

Falta de una conciencia ambiental. Políticas débiles para hacer frente a la contaminación ambiental y depredación de los recursos naturales.

### **Restricciones Presupuestales y Financieras**

Los Recursos que se destinan a las inversiones públicas en servicios son escasos y provenientes de una ineficiente presión tributaria.

### **Inmigración**

El efecto migratorio y presencia de grupos de deportados al margen de la ley en la zona, región y país que pueden afectar las difíciles condiciones sociales y económicas del municipio.

### **Invasión de productos de 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.

### **Contrabando comercial**

El contrabando y la invasión de mercaderías que fomentan el mercado informal.

### **Situación de Violencia en la región Centroamericana**

La situación por la que atraviesan los países fronterizos: la violencia en Guatemala y Honduras.

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Tecla, se procedió a la construcción de una Visión de Competitividad de Largo Plazo que mezcla principios, objetivos y metas que orientarán los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años.

## **7. Visión**

### **VISIÓN**

**A 5 años**

### **VISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

***En el año 2022, Santa Tecla es reconocida -interna y externamente- como el municipio de emprendedores***

De acuerdo a lo establecido en la política, "La visión se relaciona con la vocación y el potencial del municipio con base a su capital territorial (humano, social, económico y natural), al mejoramiento de su productividad, a la cooperación pública, social y privada, a la asociatividad de los agentes económicos, al soporte educativo-técnico para la innovación y a su conectividad.

Santa Tecla se proyecta como una de las principales plataformas educativas, plazas comerciales y centros de recreación del país; ya que su capital territorial, el dinamismo de su gobierno local y la cercanía con el Área Metropolitana de San Salvador, la convierten en una localidad pujante y con una voluntad política para mejorar el entorno municipal para nuevas inversiones y nuevos emprendimientos en el área rural y urbana.

## 8. Objetivos y Líneas Estratégicas

Los objetivos identificados se obtuvieron de la política de DEL-ST, cuyo planteamiento es el resultado del análisis estratégico realizado con los actores privados representantes de los diferentes sectores y actividades económicas del municipio.

### OBJETIVO GENERAL

**Contribuir al fortalecimiento del municipio para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas en Santa Tecla**

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS



O1: Promover la economía tecleña, enfatizando la generación de empleo local y el emprendedurismo, a través del desarrollo de micro y pequeñas empresas, artesanos, asociaciones de mujeres, jóvenes y adultos mayores del municipio.



O2: Promover medios de vida rurales sostenibles, a partir del apoyo a la seguridad alimentaria y el fomento del desarrollo agropecuario y agroindustrial en el municipio, para incrementar los ingresos y empleos de la población rural



O3: Fortalecer la capacidad de gestión municipal para ampliar las oportunidades para la generación de más inversiones, más emprendimientos y más empleos para las y los tecleños a nivel rural y urbano.

La Visión de Santa Tecla le ofrece un norte más claro a los planes de competitividad a partir de la propuesta de planeación por líneas estratégicas. El enfoque de planeación por líneas estratégicas se propone en lo fundamental articular mejor al municipio internamente, generar encadenamientos productivos y fortalecer sistemas productivos; crear un sistema urbano más articulado y funcional que sirva de apoyo a las actividades productivas, que facilite la prestación de servicios sociales a la población y que cree economías de escala y aglomeración.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS



- LE1: Ciencia, Tecnología e Innovación.
- LE2: Seguridad y Orden
- LE3 Fomento al desarrollo productivo empresarial y del asocio público privado
  - Desarrollo del Comercio
  - Desarrollo del Turismo
- LE6: Fortalecimiento de capacidades del GL para el ejercicio de sus competencias en competitividad

## 9. Programas y Proyectos

Los programas y proyectos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo se enmarcan en lo descrito en cada línea:

### LE1: Ciencia, Tecnología e Innovación

Es importante crear las capacidades humanas e institucionales para identificar, aplicar y crear conocimientos y tecnologías que puedan ser utilizados para resolver problemas en las empresas, para desarrollar nuevos negocios, abrir nuevos mercados o mejorar procesos productivos, en función de alcanzar un crecimiento sostenible aumentando productividad. De esta manera, el crecimiento puede impactar positivamente en el empleo y en la calidad de vida de las personas.

Para aprovechar el potencial de ingenio e innovación del/la tecleño/a; para capacitarlos y organizarlos en empresas creativas que luego hagan posible el desarrollo de actividades de alto contenido tecnológico.

El énfasis de esta línea son los aspectos de innovación tecnológica para la competitividad, ya que la obtención de mayores niveles de generación de valor agregado en sectores económicos con fortalezas territoriales, así como en aquellos que hacia el futuro pudieran aparecer, requiere la utilización o aplicación del conocimiento innovador.

### LE2: Seguridad y orden

El gobierno municipal, en coordinación con el Gobierno central, debe establecer unas reglas de juego claras y estables para el manejo de espacios públicos y para la seguridad jurídica; así como generación de confianza para el desarrollo de actividades productivas y aumento de la inversión privada; factores que ayudan a generar un contexto que favorezca la asociatividad y permita atraer inversión hacia el municipio.

Por otra parte, es importante considerar en este ambiente de seguridad y orden en pro del desarrollo comercial y turístico, la reducción de la vulnerabilidad ambiental que se da en el municipio; de manera que se logre atraer más turistas e impulsar la competitividad.

### LE3: Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado

El análisis de las ventajas competitivas señala que las iniciativas deben orientarse no solo al mejoramiento del entorno productivo sino también a fortalecer los sistemas de relaciones locales entre los agentes económicos, sociales, las instituciones y la sociedad.

En este sentido, se contemplan proyectos e iniciativas que buscan, entre otras cosas: fomentar la vinculación de los agentes privados; fortalecer vínculos entre el sector privado y el sector público; articular sectores productivos y empresariales con el sector educativo y de investigación (universitario), para incorporar nuevas tecnologías y cualificar la mano de obra.

### **Desarrollo del Turismo**

Uno de los atractivos principales del municipio está centrado en las actividades turísticas que ofrece y en sus productos turísticos, los cuales deben entenderse como “un sistema de componentes ensamblados, capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades que satisfacen sus necesidades, otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral”<sup>8</sup>

El análisis debe enfocar la articulación de los productos turísticos que posee el municipio con la infraestructura de apoyo especializado, los servicios y el equipamiento apropiado para la prestación del servicio, así como los sectores abastecedores.

La estrategia persigue estructurar esos productos turísticos articulando los diversos componentes que permitan al municipio de Santa Tecla, colocar una oferta de atractivos con más valor agregado, de manera que ello contribuya a que se califiquen aceptablemente esos productos y servicios turísticos y se consolide el posicionamiento positivo sustentable del municipio, como el “Municipio más Competitivo”.

### **Desarrollo del Comercio**

La actividad comercial, por el dinamismo de las importaciones, la inversión en infraestructura de los últimos años, su gran mercado interno aún insatisfecho y la potencial atención de los mercados de los municipios adyacentes, convierten a Santa Tecla en un gran centro de desarrollo comercial de la zona.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del municipio y del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas

La actividad de la pequeña y microempresas, que según Censo Económico del 2005, representa el 97% de las unidades productivas o establecimientos económicos del país, son una excelente alternativa para complementar las actividades de turismo y comercio, e inclusive, previa formación de organizaciones mayores, como consorcios, adecuado asesoramiento y capacitación, podrían incursionar en el comercio exterior en nichos como artesanías de ¿? (revisar lo que producen), textiles de algodones, etc; todo ello a pesar de que entre sus limitaciones se destaque: a) sus altos niveles de informalidad, b) sus bajos niveles de asociatividad, c) el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos, y d) el limitado acceso al sector financiero; no por ello dejan de ser la expresión de la inversión y la creatividad popular, alcanzando a generar el 65.45% de ocupación a nivel nacional.

---

<sup>8</sup> Plan de Competitividad de Girardot, Colombia 2007-2019

Por último, es real la posibilidad de desarrollar la industria del conocimiento, aprovechando el nivel de educación de la población en edad de trabajar, su ingenio y creatividad y el hecho de que en la región se encuentra un buen número de institutos tecnológicos, así como universidades.

Complementario a lo descrito en este apartado, hay que recordar que en la visión de desarrollo económico de Santa Tecla, se proyecta el municipio como una de las principales “plazas comerciales y centros de recreación del país”.

#### **LE4: Fortalecimiento de capacidades del GL para el ejercicio de sus competencias en competitividad**

La municipalidad de Santa Tecla debe modernizar su gestión bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia. Esto es básico para tener la capacidad necesaria para liderar los procesos participativos de desarrollo económico local en el área rural y urbana del municipio. La municipalidad tiene un papel relevante en mejorar el entorno institucional del territorio para promover la economía local.

El desarrollo de esta línea persigue fortalecer la capacidad de gestión municipal para ampliar las oportunidades para la generación de más inversiones, más emprendimientos y más empleos, para las y los ciudadanos del municipio. Asimismo, se pretende promover la economía del municipio, enfatizando la generación de empleo local y el emprendedurismo, a través del desarrollo y fortalecimiento de artesanos, asociaciones de mujeres, jóvenes y otros actores estratégicos del municipio.

### **10. Organización para la Implementación y Seguimiento del Plan de Competitividad Municipal**

Comité de Competitividad Municipal CCM.

La organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad del municipio de Santa Tecla se estructurará en el marco del Comité de Competitividad Municipal (CCM), considerando que este equipo, conformado por diferentes entidades y actores privados, tiene una dinámica que mueve el trabajo y ha asumido un compromiso para el éxito del mismo; partiendo a la vez de que se fortalecerá la vinculación de otros actores e instituciones importantes.

El Comité de Competitividad municipal está compuesto por autoridades municipales o sus delegados, representantes de las organizaciones privadas y empresariales que pertenezcan a los diferentes sectores más desarrollados en el municipio, así como miembros del sector académico local y regional.

La organización del Comité de Competitividad se constituirá de la siguiente manera:

- i. **Un(a) coordinador(a) general**, responsable de convocar, dirigir las reuniones del comité, gestionar y velar por la toma de decisiones estratégicas sobre el plan de competitividad municipal.
- ii. **Un(a) sub-coordinador(a)**, que apoya las actividades del (de la) coordinador(a) y lo sustituye en caso de ausencia de este.
- iii. **Un(a) Secretario(a) de actas**: responsable del manejo del libro de actas.

- iv. c) **Responsables de Líneas Estratégicas**, encargados de acompañar la gestión y el seguimiento a la marcha de los programas y proyectos identificados en cada línea estratégica; valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.

Las principales funciones del Comité de Competitividad Municipal CCM se resumen a continuación:

- i. Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad;
- ii. Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados;
- iii. Designar espacios idóneos en la municipalidad o en el Municipio, para realizar reuniones vinculadas a las actividades del Plan de Competitividad;
- iv. Asegurar la convocatoria de funcionarios, actores privados, miembros de la academia y otros, a reuniones, presentaciones, capacitaciones y otras actividades necesarias para la efectiva y ejecución del plan.
- v. Articular acciones con otros actores vinculados a la competitividad del municipio

#### **Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Santa Tecla (Período 2012-2014)**

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>NEGOCIO O EMPRESA/ INSTITUCIÓN</b>	<b>SECTOR AL QUE PERTENECE</b>
1.	KARLA JOHANA GIRÓN	CODEP (CORPORACIÓN DE PROFESIONALES)	SECTOR PRIVADO (SUB COORDINADORA)
2.	DAVID RIVERA QUAN	CDMYPE	SECTOR PRIVADO
3.	CLAUDIA LOZANO	UNIVERSIDAD MATÍAS DELGADO- PROYECCIÓN SOCIAL	SECTOR PRIVADO
4.	LISSETTE DE ORANTES	DESARROLLOS VERANDA	SECTOR PRIVADO
5.	RICARDO MONTERROSA	PROEMPRESA(COORDINADOR)	SECTOR PRIVADO
6.	JAIME AQUINO	EMPRESARIOS JUVENILES	SECTOR PRIVADO
7.	JOAQUÍN RIVAS	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA (GTE. DE DEL)	SECTOR PUBLICO
8.	BRAULIO RENE NAJARRO M.	OBSERBATORIO DE Ds ECONÓMICO	SECTOR PUBLICO
9.	HEMMER AUGUSTO PALMA C.	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA (MERCADOS)	SECTOR PUBLICO
10.	NELSON A. GRANADOS	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA	SECTOR PUBLICO
11.	NELSON ENRIQUE SANTOS	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA	SECTOR PUBLICO

El período de gestión del Comité de Competitividad municipal es de 2 años y se reunirán ordinariamente cada mes y extraordinariamente las veces que sea necesario.

## 11. Indicadores de Seguimiento del Plan de Competitividad Municipal

Para el monitoreo y seguimiento del Plan de Competitividad Municipal se presenta un conjunto de indicadores que en coordinación con los actores privados han sido diseñados para que el Comité de Competitividad Municipal evalúe periódicamente los logros alcanzados, los obstáculos enfrentados y de esa manera identifiquen las acciones de mejora que se deben implementar para asegurar el éxito del PCM.

### Indicadores de gestión para el monitoreo y evaluación del Plan de Competitividad Municipal (Actores privados y municipalidad)

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Acuerdo Municipal que legitima al Comité de Competitividad Municipal (CCM) como la organización encargada de velar por la implementación del Plan de Competitividad Municipal	1	-	-	-	-
Número de reuniones que al menos ha sostenido el CCM en cada año descrito	6	12	12	12	12
Número de Diálogos público- privado que al menos han sido desarrollados con apoyo del CCM	2	3	4	4	4
Cantidad de iniciativa, actividades y/o proyectos desarrollados en apoyo a la atracción de inversiones y al mejoramiento del ambiente local para hacer negocios:	4	10	12	16	20
Número de capacitaciones desarrolladas en apoyo al fortalecimiento de capacidades de emprendedores	3	4	6	6	8
Mecanismos de transparencia y participación que al menos se han implementado:	2	2	4	4	6

## PRESENTACIÓN

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal apoya a las municipalidades a mejorar sus niveles de competitividad y desarrollar un entorno amigable con los negocios que fomente y fortalezca el espíritu emprendedor de hombres y mujeres, para generar nuevas inversiones, negocios y empleos a nivel local, y facilitar con ello, el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del municipio. El Proyecto atiende a 50 municipalidades y es ejecutado por RTI International con el apoyo de FUNDE que atiende a 30 municipalidades en el oriente y centro del país y, SACDEL que atiende a los 20 restantes en la zona occidental y central.

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local; al fortalecimiento de la capacidad administrativa de las municipalidades y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad; a estimular el mayor dinamismo de los gobiernos locales en promover la actividad económica, e impulsar alianzas público-privadas en el municipio.

En ese marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a procesos participativos de desarrollo económico local. Las acciones priorizadas son plasmadas en Planes de Competitividad Municipal a ser ejecutados por la municipalidad con el apoyo del sector privado.

USAID desarrollará programas de capacitación y asistencia técnica especializados para mejorar la competitividad municipal; asimismo, apoyará el crecimiento de los sectores productivos a través de capacitación y asistencia técnica para: el desarrollo de capacidades empresariales y de la fuerza laboral, asociatividad de empresarios, el fortalecimiento de redes de mujeres de negocios, el desarrollo de un concurso de planes de negocios, ferias de promoción de inversiones, productos y empleos, entre otros.

El Proyecto contempla entre otros, crear y registrar 200 nuevos negocios y 5,000 nuevos empleos; conformar al menos 2 asociaciones empresariales, fortalecer al menos 2 redes de mujeres de negocios, desarrollar 2 eventos de promoción de inversiones y productos y ferias de empleo para jóvenes en microrregiones.

# CAPITULO I

## MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

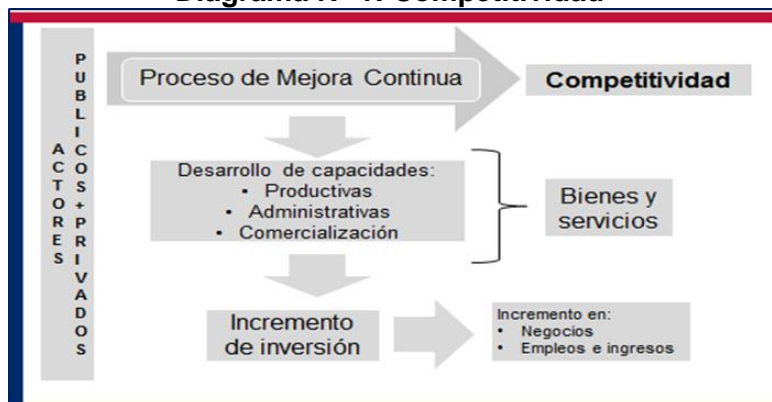


## CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

### I.1 Concepto de competitividad municipal

El concepto de competitividad no tiene mayores dificultades cuando se le aplica a la empresa. Pero cuando se trata de una unidad geográfica o territorial, llámese región, municipio, ciudad, etc., su aplicación resulta mucho más complicada. No obstante, en el presente Plan se

Diagrama N° 1: Competitividad



entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios, empleos e ingresos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Municipios competitivos son aquellos que tienen la capacidad de transformarse y aumentar continuamente sus capacidades de producción, innovación, gestión y mercadeo de sus bienes y servicios, aprovechando las ventajas comparativas del territorio y haciendo un uso racional de los recursos disponibles. La base de esta dinámica reside en los acuerdos alcanzados entre los gobiernos municipales, el sector empresarial y las organizaciones sociales de la localidad para cooperar y unir fuerzas para la construcción del desarrollo.

En este contexto de ideas, se plantea el PCM de Santa Tecla como un marco de acción para el encuentro de las iniciativas públicas y privadas orientadas a impulsar el crecimiento y el desarrollo local.

### I.2 Plan de Competitividad Municipal

Un PCM<sup>9</sup> aborda los problemas y necesidades a un nivel sistémico y con un enfoque de largo plazo; moviliza recursos locales y crea sinergias al combinar y complementar esfuerzos públicos, sociales y privados para el logro de una meta común. Un PCM es un documento de consenso y compromiso en el desarrollo de las acciones que le corresponde implementar a cada una de las instituciones y sectores participantes en el proceso.

En síntesis, la competitividad municipal requiere de un gobierno local que asuma responsablemente la función de promover y facilitar la participación de los diferentes actores y sectores para la elaboración y el logro de los objetivos planteados en el Plan. Se

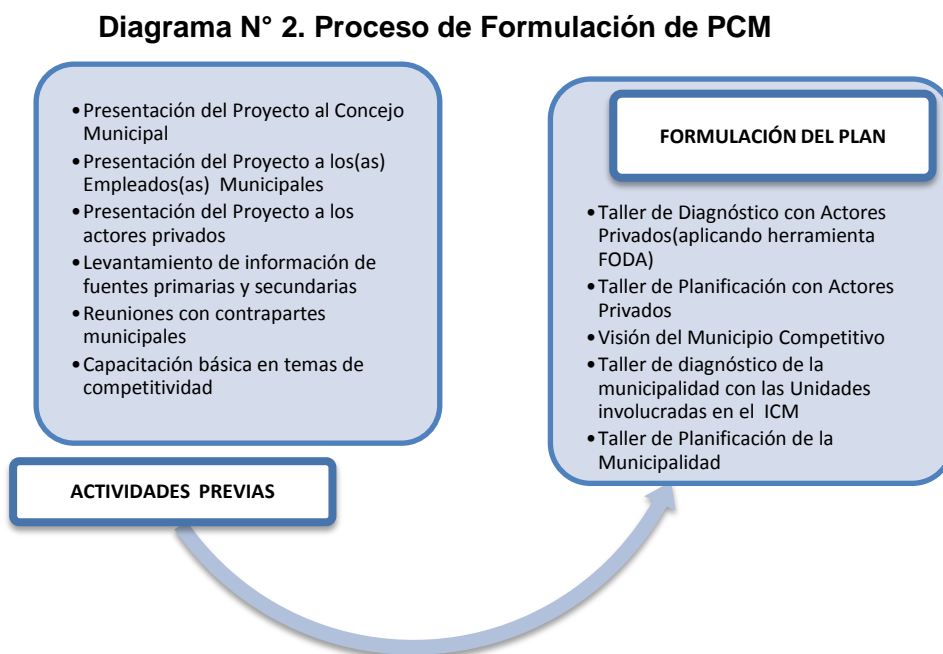
<sup>9</sup> Sus principales elementos son: i) una visión común de desarrollo local, incluyendo una posición de consenso sobre problemas y oportunidades actuales; ii) la definición concertada de una ruta clara y viable para gestionar los cambios necesarios en la situación actual; iii) el establecimiento de roles y compromisos de los actores claves involucrados en diferentes momentos del proceso; iv) la definición de metas específicas por alcanzarse en el logro de cada objetivo; v) el diseño de mecanismos de contraloría ciudadana, monitoreo y evaluación; y, vi) la incorporación de todos/as los/as actores públicos y privados claves del municipio, en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del Plan.

espera, asimismo, que la municipalidad sea la primera institución que profile sus programas y proyectos específicos para lograr las metas estratégicas acordadas con los actores y sectores interesados en impulsar el crecimiento económico local.

### I.2.1 Metodología para elaboración del Plan de Competitividad Municipal

El presente PCM ha sido construido en forma participativa y con el compromiso del gobierno local de asumir la responsabilidad de facilitar las condiciones necesarias para la participación del sector privado<sup>10</sup> desde el proceso de diagnóstico hasta el seguimiento e implementación del PCM.

Para la construcción participativa del PCM, se llevaron a cabo dos grandes etapas secuenciales (ver diagrama 2): a) actividades previas; y, b) proceso de formulación del PCM



Las actividades principales la primera etapa fueron las siguientes:

- i. Presentación del Proyecto al Concejo Municipal para dar a conocer sus principales actividades y para obtener el compromiso político de su participación. Además, se aprovechó la oportunidad de solicitar la designación de los/as contrapartes municipales y los/as encargados de dar seguimiento a todas las actividades del Proyecto.
- ii. Presentación del Proyecto a empleados (as) municipales con el objetivo de que ellos y ellas se apropien del Proyecto.

<sup>10</sup> En este caso serán los empresarios locales de todo tipo, asociaciones (cooperativas, gremiales, etc.), OG y ONG's presentes en el municipio.

- iii. Reuniones de coordinación con los/as contrapartes municipales para planificar las actividades para la construcción del PCM, además de la definición sobre la inserción de este proceso al de construcción del Plan Estratégico Participativo (PEP).
- iv. Identificación preliminar de los actores privados a fin de invitarlos a los talleres para la construcción del PCM.
- v. Reuniones con personal municipal a fin de obtener información preliminar para la construcción del diagnóstico inicial.
- vi. Presentación del Proyecto a los actores privados presentes en el municipio para motivarlos a participar en la construcción del PCM y obtener su compromiso.
- vii. Capacitación básica a los/as contrapartes municipales sobre el tema de competitividad municipal para estandarizar una base conceptual.
- viii. Obtención de documentación secundaria.

Las principales actividades en la etapa de formulación del PCM fueron las enumeradas a continuación:

- i. Diagnóstico preliminar. Éste se elaboró con base a la información obtenida en las visitas de campo, en las entrevistas con personal clave y a la documentación bibliográfica secundaria municipal (Censo económicos, Almanaque 262, etc.).

**Taller para formulación de Plan de Competitividad Municipal**



- ii. Taller de Diagnóstico Participativo con actores económicos del municipio y de la región, así como representantes de las organizaciones e instituciones que actúan en el municipio y actores privados. En él se utilizó la técnica de análisis estratégico conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- iii. Taller de Diagnóstico Participativo con personal de la municipalidad. En él se utilizó la técnica FODA. Este taller contribuyó a enriquecer los resultados del taller FODA realizado con los actores privados.
- iv. Propuesta de Líneas Estratégicas. En función de los resultados obtenidos en los talleres FODA, el equipo técnico hizo una propuesta de Líneas Estratégicas.
- v. Taller de Proyección Estratégica. Primeramente, fueron validadas las líneas estratégicas con los actores privados. Posteriormente, se trabajó la validación de la visión en términos de Competitividad. Luego se procedió a agrupar a los participantes en función de los sectores económicos presentes, con el objetivo de identificar los programas, proyectos y acciones estratégicas.

