



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA – SANTA ANA 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, Octubre de 2012

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA– SANTA ANA

Octubre de 2012

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

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
PRESENTACIÓN	18
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA	21
I.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	21
I.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	22
CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO	28
II.1 CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO.....	28
<i>II.1.1.División Administrativa</i>	28
<i>II.1.2 Recursos naturales</i>	35
<i>II.1.3 Conectividad</i>	38
II.2 POBLACIÓN	40
II.3 MIGRACIÓN.....	43
II.4 EDUCACIÓN	45
II.5 CALIDAD DE VIDA E IDH.....	47
II.6 MAPA DE ACTORES	49
CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL	57
III.1 GESTIÓN MUNICIPAL.....	57
<i>III.1.1 Desarrollo Organizacional</i>	57
<i>III.1.2 Finanzas Municipales</i>	62
<i>III.1.3 Servicios y Proyectos</i>	68
<i>III.1.4 Gobernabilidad Democrática</i>	70
III. 2 ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL (ICM) DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA	74
III.3 TRANSPARENCIA.....	78
III.4 COBERTURA Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES	78
III.5 PRO ACTIVIDAD	79
III.6 SEGURIDAD	80
III.7 NORMATIVA MUNICIPAL: ORDENANZAS DE TASAS, REGLAMENTOS, REGULACIONES A EMPRESAS ...	81
III.8. TRAMITES EMPRESARIALES.	82
<i>III.8.1. Actividades ejecutadas</i>	82
<i>III.8.2. Resultados de las actividades ejecutadas</i>	84
III.9 NÚMERO DE NEGOCIOS REGISTRADOS EN EL CATASTRO EMPRESARIAL	89
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL	91
IV.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	91
<i>IV.1.1 Sector Primario</i>	93
<i>IV.1.2 Sector Secundario</i>	95
<i>IV.1.3 Sector terciario</i>	96
IV.2 TEJIDO EMPRESARIAL.....	97
IV.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES	98
<i>IV.3.1 Cadenas Existentes</i>	98
<i>IV.3.2 Cadenas Potenciales</i>	99
IV.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS.....	99
IV.5 CONCLUSIONES.....	100

CAPITULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO	102
V.1 METODOLOGÍA UTILIZADA.....	102
V.2 PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DEL SECTOR PRIVADO (NIVEL DE ORGANIZACIÓN ENTRE OTROS)	102
V.3 RESULTADOS DEL FODA.....	103
CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	113
VI.1 VISIÓN	113
VI.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	113
VI.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	114
VI.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM.....	116
CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO.....	124
VII.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	124
VII.2 PROPUESTA DE CALIFICACIÓN DEL ICM	126
VII.3 ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS.....	126
VII.4 INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	127
VII.5 CONCLUSIONES.....	128
GLOSARIO	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Detalle de Cantones y Caseríos del Municipio de Santa Ana	29
Tabla N° 2. Hogares con Servicio de Telecomunicaciones	38
Tabla N° 3. Cobertura de Energía Eléctrica en el Municipio de Santa Ana	39
Tabla N° 4. Acceso a Servicios Básicos	39
Tabla N° 5. Población Censo 1992 - 2007	40
Tabla N° 6. Población Clasificada por Rangos de Edad, Censo 2007.....	41
Tabla N° 7. Población del Municipio por Género.....	43
Tabla N° 8. Beneficiarios de Remesas en el Municipio de Santa Ana.....	43
Tabla N° 9. Escolaridad Promedio por Género y Edad	45
Tabla N° 10. Tasa de Alfabetismo Adulto.....	46
Tabla N° 11. Población Alfabeta y Analfabeta del Municipio de Santa Ana.....	46
Tabla N° 12. Infraestructura Educativa	47
Tabla N° 13. Inversión en diferentes rubros del Área de Educación.....	47
Tabla N° 14. Ingreso Per cápita 2001-2004	48
Tabla N° 15. Índice de Desarrollo Humano de algunos Municipios de El Salvador	48
Tabla N° 16. Jefaturas Monoparental.....	49
Tabla N° 17. Instituciones presentes en el municipio (OG y ONG)	50
Tabla N° 18. Principales actores locales privados provenientes de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios	51
Tabla N° 19. Total Actores Seleccionados a Participar en el Proyecto.....	54

Tabla N° 20. . Área de Análisis Desarrollo Organizacional.....	58
Tabla N° 21. Composición del Concejo Municipal.