# CAPÍTULO II

## ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO ECONÓMICO

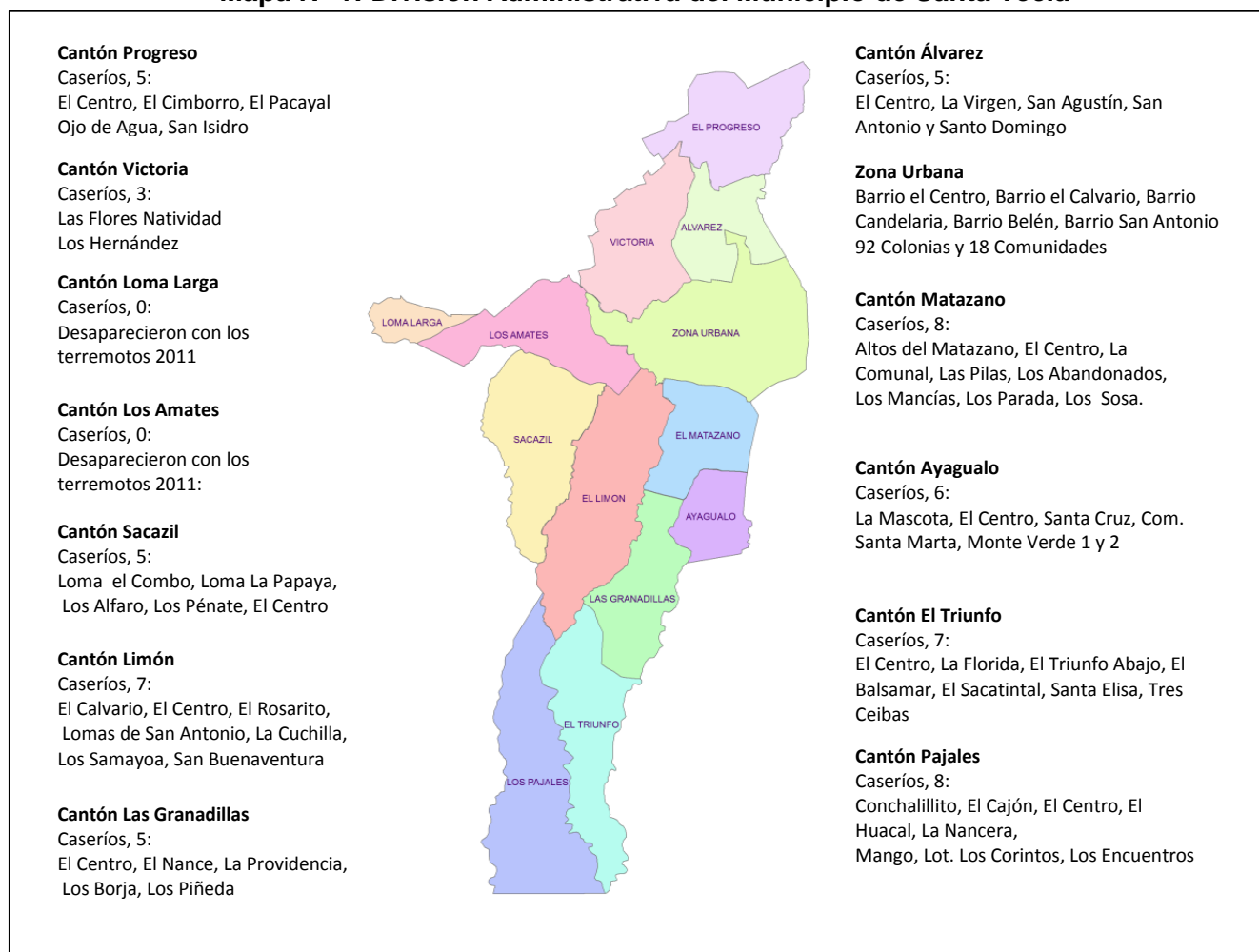


## CAPÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO

### II.1 Geografía del municipio

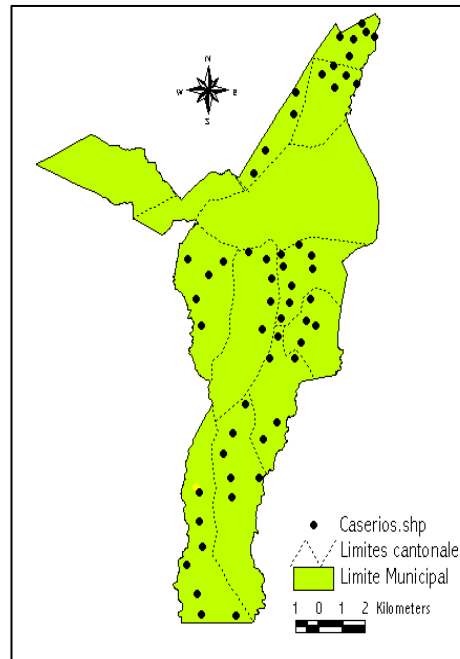
El municipio de Santa Tecla pertenece al departamento de La Libertad. Se halla ubicado a 16 kilómetros al occidente de la ciudad capital. Sus coordenadas geográficas son 13°44'47"LN extremo septentrional y 13°32'22"LN extremo meridional; y, 89°15'45" LWG extremo oriental y 89°23'58" LWG extremo occidental. Se sitúa a una altitud de 789 m.s.n.m. Posee una extensión territorial de 112.2 kms<sup>2</sup>, de los cuales 9.0 constituyen su zona urbana y el resto su zona rural. 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. Su división político-administrativa comprende 13 cantones<sup>11</sup> (ver mapa II.1) y 51 caseríos (ver mapa N° 1).

**Mapa N° 1: División Administrativa del Municipio de Santa Tecla**



<sup>11</sup> Los cantones Loma Larga y Los Amates está deshabitados desde los terremotos de enero y febrero de 2001

## Mapa N° 2: Caseríos del Municipio de Santa Tecla



Fuente: Mapas del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN 2001. Reuniones de diagnóstico territorial a nivel cantonal

## II.2 Recursos Naturales

### II.2.1 Climatología<sup>12</sup>

Santa Tecla posee un clima fresco y agradable. El monto pluvial anual oscila entre los 1,900 y 2,200 mm. La temperatura promedio anual oscila entre los 18 y 24 grados centígrados.

### II.2.2 Recursos hídricos

Entre los principales ríos que riegan el municipio están los siguientes: i) Comasagua. Marca la frontera con el municipio del mismo nombre. Su longitud dentro del municipio es de 8 Km; ii) Chilama. Se forma de la confluencia de los ríos El Pulpito y El Sacazil. Su longitud es de 12 Km; y, iii) Asuchillo. Sirve de límite entre los municipios de Santa Tecla y Zaragoza. Tiene una longitud de 12.0 Km.

### II.2.3 El suelo y sus usos

El 70% del suelo<sup>13</sup> en el municipio es ocupado para fines agrícolas, principalmente para cultivos de subsistencia en la parte media y siembra de café en la zona alta, la parte correspondiente a la cordillera del bálsamo; el 30% restante ha sido urbanizado, aún en contra de su vocación natural de uso (ver mapa N° 3). Según varios estudios (CORDES 2004), el análisis comparativo del uso actual y vocación de los suelos en el área rural, muestra que no es adecuado y armonioso. Se hacen cultivos anuales intensivos en áreas no aptas para ello. Esto erosiona y empobrece más el recurso". El 36.56% de los suelos agrícolas son aptos para sembrar cultivos anuales intensivos.

<sup>12</sup> Diagnóstico Ambiental Participativo y Plan de Acción Ambiental Municipal del Municipio de Santa Tecla 2008.

<sup>13</sup> Diagnóstico Ambiental Participativo y Plan de Acción Ambiental Municipal del Municipio de Santa Tecla 2008.



## II.3 Recursos forestales<sup>14</sup>

### II.3.1 Flora

La Mayor parte del territorio del municipio posee un bosque húmedo subtropical, bosque muy húmedo subtropical y bosque muy húmedo montano bajo. Las especies arbóreas más comunes son cedro, ceiba, bálsamo, copinol, cortés negro, pepeto, madre cacao, roble y nance, de un total de 68 especies vegetales observadas.

### II.3.2 Fauna

Son 54 especies de mamíferos, aves, reptiles y otros seres vivos las identificadas en el municipio.

### II.3.3 Gestión de la biodiversidad

La municipalidad cuenta con dos componentes dentro de su gestión ambiental de sus recursos naturales: i) protección y conservación de los bosques de la cordillera del Bálsamo y la zona del volcán de San Salvador. Se cuenta con ordenanza y reglamento para evitar la construcción de proyectos habitacionales y de servicio en esas zonas; y, ii) mantenimiento de los parques y zonas Verdes en la ciudad. Al 2012 se cuenta con 8 parques y 60 Zonas verdes<sup>15</sup>. Se cuenta con un vivero municipal. Asimismo, se realizan planes de reforestación y protección de árboles en base a la ley forestal.

## II.4 Población y hogares

De acuerdo al VI Censo de población 2007, Santa Tecla tiene un total 121,908 habitantes, de los cuales el 54.2% son mujeres y 45.7% hombres (ver Tabla N° 1). La población urbana representa el 89.2% y la rural el 10.8% (ver Tabla N° 1). Su densidad poblacional promedio es de 1,086 habitantes por km<sup>2</sup>, ascendiendo ésta a 12,093 en la ciudad. De acuerdo a esa misma fuente, sólo los departamentos de San Salvador y La Libertad son receptores de población; los doce restantes departamentos son expulsores de población.

**Tabla N° 1. Población Clasificada por Sexo y Zona. Año 2007**

Total	Mascul.	Femen.	Urbano	Rural	Población Urbana		Población Rural	
					Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
121,908	55,780	66,128	108,840	13,068	49,315	59,525	6,465	6,603
100%	45.8%	54.2%	89.3%	10.7%	45.3%	54.7%	49.5%	50.5%

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

En Santa Tecla, el censo de población 2007 registró un total de 31,855 hogares: Aquellos con jefatura masculina constituían el 69.9% (ver Tabla N° 2); el resto era liderado por mujeres, un porcentaje muy similar al del promedio nacional, 31.63%

**Tabla N° 2. Total de Hogares y Jefatura de Hogar por Sexo**

HOGARES			JEFATURA	
Total	Urbanos	Rurales	Masculina	Femenina
31,855	31,855	31,855	21,206 (69.9%)	10,649 (30.1%)

Fuente: Almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009

<sup>14</sup> Diagnóstico Ambiental Participativo y Plan de Acción Ambiental Municipal del Municipio de Santa Tecla 2008.

<sup>15</sup> Información proporcionada por personal de la municipalidad: Lic. Guadalupe Caballero.

## II.5 Migración

Según el Informe 262<sup>16</sup>, en el 2004 un 17.6% de hogares recibió un total de US \$ 1, 494,201.10 dólares al mes en concepto de remesas familiares. Esta suma representaba, en promedio, \$195.8 al mes por hogar receptor y \$51.00 mensual por persona receptora. En el 2009 ese porcentaje se redujo a un 8%. De éstos, el 8.5% reside en la zona urbana y el 2.8% en la zona rural.

## II.6 Educación<sup>17</sup>

Para 2009, el promedio de escolaridad dentro del municipio era de 9.2 años, por encima de los promedios del departamento y del país en su conjunto, 7.0 y 6.4 respectivamente (ver Tabla N°.3). La tasa de alfabetismo en personas mayores de 15 años era de 92.9% (ver Tabla N°.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. Los centros escolares y los establecimientos de educación media en el municipio totalizaban noventa y cinco<sup>18</sup>. En el área de educación superior, Santa Tecla cuenta con la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, la Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA), la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) y la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE.

**Tabla N° 3. Indicadores educativos de Santa Tecla 2009**

Indicadores socio-económicos	Total	Urbano	Rural	Mascul.	Femen.
Escolaridad promedio (en años)	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	100.0	80.2	97.6	97.8
Tasa bruta de escolaridad media	77.0	83.2	31.4	79.0	75.1

Fuente: Santa Tecla. Política de Desarrollo Económico Local. Año 2011

## II.7 Calidad de Vida e Índice de Desarrollo Humano (IDH)

### II.7.1 Acceso a servicios básicos

El servicio de agua potable es abastecido por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA). En el 2009, el 92.3% de las viviendas<sup>19</sup> tenían acceso a agua potable (ver Tabla N°.4).

El servicio de alumbrado eléctrico es proporcionado por la empresa Del Sur. En el 2009, el 97.1% de los hogares contaba con energía eléctrica, un 98.8% de la zona urbana y 79.9% de hogares ubicados en la zona rural<sup>20</sup> (ver Tabla N°.4).

La municipalidad de Santa Tecla mantiene un plan permanente de barrido de calles, recolección y disposición final de desechos sólidos. Al 2009, el 89.8% de hogares recibía este servicio, siendo su cobertura del 97.2% en la zona urbana y de 16.2% en la zona rural (ver Tabla N°.4).

El porcentaje total de hogares que en el 2009 contaban con servicio de "saneamiento mejorado"<sup>21</sup>, entendiéndose por este concepto "...el inodoro con conexión a alcantarillado

<sup>16</sup> "Estado de Desarrollo Humano en los municipios de El Salvador", El Salvador, 2005 y 2009

<sup>17</sup> Santa Tecla. Política de Desarrollo Económico Local. Año 2011

<sup>18</sup> Ministerio de Educación: Centros Educativos - Directorio

<sup>19</sup> PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador. 2009

<sup>20</sup> PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador. 2009

<sup>21</sup> PNUD (2005). Almanaque 262: Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador. Página 44.

o fosa séptica, y la letrina privada”, fue de 90.9%, aunque en la gran mayoría de ellos pertenecían a la zona urbana del municipio, 97.4% (ver Tabla N°.4).

**Tabla N° 4. Indicadores socioeconómicos de Santa Tecla 2009**

Indicadores socio-económicos	Total	Urbano	Rural
Hogares con acceso a agua (dentro de casa)	92.3	97.6	40.2
Hogares con acceso a alumbrado	97.1	98.8	79.9
Hogares con saneamiento por alcantarillado	90.9	97.4	26.2
Hogares con acceso a servicios de recolección de basura	89.8	97.2	16.2
Hogares en viviendas sin título de propiedad	28.2	28.1	28.5
Hogares con servicio de internet	25.2	26.9	7.7
Hogares con servicio de teléfono	75.9	81.6	17.4

Fuente: Santa Tecla. Política de Desarrollo Económico Local. Año 2011

La cobertura de Internet domiciliar es de las más elevadas a nivel nacional. En el 2009, el 25.2% de hogares contaba con este servicio (ver Tabla N°.4), a diferencia de ciudades principales como Santa Ana, San Salvador y San Miguel donde apenas el 4%, 18.1% y 4.2% respectivamente, tienen acceso a este servicio en sus casas. Los servicios de Internet están al alcance de las personas en muchos puntos del municipio, a través de Ciber Café y la Red Infocentros<sup>22</sup>.

En relación al acceso a líneas telefónicas fijas y celulares, también es alto el número de los hogares que cuentan con este servicio, 75.9% (ver Tabla N°.4).

## II.7.2 IDH

El IDH contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar<sup>23</sup>: i) disfrute de una larga y saludable vida; ii) adquisición de conocimientos; y, iii) el goce de un nivel decente de vida.

En el año 2005, por primera vez en la historia de El Salvador, fue calculado el 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, 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. En el período analizado, Santa Tecla no sólo conservó inamovible su calificación de “desarrollo humano alto”<sup>24</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. En términos bien generales, tales resultados nos indicaba que los residentes del municipio vivían mayor número de años, tenían un nivel

<sup>22</sup> Santa Tecla. Diagnóstico Ambiental Participativo 2008

<sup>23</sup> El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio. Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de indicarse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: [www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm](http://www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm)

<sup>24</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).

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 teceleños disfrutaban mejores condiciones de vida y bienestar en relación a sus connacionales de La Libertad o del salvadoreño promedio.

Por otra parte, según la tipología de municipios de El Salvador<sup>25</sup>, Santa Tecla es uno de los once municipios que pertenecen a la categoría N° 1. Ello significa que es uno de los municipios de mayor número de habitantes, mayor tasa de urbanización y mayores niveles de satisfacción de las necesidades básicas (INBI) (ver Tabla 5). Sólo es superado por San Salvador y Antiguo Cuscatlán. Por otra parte, la tasa de desempleo de la población entre 15 y 24 años de edad, en el municipio de Santa Tecla, es de 5.1, 3.7 hombres y 6.2 mujeres, y el PIB per cápita es \$10.203, superior al promedio nacional.

**Tabla N° 5. Santa Tecla: Municipio Tipología N° 1**

Población	Grado de urbanización	INBI
121,908	89%	12

Fuente: GTZ (2009), Tipología de Municipio El Salvador 2007.

## II.8 Conectividad

El municipio cuenta con una buena red vial, tanto asfaltada como rustica. Dentro de la movilidad podemos incluir tanto sus redes viales y los sistemas de transporte. La ruta de acceso principal desde San Salvador es la carretera Panamericana CA-4S<sup>26</sup>. Ésta recorre el municipio de Este a Oeste. Es una longitud de 12 kms. de vía asfaltada.

Santa Tecla se une por carreteras pavimentadas con los municipios de Zaragoza, La Libertad, Opico, Quezaltepeque, Antiguo Cuscatlán, Colón y otros (ver Mapa N° 4). La red vial interna del municipio combina carreteras, calles y caminos vecinales. La mayoría de estas vías están asfaltadas o pavimentadas<sup>27</sup>.

**Mapa N° 4: Red vial**



El municipio lo cruzan dos ejes principales (ver Mapa N° 4): i) el Boulevard Chiltiupan, de este a oeste; y, ii) un tramo de la calle al puerto de La Libertad, de norte a sur. La Carretera Panamericana divide el municipio con Antiguo Cuscatlán. La red vial está formada por calles asfaltadas y caminos de tierra, los cuales en época lluviosa pierden en alguna medida su transitabilidad<sup>28</sup>.

Santa Tecla es parte del trayecto de la carretera Panamericana, y además tiene una conexión con el Parque Nacional El Boquerón, ubicado en el volcán de San Salvador. También se encuentra el boulevard Monseñor Romero, el cual sirve para desviar el tránsito que necesariamente atraviesa la ciudad<sup>29</sup> (ver Mapa N° 4).

<sup>25</sup> GTZ (2009), Tipología de Municipio El Salvador 2007.

<sup>26</sup> Mapa Red FOVIAL/MOPI

<sup>27</sup> Santa Tecla. Diagnóstico Ambiental Participativo 2008.

<sup>28</sup> Santa Tecla. Diagnóstico Ambiental Participativo 2008.

### Mapa N° 5: Red vial: Boulevard Monseñor Romero y Boulevard Sur

Debido a su ubicación en el occidente del Área Metropolitana de San Salvador, Santa Tecla tiene un alto flujo vehicular de entrada y salida con respecto a la zona occidental del país, tanto de transporte público como privado. Las vías adonde se concentra el mayor tráfico, son: la Carretera Panamericana-carretera San Salvador-Santa Tecla; 3ª calle oriente-poniente; 8ª, 6ª y 7ª avenida norte, Calle Chiltiupán y bulevar Sur<sup>30</sup>.



Las principales rutas de autobuses de transporte público que recorren el municipio son 101 b, 101ª, 101d, 97, 42, 42b, 11l, 21l, 102, entre otras, las cuales conectan el municipio con la ciudad capital y el resto del país.

## II.9 Mapa de actores

El mapa de actores permite conocer los roles y funciones que estos ejercen en el territorio así como las relaciones que se generan entre ellos (ver Diagrama 3). Esta información es importante porque describe las dinámicas que ocurren en el territorio y las que se podrían dar a partir de las alianzas interinstitucionales y privadas generadas en relación a la elaboración e implementación del PCM.



En este apartado se han identificado los actores vinculados a la municipalidad, definiendo sus áreas de trabajo y las principales acciones en torno a sus intervenciones en el municipio

En el documento de referencia: *“Línea Base y Plan de Gobernabilidad Local Municipio de Santa Tecla”*, se han organizado los actores con presencia local en dos grandes niveles: (a) el institucional, basado en la estructura organizacional de la municipalidad; y, (b) la ciudadanía. Esta categoría engloba todas las organizaciones presentes en el municipio y que han sido identificadas por la municipalidad. Este documento de Línea Base sirve para describir a continuación todo lo relacionado al tema de “Mapa de actores del Municipio de Santa Tecla”.

### II.9.1 Consejerías

Actualmente el municipio de Santa Tecla cuenta con 11 consejerías. Las consejerías están conformadas por concejales y por las jefaturas administrativas relacionadas con la temática que cada una aborda y son presididas por un concejal titular. En el Anexo II.1 se presentan los actores con los que las diferentes Consejerías están vinculadas, seleccionándose aquellas consejerías que se considera están más ligadas a la competitividad Municipal.

<sup>29</sup> MOP, Página web, 27 de enero 2012

<sup>30</sup> Santa Tecla 2003. Pág. 24

### **II.9.2 Gerencias**

La necesidad de tener un trabajo descentralizado al interior del municipio, fundamentó la creación de las gerencias municipales. Debido a los resultados positivos obtenidos, éstas han mantenido una tendencia creciente en los últimos años. Actualmente se cuentan con seis.

En el Anexo II.2 se presentan las relaciones de los principales actores con las diferentes gerencias de la municipalidad, destacándose, en primer lugar, las relaciones a nivel interno; y, en segundo lugar, las mantenidas con las agencias de cooperación internacional e instancias ciudadanas.

### **II.9.3 Comités Zonales**

Son espacios de participación ciudadana que aglutinan las organizaciones de vecinos, articuladas por zonas y vinculadas con el resto del municipio a través del Consejo Ciudadano de Desarrollo Local (CCDL), en el cual participan dos delegados de cada directiva vecinal. 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.

El Anexo II.3 presenta los actores relacionados con el trabajo de los siete comités zonales: cuatro urbanos, dos rurales y uno de comunidades marginales.

### **II.9.4 Mesas Sectoriales**

En el municipio hay 10 mesas ciudadanas que están activas. Cada una de ella está conformada entre 10 a 25 personas civiles o representantes institucionales. Los criterios para su conformación están regulados a través de la Ordenanza de Participación Ciudadana de Santa Tecla. En el Anexo II.4 se presenta un desglose de los actores vinculados a las diferentes mesas temáticas.

### **II.9.5 Consejo Ciudadano de Desarrollo Local (CCDL)**

Este Consejo articula toda la organización ciudadana del municipio y está legitimado a través de la Ordenanza de Participación Ciudadana de Santa Tecla. Es el ente contralor de los proyectos. Actualmente el CCDL no posee personería jurídica. En el Anexo II.5 se presenta un desglose de los actores vinculados a este mecanismo de participación ciudadana

### **II.9.6 Departamento de Cooperación**

Este departamento surge como un grupo de emergencia para coordinar ayuda recibida en el marco de los terremotos del 2001. Luego, en el periodo 2002 – 2003 se transforma para llegar a constituir de manera formal y permanente el Departamento de Cooperación que actualmente gestiona proyectos, cualifica el personal/técnico de proyectos y mantiene relaciones diplomáticas con diversos actores a nivel nacional e internacional. Las relaciones de este departamento con los diferentes actores se muestran en el Anexo II.6

### **Unidad de Convivencia y Seguridad Ciudadana y Observatorio Municipal para la Prevención de la Violencia**

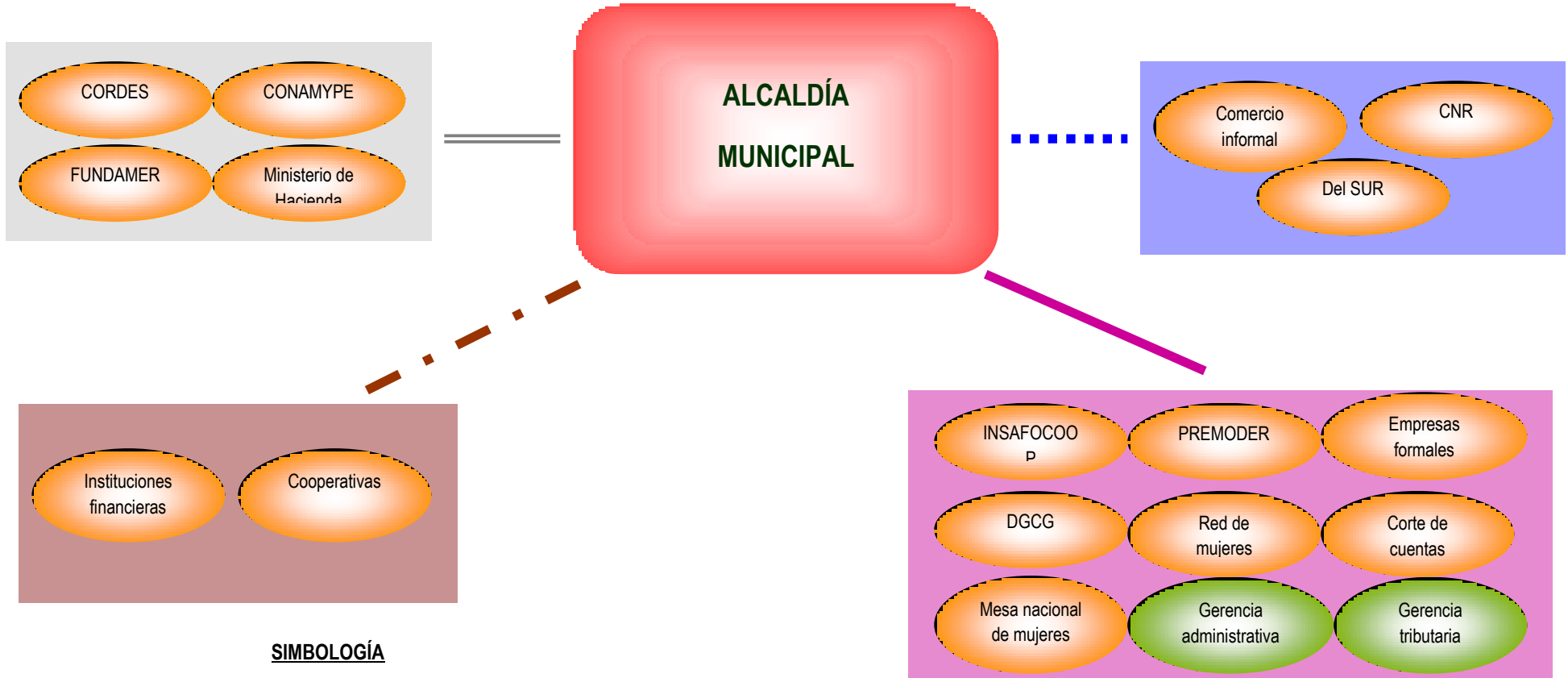
La unidad de convivencia y seguridad tiene como herramienta el Observatorio que surge de la Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana y genera informes que permiten al Consejo interinstitucional para la Prevención de la Violencia hacer las recomendaciones más acertadas para la toma de decisiones sobre acciones, estrategias y programas tendientes a disminuir los índices de violencia en el municipio. Las relaciones de esta unidad con los diferentes actores se muestran en el Anexo II.7.

## **II.10 Asociatividad**

La municipalidad ha establecido diversas alianzas con el sector privado, tal es el caso de la relacionada con el tema de seguridad en donde hay una participación y aporte económico del sector empresarial en pro de asegurar el ambiente de seguridad que ha caracterizado al municipio. También se establecen alianzas para el desarrollo de otras actividades y proyectos como es el mantenimiento vial, donde la municipalidad se reúne con referentes del sector privado para exponer la problemática y de manera conjunta deciden unir esfuerzos para resolver este tipo de problemas.

La municipalidad forma parte de la Asociación de Municipios del Área Metropolitana de San Salvador para enfrentar problemas y limitaciones comunes a diversos municipios de San Salvador y de La Libertad y con el fin de aprovechar las fortalezas y potencialidades de estos territorios. Su gran objetivo promover el desarrollo integral y sostenible de los Municipios del Área Metropolitana de San Salvador, a través de procesos de planificación y gestión territorial de la región y de los municipios asociados, ampliamente participativos; así como resolver los problemas comunes de los municipios, encaminados a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Diagrama N° 3. Relaciones de Poder: Actores Internos y Externos del Sector Económico y Empresarial



**SIMBOLOGÍA**

Tipo de relaciones

- Apoyo/cooperación
- Problemáticas
- Neutras
- Ambivalentes

Tipos de actores:

- Actores internos
- Actores externos

# CAPITULO III

## GESTIÓN MUNICIPAL



## CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL<sup>31</sup>

### III.1 Gestión municipal

Este capítulo pretende describir el funcionamiento del gobierno local como institución, enfatizando las cuatro áreas básicas que definen su funcionamiento, las cuales actúan como un todo y se afectan mutuamente, teniendo como referencia el cuerpo legal vigente en materia municipal.

**Diagrama N° 4: Dimensiones del Desarrollo Local**



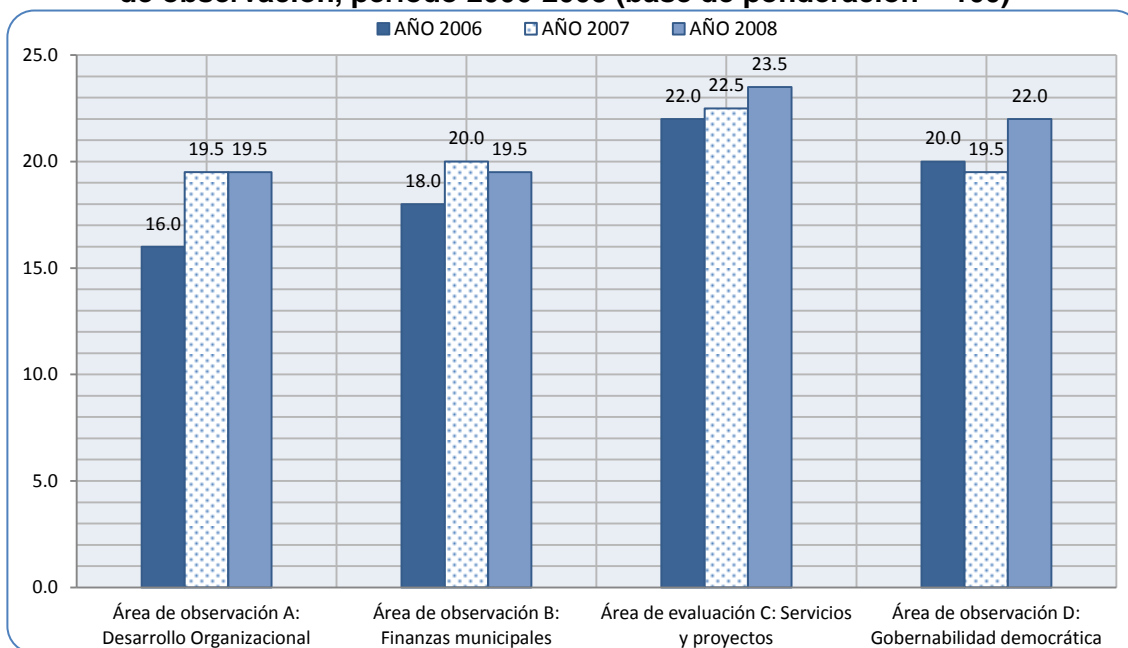
*Fuente: Elaboración propia basada en Barillas, N., Bran, S., et al. "Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal". San Salvador, Mayo de 2008. Página 8*

#### III.1.1 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.

<sup>31</sup> Este capítulo fue elaborado por personal de la municipalidad de Santa Tecla.

**Gráfico N° 1. Resultados de las autoevaluaciones de la gestión municipal por área de observación, período 2006-2008 (base de ponderación = 100)**

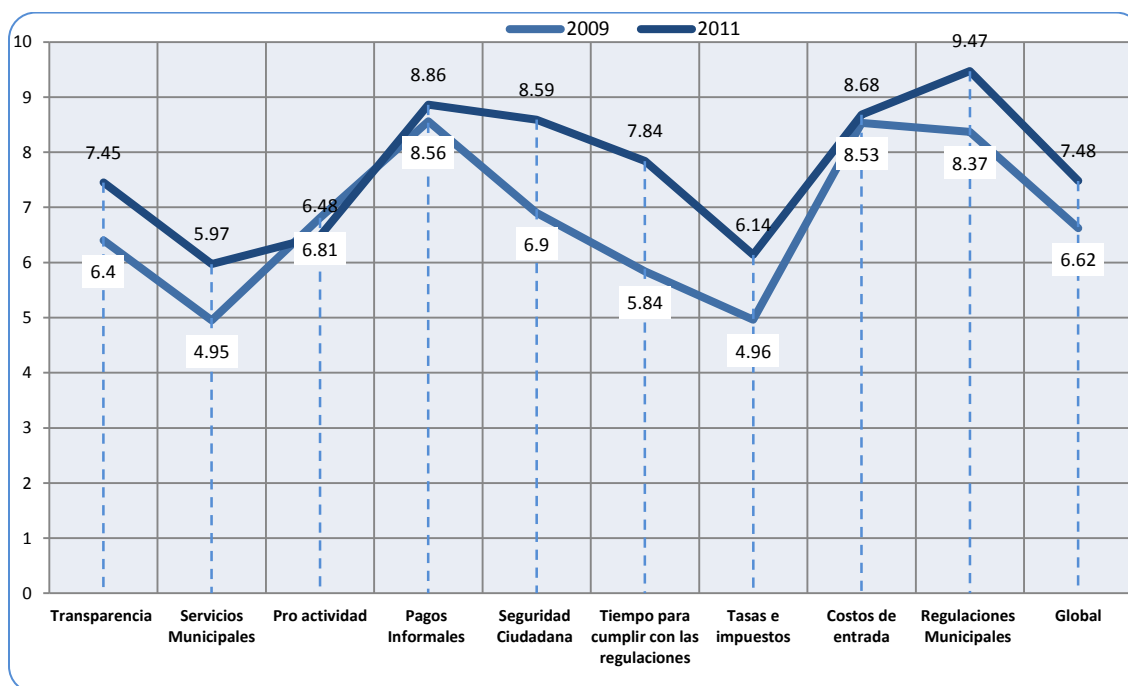


Fuente: Datos oficiales desarrollados por el departamento de planificación, Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

En el período 2006-2008, fueron llevadas a cabo autoevaluaciones anuales de la gestión municipal, utilizando la técnica de “Tiro al Blanco”<sup>32</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.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 (ver Gráfico 1), 23.5 y 22.0, respectivamente, de 25 puntos que se pueden obtener como máxima calificación puntos. Por el contrario, como asignaturas pendientes de resolver, se encuentran desarrollo organizacional y finanzas, ambas con 19.5 de 25 puntos.

<sup>32</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 cando son pequeñas o grandes las instituciones. Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal, segunda edición 2008, ISDEM/GTZ/FUNDE

**Gráfico N° 2. Resultados del ICM de Santa Tecla en 2009 y en 2011 (base de ponderación = 10)**



Fuente: USAID, "Índices de Competitividad Municipal 2009 y 2011, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial". Ambas publicaciones fueron preparadas por RTI International.

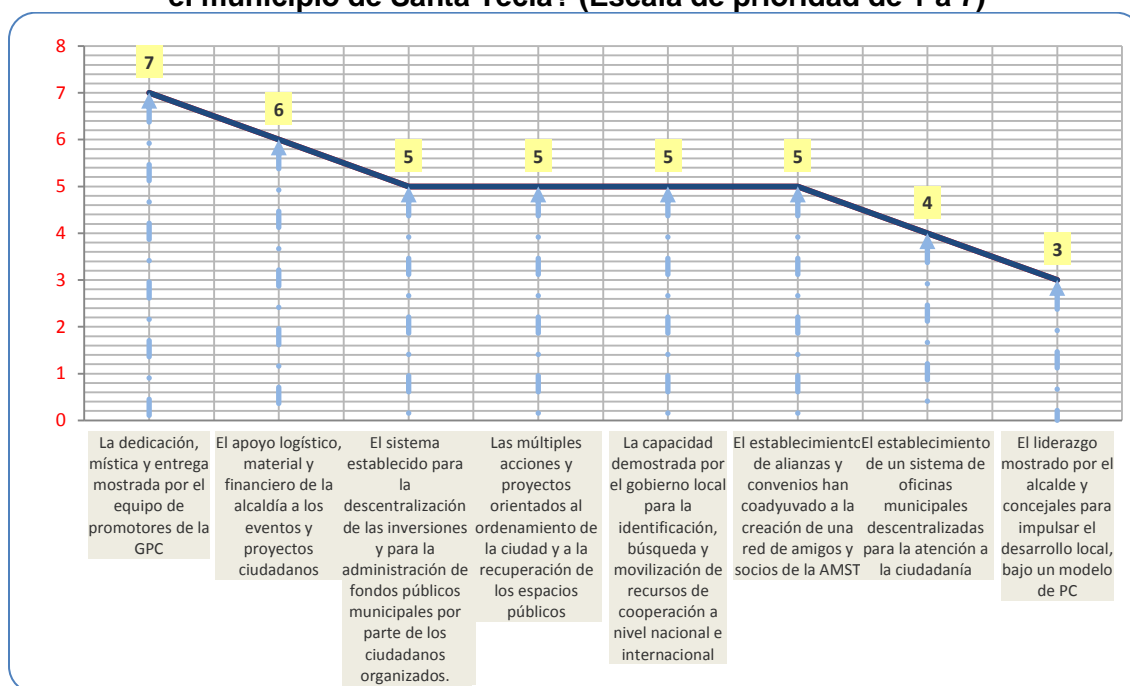
Otra ventana a través de la cual se puede echar una ojeada al estado y evolución de la gestión municipal en Santa Tecla, – aunque esencialmente ésta sea una perspectiva preponderantemente económica – la proporciona el Índice de Competitividad Municipal (ICM)<sup>33</sup>. Esta es una herramienta que sirve para medir 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 que estimulen el desarrollo del sector privado. 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 favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio. El ICM evalúa 9 subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local: i) transparencia; ii) servicios municipales; iii) pro actividad; iv) pagos informales; v) seguridad ciudadana; vi) tiempo para cumplir con las regulaciones; vii) tasas e impuestos; viii) costos de entrada; y, ix) regulaciones municipales. De acuerdo con la metodología de construcción del ICM, 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 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

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

<sup>33</sup> Ver USAID, "Índices de Competitividad Municipal 2009 y 2011, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial". Ambas publicaciones fueron preparadas por RTI International

el 2011, aumentó la nota global a 7.48, mejorándola en 0.86 (ver Gráfico N° 3). Ello implicó subir a la 4a posición en el ranquin nacional, producto de haber mejorado relativamente más su ponderación respecto a otras municipalidades. El Gráfico N° 2 refleja los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices en los dos momentos de medición.

**Gráfico N° 3 .**  
**¿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 N° 3)

### III.1.2 Normativa municipal: ordenanzas, reglamentos y regulaciones a empresas

La Constitución de la República determina que para la administración política del país, el territorio se divide en departamentos y en municipios; igualmente, define que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.<sup>34</sup> La autonomía de los municipios comprende desde el derecho a tener sus propias autoridades hasta la creación, modificación y supresión de tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas; también proponer a la Asamblea Legislativa sus tarifas de Impuestos para su respectiva aprobación como leyes.

<sup>34</sup> Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

Con el propósito de conocer la normativa y demás disposiciones que regulan actualmente la administración tributaria del municipio de Santa Tecla, se procedió a recopilar y analizar la documentación pertinente, considerando su vigencia y aplicabilidad. La Tabla N° 6 resume la normativa tributaria local, relacionada con la administración financiera-tributaria municipal de Santa Tecla.

**Tabla N° 6. Normativa relacionada con la administración financiera-tributaria municipal**

No.	Normativa Legal	Fecha de Publicación	Diario Oficial	Decreto	Tomo
1	Ley de Impuestos Municipales <sup>35</sup>	10-06-2011	108	691	391
2	Ordenanza reguladora de Tasas por Servicios Municipales	10-07-2001	129	2	352
3	Ordenanza reguladora de la comercialización de productos pirotécnicos.	12-11-2007	210	09	377
4	Ordenanza reguladora para la instalación de redes de transmisión eléctrica, televisiva y de telecomunicaciones en el municipio de nueva san salvador	25/09/2000	178	09	348
5	Ordenanza reguladora de la Publicidad	10/01/2006	6	07	370
6	Ordenanza reguladora de usos del suelo	24/01/2007	15	04	374
7	Ley de Urbanismo y Construcción	13-02-1991	36	708	310
8	Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal	21/12/2005	238	DL 930	369

*Fuente: Información proporcionada por Unidad de Administración Tributaria Municipal*

La municipalidad cuenta con La Ley de Impuestos Municipales reformulada en el año 2011. Esta toma como base imponible para cobrar sus tributos, los activos netos o imponibles poseídos por las empresas de los sectores y actividades agropecuarias, industriales, comerciales, de servicios y financieras. En sus disposiciones establece que los activos imponibles serán calculados deduciendo del activo total todos los activos gravados en otros municipios, los títulos valores garantizados por el Estado y las retenciones legales a empleados que al momento de presentar el balance respectivo no se haya liquidado. Además de lo anterior, las empresas financieras tendrán derecho a deducir las cantidades contabilizadas para la formación de reservas de saneamiento de préstamos de acuerdo con disposiciones emanadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), el encaje legal correspondiente y el monto de los bienes que administren en calidad de fideicomisos.

Se gravan las actividades económicas con un impuesto calculado en base a una cuota fija y una variable de acuerdo a fórmulas presentadas en tablas donde se establecen diferentes rangos de activos imponibles.

La Ordenanza Reguladora de Tasas por servicios vigente desde el 10 de Julio de 2001 fue reformada en la fecha descrita en el Tabla N° 6, para actualizar el cobro de tarifas que estaban establecidas desde hace una década atrás, así como para incorporar otros rubros no contemplados en la ordenanza.

<sup>35</sup> La Ley de Impuestos Municipales de Santa Tecla sustituyó la Tarifa General de Arbitrios emitida por Decreto Legislativo No 299, de fecha 29 de marzo de 1973, publicada en el Diario Oficial No. 72, Tomo 239 de fecha 12 de abril del mismo año y sus reformas; ya que estas contenían tributos que ya no respondían a las necesidades actuales del municipio.

### III.1.3 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, nivel de estudio en los empleados, experiencia, promoción de mujeres en los puestos de jefaturas y capacitaciones especializadas en la primera área, y por la recuperación de la mora tributaria, liquidación del presupuesto y la eficiencia en la ejecución de la inversión en la segunda<sup>36</sup>.

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 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 N° 7)

**Tabla N° 7. Retos a superar en el ámbito de administración y gestión municipal en el municipio de Santa Tecla**

DESCRIPCION
1) La comuna de Santa Tecla no tiene implementado un sistema adecuado, oportuno y eficiente de comunicación, retroalimentación, sistematización, divulgación y socialización de la información institucional.
2) La alcaldía no dispone 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 burocracia de los trámites y la descoordinación imperante entre las unidades de la alcaldía, impiden darles respuestas inmediatas y eficaces a las demandas planteadas por los habitantes o a darle curso a los proyectos aprobados para ser ejecutados.
4) Los mecanismos y sistemas gerenciales-administrativos establecidos en la municipalidad para monitorear y controlar la ejecución de proyectos, presentan deficiencias para generar información unificada y sistematizada en tiempo real.

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

<sup>36</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 cando son pequeñas o grandes las instituciones. Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal, segunda edición 2008, ISDEM/GTZ/FUNDE

### Retos a superar en el ámbito de administración y gestión municipal en el municipio de Santa Tecla

DESCRIPCION
5) Se suelen desviar fondos municipales comprometidos de antemano en el PIP o en alguna otra ronda de consulta llevadas a cabo con los pobladores, hacia destinos no priorizados previamente.
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) No se han definido criterios institucionales ni se tiene elaborada una metodología municipal para hacer, año con año, el ejercicio de priorización de proyectos y de asignación de recursos
8) 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.
9) No hay fondos para financiar los gastos corrientes de funcionamiento de los distintos mecanismos de participación ciudadana.
10) Bajo % en la recuperación de la mora tributaria debido a la ausencia de una política y de un mecanismo efectivo para la recuperación de mora.
11) Baja capacidad de prestar servicios municipales en el área rural
12) Débil cultura tributaria por parte de los contribuyentes del municipio.
13) La falta de un programa municipal estructurado, sistemático y permanente de formación y capacitación de empleados y de líderes y lideresas involucrados en el proceso de participación ciudadana.
14) No se están poniendo a disposición del recurso humano institucional los medios necesarios para aumentar sus conocimientos teóricos y prácticos.
15) Deficiencia en la capacidad de respuesta oportuna y eficaz para atender peticiones y demandas de la ciudadanía
16) Hay dificultades para acceder al uso oportuno de equipo y maquinaria especializada requerida en la prestación y mantenimiento de los servicios municipales
17) Se ha diferido indefinidamente la preparación del estudio de factibilidad del proyecto de creación de un sistema de oficinas municipales descentralizadas por zonas.
18) Se ha postergado la preparación y aplicación de un protocolo de prestación de servicios municipales bajo una filosofía de mejora continua de atención al cliente.
19) Se le ha dado baja prioridad a la inversión tecnológica en hardware y software, así como a 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 2009-20012" y "Sistematización de la Ronda de Consultas Evaluativas del Proceso de Participación Ciudadana, Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad

## III.2 Convivencia y Seguridad Ciudadana<sup>37</sup>

### III.2.1 Sinopsis de su trayectoria

Para la alcaldía municipal de Santa Tecla<sup>38</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, viabilizando de este modo la armónica vida en sociedad de las y los tecleños. 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

<sup>37</sup> Análisis tomado del documento Plan Estratégico Participativo 2012 – 2022. Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

<sup>38</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.

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>39</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 “Plan Estratégico Participativo (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, 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) y se instituye orgánicamente al interior de la alcaldía la figura de la Consejería de Convivencia y Seguridad Ciudadana (CCSC). Del mismo modo, se organiza el Consejo Interinstitucional para la Prevención de la Violencia (CIPV). También comienza el patrullaje conjunto de la ciudad entre la Policía Nacional Civil (PNC) y el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) para prevenir actos delictivos. Se construye 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.

En el 2008<sup>40</sup>, el Consejo Municipal aprobó la primera revisión de la Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PMCS), 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 PMCS. 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

---

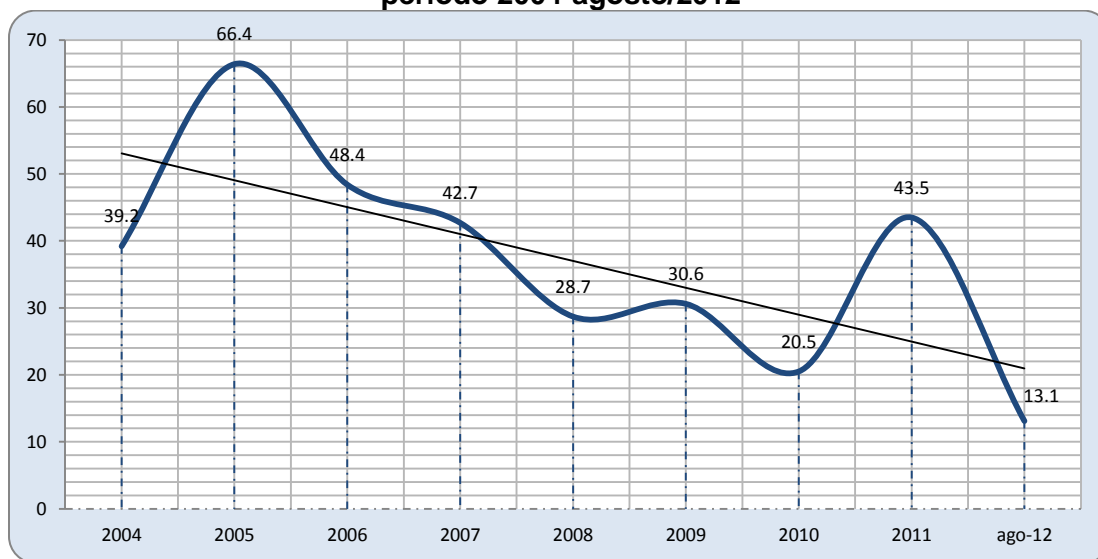
<sup>39</sup>Ibidem.

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

esparcimiento con el aprovechamiento y disfrute de los sitios de 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 N° 4). Ocho años después, para agosto de 2012, ese mismo indicador se había desplomado a su quinta parte, descendiendo a 13.1 (ver Gráfico N° 4), permitiéndole al municipio ser eliminado del ranquin de esa fatídica lista de violencia social y deshumanización territorial.

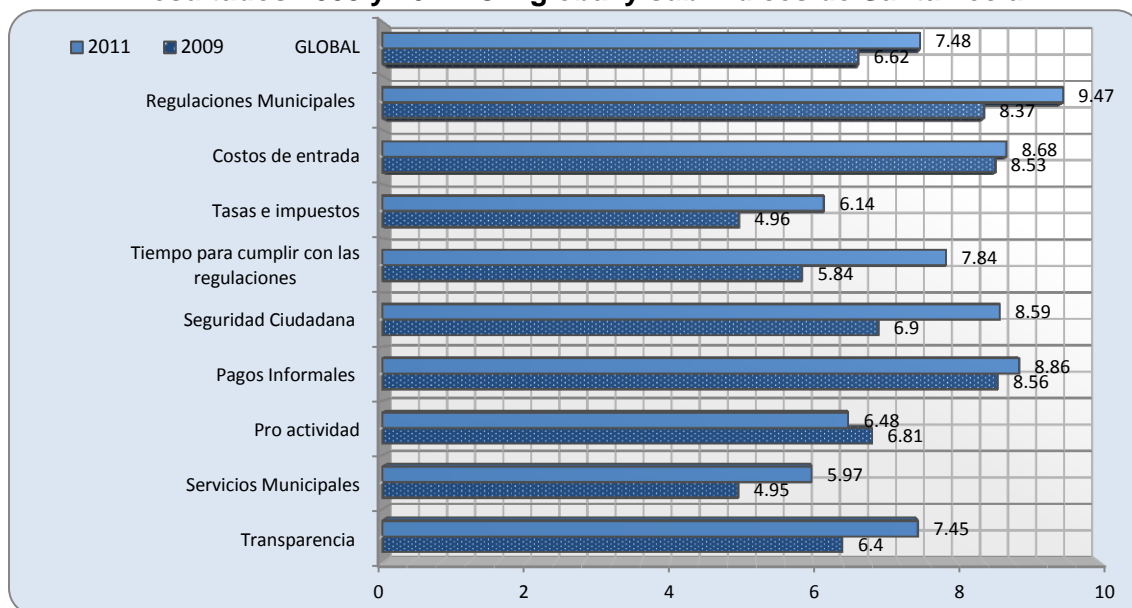
**Gráfico N° 4.**  
**Tasa de homicidios por 100,000 habitantes del municipio de Santa Tecla durante el período 2004-agosto/2012**



*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*

Por otra parte, también se dispone de los resultados arrojados por el Índice de Competitividad Municipal (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 N° 5). 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 29<sup>ava</sup> entre los 100 municipios participantes en la medición. Para el 2011, aumentó la nota respectiva a 8.59 (ver Gráfico N° 5), subiendo al 12<sup>avo</sup> 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 Tabla N° 9)

**Gráfico N° 5.**  
**Resultados 2009 y 2011 ICM global y sub índices de Santa Tecla**



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

**Tabla N° 8. 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)

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.

**Tabla N° 9. Indicadores del subíndice de seguridad ciudadana del ICM, 2009 y 2011**

INDICADOR	2009	2011	Variación
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	121.07	110.22	(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.

### III.2.2 Retos estratégicos

La tercera versión de la PMCSO 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:

- i. Fortalecimiento de la cultura de participación ciudadana a través de su involucramiento en asuntos de convivencia, prevención de la violencia y buenas practicas comunitarias
- ii. 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.
- iii. Recuperación y promoción del uso adecuado del sistema de espacios públicos de calidad, fomentando las buenas prácticas vecinales, la inclusión y la cohesión social.
- iv. 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.
- v. 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.
- vi. 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
- vii. 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.
- 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

---

<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.

# CAPITULO IV

## TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL



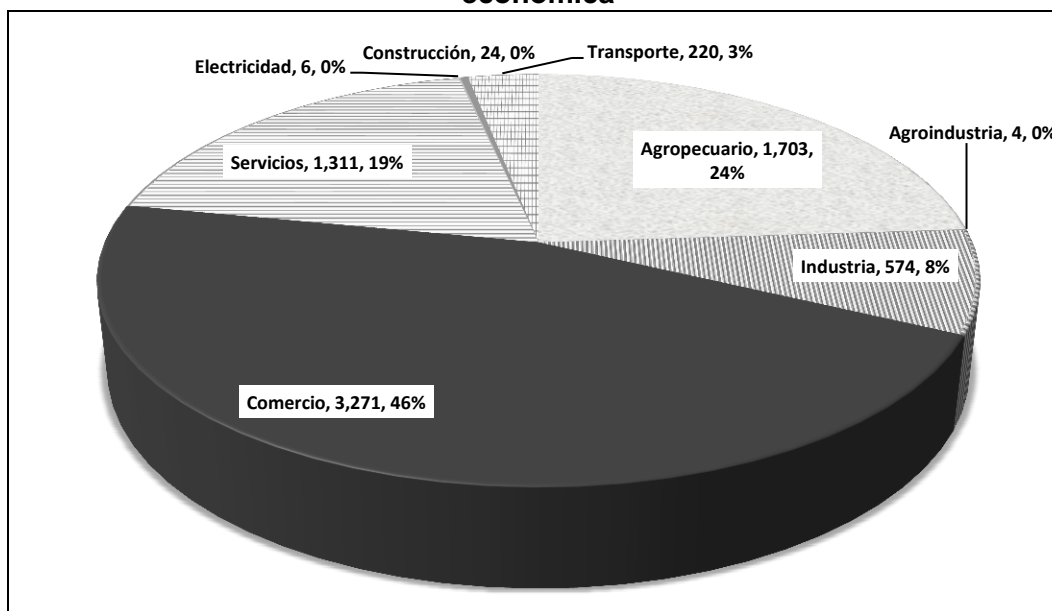
## CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

### IV.1 PIB per cápita del municipio

Según el informe 262 publicado en el 2005 por el PNUD, el PIB per cápita en dólares para el municipio de Santa Tecla era de \$ 10,203.00 dólares, ocupando la posición número 2, a nivel nacional. Para el año 2009, ese PIB se incrementó a \$ 12,455.7 dólares.

### IV.2 Tejido productivo del municipio<sup>42</sup>

**Gráfico N° 6 .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.45 pp. 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.

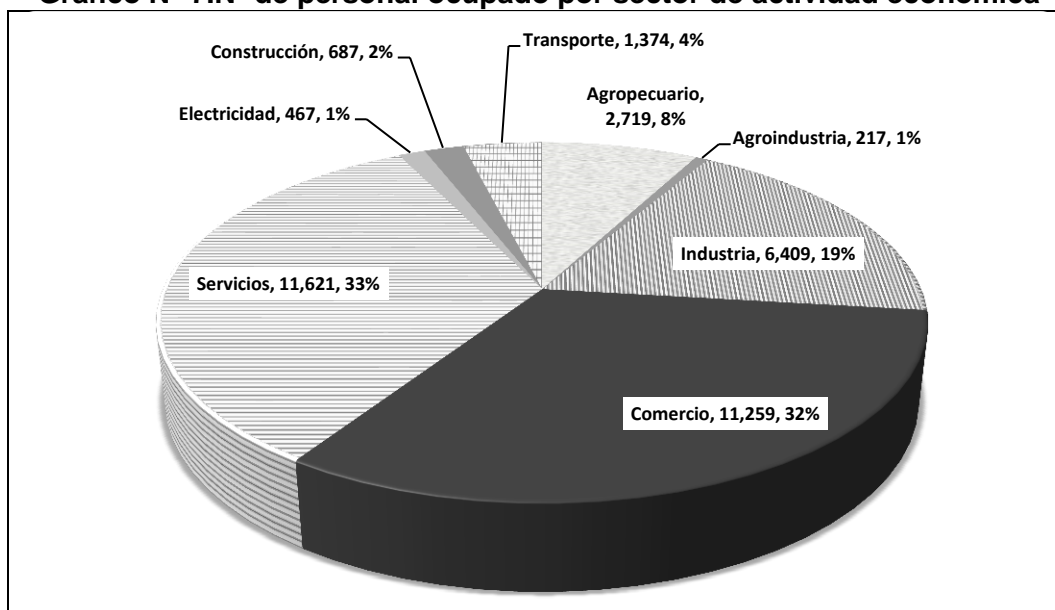
Santa Tecla es, esencialmente, un municipio urbano, ubicado al extremo sur poniente del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), estrechamente vinculado a la capital por la carretera Panamericana, principal eje oriente-poniente de la región. Según el VII Censo de Población y Vivienda<sup>43</sup>, de un total contabilizado de 121,908 habitantes, los residentes de la ciudad constituían el 89.2% y los del área rural el 10.8%. 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

<sup>42</sup> Análisis tomado del documento Plan Estratégico Participativo 2012 – 2022. Alcaldía Municipal de Santa Tecla

<sup>43</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

actividades productivas no ligadas a la explotación directa o transformación de los recursos naturales en productos primarios.

**Gráfico N° 7. N° 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.45 pp. 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 empíricamente 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 N° 6) identificadas por los dos últimos Censos Económicos y Agropecuarios; el resto, la mayoría predominante del 76%, son unidades económicas no agropecuarias, encaminadas a la transformación de las materias primas en insumos o productos o a la prestación de servicios. Vista esta misma configuración económica desde el punto de vista de la cantidad de personas ocupadas, en las 1,703 explotaciones agropecuarias empadronadas<sup>44</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 N° 7). 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.

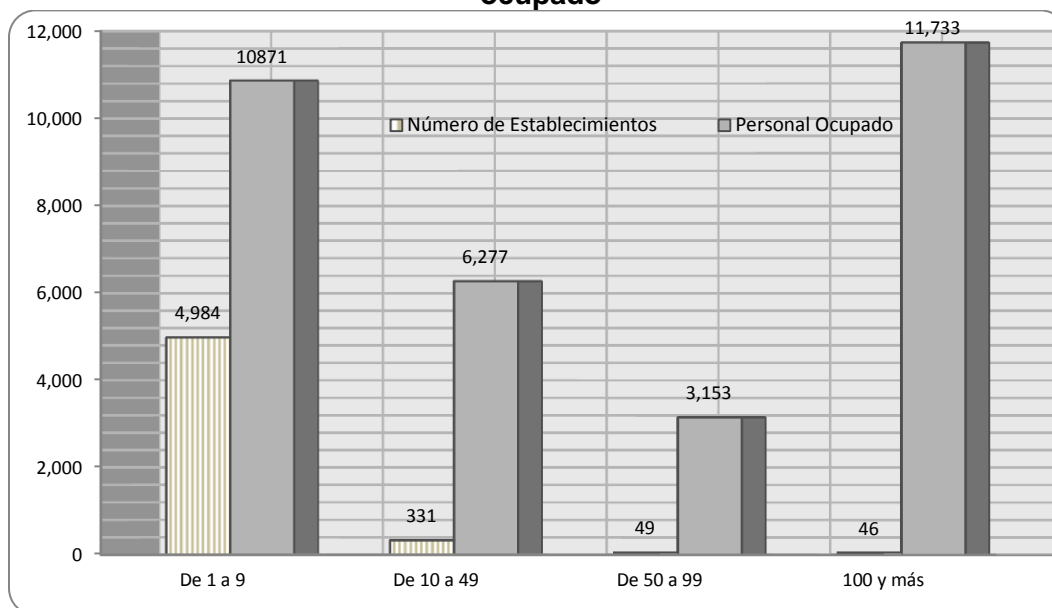
Si clasificamos el parque de empresas agroindustriales, industriales, comerciales, de servicios, electricidad, construcción y transporte de acuerdo a la cantidad de personal ocupado, destaca el hecho de representar el segmento de la microempresa<sup>45</sup> 1.84 de cada 2

<sup>44</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>45</sup> Unidades productivas con 9 o menos empleados

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 N° 8), 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 productivas con 100 o más empleados. Pese a representar un minúsculo 0.8% del total de las unidades productivas (ver Gráfico N° 8), le dan trabajo al 36.6% del contingente de personas ocupadas.

**Gráfico N° 8. 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.45 pp. 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 de sector de actividad económica se refiera, entrañan un patrón productivo de organización, comportamiento y operación marcado por determinados atributos, a saber<sup>46</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

<sup>46</sup> Libro blanco de la microempresa. (1997). 2ª edición, San Salvador, El Salvador, pp. 1-22.

subsistencia del grupo familiar; la actividad realizada es el medio a través del cual se generan los ingresos para satisfacer necesidades de consumo.

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>47</sup>:

- i. 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.
- ii. 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.
- iii. 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.
- iv. 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.
- v. Se contabilizaron un total de 9,562 viviendas con producción sólo de patio<sup>48</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>49</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>47</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>48</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>49</sup> Ibidem.

De acuerdo a la Política de Desarrollo Económico Local de Santa Tecla<sup>50</sup>, la cual toma como base la información del Censo Económico de 2005, las principales actividades predominantes en los sectores económicos del municipio son:

- i. Industria: fabricación de prendas de vestir; productos alimenticios y bebidas; muebles; sustancias y productos químicos y plásticos; y productos de metal.
- ii. Agroindustria: principalmente empresas dedicadas al beneficio del café.
- iii. Agrícola: Granos básicos (maíz y frijol), hortalizas y café
- iv. Artesanía: 50 productores/as y asociación de cooperativa de mujeres
- v. Comercio: predominan las actividades destinadas al comercio al por menor, del sector formal e informal.
- vi. Servicio: mayor presencia con actividades relacionadas con hoteles y restaurantes; turismo; la enseñanza; servicios sociales y de salud.

### IV.3 Identificación de encadenamientos productivos y/o de proveedores

Hay algunos encadenamientos productivos estratégicos en el municipio como es el caso de la cadena turística asociada al impulso al distrito cultural en el centro de Santa Tecla, el cual atrae visitantes y genera demanda de artesanías, pupusas y comidas típicas, de bares y restaurantes, entre otros.

Como se verá más adelante, los actores económicos apuntan a importantes vacíos en sus cadenas de valor, por ejemplo la falta de mayoristas en el municipio, la falta de comunicación entre productores y comerciantes, y dentro de los mismos sectores, así como la carencia de organizaciones productivas o empresariales para los negocios dentro del municipio.

### IV.4 Servicios de apoyo a empresas

El municipio de Santa Tecla cuenta con una amplia oferta de intermediarios financieros comerciales (bancos, cajas de crédito, financieras, etc.) para atender la demanda local de servicios y productos financieros.

La oferta de servicios de desarrollo empresarial en Santa Tecla es bastante grande, especialmente si se toma en cuenta que las empresas industriales demandan servicios empresariales de los siguientes rubros: i) servicios técnicos vinculados al proceso productivo, o de apoyo logístico<sup>51</sup>; ii) servicios administrativos vinculados al proceso de administración<sup>52</sup>.

En cuanto a la oferta de empresas de servicios en el municipio, se identificaron o mencionaron los siguientes: i) INSAFORP; ii) FEPADE; iii) Cámara de Comercio e Industria (CCI); iv) Cámara Coreana Salvadoreña de Comercio e Industria; y, v) Asociación de Zonas Francas de El Salvador

<sup>50</sup> Santa Tecla Política de DEL. 2011

<sup>51</sup> Servicios de reparación y mantenimiento de maquinaria; servicio de informática, desarrollo de software, redes, Internet, etc. ; servicios de seguridad y transporte; servicio de limpieza; y, servicio de acondicionamiento de espacios.

<sup>52</sup> Servicio de capacitación de personal; servicios de auditoría o evaluación administrativa; servicios de contabilidad e investigación de mercado; contratación de servicios de reclutamiento y evaluación de personal; declaraciones de impuestos; y, estudios de factibilidad e impacto ambiental

En cuanto al tamaño de las empresas oferentes, en un rápido sondeo telefónico realizado por consultores que analizaron el conglomerado industrial de Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla, pudieron constatar que la mayoría son pequeñas y medianas empresas<sup>53</sup>. Así mismo, al indagar sobre la procedencia de la oferta pudieron constatar que la mayoría no es local, más bien procede del AMSS. Sin embargo, existe una ligera diferencia en función del carácter o tipo de servicios empresarial. Para los servicios de desarrollo administrativo e informático casi absolutamente todos los proveedores provienen de fuera del municipio, en cambio, para los servicios empresariales a la producción o técnico como mantenimiento, se mencionaron algunos casos con procedencia interna del municipio.

En términos de formar y fortalecer el tejido empresarial en el municipio, habría que comenzar dando los primeros pasos positivos en tal dirección, fomentando la organización, coordinación, cooperación y sinergia entre los actores privados del municipio, especialmente entre aquellos del mismo rubro de actividad económica, con posibilidades de formar clústers. Ello supondría un claro compromiso de la municipalidad con esta meta.

---

<sup>53</sup> ANEP/GTZ. Situación del mercado de servicios de desarrollo empresarial para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en El Salvador. Identificación y caracterización de diferentes conglomerados empresariales en El Salvador.

# CAPITULO V

## ANÁLISIS FODA DE COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO



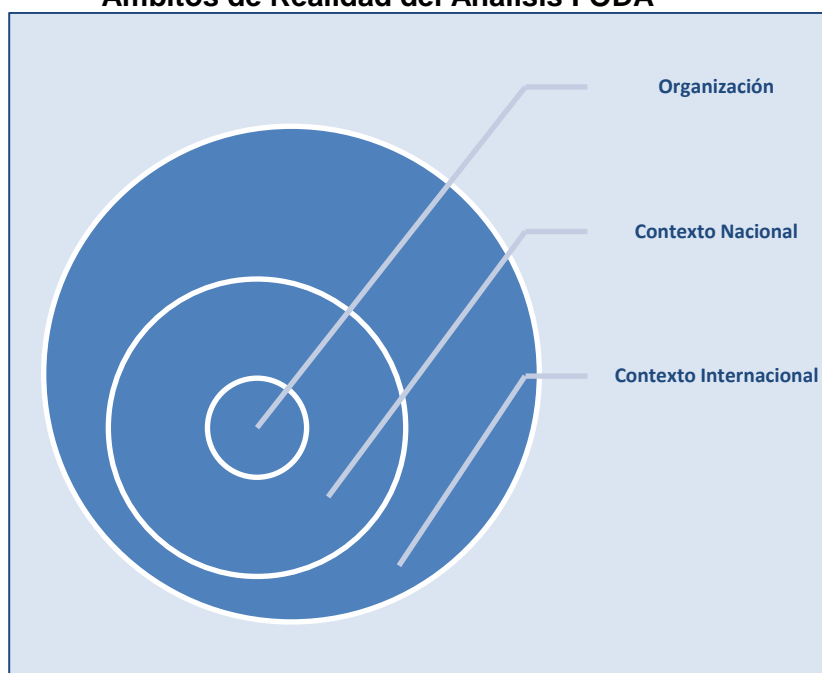
## CAPITULO V. ANÁLISIS FODA DE COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO

### V.1. Análisis FODA de competitividad del municipio

Cuando una institución u organización se empeña en definir de una manera equilibrada, eficiente y realista *“el derrotero a seguir en al menos los próximos 5 años plazo”*, en aras de movilizar la inteligencia y la creatividad interna para permitir avances innovadores, oportunos y continuos, siempre resulta recomendable empezar el ejercicio mediante el bosquejo de la situación fundamental enfrentada por ella en la actualidad, separando los aspectos y variables más relevantes en dos cuadrantes básicos de realidad (ver diagrama N° 5), a saber:

- i. La dimensión propiamente interna de la institución u organización.
- ii. El entorno circundante, entendido como todos aquellos aspectos pertenecientes a la nación y al resto del mundo sobre los cuales la institución u organización no ejerce control alguno. razón por la cual todos los acontecimientos pertenecientes a este ámbito de realidad son tomados como datos dados.

**Diagrama N° 5.**  
**Ámbitos de Realidad del Análisis FODA**



Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo esta tarea, se recurrió al uso de la técnica de análisis conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver Tabla N° 10, 11, 12,13). En última instancia, 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 institucional a seguir, 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 de la competitividad en el municipio, así como el correspondiente al entorno, tomando como base lo expresado por los actores privados en los talleres participativos<sup>54</sup> (ver Anexo V.1), así como la información recolectada en documentos y a través de las entrevistas realizadas.

## V.2 Contexto interno

En el contexto interno, se entiende como fortalezas todos aquellos aspectos, características, elementos o factores del territorio del municipio, cuya presencia facilita o es una ventaja, real o potencial, para la obtención de resultados positivos globales para la consecución de los objetivos trazados en el campo de la competitividad (ver Tabla N° 10). En cambio, se entiende como debilidades todos aquellos aspectos, características, elementos o factores del territorio del municipio, cuya presencia dificulta o es una desventaja, real o potencial, para semejantes propósitos (ver Tabla N° 11).

**Tabla N° 10. Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla en el tema de la competitividad municipal**

RUBRO	DESCRIPCIÓN
<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.
	Ciudad con un contexto histórico y cultural atractivos Cuenta 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.
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.
Dotación y acceso a centros tecnológicos y de educación superior	Se cuenta con Institutos técnicos superiores y universidades, tanto instalados en el municipio como en ciudades vecinas.
Mecanismos de participación ciudadana en funcionamiento	Los actores del municipio de Santa Tecla consideran que la democracia ha avanzado y, consecuentemente, tienen confianza en la municipalidad como rectora local de la misma. La participación ciudadana ha logrado avanzar y los actores se encuentran empoderados de sus derechos
Alianzas entre gobierno local y	Algunas organizaciones y actores privados están abiertos a desarrollar niveles de interacción, concertación y cooperación con el gobierno municipal en torno

<sup>54</sup> Ver Anexo V.1

sector privado	a objetivos superiores de desarrollo.
Municipio seguro	En este municipio el Gobierno local trabaja en la prevención del crimen y la seguridad ciudadana, poniendo a disposición un cuerpo de agentes metropolitanos CAM, que coordinan actividades con la PNC y otros actores institucionales que atienden el tema de seguridad.

Fuente: Anexo V.2

**Tabla N° 11.**  
**Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla**  
**en el tema de la competitividad municipal**

RUBRO	DESCRIPCION
<b>FORTALEZAS</b>	
Infraestructura de servicios y equipamiento para el fortalecimiento de capacidades emprendedoras y 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 los productos locales y principales servicios públicos en atención al flujo de demanda esperada por servicios gastronómicos, productos artesanales y otros ofrecidos por la población.
Apoyo del 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>	
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 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.
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.
Deficiencia en	Un gran porcentaje de centros poblados rurales carecen de servicio de

algunos servicios básicos	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.
	Difícil acceso vehicular a la ciudad, 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.
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.

Fuente: Anexo V.2

### V.3 Contexto externo

En el análisis del contexto externo, se entiende como oportunidades todos aquellos factores o aspectos del entorno, ubicados fuera del ámbito de control del municipio, cuya presencia beneficia directamente o bien pudiera llegar a incidir positivamente sobre los resultados de las acciones emprendidas para mejorar la competitividad del territorio (ver Tabla N° 12). En cambio, por amenazas se entiende como amenazas Entendiéndose por oportunidades todos aquellos factores o aspectos del entorno, ubicados fuera del ámbito de control de la organización, cuya presencia afecta ciertamente o bien pudiera llegar a incidir negativamente sobre sobre los resultados de las acciones emprendidas para mejorar la competitividad del territorio (ver Tabla N° 13).

**Tabla N° 12.**  
**Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla en el tema de la competitividad municipal**

RUBRO	DESCRIPCION
<b>OPORTUNIDADES</b>	
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.
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. De igual modo, se están registrando avances en el campo de la transparencia y el acceso a la información pública. Creciente participación de la sociedad civil en los procesos de planificación estratégica y desarrollo local.
Demanda potencial nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El acuerdo entre el Gobierno 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.</li> <li>✓ La tendencia mundial hacia el consumo de alimentos proveniente de ambientes ecológicos y cultivos orgánicos.</li> <li>✓ Creciente demanda de ecoturismo y turismo de salud.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de Instituciones que promueven las exportaciones, las inversiones privadas y el turismo.</li> </ul>
Acceso a potenciales fuentes de financiamiento de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de recursos naturales de interés de la inversión privada nacional e internacional.</li> <li>✓ 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.</li> <li>✓ Viabilidad de convenios de cooperación y apoyo mutuo entre las autoridades locales, las empresas y la población.</li> </ul>
<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.
Distorsiones en el mercado local	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generación de competencia desleal por el contrabando de mercadería.</li> <li>✓ Persistente importación de productos agrícolas y bienes de consumo intermedio y final subsidiados por su país de origen.</li> </ul>

Fuente: Anexo V.1

**Tabla N° 13.**  
**Fortalezas y debilidades del municipio de Santa Tecla en el tema de la competitividad municipal**

RUBRO	DESCRIPCION
<b>AMENAZAS</b>	
Inestabilidad jurídica, social y política	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preocupación de inversionistas sobre la estabilidad política y jurídica del país.</li> <li>✓ Existencia de conflictos sociales e inseguridad ciudadana Incrementa el riesgo país.</li> <li>✓ Crisis política y económica de los países de la región y del continente</li> </ul>
Incremento del Deterioro Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Niveles de contaminación ambiental sobrepasan los límites permisibles de salubridad.</li> <li>✓ Falta de una conciencia ambiental en la ciudadanía.</li> <li>✓ Políticas débiles para hacer frente a la contaminación ambiental y depredación de los recursos naturales.</li> </ul>
Mercado internacional muy exigente y competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia de otros países con tecnologías avanzadas que les permite ofertar productos de mejor calidad y a menor precio.</li> <li>✓ Precios de materias primas y servicios de maquila fijados a nivel internacional</li> </ul>
Restricciones presupuestarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los recursos financieros del Estado destinados a las inversiones públicas en servicios son escasos</li> </ul>

Fuente: Anexo V.1

# CAPITULO VI

## PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL



## CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Este PCM tiene un horizonte temporal de 5 años plazo. Su apuesta es mejorar las capacidades competitivas del Municipio de Santa Tecla, aprovechando sus ventajas comparativas y sentando las bases para construir un modelo de desarrollo económico local, a partir de los recursos disponibles

### VI.1 Visión

De acuerdo a lo establecido en la Política de Desarrollo Económico Local del Municipio (PDEL), “La visión (ver Diagrama N° 6) se relaciona con la vocación y el potencial del municipio con base a su capital territorial (humano, social, económico y natural), al mejoramiento de su

productividad, a la cooperación pública, social y privada, a la asociatividad de los agentes económicos, al soporte educativo-técnico para la innovación y a su conectividad.

Diagrama N° 6. Vision de Desarrollo Económico Local

### VISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

*En el año 2022, Santa Tecla es reconocida - interna y externamente- como el municipio de emprendedores*

Santa Tecla se proyecta como una de las principales plataformas educativas, plazas comerciales y centros de recreación del país. Su capital territorial, el dinamismo de su gobierno local y la cercanía con el AMSS, la convierten en una localidad pujante y con una voluntad política para mejorar el entorno municipal para nuevas inversiones y nuevos emprendimientos en el área rural y urbana. Este esfuerzo implica la coordinación con estrategias y programas regionales y nacionales –públicas y privadas- para el fomento productivo rural y urbano, el eslabonamiento en cadenas de valor y la ampliación de oportunidades para la generación de más emprendimientos, más inversiones y más empleos para las y los teceleños<sup>55</sup>.

La visión construida por los actores privados y el gobierno municipal propone consolidar el liderazgo de Santa Tecla en el Departamento de La Libertad (ver Diagrama N° 6), especializando y modernizando su base económica, agregando valor a sus ventajas comparativas, adoptando tecnología, ciencia e innovación, e integrando activamente el sistema educativo medio y superior con sus vocaciones productivas, para mejorar el desempeño empresarial y formar recurso humano más calificado.

### VI.2 Objetivos

Los objetivos identificados son armónicos y coinciden conceptual y metodológicamente con los planteados en la PDEL del municipio. Surgen de los procesos de consulta y participación de los actores locales en la definición del qué y cómo para el PCM.

<sup>55</sup> Santa Tecla. Política de Desarrollo Económico Local. 2011


Tabla N° 14. Objetivos generales y específicos

OBJETIVO GENERAL
<b>Contribuir al fortalecimiento del municipio para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas en Santa Tecla</b>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)
OE1: Promover la economía teceleña, enfatizando la generación de empleo local y el emprendedurismo, a través del desarrollo de micro y pequeñas empresas, artesanos, asociaciones de mujeres, jóvenes y adultos mayores del municipio.
OE2: Promover medios de vida rurales sostenibles, a partir del apoyo a la seguridad alimentaria y el fomento del desarrollo agropecuario y agroindustrial en el municipio, para incrementar los ingresos y empleos de la población rural
OE3: Fortalecer la capacidad de gestión municipal para ampliar las oportunidades para la generación de más inversiones, más emprendimientos y más empleos para las y los teceleños a nivel rural y urbano.

Fuente: PDEL

### VI.3 Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas (LE) son los caminos o las rutas clave para alcanzar objetivos en los cuales se asienta la visión de desarrollo para el municipio. Estas son armónicas y coinciden conceptual y metodológicamente con las planteados en la PDEL del municipio. Surgen de los procesos de consulta y participación de los actores locales en la definición del qué y cómo para el PCM.



#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- LE1: Ciencia, Tecnología e Innovación.
- LE2: Seguridad y Orden
- LE3 Fomento al desarrollo productivo empresarial y del asocio público privado (desarrollo del comercio y del turismo)
- LE4: Fortalecimiento de capacidades del gobierno local para el ejercicio de sus competencias en competitividad

Fuente: PDEL

En esencia, estas líneas estratégicas apuntan a hacer de Santa Tecla una ciudad con una alta calidad de vida y respeto al medio ambiente, caracterizada por ser segura para vivir, ordenada, verde y limpia, con ciudadanos formados para el trabajo. Además, buscan que sea apta y amigable para los negocios, una ciudad acogedora para los visitantes, urbe de compras, abierta a los emprendimientos, solidaria, con empleos sostenibles y de calidad.

#### VI.3.1 LE “Ciencia, Tecnología e Innovación”

Es importante crear las capacidades humanas e institucionales para identificar, aplicar y crear conocimientos y tecnologías que puedan ser utilizados para resolver problemas en las empresas, para desarrollar nuevos negocios, abrir nuevos mercados, mejorar procesos productivos y elevar la productividad de las empresas, en función de alcanzar un crecimiento sostenido.

El énfasis de esta línea son los aspectos de innovación tecnológica para la competitividad, ya que la obtención de mayores niveles de generación de valor agregado en sectores

económicos con fortalezas territoriales, así como en aquellos que hacia el futuro pudieran aparecer, requieren la utilización o aplicación del conocimiento innovador.

### **VI.3.2 LE “Seguridad y orden”**

El gobierno municipal, en coordinación con el Gobierno central y el acompañamiento de personas y organizaciones no gubernamentales y gubernamentales, debe establecer unas reglas de juego claras y estables para el manejo de espacios públicos y para la seguridad jurídica. Asimismo, debe generar confianza para el desarrollo de actividades productivas y aumento de la inversión privada.

En respuesta a este planteamiento, la municipalidad de Santa Tecla debe continuar impulsando acciones como la de conformación del Consejo Interinstitucional para la Prevención de la Violencia<sup>56</sup> (CIPV), el patrullaje conjunto de la ciudad entre la PNC y el CAM para prevenir actos delictivos; el desarrollo de convenios con la empresa privada para mejorar condiciones de seguridad, la campaña de corresponsabilidad ciudadana denominada “Denuncia ciudadana”, etc.

La Municipalidad de Santa Tecla cuenta con variadas innovaciones y avances en la construcción de un marco jurídico e institucional de un entorno adecuado para promover la convivencia y seguridad ciudadana, y por ende, para promover ese entorno amigable para los negocios.

### **VI.3.3 LE “Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado”**

El análisis de las ventajas competitivas señala que las iniciativas deben orientarse no solo al mejoramiento del entorno productivo, sino también a fortalecer los sistemas de relaciones locales entre los agentes económicos, sociales, las instituciones y la sociedad. En este sentido, en esta LE se contemplan proyectos e iniciativas que buscan, entre otras cosas: i) fomentar la vinculación de los agentes privados; ii) fortalecer vínculos entre el sector privado y el sector público; y, iii) articular sectores productivos y empresariales con el sector educativo y de investigación (universitario), para incorporar nuevas tecnologías y cualificar la mano de obra.

Uno de los atractivos principales del municipio está centrado en las actividades y en los productos turísticos ofrecidos. Esta LE se enfoca en articular cadenas de valor entre los productos turísticos, la infraestructura de apoyo especializado existente, los servicios y el equipamiento. Esto le permitirá al municipio tener una oferta atractiva de alto valor agregado, consolidando su posicionamiento en ese segmento de mercado.

La actividad comercial, por el dinamismo de las importaciones, la inversión en infraestructura de los últimos años, su gran mercado interno aún insatisfecho y la potencial atención de los mercados de los municipios adyacentes, convierten a Santa Tecla en un gran centro de desarrollo comercial de la zona.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del municipio y del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser

---

<sup>56</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.

alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas. Esta LE se enfoca en promover este sector de actividad productiva

Por último, es real la posibilidad de desarrollar la industria del conocimiento, aprovechando el nivel de educación de la población en edad de trabajar, su ingenio y creatividad y el hecho de que en la región se encuentra un buen número de institutos tecnológicos, así como universidades.

#### VI.3.4 LE “Fortalecimiento de capacidades del GL para el ejercicio de sus competencias en competitividad”

La municipalidad de Santa Tecla debe modernizar su gestión bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia. Esto es básico para tener la capacidad necesaria para liderar los procesos participativos de desarrollo económico local en el área rural y urbana del municipio. La municipalidad tiene un papel relevante en mejorar el entorno institucional del territorio para promover la economía local.

Esta LE persigue fortalecer la capacidad de gestión municipal para ampliar las oportunidades para la generación de más inversiones, más emprendimientos y más empleos, para las y los ciudadanos del municipio. Asimismo, se pretende promover la economía del municipio, enfatizando la generación de empleo local y el emprendedurismo, a través del desarrollo y fortalecimiento de artesanos, asociaciones de mujeres, jóvenes y otros actores estratégicos del municipio.

#### VI.4 Programas y proyectos para impulsar la competitividad municipal y mejorar la calificación del ICM

A continuación, en las Tablas 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21 se presentan los proyectos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo (CP, MP y LP) según las LE identificadas.

**Tabla N° 15. LE1 Ciencia, Tecnología e Innovación**

Programas	Proyectos y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Fortalecimiento en la educación, innovación y su vinculación con el sector productivo	• Fortalecimiento de capacidades productivas: sistema local de capacitación y formación laboral			
	• Gestión del Desarrollo Productivo: Articulación de oferta educativa y demanda sector productivo			
	• Gestión del conocimiento y desarrollo económico local sostenible: fomento de alianzas del municipio y el círculo académico y universitario			
	• Proyecto de transferencia de conocimientos: transferencia tecnológica e intercambio de experiencias locales			
	• Modernización de Servicios Institucionales: ✓ Tramites de pagos y otros en línea ✓ Facilitar el pago de impuestos de manera virtual			
	• Gestión del Desarrollo Laboral promoviendo el Fortalecimiento de Asocios Público-Privado en el establecimiento de plazas disponibles.			
	• Constitución de redes empresariales y asociatividad empresarial mediante la integración de cadenas productivas. ✓ Proyecto de encadenamientos empresariales			

Programas	Proyectos y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecimiento de empresas en los cantones, con base en las cadenas productivas</li> <li>✓ Promoción comercial para las empresas</li> </ul>			
<b>Sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de Sistema de información sobre sectores estratégicos identificados como prioritarios               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar el sistema</li> <li>✓ Levantamiento de línea base empresarial de los sectores estratégicos en zona urbana y rurales</li> <li>✓ Implementar el sistema de información, monitoreo y seguimiento</li> </ul> </li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión, investigación e implementación de nuevos modelos empresariales que mejoren la gestión de las empresas               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar el estudio y documentar los resultados</li> <li>✓ Difusión de los resultados</li> </ul> </li> </ul>			

CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

**Tabla N° 16. LE2 Seguridad y orden**

Programas	Proyectos y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
<b>Fortaleciendo la seguridad ciudadana.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Proyecto “Santa Tecla: Ciudad de las Colinas con Zonas Seguras”</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de lugares de mayor peligrosidad y promoción de más seguridad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Promoviendo la convivencia y la seguridad ciudadana”.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación y articulación de acciones entre el gobierno municipal y las instituciones locales y nacionales y otros actores claves, para ejecutar planes de vigilancia en pro de la seguridad del visitante y ciudadanía en general,</li> <li>✓ Identificación e intercambio de experiencias positivas en municipios vecinos o de la región, en función del control de la violencia.</li> <li>✓ Fortalecer coordinación de actividades y proyectos que en materia de prevención del crimen y violencia están ejecutando</li> </ul> </li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fortalecimiento de la cultura de participación ciudadana”               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Involucramiento de actores privados y otros sectores en asuntos de convivencia, prevención de la violencia y buenas practicas comunitarias</li> </ul> </li> </ul>			
<b>Educación ciudadana para disfrutar una ciudad segura y ordenada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de Divulgación y aplicación de ordenanzas municipales para: Convivencia Ciudadana y Contravenciones Administrativas, Protección y Preservación de Recursos Naturales, del Control del Desarrollo Urbano y de la Construcción, para la Declaración de Zonas de Máxima Protección, y todas las que promueven la seguridad y el ordenamiento de la ciudad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Programa de Formación para la Prevención y Seguridad”               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de programas de capacitación sobre “reducción de violencia intrafamiliar”</li> <li>✓ Establecimiento de alianzas con universidades que poseen carreras de leyes, para coordinar programas</li> </ul> </li> </ul>			

	de capacitaciones u otros apoyos dirigidos a la población joven.			
<b>Ciudad limpia</b>	• Campaña a la población en el área de reciclaje y del manejo de desechos			
	• Coordinación interinstitucional con MOP, OPAMS y municipalidad para resolver evacuación de aguas lluvias en zonas donde hay inundaciones			
	• Inventario de vías de acceso en mal estado y desarrollo de alianzas con actores privados para su mantenimiento y reparación.			
	• Equipamiento de contenedores o depósitos para la basura, iniciando en las principales calles de la ciudad			
	• Coordinación con VM y autoridades competentes para gestionar disminuir la presión del transporte colectivo y de carga que cruza la ciudad			
	• Regulación de horarios y rutas primarias y secundarias del transporte			

CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

**Tabla N° 17.**

**LE3 Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado**

Programas	Proyectos y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
<b>Iniciación y formalización empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la formalización empresarial en los emprendedores y microempresas               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medición de las cifras de informalidad en la ciudad (censos empresariales geo-referenciados y en comunidades)</li> <li>✓ Implementar estrategia para promover la formalización empresarial (legal, laboral, normas y requisitos)</li> <li>✓ Reducción de los costos y barreras a la formalización mediante la implementación de estrategias de simplificación y optimización de trámites empresariales, la ampliación de servicios y presencia de los Centros de Atención Empresarial (CAE)</li> <li>✓ Promoción de la cultura de la formalidad diseñando y ejecutando una campaña de ciudad que dé a conocer los riesgos de la informalidad, las ventajas, beneficios y servicios de ser formal, así como los costos y trámites para la formalización.</li> </ul> </li> </ul>			
<b>Promoción de emprendedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestión de la Promoción de emprendedores locales”               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía amarilla de emprendedores y empresas tecleños (todos los sectores, salud, educación, comercio, servicios varios, etc.)</li> <li>✓ Un periódico local con ofertas de productos</li> <li>✓ Guías de eventos turísticos con cupones de descuentos</li> <li>✓ Organización de ferias permanentes</li> <li>✓ Realización de ferias emprendedoras innovadoras (con incentivos)</li> <li>✓ Promocionar el turismo rural y organizar espacios para promover ventas</li> <li>✓ Crear una base de datos de emprendedores que comercializan a través de ferias</li> <li>✓ Actualización de la base de datos de las nuevas propuestas emprendedoras</li> <li>✓ Desarrollar ferias de promoción de productos y servicios en el Paseo</li> </ul> </li> </ul>			

	<p>El Carmen (Servicios médicos, de alquiler, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar la promoción de artesanías en las actividades de Paseo El Carmen</li> <li>✓ Promover cooperativas agrícolas con líderes capacitados</li> <li>✓ Promoción de emprendedores (crear ruedas de negocios, exposiciones o ferias para dar a conocer a la municipalidad los productos que se hacen)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Generación de espacios Físicos para la promoción de emprendedores”</li> <li>✓ Construcción de un mercado de artesanías (uso de locales libre del mercado Dueñas)</li> <li>✓ Construir y equipar la zona de Las Delicias como mirador turístico</li> <li>✓ Crear más áreas adicionales al Paseo El Carmen para comercializar productos (El Cafetalón, Parque Acuático, etc)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad y mercado territorial</li> <li>• “Gestión de Financiamiento para emprendedores”</li> <li>✓ Apoyo de parte de la municipalidad para préstamos de la capital semilla a emprendedores</li> <li>✓ Crear un fondo de financiamiento para los emprendedores</li> </ul>			
<b>Medios de vida rurales sostenibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Diversificación agrícola e impulso a la agro industria”</li> <li>✓ Proyecto de relocalización de agroindustria con bajo impacto ambiental</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de productores agrícolas</li> <li>✓ para realización de compras de insumos que beneficien su economía,</li> <li>✓ para la comercialización de los productos</li> <li>✓ Fortalecimiento de empresas en los cantones, con base en las cadenas productivas</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Implementación de tecnologías apropiadas”</li> <li>✓ Aplicación de Técnicas de conservación de suelos y de producción innovadoras, modernas, que permita la auto sostenibilidad de la producción</li> <li>✓ Fomento de la agricultura sostenible que permita desarrollar procesos productivos en diferentes épocas del año.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestión del Desarrollo Económico Local sostenible”</li> <li>✓ Creación de centros de acopio</li> </ul>			

Tabla N° 18.

**LE3 Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado**

Programas	Proyectos y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
<b>Facilidad de acceso a recursos financieros a productores agrícolas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas proveedoras de insumos agrícolas ofrecen capacitación y financiamiento</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias entre productores para conocer el producto, calidad y oferta</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un Banco Comunal como sistema financiero alternativo para el sector agropecuario local</li> </ul>			
<b>Fomento a la organización empresarial por sectores de actividad económica y cooperación entre actores</b>	<p>Conformación/fortalecimiento de organizaciones Empresariales por sector de actividad económica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de empresarios/as del municipio por sector de actividad económica a la que pertenecen</li> <li>• Sensibilización de actores identificados sobre beneficios que reporta la asociatividad empresarial.</li> <li>• Definición y desarrollo de la figura organizativa para el gremio a conformar.</li> </ul>			

privados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de Asociación de comerciantes</li> <li>✓ Creación de Comité de Desarrollo artesanal</li> <li>✓ Formación de una cooperativa de artesanos para lograr apoyo financiero, capacitaciones para lograr productos de calidad y que sean exportables, etc.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de reuniones periódicas para discutir temas de interés y determinar acciones por sector.</li> </ul>			
Desarrollo de alianzas estratégicas entre sectores público y privado”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas del municipio y el círculo académico y universitario.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer vínculos entre el sector privado y el sector público para el desarrollo de iniciativas comunes ligadas con la competitividad, la productividad y la generación de empleo.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de instancias como MITUR, ISTU, Cámara de Turismo, etc. para gestionar programación de eventos en el municipio.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asocio público-privado</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asocio público-público</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de una Mesa de diálogo público privada para discutir avances en el Plan de Competitividad y Proyectos Estratégicos para el Desarrollo Económico del Municipio de Santa Tecla</li> </ul>			
Conectividad e Integración de futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reordenamiento y descongestión vehicular.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la red vial urbana y rural.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de parqueos y señalización vial.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño de las rutas en el centro histórico</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema mercados y reordenamiento de recorridos de rutas</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de espacios por carros abandonados y calles convirtiéndose en talleres</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescatar la terminal TAL que está abandonado y la gente se ha adueñado de él.</li> </ul>			
Promoción de empleo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una revisión general de los accesos a pasajes y/o calles que han sido restringidos (revisar normativas, cumplimiento de normativas, etc.).</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la Oficina Municipal de Empleo</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de Festival de la juventud presentando los productos y servicios en la feria</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-Organizar bolsa de trabajo incluyendo personas con capacidades especiales</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de horas sociales y oficios para apoyo a emprendedores y alumnos</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de festival Puertas Abiertas para Jóvenes</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorio virtual de empresas teclenas</li> </ul>			

CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

**Tabla N° 19. LE3 Fomento del desarrollo productivo empresarial y del asocio público-privado**

Programas	Proyectos y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Promoción de empleo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una base de datos en internet donde se presenten todos los emprendedores (Oferta de productores)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más publicidad y ferias promoviendo cada rubro de comercio</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar asesorías empresariales para el funcionamiento de las empresas y poder saber que nuevos puestos o empleos se pueden generar</li> </ul>			

	• Control de calidad en productos alimenticios para eventos de Feria Puertas Abiertas			
	• Dar capacitaciones sobre la calidad del producto para tener estándares de calidad			
	• Capacitaciones a las PYMES para poder ser más competitivos en el mercado local			
	• Promover mejor los agro mercados para vincular varios productores			
	• Capacitaciones en: ventas, negocios y calidad de productos			
	• Promoción de empresa para la colocación de empleo			
	• Crear una base de datos en internet donde se presenten todos los emprendedores (Oferta de productores)			
	• Más publicidad y ferias promoviendo cada rubro de comercio			

CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

**Tabla N° 20. LE4: Fortalecimiento de capacidades del gobierno local para el ejercicio de sus competencias en competitividad**

Programas	Proyectos y Acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
<b>Fortalecimiento de capacidades institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización de la administración municipal: fortalecimiento de la Gerencia de Desarrollo Económico Local en función de las demandas de Competitividad Municipal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar organización de la unidad</li> <li>✓ Considerar creación de un departamento de atención especializada al “gran contribuyente” o ventanilla de atención al desarrollo de grandes proyectos del sector productivo</li> <li>✓ Capacitar al personal encargado de la unidad de DEL y a las que se coordinan con ella.</li> <li>✓ Contratación/ adecuación de recurso humano</li> </ul> </li> <li>• Reestructuración de la unidad municipal que atenderá el desarrollo del sector agrícola/ la zona rural</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización y mejoramiento de “Registro de contribuyentes de impuestos: unificar base de datos del contribuyente.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y/o mejoramiento de sistema de comunicaciones institucionales interna:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento en la coordinación de actividades de las diferentes áreas de la municipalidad, orientadas hacia el objetivo de competitividad.</li> <li>✓ Información detallada para trámites para emprendedores (página web y/o brochures en la alcaldía)</li> </ul> </li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de programa de incentivos, por pronto pago de obligaciones tributarias.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el pago de impuestos de manera virtual</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer capacidades del personal para que haga cumplir regulaciones y normas</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas con universidades para hacer consultorías, estudios, indicadores</li> </ul>			
	<b>Municipalidad de puerta abierta y segura.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y/o mejoramiento de sistema de comunicaciones institucionales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizar sistema de comunicación externa, para mantener informados a dueños de negocios y recibir sus opiniones y propuestas, en función de trámites, regulaciones y obligaciones tributarias, así como sus derechos, obligaciones y otros asuntos ligados al ambiente “amigable con los negocios” y así evitar malestares y contratiempos.</li> <li>✓ Creación de un buzón de sugerencias sobre las actividades del Paseo El Carmen</li> </ul> </li> </ul>		

Programas	Proyectos y Acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de espacios con actores privados para discutir temas de interés para el crecimiento de sus actividades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prevención de violencia</li> <li>✓ Construcción de planes, desarrollo de proyectos, formulación de políticas, ordenanzas, etc.</li> <li>✓ Cargas tributarias, procedimientos y trámites, etc.</li> </ul> </li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de buzones de sugerencias para que el ciudadano pueda manifestarse</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de Ley de impuestos y Ordenanzas Municipales: de Tasas por servicios municipales, la de Transparencia y Participación Ciudadana, etc.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación y Difusión de la Política de Desarrollo Económico Local y Plan de Competitividad Municipal</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar el pago de impuestos de manera virtual</li> </ul>			
<b>Ordenando el territorio municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer planes de ordenamiento territorial en el municipio para definir diferentes usos del suelo y actividades y un mejor reordenamiento de los espacios ocupados por los negocios</li> </ul>			

**Tabla N° 21. LE4: Fortalecimiento de capacidades del gobierno local para el ejercicio de sus competencias en competitividad**

Programas	Proyectos y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
<b>Ordenando el territorio municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de socios públicos y privados para apadrinar mantenimiento vial y de espacios públicos</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar un nuevo plan de desarrollo turístico, junto con la empresa privada</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de zonas designadas para Paseo El Carmen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar capacitaciones, diálogos e intercambios de experiencia con técnicos de Oficina de Planificación OPAMS sobre aplicación de normativa.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de estacionamientos públicos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de manejo sustentable del uso del suelo en el área rural.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de rehabilitación, restauración y protección del patrimonio arquitectónico del municipio.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de movilidad y accesibilidad, zonas de velocidad reducida, estacionamientos, cableado subterráneo, iluminación, señalización, mobiliario y circuitos peatonales.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación del Plan de Gestión de Riesgo Municipal y del Mapa de las zonas de riesgo del municipio.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de desarrollo turístico ecológico y patrimonial</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relocalización y concesión del Rastro Municipal.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de generación de estímulos para mejoramiento del espacio urbano en el uso del suelo.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de conectividad electrónica: fibra óptica, red de multi-servicios.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de conectividad electrónica educativa.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de reordenamiento y modernización del sistema de transporte en la zona rural y urbana.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de recuperación de espacios baldíos.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de equipamientos culturales: Rehabilitación de antiguo palacio municipal, Museo de la ciudad, escuela municipal de artes, bibliotecas.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Descontaminación visual y auditiva.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reordenamiento de comercio formal e informal.</li> </ul>				

# CAPÍTULO VII

## ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PCM Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO



## CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PCM Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

La institucionalización de la organización responsable de la implementación y seguimiento del PCM de Santa Tecla será un elemento esencial para garantizar la ejecución de los proyectos y acciones identificados en cada línea estratégica. Ella será facilitará el establecimiento de mecanismos permanentes de coordinación entre los actores locales para concentrar sus esfuerzos en lograr la construcción de un municipio competitivo.

### VII.1 Comité de Competitividad Municipal (CCM)

La estructura para la implementación y desarrollo del PCM es el CCM. Está compuesto por autoridades municipales o sus delegados; por representantes de las organizaciones privadas y empresariales provenientes de los sectores de actividad económica más desarrollados en el municipio; y, por miembros del sector académico local y regional. Para operar, se organizará de la siguiente manera:

- i. Un(a) coordinador(a) general, responsable de convocar, dirigir las reuniones del comité, gestionar y velar por la toma de decisiones estratégicas sobre el PCM.
- ii. Un(a) sub-coordinador(a), responsable de apoyar las actividades del coordinador(a) y sustituirlo(a) en caso de ausencia de éste.
- iii. Un(a) secretario(a) de actas, responsable del manejo del libro de actas.
- iv. Responsables de líneas estratégicas, encargados de acompañar la gestión y el seguimiento a la marcha de los programas y proyectos correspondientes. También serán los responsables de valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.

**Tabla N° 22. Integrantes del CCM de Santa Tecla (Período 2012 - 2014)**

NO.	NOMBRE	NEGOCIO O EMPRESA/ INSTITUCIÓN	SECTOR AL QUE PERTENECE
1.	KARLA JOHANA GIRÓN	CODEP (CORPORACIÓN DE PROFESIONALES)	SECTOR PRIVADO (SUB COORDINADORA)
2.	DAVID RIVERA QUAN	CDMYPE	SECTOR PRIVADO
3.	CLAUDIA LOZANO	UNIVERSIDAD MATÍAS DELGADO- PROYECCIÓN SOCIAL	SECTOR PRIVADO
4.	LISSETTE DE ORANTES	DESARROLLOS VERANDA	SECTOR PRIVADO
5.	RICARDO MONTERROSA	PROEMPRESA(COORDINADOR)	SECTOR PRIVADO
6.	JAIME AQUINO	EMPRESARIOS JUVENILES	SECTOR PRIVADO
7.	JOAQUÍN RIVAS	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA (GTE. DE DEL)	SECTOR PUBLICO
8.	BRAULIO RENE NAJARRO M.	OBSERVATORIO DE Ds ECONÓMICO	SECTOR PUBLICO
9.	HEMMER AUGUSTO PALMA C.	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA (MERCADOS)	SECTOR PUBLICO
10.	NELSON A. GRANADOS	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA	SECTOR PUBLICO
11.	NELSON ENRIQUE SANTOS	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA	SECTOR PUBLICO

Fuente: CCM

Las principales funciones del CCM se resumen a continuación:

- i. Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del PCM.
- ii. Dar seguimiento a la ejecución de programas, proyectos y acciones del PCM.
- iii. Designar espacios idóneos en la municipalidad o en el municipio para realizar reuniones vinculadas a las actividades del PCM.
- iv. Asegurar la convocatoria de funcionarios, actores privados, miembros de la academia y otros, a reuniones, presentaciones, capacitaciones y actividades necesarias para la efectiva ejecución del plan.
- v. Articular acciones con otros actores vinculados a la competitividad del municipio

El período de gestión del CCM es de 2 años (ver Tabla N° 22) y se reúne ordinariamente cada mes y extraordinariamente las veces que sea necesario.

## VII.2 Indicadores de Seguimiento del Plan de Competitividad Municipal

A continuación se presentan un conjunto de indicadores para el monitoreo y seguimiento al PCM. Estos indicadores serán revisados por el CCM anualmente a fin de evaluar los logros alcanzados, analizando obstáculos enfrentados en la marcha y tomando medidas para corregir rumbo o adecuarse a las condiciones de un entorno cambiante.

**Tabla N° 23. Indicadores de gestión para el monitoreo y evaluación del PCM**

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Acuerdo Municipal que legitima al Comité de Competitividad Municipal (CCM) como la organización encargada de velar por la implementación del Plan de Competitividad Municipal	1	-	-	-	-
Número de reuniones que al menos ha sostenido el CCM en cada año descrito	6	12	12	12	12
Número de Diálogos público- privado que al menos han sido desarrollados con apoyo del CCM	2	3	4	4	4
Cantidad de iniciativa, actividades y/o proyectos desarrollados en apoyo a la atracción de inversiones y al mejoramiento del ambiente local para hacer negocios:	4	10	12	16	20
Número de capacitaciones desarrolladas en apoyo al fortalecimiento de capacidades de emprendedores	3	4	6	6	8
Mecanismos de transparencia y participación que al menos se han implementado	2	2	4	4	6
Posición del municipio de Santa Tecla	-	1º lugar	-	-	-

Fuente: CCM

## BIBLIOGRAFÍA

ANEP/GTZ. Situación del mercado de servicios de desarrollo empresarial para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en El Salvador. Identificación y caracterización de diferentes conglomerados empresariales en El Salvador.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2009), *“Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009”* Almanaque 262.

Descargado de: <http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2005), *“Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005”* Informe 262. Descargado de:

<http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>

PNUD (2010), Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2010

MINED (Ministerio de Educación) (2009), “Perfil Educativo del departamento de San Salvador”, *“Compendio de Perfiles Educativos Zona Central”*, descargado de: [http://www.mined.gob.sv/downloads/CUENTAS%20NACIONALES%20DE%20EDUCACION/Compendio%20de%20Perfiles%20Educativos%20por%20Departamentos/CH\\_Lib\\_SS\\_Ca\\_Cus\\_Paz\\_SVice.pdf](http://www.mined.gob.sv/downloads/CUENTAS%20NACIONALES%20DE%20EDUCACION/Compendio%20de%20Perfiles%20Educativos%20por%20Departamentos/CH_Lib_SS_Ca_Cus_Paz_SVice.pdf)

MOP, Página web, 27 de enero 2012

Censo agropecuario 2007-2008. El Salvador

Diario Oficial, Tomo N°379, N°120 del 27 de junio de 2008. Páginas 60 a 62: Consejo Interinstitucional para la Prevención de la Violencia (CIPV)

DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), *VI Censo de Población y V de Vivienda año 2007*. Base de datos descargada del sitio [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv)

DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), *IV Censo Agropecuario 2007 – 2008*.

DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), *VII Censo Económico 2005*.

GTZ (2009), Tipología de Municipio El Salvador 2007.

ISDEM, Diagnóstico de la administración tributaria municipal y propuesta de cambio. Octubre 2009

Ley de Impuestos Municipales de Santa Tecla emitida por Decreto Legislativo No 299, de fecha 29 de marzo de 1973, publicada en el Diario Oficial No. 72, Tomo 239 de fecha 12 de abril del mismo año.

Municipalidad de Santa Tecla 2008. Diagnóstico Ambiental Participativo y Plan de Acción Ambiental Municipal.

Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

Informe de autoevaluación de la gestión municipal. Año 2008,

<http://www.indicemunicipalelsalvador.com/>

Santa Tecla, El Salvador, Política de Desarrollo Económico Local- PDEL: Año 2011

Santa Tecla, El Salvador, Abril de 2010: Línea Base y Plan de Gobernabilidad Local Municipio de Santa Tecla

USAID, “Índices de Competitividad Municipal 2009 y 2011, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial”

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

Plan Estratégico Participativo 2012 – 2022. Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Alcaldía Municipal de Santa Tecla, “Santa Tecla MODELO de CAMBIO”. documento editado sin fecha ni lugar de publicación.

Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana de Santa Tecla 2011”

## ANEXOS

### Anexo II.1

#### Actores relacionados con el trabajo de las Consejerías

**Anexo II.1**  
**Actores relacionados con el trabajo de las Consejerías**

NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONA CON LA MUNICIPALIDAD	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
<b>CONSEJERÍA DE EQUIDAD DE GÉNERO</b>				
ISDEMU	Género	Prevención de violencia y apoyo en la política de género	--	Coordinación
Gerencia de Participación Ciudadana	Género	Apoyo en el trabajo que se realiza a nivel territorial y sectorial a través de la mesa de la mujer	Permanente	Coordinación
Mesa Ciudadana de Mujeres	Género	Apertura de espacios de participación de las mujeres	Permanente	Coordinación
LAS MÉLIDAS	Género	Apoyo en la elaboración de la política municipal de equidad de género y en espacios de capacitación para mujeres	--	Apoyo
CASA DE MUJERES TECLEÑAS	Género	Espacio en donde se brindan una serie de servicios y apoyos para las mujeres tecleñas	Permanente	Coordinación
FUNDE	Género	Colaboración en proyectos	--	Apoyo
Cooperación de Andalucía	Género	Colaboración en proyectos	--	Apoyo
CENTRO BARTOLOMÉ DE LAS CASAS	Masculinidades	Capacitaciones o procesos de formación sobre masculinidades	--	Apoyo
Departamento Jurídico	Asesoría legal	Brindar asesoría legal para mujeres	--	Coordinación
CAM	Prevención de violencia de género	Acudir a solventar casos de violencia de género	Permanente	Coordinación
UACI	Adquisiciones	Requerimientos para adquirir servicios que se necesitan para el trabajo de género en la municipalidad	Permanente	Coordinación
<b>CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE</b>				
MARN	Medioambiente en general	Educación ambiental	Un año	Coordinación
Gerencia de Medio Ambiente	Información medioambiental y de riesgos	Informe de situación en el tema en el municipio	Permanente	Coordinación
Tesorería y Secretaría	Administrativa interna	Parte administrativa –financiera de acuerdos y cheques	Permanente	Apoyo
AQUA	Gestión de Cuencas	Medidas de mitigación con enfoque de cuencas	Puntual	Apoyo
<b>CONSEJERÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>				
Viceministerio de Vivienda	Vivienda	Proyectos Reubicación de Comunidades y apoyo para viviendas dignas (cantones)	Persistente en el tiempo	Colaborador
Directivas de colonias y comunidades	Participación ciudadana	Planeación estratégica del desarrollo del municipio y seguimiento de planes. Actualización del PEP	Persistente en el tiempo	Apoyo
PNUD	Financiamiento	Actualmente un proyecto grande	Persistente en	Apoyo

NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONA CON LA MUNICIPALIDAD	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	de proyectos y capacitación técnica	sobre Asentamientos Urbanos Sostenibles. Capacitaciones en liderazgo del municipio.	el tiempo	
FUNDE	Participación ciudadana	Acompañamiento de organización ciudadana, organización ciudadana y de cómo ver la participación ciudadana a otro nivel para cambiar el patrón tradicional	Puntual	Apoyo
Ayuntamiento de Barcelona, Asturias y la Junta de Andalucía	Participación ciudadana	Participación ciudadana y proyectos puntuales	Puntual	Colaborador
ANDA	Agua potable	Demandas ciudadanas	Persistente en el tiempo	-
Empresas privadas (caso compañía telefónica DIGICEL)	Mejora de infraestructura	Reubicación de antenas	Puntual	Colaborador
Tecleños de Corazón	Participación ciudadana	Participación ciudadana y proyectos puntuales en servicio social	Persistente en el tiempo	Apoyo

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

### Anexo II.1 Actores relacionados con el trabajo de las Consejerías

NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONA CON LA MUNICIPALIDAD	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
<b>CONSEJERÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>				
Mesas temáticas	Participación ciudadana	Coordinación para diferentes proyectos	Coordinación	
Gobernación departamental	Participación ciudadana	Incidencias en la vida cotidiana de la sociedad civil.	Puntual	-
GIZ	Participación ciudadana	Participación ciudadana y proyectos puntuales	Persistente en el tiempo	Apoyo
Cooperación Italiana	Participación ciudadana	Financiamiento de proyectos	Persistente en el tiempo	Apoyo
<b>CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA</b>				
Mesa Ciudadana de Educación	Educación	Programa de beneficio al sector y a la niñez Representantes de diferentes actores del municipio	Permanente	Apoyo
CIDEP	Educación popular	Metodología para la construcción e implementación de la mesa	2003-2010	Apoyo
MÉLIDAS	Género	Capacitación a docentes en género	Permanente	Apoyo
Universidad Nacional	Formación docente	Capacitación a docentes en pedagogía, inglés, elaboración de diagnóstico Convenio alcaldía/universidad	Desde 2001	Colaboración
INST. ESPEC.: EL ESPÍRITU SANTO	Formación docente	Forman parte de la mesa de educación	Desde el 2006	Apoyo
MINED	Educación	Acreditación y capacitación a los alfabetizados. Una delegada en mesa de educación y Director-departamental. La gestión local ha dignificado la labor docente	Permanente	Apoyo
School for the Future	Literatura	Taller de literatura piloto en fomento de la cultura p/erradicar violencia y mayor convivencia	Enero 2010	Colaboración

NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONA CON LA MUNICIPALIDAD	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
Embajada de Venezuela	Donación	Financiamiento catálogo cultural p/municipio	Puntual	Colaboración
Secretaría de Cultura	Cultura	Asesoría en tema cultural en general	Puntual	Colaboración
Junta de Andalucía	Cooperación Internacional	Inauguración de palacio y museo	Puntual	Apoyo
Embajada de España	Área cultural	Donaciones, colaboración en proyección cultural del municipio	Puntual	Colaboración
Fundación Maquilishuat	Trabajo Infantil	240 niños en atención para erradicar trabajo infantil	2004-2010	Apoyo
PEBA	Alfabetización	Programa de alfabetización del arzobispado	2007-2010	Colaboración
MELIDAS	Género	Capacitación en la temática de género	2003-2010	Colaboración
OEI	Alfabetización	Capacitación para alfabetizadores	2008-2010	Colaboración
FIECA	Talleres de literatura	Talleres de literatura para niños y niñas por parte de la Fundación Centroamericana de Educación	2008-2010	Colaboración
Real Academia de la Lengua	Formación docente	Capacitación y formación a docentes	2007-2010	Colaboración
Plan Internacional	Trabajo infantil	Programa de erradicación de trabajo infantil, en los mercados.	2008-2010	Colaboración
ADRA	Alfabetización	Asociación evangélica Alfabetización zona comunidades urb. y cantones	2009-2010	Colaboración

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

## Anexo II.2

### Actores relacionados con el trabajo de las Gerencias

#### Anexo II.2

#### Actores relacionados con el trabajo de las Gerencias

#### GERENCIAS

	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
<b>TRIBUTARIA</b>	Empresa privada	Contribuyentes tributarios	Fiscalización de empresas, sector formal e informal	Permanente	Colaboración
	Gobiernos locales	Fiscalización	Capacitaciones se comparte la experiencia de la municipalidad en fiscalización	Temporal	Colaboración
	Embajadas de España, Taiwán, Brasil y Japón	Apoyo técnico y financiero.	Donaciones	Temporal	Apoyo
	ISDEM	Técnica	Se comparte la experiencia de la municipalidad en fiscalización a todas las alcaldías del Departamento La Libertad	Permanente	Colaboración
	Unidad de Servicios Públicos	Servicios municipales	Servicios municipales a empresas	Permanente	Coordinación
	Sindicatura	Área legal	Coordinación para parte legal de los cobros	Permanente	Coordinación
	Administrativa	Administrativa	Para control de documentación	Permanente	Coordinación
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>	UACI	Administrativa/contable	Procesos administrativos para adquirir bienes y servicios	Permanente	Coordinación
	Contabilidad	Administrativa/contable	Control sobre pagos, deuda, ejecución, presupuestaria	Permanente	Coordinación
	Secretaría Municipal	Administrativa/contable	Mantener comunicación sobre acuerdos tomados por el Concejo Municipal sobre reglamentos o costos de servicios públicos	Permanente	Coordinación
	Auditoría Interna	Administrativa/contable	Control sobre pagos, deuda, ejecución, presupuestaria y otros procedimientos administrativos	Permanente	Coordinación
	Dirección general de contabilidad gubernamental	Contable	Realiza auditorías periódicas a la alcaldía	Permanente	---
	Agencias de cooperación	Contable	Realiza auditorías de los proyectos que tienen en coordinación con la alcaldía	Según duración de los proyectos	Apoyo
	Proveedores de insumos para la municipalidad	Suministro de productos	Proveen insumos necesarios para el quehacer de la municipalidad	Permanente	--
	Gerencia de Servicios Públicos	Riesgos Mantenimiento de zonas verdes	Coordinación de esfuerzos para el cumplimiento de las responsabilidades conjuntas entre estas dos gerencias	Permanente	Coordinación

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

**Anexo II.2**  
**Actores relacionados con el trabajo de las Gerencias**

<b>GERENCIAS</b>					
	<b>NOMBRE DEL ACTOR</b>	<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN</b>	<b>PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO</b>	<b>TIPO DE RELACIÓN</b>
<b>GESTIÓN TERRITORIAL E INFRAESTRUCTURA</b>	Concejo municipal	Administración y ejecución de planes y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoría, captación de demandas ciudadanas.</li> <li>✓ Marca la pauta de la política institucional</li> </ul>	Permanente	Apoyo
	Gerencia General	Funcionamiento de la maquinaria administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consulta y autorización.</li> <li>✓ Marca la pauta administrativa</li> </ul>	Permanente	Apoyo
	Gerencia de Participación Ciudadana	Trabajo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introducción de agua potable en cantón "El Matazano" y otras obras pequeñas de gran impacto.</li> <li>✓ Prepara el terreno organizativo en las comunidades</li> </ul>	Permanente	Apoyo
	Gerencia Administrativa	Recursos y adecuación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompañamiento técnico.</li> <li>✓ Hace más operativo el trabajo</li> </ul>	Permanente	Apoyo
	Gerencia de Servicios	Apoyo a pequeñas obras	Pequeñas obras Provee maquinarias y recurso humano	Permanente	Apoyo
	Gerencia de Medio Ambiente	Planificación, gestión ambiental	Asesoría en proyectos sobre planificación y desarrollo urbano territorial	Permanente	Apoyo
	UACI	Contratación de obras y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprobación de diversos proyectos.</li> <li>✓ Revisa procesos y adjudica contratos</li> </ul>	Permanente	Apoyo
	Sindicatura	Ente fiscalizador Otorgamiento de permisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usos del suelo.</li> <li>✓ Asegura la base legal de los trabajos</li> </ul>	Permanente	Apoyo
	Departamento de Cooperación	Lineamientos y protocolos de actuación y liquidación de fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompañamiento y seguimiento en proyectos con financiamiento externo.</li> <li>✓ Nexos con la cooperación internacional</li> </ul>	Permanente	Apoyo
	Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local	Ejecución de proyectos de mediana envergadura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parque ecológico "San José".</li> <li>✓ Parque externo museo.</li> <li>✓ Involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones y ejecución de obras.</li> <li>✓ Permite un trabajo más transparente.</li> <li>✓ Facilita soluciones prácticas y ágiles.</li> </ul>	3 años	Colaboración

GERENCIAS					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	Directivas comunales	Ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introducción de agua potable en "El Matazano"</li> <li>✓ Parque "San José".</li> <li>✓ De su participación depende el desarrollo de los proyectos.</li> <li>✓ Responsabilidad compartida.</li> <li>✓ Definen lo que quieren.</li> </ul>	6 – 8 años	Apoyo

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

### Anexo II.2 Actores relacionados con el trabajo de las Gerencias

GERENCIAS					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
<b>GESTIÓN TERRITORIAL E INFRAESTRUCTURA</b>	Organización "Tecleños de Corazón"	Centro Histórico y planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pequeños trabajos.</li> <li>✓ Recuperación Plaza San Martín.</li> <li>✓ Numeración y nomenclatura.</li> <li>✓ Gestionan donaciones.</li> <li>✓ Voceros y embajadores del trabajo que se hace.</li> </ul>	Eventual	Colaboración
	Fideicomiso "Walter Soundy"	Cooperación local	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Donación de terreno para familias damnificadas del terremoto 2001.</li> <li>✓ Velan por las condiciones de vida de población</li> </ul>	Eventual	Colaboración
	FUNDASAL	Vivienda y Hábitat	Asesoría y gestión Experiencia e información	Eventual	Colaboración
	PROCOMES	Infraestructura comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2ª etapa de introducción de agua potable en "El Matazano".</li> <li>✓ Abastecimiento de agua en zona norte del volcán de San Salvador.</li> <li>✓ Complementariedad técnica</li> </ul>	Esporádica	Colaboración
	ACUA	Recurso hídrico y saneamiento ambiental	Plan de manejo del recurso hídrico Especialistas en el tema de agua	Esporádica	Colaboración
	INDES	Cooperación interinstitucional. Deportes.	Remodelación de estadio "Las Delicias"	1 año	Colaboración
	VMV	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan sub-región metropolitana.</li> <li>✓ Protocolo y modelo de actuación para mejorar vivienda sostenible y productividad.</li> <li>✓ Reubicación de damnificados. Coordinación nacional - local</li> </ul>	7 años	Colaboración
	Vice ministerio de Transporte	Señalización y ordenamiento	Boulevard "Diego de Holguín". Legalidad de acciones. Propuestas de solución.	Permanente	Colaboración

GERENCIAS					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	OPAMSS	Permisos de construcción y recepción de obras	Todos los proyectos de construcción. Aplicación correcta de la ley	Permanente	Colaboración
	Iglesia Monte Tabor	Ordenamiento y uso de zonas verdes	Paseo "El Carmen" Referente para planificación en una zona específica. Con capacidad de influencia.	Eventual	Colaboración
<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>	Gerencia Administrativa	Todas las que están a cargo de la GSP	Apoyo administrativo y logístico para que esta gerencia pueda realizar las labores que están bajo su responsabilidad	De 2000 a la fecha	Apoyo
	MIDES	Desechos sólidos	Ellos tienen a cargo la disposición final de desechos sólidos del municipio	---	--
	Empresas suministradoras de productos/insumos	Suministro de productos	Suministran insumos o productos a esta gerencia (red vial, alumbrado público, mantenimiento de zonas verdes, mercados, cementerios, entre otros)	Del 2000 a la fecha han sido diferentes proveedores	--
	MOP – FOVIAL	Red vial	Apoyo mutuo en préstamo de maquinaria o en proyectos de mantenimiento de la red vial	De junio 2009 a la fecha	Colaboración
	MSPAS	Saneamiento	Coordinación en campañas, para contar con inspectores de saneamiento	---	Colaboración
	UE/PLAN/PUMA	Mercados	Capacitaciones y fortalecimiento organizativo/técnico de personas que trabajan en los mercados	---	Apoyo

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

### Anexo II.2 Actores relacionados con el trabajo de las Gerencias

GERENCIAS					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	OXFAM GB	Comercialización	Proyecto de comercialización de productores locales	---	Apoyo
	Gerencia Financiera	Administrativa/contable	Gerencia procesos administrativos y financieros, recursos, equipo	Permanente	Colaboración
<b>GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE</b>	Gerencia de Participación Ciudadana	Formación/sensibilización sobre prevención de desastres y gestión de riesgos	Procesos de sensibilización de prevención de desastres y gestión de riesgos con las y los ciudadanos se coordina con ADESCOS y juntas directivas	Permanente	Colaboración
	Gerencia de Gestión Territorial	Gestión de riesgos/prevención y gestión de proyectos	Articular esfuerzos para incluir la gestión de riesgos y prevención de desastres en la planificación territorial	Permanente	Colaboración

GERENCIAS					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	Cooperación internacional	Gestión de proyectos	Gestiones con instancias de cooperación para realización de proyectos sobre gestión y prevención de riesgos	Permanente	Colaboración
	OXFAM América	Medioambiente, gestión de riesgos y prevención de desastres	Elaboración de perfiles de proyectos para participar en concursos de asignación de fondos de la cooperación	Por proyecto	Colaboración
	OXFAM SOLIDARIDAD, PNUD SICA (REGIONAL), JICA, gobierno español	Gestión de proyectos	Colaboración para realización de proyectos sobre gestión y prevención de riesgos y educación ciudadana para la conservación del medio ambiente	Temporal	Colaboración
	CEPREDENAC (regional), Mesa Permanente para la Gestión del Riesgo (a nivel nacional)	Gestión de proyectos	Colaboración para realización de proyectos sobre gestión y prevención de riesgos y educación ciudadana para la conservación del medio ambiente	Permanente	Colaboración
	CORDES, FUDEL, FUNDAUNGO Plan Internacional, Geólogos del Mundo	Gestión de proyectos	Colaboración para realización de proyectos sobre gestión y prevención de riesgos y educación ciudadana para la conservación del medio ambiente	--	Colaboración
	Gobierno italiano	Gestión de proyectos	Colaboración para realización de proyectos sobre gestión y prevención de riesgos y educación ciudadana para la conservación del medio ambiente	Temporal	Colaboración
	Centro Sismológico del gobierno de Cuba	Gestión de riesgos, prevención de desastres y sistemas de alerta	Acompañamiento técnico en gestión de riesgos, prevención de desastres, sistemas de alerta y sistemas de información geográfica	--	Colaboración
	UNIVERSIDAD DE WATERLOO (CANADÁ) universidades: UCA, José Matías Delgado, Nacional	Gestión de riesgos, prevención de desastres y sistemas de alerta	Coordinación de esfuerzos sobre gestión de riesgos, prevención de desastres y sistemas de alerta	--	Colaboración

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

**Anexo II.2**  
**Actores relacionados con el trabajo de las Gerencias**

<b>GERENCIAS</b>					
	<b>NOMBRE DEL ACTOR</b>	<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN</b>	<b>PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO</b>	<b>TIPO DE RELACIÓN</b>
<b>GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE</b>	Dirección Nacional de Protección Civil, Ministerio de Medio Ambiente / SNET	Gestión de riesgos, prevención de desastres y sistemas de alerta	Coordinación de esfuerzos sobre Gestión de riesgos, prevención de desastres, sistemas de alerta y educación ambiental	Permanente	Colaboración
	Ministerio de Obras Públicas	Gestión de riesgos	Mapeo de escenarios de riesgos y apoyo en la mitigación de los mismos	Permanente	Colaboración
	MSPAS	Control epidemiológico	Apoyo en la revisión y control de posibles focos de infección o epidemias en el municipio	Permanente	Colaboración

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

**Anexo II.3**  
**Actores relacionados con el trabajo de los Comités Zonales**

**Anexo II.3**  
**Actores relacionados con el trabajo de los Comités Zonales**

<b>COMITÉS ZONALES</b>					
	<b>NOMBRE DEL ACTOR</b>	<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN</b>	<b>PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO</b>	<b>TIPO DE RELACIÓN</b>
<b>CANTONES NORTE Y SUR</b>	Directivas de comunidades	Participación ciudadana	Reuniones para coordinar trabajo	Permanente	Coordinación
	Comités zonales	Participación ciudadana	Reuniones para coordinar trabajo	Permanente	Coordinación
	ANDA	Cobertura de agua	Abastecimiento de agua a través de pipa	Casos puntuales	Colaboración
	Promotores de salud.	Salud	Coordinar campañas de limpieza y fumigación, la parte organizativa también	Permanente	Apoyo
	PNC	Seguridad pública	Seguridad en zona norte y sur	Permanente	Apoyo
	MINED- Escuelas	Educación	A través de los maestros para el tema de alfabetización, parte organizativa, transporte para alimentos, escuelas para reuniones.	Permanente	Apoyo

COMITÉS ZONALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	Unidad de salud "Alberto Aguilar Rivas"	Salud	Campañas de limpieza, campañas preventivas por Dengue, H1N1	Permanente	Coordinación
<b>ZONA PONIENE</b>	Centros educativos públicos	Educación	Campañas tema salud, campañas de limpieza, jornadas deportivas, educación ambiental.	Permanente	Apoyo
	PNC	Seguridad	Campaña prevención de violencia, delincuencia, drogadicción	Permanente	Apoyo
	Iglesia Católica	Religiosa	Coordinación entre feligreses y municipalidad en prevención por salud y tema organizativo, con comités de apoyo.	Permanente	Colaboración
	Iglesia Evangélica	Religiosa	Coordinación entre feligreses y municipalidad en prevención por salud y tema organizativo, con comités de apoyo.	Permanente	Colaboración
	Hogar para niños "Natalia Simán"	Protección de la niñez	Apoyo en actividades y uso espacio físico.	Permanente	Colaboración/ Apoyo
	Hogar Divina Providencia para niños desamparados	Protección de la niñez	Participan en el comité en el tema de prevención, junto con niños que provienen del ISNA.	Permanente	Colaboración
	Representantes de Mesa Transporte de la zona	Transporte público	Forma parte del equipo interinstitucional para mejorar el servicio de transporte y trato al usuario	Permanente	Colaboración
	Centro nacional de capacitaciones del MINED	Educación	Centro de Desarrollo Pedagógico, área de educadores de nivel nacional, apoya en uso de espacio físico y equipo.	Permanente	Apoyo
	Comités de apoyo: deporte, mujeres, en colonias	Participación ciudadana	Reuniones para coordinar trabajo	Permanente	Coordinación
	AICOPADES	Juventud, prevención de violencia	7 años trabajando en coordinación con proyectos para jóvenes	--	Apoyo
	Junta directiva	Participación ciudadana	Reuniones para coordinar trabajo	Permanente	Coordinación

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

**Anexo II.3**  
**Actores relacionados con el trabajo de los Comités Zonales**  
**COMITÉS ZONALES**

	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
<b>JEFATURA PROMOCIÓN SOCIAL</b>	CAM	Seguridad pública	Apoyo en seguridad comunitaria	Permanente	Apoyo
	Gerencia de Ingeniería Municipal	Técnica	Apoyo en proyectos de infraestructura	De acuerdo a proyectos	Apoyo
	Gerencia de Servicios Públicos	Servicios municipales	Apoyo en demandas y quejas sobre los servicios municipales	Permanente	Apoyo
	Alcalde	Política	acompañamiento, visitas de campo para inaugurar proyectos	Permanente	Apoyo
	CCDL	Participación ciudadana	Sociedad Civil.	Permanente	Coordinación
	Cooperantes	Financiamiento	Proyectos con los URBAL Proyecto Andalucía, Auxilios, organización, visitas periódicas. Mejoramiento físico y estructural, servicios básicos comunidades	Temporal.	Apoyo
	Universidad Nacional	Diversas áreas	Convenio para que estudiantes egresados para trabajo social municipalidad y comunidades.	--	Colaboración
	ANDA	Acceso a agua potable	Trabajo más que todo para los cantones, agua potable.	--	Colaboración
	Concejales	Política	no todos apoyan y/o ayudan, descalifican, quitan la representatividad, tratan de reunirse por el tiempo espacio mínimo	Permanente	Apoyo
	Casa de la Mujer	Género	Apoyo en problemáticas relacionadas con las mujeres	Permanente	Apoyo
	ADESCO's	Participación ciudadana	Coordinación para tratar las diferentes problemáticas de las comunidades	Permanente	Coordinación
	Directores de las escuelas de la zona Unidad de salud PNC Clínica del ISSS	Comité intersectorial	Conformación de comité intersectorial que permita abordar de manera más integral las problemáticas de las colonias que conforman la zona norte. Campañas de salud, de prevención de violencia, de eliminación de chatarra, recolección de basura y reciclaje	Permanente	Apoyo/colaboración
Fiscalía General de la República	Resolución de conflictos	Colaboración en la resolución de conflictos muy puntuales que afectan a los habitantes de la zona	Puntual según conflicto a resolver	Colaboración	

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

**Anexo II.3**  
**Actores relacionados con el trabajo de los Comités Zonales**  
**COMITÉS ZONALES**

	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
<b>COMITÉ DE LA ZONA NORTE</b>	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos	Resolución de conflictos	Colaboración en la resolución de conflictos muy puntuales que afectan a los habitantes de la zona	Puntual según conflicto a resolver	Colaboración
	Gerencia de Servicios Públicos Gerencia de Medio Ambiente	Intervenciones integrales	Campañas de limpieza de zonas verdes, poda de árboles y bacheo	permanente	Apoyo/colaboración
	Unidad de Contravenciones	Contravenciones	Aplicación de la ordenanza contravencional	permanente	Colaboración
	Unidad de Prevención de Riesgos	Prevención de riesgos	Campañas de sensibilización y educación para la prevención de riesgos	permanente	Colaboración
	Unidad de Contravenciones	Contravenciones	Aplicación de la ordenanza contravencional	Permanente	Colaboración
<b>COMITÉ DE CANTONES DE ZONA SUR</b>	CAM	Seguridad	Apoyo en campañas de prevención de violencia, apoyo en seguridad ciudadana	permanente	Colaboración
	Gerencia de Participación Ciudadana	Participación de la comunidad	Colaboración a la zona a partir de las diferentes dependencias que están al interior de esta gerencia: recreación y deporte; salud comunitaria; niñez y juventud; convivencia y seguridad ciudadana, cultura y educación; y el observatorio de violencia.	permanente	Apoyo/colaboración
	MISPAS	Según la especificidad de cada Instancia estatales vinculada a la gestión de la zona	Coordinación con diferentes instancias estatales según las especificidades de las mismas y que están apoyando al comité zonal para superar integralmente las necesidades de la zona	Según el período de cada proyecto	Colaboración
	MINED, ANDA, COEN, MOP, FISDL, Viceministerio de Vivienda, Viceministerio de Transporte, CENTA	Diversidad de áreas	Elaboración de proyectos en diferentes áreas de intervención para solventar las problemáticas de los cantones de la zona	Según lo establecido en cada proyecto	Colaboración
	Universidades UCA, Gavidía y Nacional	Diversidad de áreas	Jóvenes en servicio social para diferentes temáticas de acuerdo a los proyectos que se estén ejecutando	Según lo establecido en cada proyecto	Colaboración
	ACUA, PREMODER, APROCSAL	Diversidad de áreas	Apoyo conjunto en la solución de las problemáticas de los cantones de la zona. Comités de: agua, mejora, jóvenes, mujeres, bancos comunales, festejos, deportes, cooperativas.	Permanente	Colaboración/ Apoyo

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

## Anexo II.4

## Actores relacionados con el trabajo de las Mesas Sectoriales

## Anexo II.4

## Actores relacionados con el trabajo de las Mesas Sectoriales

MESAS SECTORIALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
MUJERES EMPRENDEDORAS	LAS MÉLIDAS	Prevención de violencia de Género	Brinda información y capacitación técnica	7 años	Apoyo
	CASA DE LA MUJER	Género	Lugar para poder reunirse, atención especializada, en área legal y psicológica,. Apoyo en espacios para la comercialización y procesos de productos.	Permanente	Apoyo
	CONSEJERÍA PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO DE LAS MUJERES	Política	Fortalecimiento de trabajo de emprendedurismo y género	5 meses	--
ASOCIACIÓN DE MUJERES TECLÉÑAS	CIVILIANA, Tribunales de familia, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Fiscalía, PPDH, PNC, IML, ISNA, PNC.	Prevención de violencia	Vincula el trabajo de instituciones a nivel departamental a través de una alianza interinstitucional	Permanente	Apoyo
	UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO	Diversas áreas	Convenio con la universidad para que estudiantes de último año realicen trabajo social	Temporal	Colaboración
	FUNDE	Desarrollo Local	Aliados estratégicas, capacitaciones y formación con el tema de Planificación	Permanente	Apoyo
	OXFAM	Prevención de violencia	Revisión de la parte financiera de proyecto, tema prevención de la violencia de las mujeres en las escuelas	Permanente	Apoyo
	FUDEL	Desarrollo local	Actividades de emprendedurismo, para beneficiarse de créditos, y programas de capacitación.	Permanente	Apoyo
	CONSEJERÍA PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO	Política	Coordinadora de acciones del plan participativo, cada año se hace una plataforma de reivindicación de las mujeres	4 años	Coordinación
	LAS MÉLIDAS	Prevención de violencia de género	Aliadas estratégicas, capacitaciones y formación en temas de género y prevención de violencia	Permanente	Apoyo
	CCDL	Participación ciudadana	Se cuenta con 2 compañeras en el comité, presentando toda la problemáticas en las comunidades	Permanente	Apoyo

MESAS SECTORIALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
COMIÉ DE MUJERES	CASA DE LA MUJER	Género y Emprendedurismo	Brinda apoyo para mujeres emprendedoras.	Permanente	Apoyo
	LAS DIGNAS, MÉLIDAS	Prevención de violencia	Capacitación técnica en el tema de mujer, violencia, género	Permanente	Colaboración
	FUNDE	Desarrollo y planificación	Diplomados para luego dar escuelas municipales	Temporal	Apoyo

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

#### Anexo II.4

#### Actores relacionados con el trabajo de las Mesas Sectoriales

MESAS SECTORIALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
CASA DE LA MUJER TECLÉÑA	LAS MÉLIDAS	Apoyo técnico y formación	Brindar apoyo técnico a las instancias municipales para trabajar la equidad de género en el municipio y garantizar que en los proyectos de la municipalidad se considere el enfoque de género. Programas de capacitación técnica y formación sobre equidad de género y violencia	Desde 2002 a la fecha	Apoyo/colaboración
	RED DE MUJERES EMPRENDEDORAS	Productiva y formación	Estimular los pequeños proyectos productivos que realizan este grupo de mujeres	Permanente	Colaboración
	CASA MORADA DE LA MUJER	Formación	Llevar a cabo la escuela de formación en género	Permanente	Colaboración
	ISDEMU	Género	Construcción de albergue para mujeres víctimas de violencia de género	Desde junio 2009	Colaboración
	CENTRO BARTOLOMÉ DE LAS CASAS	Formación	Procesos de formación/educación en masculinidades	Temporal	Colaboración
	LAS DIGNAS	Formación	Proyectos de capacitación y formación para mujeres	Permanente	Colaboración
	FADEMYPE	Asesoría técnica	Asesorías técnicas para la realización de emprendimientos productivos y empresariales	Temporal	Colaboración
	INSAFOCOOP	Asesoría técnica	Asesorías técnicas para la realización de emprendimientos productivos y empresariales	Temporal	Colaboración
	FUDEL	Asesoría técnica	Asesorías en temáticas de desarrollo local	Permanente	Colaboración
	FUNDE	Asesoría técnica	Formación en el área de planificación	Permanente	Colaboración

MESAS SECTORIALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	UNIÓN EUROPEA	Género/Infraestructura	Proyecto de fortalecimiento de las capacidades de las mujeres y apoyo para equipamiento e infraestructura para la casa de la mujer teceleña	Según proyecto	Apoyo/colaboración
ASOCIACION DE MUJERES RURALES	CASA DE LA MUJER TECLEÑA	Género	Espacio que brinda diferentes servicios para mujeres: procesos de formación, asesoría legal, capacitaciones, canalizadoras de emprendimientos productivos	Permanente	Apoyo/colaboración
	UNIDAD DE GÉNERO DEL MAG	Productividad de mujeres	Proyectos de apoyo a la productividad de mujeres en el área rural	Según proyecto	Colaboración
	MESA NACIONAL DE MUJERES PRODUCTIVAS	Género	Espacio de concertación entre diferentes instituciones que trabajan con mujeres a nivel nacional	--	Apoyo
	UNIDAD DE GÉNERO DEL CENTA	Formación y productividad	Realización de campañas contra la violencia de género. Entrega de paquetes agrícolas. Asistencia técnica y gestión para pequeñas granjas de mujeres	Según proyecto	Colaboración
	CONCERTACIÓN FEMENINA PRUDENCIA AYALA LAS DIGNAS LAS MÉLIDAS ASOCIACIÓN DE MUJERES SALVADOREÑAS	Formación e incidencia	Formación, asistencia técnica e incidencia social y política para la equidad de género	Desde 2002 a la fecha	Apoyo/colaboración

## Anexo II.4

## Actores relacionados con el trabajo de las Mesas Sectoriales

MESAS SECTORIALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
ASOCIACION DE MUJERES RURALES	OXFAM	Incidencia	Campaña contra la violencia de género	Según proyecto	Colaboración
	ASOCIACIÓN CRISTIANA FEMENINA	Incidencia	Campaña de prevención del VIH	Según proyecto	Colaboración
	IMU	Formación	Procesos de formación y empoderamiento de mujeres	---	Colaboración
MEDIOAMBIENTE	Centros educativos a nivel de parvularia	Medioambiente	Participación en concursos de dibujo sobre protección al medio ambiente	Puntual	Cooperación

MESAS SECTORIALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	CORDES	Política municipal de medioambiente	Apoyo técnico / información / apoyo legal	Permanente	Apoyo
	Construambiente	Información medioambiental	Realización de proyectos/diagnósticos – información	Permanente	Apoyo
	Gerencia de Participación ciudadana	Organización territorial	Invitación para convocatorias a actividades territoriales y sectoriales → Recurso Humano para trasladar información	Puntual	Colaboración
	OXFAN América	Medioambiente	Apoyo económico para la realización del concurso sobre medioambiente	Puntual	Colaboración
	CRS	Medioambiente	Apoyo económico para la realización de FORO	Puntual	Colaboración
	CARE	Medioambiente	Configuración en foros o actividades que realiza la mesa	Puntual Desde 2008	Colaboración
	UCA	Medioambiente	Configuración en foros o actividades que realiza la mesa	Puntual Desde 2008	Colaboración
	CDC	Medioambiente	Configuración en foros o actividades que realiza la mesa	Puntual Desde 2008	Colaboración
	UNES	Medioambiente	Configuración en foros o actividades que realiza la mesa	Puntual Desde 2008	Colaboración
	GEO térmica S.A de C.V.	Medioambiente	Disponibilidad de apoyo en realización de proyectos medio ambientales	Permanente	Apoyo/colaboración
<b>TRANSPORTE</b>	Policía de Tránsito (PNC)	Regulación vial	Ordenamiento de tránsito para no caer en anomalías	Permanente	Apoyo
	Gerencia de Ordenamiento del Territorio (Catastro)	Ordenamiento del transporte público dentro del ordenamiento territorial	Facilidad para mini terminal: *Financiamiento de rutas *Apoyo Logística de Alcaldía Asignación de nuevas paradas de buses	Permanente	Apoyo
	Directivas de colonias	Participación Ciudadana	Apoyo del sector*Apoyo en transporte de personas para movilización en eventos *Acciones conjuntas para solicitar bacheo / túmulos	Permanente	Colaboración
	Gerencia de Mercados	Transporte público municipal	Dar Posibilidad de que las rutas cubran determinadas zonas para llevar a la gente a los mercados	permanente	Colaboración
	Observatorio Ciudadano	Información	Información de seguridad pública, probabilidad de extorsión se hace el enlace.	Permanente aunque también puntual	Colaboración

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

**Anexo II.4**  
**Actores relacionados con el trabajo de las Mesas Sectoriales**

<b>MESAS SECTORIALES</b>					
	<b>NOMBRE DEL ACTOR</b>	<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN</b>	<b>PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO</b>	<b>TIPO DE RELACIÓN</b>
<b>TRANSPORTE</b>	VMT	Transporte público	Se gestiona apoyo a problema de cada ruta	Permanente	Apoyo/colaboración
<b>SECTOR SALUD</b>	Ministerio de Salud	Campañas de salud pública	Campañas de fumigación y limpieza Colaboración con unidades de salud en las zonas, se facilitan unidades para dar a conocer campaña (Publicidad en unidades – personal / combustible	Puntual y Permanente (cuando ellos lo han requerido)	Colaboración
	Alcaldía	Transporte público municipal	Movilización de personal y de pobladores para actividades del municipio Disposiciones sobre el Transporte público municipal	Permanente	Apoyo
	Unidad de Promoción Social	Formación capacitación de personal	Capacitación al personal	Puntual	Colaboración
	MINED	Formación capacitación de personal	Campañas de alfabetización en donde participa el personal de transporte pues no todos saben leer y escribir	Puntual en tiempo del proyecto	Colaboración
	Mesa Nacional de Transporte		Trabajo articulado con las diferentes gremiales a nivel nacional para velar por las necesidades del sector	Permanente (Reuniones periódicas)	Apoyo/colaboración
<b>ADULTO MAYOR</b>	Ing. Evelio Pineda, José Crespín	Atención al Adulto mayor	Elaboración de Papelería, asesores de seguimiento desde la alcaldía, gestaran apoyo económico	Incondicional	Apoyo
	Concejales: Lic. Lourdes de Campos, Lic. Franklin Martínez.	Atención al Adulto mayor	Mesa tiene instalaciones equipo mobiliario de AMST para su operación	Permanente	Apoyo
	Alcaldía	Atención al Adulto mayor	Política municipal del adulto mayor pera jurídica		Apoyo
	Unidad de comunicaciones	Atención al Adulto mayor	Trabajo de campaña de sensibilización de adulto mayor	Puntual, mientras dure proyecto	Colaboración
	Unidad de Género	Capacitaciones/ formación	Capacitaciones/charlas para mujeres de este sector población	Puntual, Permanente	Colaboración
	Universidad Nueva SS	Información documental	Colaboración del diagnóstico del sector del adulto mayor	Duro solo 3 meses	Colaboración
	Secretaría de inclusión	Apoyo en necesidades básicas	Colaboración para proporcionar canasta básica/alimentos	Desde su creación	Colaboración

MESAS SECTORIALES					
	NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
	Instituto de Educación Superior Espíritu Santo	Articulación de proyectos de servicio social	Colaboración a la labor de la mesa a través de estudiantes con servicio social	un año,	Colaboración
	Universidad Andrés Bello	Gestión de grupos	Apertura de grupos de adultos mayores (formar grupos y dejarlos consolidados)	un mes atrás	Colaboración
	ASISAM	Formación	Charlas educativas	Hace un año	Colaboración
	Grupos de Adulto Mayor del ISSS	Actividades de la mesa	Participación en eventos realizados por la mesa	Puntual	Colaboración
	Grupos de adulto mayor de unid. De Salud	Actividades de la mesa	Participación en eventos realizados por la mesa	Puntual en actividades	Neutra
	Mesa de Salud	Formación	Apoyo con charlas preventivas	Permanente	Colaboración
	MINTRAB	Apoyo logístico	Colaboración en proporcionar uso de centros recreativos	Permanente	Colaboración

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

## Anexo II.5

### Actores relacionados con el trabajo del Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local

#### Anexo II.5

#### Actores relacionados con el trabajo del Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local

CCDL				
NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
CASALS, RTI, AID	Transparencia y rendición de cuentas	Proyecto de participación ciudadana por la descentralización y transparencia	Temporal	Apoyo
RED-URBAL	Participación ciudadana	Diversas iniciativas en fomento de la participación ciudadana	Temporal	Apoyo
Municipalidades de Mejicanos, Izalco y Cuscatancingo	Participación ciudadana	Compartir experiencia de CCDL	Temporal	Colaboración

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

## Anexo II.6

### Actores relacionados con el trabajo del Departamento de Cooperación

#### Anexo II.6

#### Actores relacionados con el trabajo del Departamento de Cooperación

COOPERACIÓN				
NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO/ACTIVIDAD POR LA QUE SE RELACIONAN	PERIODO DE TRABAJO CONJUNTO	TIPO DE RELACIÓN
EUROPEA JUNTA DE ANDALUCÍA UNIÓN EUROPEA – RED URBAL UNIÓN	Participación ciudadana, género, cultura, gestión municipal, género	<ul style="list-style-type: none"> <li>Civismo, convivencia y seguridad</li> <li>3 proyectos de largo plazo</li> </ul>	5 años	Apoyo
COMISIONES DE CONCEJALES, ALCALDE	Área política	Revisa la parte política de los proyectos	Permanente	Coordinación
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Técnica	Parte administrativa y financiera de proyectos	Permanente	Coordinación
INGENIERÍA MUNICIPAL	Técnica	Parte de infraestructuras en los proyectos	Permanente	Coordinación
GERENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.	Participación ciudadana	Todos los proyectos se coordinan con esta gerencia	Permanente	Coordinación
VALENCIA– PROCOMER PAÍS VASCO – CORDES	Área productiva	Vinculación de manera indirecta, a través de ONG contrapartes.	Temporal	Apoyo
COOPERACIÓN ITALIANA	Gestión Riesgos, Manejo de desastres.	Proyectos en manejo de desastres	Temporal	Apoyo
PNUD	Convivencia y seguridad, Gobernabilidad democrática, Vivienda y desastres	Proyectos de convivencia	Temporal	Apoyo
RTI	Seguridad ciudadana, participación ciudadana	Proyecto en seguridad y participación ciudadana	Temporal	Apoyo
GTZ	Seguridad ciudadana, Juventud	Proyectos en área de juventud	Temporal	Apoyo
NORUEGA: NESODEM	Juventud y cultura.	Intercambios Culturales basados en ejes comunes	Eventual	Apoyo
CORDES	Seguridad alimentaria	Trabajo en área rural agrícola	Eventual	Apoyo
AQUA	Acceso a agua potable	Introducción del servicio de agua	Eventual	Apoyo
INGENIEROS SIN FRONTERAS	Acceso a agua potable	Introducción del servicio de agua	Eventual	Apoyo
PLAN INTERNACIONAL	Gestión de Riesgos	Proyecto en prevención de riesgos	Temporal	Apoyo
UNICEF FUNDEMUCA AECID	Relaciones que permiten proyectar a la municipalidad	Intercambios específicos no necesariamente proyectos.	Eventual	Colaboración
EMBAJADAS: ITALIA, TAIWÁN, ESPAÑA, NICARAGUA, CANADÁ, MÉXICO, FRANCIA, VENEZUELA	Relaciones políticas	Manejo de relaciones públicas bilaterales	Permanente	Colaboración
ISRAEL	Modernización institucional	Capacitación y becas a técnicos.	Eventual	Colaboración

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

## Anexo II.7

### Actores relacionados con el trabajo de la Unidad de Convivencia y Seguridad Ciudadana y del Observatorio Municipal para la prevención de la Violencia

#### Anexo II.7

#### Actores relacionados con el trabajo de la Unidad de Convivencia y Seguridad Ciudadana y del Observatorio Municipal para la prevención de la Violencia

UNIDAD DE CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA Y OBSERVATORIO				
NOMBRE DEL ACTOR	ÁREA DE TRABAJO	PROYECTO O ACTIVIDAD	PERÍODO DE TRABAJO	TIPO DE RELACIÓN
UNIDAD DE CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA	Convivencia y seguridad ciudadana promueve acciones encaminadas en la política de convivencia y seguridad. Sirve de base para proyectar acciones. Disminuye la dispersión de esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del Consejo Interinstitucional para la prevención de la violencia.</li> <li>Creación del Observatorio Municipal.</li> <li>Programa de cohesión social para la prevención de la violencia.</li> <li>Campaña de la convivencia.</li> <li>Campaña del buen vecino y la buena vecina.</li> <li>Proyecto ciudades seguras.</li> </ul>	7 años	Apoyo
CAM	Seguridad y tranquilidad	Apoyo en los diferentes planes y proyectos que se ejecutan	7 años	Apoyo
INSPECTORÍA MUNICIPAL	Tranquilidad, ordenamiento y regulación de espacios. Aportan un enfoque más preventivo	Apoyo en los diferentes planes y proyectos que se ejecutan	7 años	Apoyo
CONSEJERÍA DE CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA	Coordinación política. Representación política de las instituciones	Incorporación de concejales	7 años	Apoyo
CONTRAVENCIONAL	Ordenamiento, regulación y aplicación de infracciones. Enfoque de prevención	Procesos administrativos	7 años	Apoyo
UNIDAD DE GÉNERO	Equidad. Prevención de la violencia por razones de género. Aporta a la cohesión social	Proyectos diversos Campaña de prevención de la violencia	7 años	Apoyo
CONSEJO INTERINSTITUCIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA. PGR, SIBASI, PNC, ISSS, Destacamento Militar, PDDH, MINED, FGR, IML, CCDL, Gobernador departamental, Cruz Verde, Tecleños de Corazón, CNSP	Prevención de la violencia	Aglutina a un conjunto de actores que se han considerado claves para el trabajo de prevención de la violencia	2 años	Apoyo

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Tecla

## Anexo V.1

## Listados de participantes a talleres FODA

LISTADO DE PARTICIPANTES DE TALLER FODA		
SECTOR PRIVADO		
	NOMBRE	EMPRESA
1	Rodrigo T. Fuentes	Murillo Fuentes S.A de C.V.
2	Margarita de Oliva	Restaurante
3	Doris de Bolaño	Artesanías
4	Steve Azahar	Pincho Loco
5	Daniel Hernández	Pizza Ricca
6	Juana E. Hernández	Típicos Dueñas
7	María Berta Hernández	Mercado Dueñas
8	Denise Melgar	APAC
9	Patricia Beatriz Meléndez	Mercado Central
10	Silvia de Ortiz	Añil
11	Elías Hasbun	Impresa
12	Luis Roberto barrios	Cafetería Central
13	Ana Mercedes Ascencio	Mercado Central
14	Rogelio Cabrera	Festival de P. abierta
15	María Cecilia Arias	Creaciones Pio
16	Francisco Alberto Valle	Creaciones Pio
17	Isabel de Pérez	PIP'S Carymar
18	Rosario de Barriás	Producto La Canasta
19	Luis Enrique Mungúa	Embutidos Lupita
20	María Teresa de Santamaría	Panadería La Fuente
21	Héctor Leonel Rivera	Hard Bar Restaurant
22	Aracely Anaya	Mercado Central
23	Juan Granados	Lima limón Cafelounge
24	María Edel Chicas	D'Muffins
25	Nancy Mendoza	PANSAL
26	Patricia C. Díaz	ITCA FEPADÉ
27	Frida Evelin de Flores	Flowers Coletion
28	Marcela Raquel García	Sushilicious
29	Oscar Antonio Presa	Artesanía
30	Francisco Elías Jiménez	Café restaurante D maíz
31	Santos Martínez	El Constructor
32	Raúl Quintanilla	COSALDE S.A. de C.V.
33	Karla Mazar	APAC
34	Sonia Villareal	Mercado Central
35	Edgar Borja	CAPUCOM S.A
SECTOR PRIVADO		
	NOMBRE	EMPRESA
36	Vannesa Vásquez	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
37	Doris Acosta	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
38	Tania Guardado	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
39	Iván Figueroa	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
40	Iván Merino	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
41	Edna Álvarez	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
42	Hemmer Palma	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
43	Ulises Dubòn	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
44	Sonia Ramos	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
45	Jaime Rene	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
46	María Eugenia Ramírez	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
47	Helen A. Vilaseca	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
48	Fernando Oyuela	Alcaldía Municipal de Santa Tecla

Fuente: Taller FODA y MYPES con Actores Públicos y Privados, Santa Tecla

## Anexo V.2 Análisis FODA

### Anexo V.2

#### FODA sector comercio-servicios del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>SECTOR COMERCIO-SERVICIOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cercanía con la capital atrae al turista de San Salvador y al extranjero.</li> <li>• Atractivo turístico por el contexto histórico y cultural que ha promovido la municipalidad y por ubicación geográfica, ejemplo: Paseo el Carmen, Festival puertas abiertas que favorece al comercio, buen desarrollo urbanístico del municipio, etc.</li> <li>• Excelentes servicios públicos municipales e infraestructura comercial</li> <li>• Gobierno con apertura ciudadana para una buena comunicación con actores privados</li> <li>• Aprovechamiento de tecnología</li> <li>• Se cuenta con acceso a centros de capacitación e instituciones de formación técnica.</li> <li>• Acceso a materia prima, productos, servicios y financiamiento</li> <li>• Municipio seguro, con sistema de vigilancia e iluminación</li> <li>• Apoyo de empresas nacionales y de la municipalidad</li> <li>• Apoyo de la municipalidad y CEDEMYPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de innovación de productos</li> <li>• Asociación de empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha burocracia y deficiente normativa en ventas de licores, control de ruidos y permisos de funcionamiento</li> <li>• Debilidad en inspectoría sanitaria</li> <li>• Costo de vida sumado a bajos ingresos de pequeños empresarios frenan contrataciones de personal</li> <li>• Falta de incentivos al personal motiva deserción laboral</li> <li>• Fuga de personal</li> <li>• Mucha competencia y en su mayoría desleal.</li> <li>• Inadecuada infraestructura del mercado</li> <li>• Inadecuada manipulación de alimentos.</li> <li>• Difícil acceso a financiamiento</li> <li>• Dificultad para acceder a materias primas (alimentos en Paseo El C)</li> <li>• Deficiente atención a hijos de comerciantes</li> <li>• Tráfico pesado aunado a problema de insuficientes parqueos.</li> <li>• Falta de oportunidades a todos los actores privados, para participar en eventos promovidos por municipalidad.</li> <li>• Falta de propaganda para negocios de plaza Dueñas y de proveedores de materiales.</li> <li>• Poco acceso a crédito.</li> <li>• Deficiente relaciones entre comerciantes de Plaza dueñas y Gerencia de Desarrollo</li> <li>• Aplicación arbitraria de ordenanzas municipales</li> <li>• Burocracia y dificultad en obtención de permisos para funcionamiento</li> <li>• Servicios ineficientes no responden a elevados impuestos</li> <li>• Falta de orden de los directivos que dominan mercado Dueñas</li> <li>• Desorden en Centro Histórico</li> <li>• Falta de organizaciones de empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad ambiental</li> <li>• Inseguridad en alrededores del municipio</li> </ul>

Fuente: Resultados de talleres de consulta sectorial

## Anexo V.2

## FODA sector industrial-artesanal del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>SECTOR INDUSTRIAL-ARTESANAL</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en el uso del suelo para fortalecer la generación de espacios para desarrollo de actividades económicas</li> <li>• Eficiente desarrollo y mantenimiento de servicios públicos: sistema vial, recolección y disposición de desechos, etc.</li> <li>• Desarrollo y fortalecimiento de sectores y encadenamientos productivos</li> <li>• Impulso al Desarrollo turístico del municipio: Eventos artísticos, culturales y comerciales promovidos por la municipalidad, Ciudad histórica, etc.</li> <li>• La seguridad brindada en la zona urbana del municipio</li> <li>• Generación de nuevas oportunidades de empleo</li> <li>• El contexto histórico y cultural de la zona</li> <li>• Aprovechar existencia de instituciones y organizaciones que brindan capacitaciones técnico-vocacionales.</li> <li>• Alianzas entre gobierno local y sector privado.</li> <li>• Disposición de la municipalidad para el fomento de la organización de sectores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de instituciones que fortalecen procesos de exportación</li> <li>• Alto tráfico de turistas que vienen de fuera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente señalización y limpieza de calles</li> <li>• Insuficientes espacios permanentes para el desarrollo de actividades de microempresarios</li> <li>• Falta de parqueos y servicios sanitarios en zona urbana</li> <li>• Dependencia de materia prima e insumos provenientes de países amigos</li> <li>• Falta de proveedores de materia prima e insumos de producción competitivos.</li> <li>• Zona de Paseo El Carmen sobresaturada y con problemas en recolección de desechos.</li> <li>• Especulación y falta de control en los precios</li> <li>• Deficientes canales de comunicación entre los diferentes sectores.</li> <li>• Deficiente acercamiento, comunicación y atención en servicios administrativos del gobierno municipal, al sector productivo.</li> <li>• Deficientes niveles de organización a nivel gremial.</li> <li>• Abordaje inadecuado del personal del CAM a dueños de negocios cuando realizan encuestas.</li> <li>• Poca claridad y comunicación en la normativa aplicada a los empresarios.</li> <li>• Falta de consulta ciudadana sobre aplicación de tributos</li> <li>• Existencia de zonas sin seguridad</li> <li>• Falta de oportunidades laborales aumentan riesgo de delincuencia</li> <li>• Deficiente preparación para enfrentar catástrofes naturales</li> <li>• No se cuenta con centros de formación vocacional que desarrollen actividades demandadas por negocios existentes: costureras, bordadoras, etc.</li> <li>• Necesidad de fortalecer a medianos y microempresarios en áreas: financieras, administrativas, etc.</li> <li>• Falta de publicidad para las actividades y servicios en el Municipio</li> <li>• Problema de trafico</li> <li>• Sistema de drenaje</li> <li>• Desorden por mercado</li> <li>• El centro urbano de santa tecla, las calles y avenidas se inundan en épocas de lluvia, afectando a los lugares emblemáticos</li> <li>• Personal de MYPES con poca o nula capacitación.</li> </ul>	

Fuente: Resultados de talleres de consulta sectorial

## Anexo V.2

## FODA sector agrícola del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se están montando ferias agro-empresariales el último sábado de cada mes, (en el cafetalón y en HBC) quincenalmente en la colonia San Antonio</li> <li>• En proceso de formación la Dirección de Desarrollo Económico Rural. esta dirección tendrá sus ejes/ unidades con sus especialistas: Ej. en el ramo productivo, de salud, de educación, infraestructura</li> <li>• En el sector sur hay tierra disponible y agua para cultivar</li> <li>• Contar con 2 mercados para comercializar los productos</li> <li>• Contar con grupos organizados en cooperativas (3 en El Triunfo, 1 en El Limón, 1 en Pajales, 2 en Granadilla, 1 en El Progreso, 1 en Sacazil; las cuales están legalmente organizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar diferentes municipios para hacer el polo de desarrollo agrícola, en 4 municipios del departamento de la libertad (Zaragoza, Comasagua, La Libertad y Santa Tecla)</li> <li>• Aprovechar las organizaciones que apoyan al municipio en el tema agrícola: CORDES, CRIPDES, OXFAM América</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene un plan estratégico definido para ver como conducir y que se puede hacer por el sector</li> <li>• Desorden, de parte de la municipalidad, en la organización de los sectores productivos</li> <li>• Falta de apoyo a productores de granos básicos cuya producción es de subsistencia y no genera ingresos, en relación a que diversifiquen su producción agrícola</li> <li>• Debilidad en el programa de gobierno al no considerar todas las situaciones que enfrentan los productores agrícolas y enfocar inadecuadamente los beneficiados con sus programas.</li> <li>• Discriminación de conocimiento y experiencia de productores agrícolas en ejecución de plan del MAG.</li> <li>• Problemas en la comercialización de sus productos al no tener clientes seguros, ni lugares/espacios donde poder comercializar</li> <li>• Falta de recursos para cultivar (no cuentan con tierra, ni dinero)</li> <li>• Falta de organización de agricultores para el monitoreo en la entrega de ayudas. Ej, entrega de abono</li> <li>• Desorganización del sector</li> <li>• No cuentan con tecnología de punta</li> <li>• Falta de espacios en los mercados agrícolas para comercializar los productos agrícolas (los grupos de señoras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Plagas diferentes que han surgido</li> <li>• Competencia de mercados de municipios vecinos o de otro país (Guatemala)</li> <li>• Costo de insumos</li> <li>• La implementación del plan de agricultura familiar que no garantiza transparencia en la entrega de los insumos</li> <li>• La politización de los programas de apoyo al agro de parte del gobierno.</li> </ul>

## Anexo V.2

## FODA sector transporte del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión, enlace con la alcaldía, el acercamiento les hace que los tomen en cuenta cualquier inversionistas que llega</li> <li>• Los terrenos que les han dado en comodato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el vínculo de relación entre la alcaldía y la cámara para lograr enlaces con organismos de cooperación y empresas que les apoyen en : <ul style="list-style-type: none"> <li>• financiamiento para renovación de flotas</li> <li>• compra de combustible a precios más bajos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No son objeto de crédito</li> <li>• No pueden aprovechar las economías de escala</li> <li>• Deficiente situación económica no les permite</li> <li>• Falta de un enlace directo que maneje el tema en materia de transporte, en organización y otros temas relacionados, y no depender solamente del alcalde.</li> <li>• Incumplimiento de la municipalidad en cuanto a servicio de seguridad que se comprometió a brindarles en los lugares donde funcionan las terminales (cuando firmaron los convenios se les dijo que iban a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Boulevard Diego de Holguín: por la alta demanda de rutas que no son de Santa Tecla que están pidiendo pasar por él.</li> </ul>

		<p>tener supervisión de parte del CAM)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace falta un reglamento que rija el funcionamiento de todas las mini-terminales</li> <li>• Falta de terrenos en comodato (ruta 42-a)</li> <li>• Reciben información muy tardada sobre planes y proyectos a desarrollar. ej. lo del Paseo El Carmen, les informaron cuando casi estaba terminado.</li> </ul>	
--	--	--	--

### Anexo V.2

#### FODA sector educación del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

##### ¿CÓMO PERCIBEN EN LA MUNICIPALIDAD EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD?

POSITIVO/FORTALEZAS	NEGATIVO/DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento de empresarios a la Academia para sus demandas</li> <li>• Un camino iniciado, que logra en el Municipio una fortaleza en Competitividad</li> <li>• Pro educa, trabaja en la nueva curricula, permitiendo la motivación del estudiante</li> <li>• No habían lineamientos básicos para posicionamientos del R.H por institución o área (Bolsa de Empleo capacita en diseño de currículum, se les orienta por los requisitos demandables de las empresas).</li> <li>• El cambio de la curricula académica debe ser enfocada a los cambios del país, incidiendo en el MINED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le falta más acercamiento a la Municipalidad con la academia de educación privada</li> <li>• Falta de información de servicios que brinda la Municipalidad</li> <li>• Desconocimiento de la Bolsa Empleo</li> <li>• Existe una mesas de Educación, pero no integra lo público y los privados</li> <li>• La Municipalidad no ha generado el vínculo entre la Academia y el sector productivo, empleador</li> <li>• El sector educativo en su formación Académica está desvinculado de los cambios en el país (ley de impuestos )</li> <li>• La Academia desconoce la existencia de instituciones vinculantes(la bolsa de empleo)</li> </ul>

##### ¿CÓMO PERCIBE LA RELACIÓN DE EDUCADORES Y REPRESENTANTES CON LA MUNICIPALIDAD?

POSITIVO/FORTALEZAS	NEGATIVO/DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación entre academia y AMST y con proyectos de formación</li> <li>• Apertura a resolución de conflictos deficientes en favor del afectado</li> <li>• Apertura para generar cambios en el Municipio, que le permitan ser competitivos</li> <li>• En el Municipio, su oferta Académica es mejor en comparación a otros municipios, y concentran estudiantes de otros Municipios, Se tiene un programa de apoyo a alumnos de escasos recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación en los proyectos de educación de la Municipalidad (becas)</li> <li>• Falta de acercamiento de las Academias con la Municipalidad</li> <li>• Deficiente comunicación en toma de decisiones sobre políticas</li> <li>• No hay equidad en incentivos municipales respecto a otros sectores productivos</li> <li>• Ordenanza Municipal deficiente en paseo el Carmen</li> <li>• La aplicación de la ley es diferenciada según tipo de negocio</li> <li>• Mala atención a los empresarios de la academia por parte del personal de la municipalidad</li> <li>• A nivel de impuestos, a los centros educativos privados se les ha incrementado, pero no existía apertura de espacio para conocer la forma de Cobros</li> <li>• Poca apertura a espacios de opinión por parte de la Academia para evitar conflictos</li> <li>• Sector privado Educativo se siente abandonado por el MINED</li> <li>• Hay necesidad de ampliar el programa de becas, con modificación de requisitos para los que se podrían quedar en el municipio. O la promoción de</li> </ul>

	becas nacionales.
<b>¿QUÉ ELEMENTOS SE REQUIEREN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL MUNICIPIO?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitan ser tomados en cuenta en las iniciativas de la AMST</li> <li>• La capacitación u orientación sobre las Ordenanzas, servicios al sector privado de los Académicos.</li> <li>• Mejor comunicación para participación de los eventos que la AMST lo solicite</li> <li>• Que en la aplicación de las ordenanzas incorporar las medidas preventivas sobre las mismas.</li> <li>• Se desconocen procesos y cambios relacionados con ordenanzas</li> <li>• Mejorar comunicación: medios y procesos de información, de parte de la AMST</li> <li>• Mejorar la seguridad ciudadana a nivel de los estudiantes, un clima agradable en los centros escolares</li> <li>• Los colegios públicos ,utilizar el convenio con el ministerio de seguridad</li> </ul>	

## Anexo V.2

### FODA sector educación del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

#### ¿QUÉ MEDIDAS SE PUEDEN IMPLEMENTAR PARA AUMENTAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y EMPLEO?

- Proponer una regulación "ad hoc" para la ordenanza municipal en el paseo del Carmen
- Apoyo a la seguridad estudiantil apoyando los centros escolares
- Refuerzos educativos en matemáticas, lógica, costeo y ciencias
- Refuerzo en el área de computación en Office
- Promocionar más y / o atraer más sistemas de vez
- Abrir espacios para alumnos emprendedores formados en los colegios
- Dar respaldo en seguridad a la academia privada
- Promover espacios para feria de jóvenes emprendedores en los colegios
- Evaluar la aplicación de becas a alumnos de colegios privados
- Coordinar eventos con las financieras para la presentación de oportunidades de capital semilla
- Capacitación a docentes que les permita descubrir o identificar actitudes empresariales para orientar a los alumnos
- Capacitación a los profesores de los centros educativos en herramientas para dar apoyo al estudiante para definir su profesión

## ANEXO No. 2

### CONCEPTOS DE APOYO A LÍNEA ESTRATÉGICA 1.

#### Innovación y desarrollo tecnológico.

Bajo la nueva visión del desarrollo el reto fundamental debe orientarse a promover la innovación en los diferentes sistemas productivos locales y en el tejido de empresas existentes, para lo cual es importante continuar coordinando la demanda y la oferta de investigación y la transferencia de conocimiento entre las empresas, las universidades y los centros de desarrollo tecnológico.

Es determinante la ratificación de acuerdos público privados para el soporte institucional de la Agenda Municipal de Innovación, inyectándole recursos suficientes y orientando las acciones en materia de innovación y productividad hacia los sectores y productos considerados estratégicos.

Adicionalmente, es necesario para hacer un balance de gestión de la tecnología y el conocimiento en la ciudad, crear los instrumentos para la observación del desarrollo científico tecnológico y la medición e incremento de la productividad.

Se debe promover el liderazgo empresarial en la interacción con los actores de la tecnología (alianzas estructurales con los Centros Desarrollo Tecnológico y con los grupos de investigación de las universidades), para buscar nuevos productos de alto contenido tecnológico y mayor valor agregado.

Se incentiva la generación al interior de las universidades de capacidades y flujos de conocimiento en las actividades priorizadas (convocatorias para la investigación aplicada e innovación, estímulos a grupos de investigación, formación de jóvenes investigadores en sectores y productos, etc.).

Se deben fortalecer y promover grupos de investigación en áreas transversales de conocimiento, que apoyan el desarrollo de los diferentes sectores (servicios de ingeniería en todas sus ramas, software, electrónica y telecomunicaciones, biotecnología, agua y medio ambiente).

Se debe propender por el fortalecimiento y creación de parques tecnológicos, que se constituyan en ejes de la difusión y masificación del conocimiento científico y tecnológico, y se encadenen como factor de innovación a los Cluster productivos de la ciudad.

Se debe promover acciones tendientes a que el sistema de protección de la propiedad intelectual aumente su eficiencia, así mismo que los empresarios conozcan los derechos de propiedad intelectual y su correcta aplicación o formas de transacción en los distintos escenarios comerciales, como forma de promoción de la innovación.

Así mismo, impulsar y apoyar los esfuerzos que se realicen en la región por identificar y registrar las propiedades derivadas de la naturaleza y la cultura, para lo cual se debe Identificar, inventariar, geo-referenciar y asegurar la propiedad de las riquezas materiales e inmateriales con que cuenta el municipio y/o la región, y en líneas específicas como biodiversidad, cultura y recursos naturales. Estas iniciativas van en la línea mundial de generación de ventajas competitivas y es característico de economías que han logrado altos estándares de desarrollo a partir de su riqueza natural y cultural.

Aporte de nuevos recursos para I&D en ciencia y tecnología a través de universidades, centros de productividad y de desarrollo tecnológico. Creación de fondos de cofinanciación para apoyar a los actuales Centros de Desarrollo Tecnológico y el montaje de los que se requieren (apoyo a proyectos específicos de innovación).

### **Emprendimiento empresarial**

La dinámica central del sistema es sin duda la creación de nuevas empresas generadoras de empleo e inclusión social con base en un cambio de modelo hacia actividades de mayor valor. Desde las administraciones se debe actuar de manera decidida para continuar la fase de emprendimiento que cambie el patrón de especialización.

De esta forma, se debe fortalecer la estrategia para el desarrollo de la cultura del emprendimiento –Cultura E- especialmente dirigida a la población joven, que busca la transformación de valores, actitudes y competencias frente a la creación de empresas y a los procesos de innovación como soporte de éstas, dicha estrategia enmarcada en acciones integrales que buscan incidir en todo el proceso del emprendimiento, desde el más sencillo hasta el más sofisticado, cubriendo los campos de educación-formación para el trabajo, apoyo a la creación de empresas, fortalecimiento del tejido empresarial existente y financiación o capital de riesgo.

Además, pero coherente con lo anterior, se deben consolidar las acciones claves de apoyo al empresarismo social dirigido a estrategias de reducción de pobreza e inequidad en grupos con altos grados de exclusión, a través del fortalecimiento de los Cedezos como incubadoras de empresas y centros de articulación de los circuitos y cadenas

productivas locales. Todo esto, enmarcado en lineamientos claros para el desarrollo productivo de la región como un todo.

Las administraciones con el apoyo de las universidades de la región, los centros tecnológicos y los grupos y centros de investigación, públicos y privados; deben fomentar la creación de nuevas empresas de base tecnológica y la relación universidad-empresa-estado.

Para ello, se requiere dedicar una porción importante de sus recursos de inversión a la promoción y financiación de dichos procesos.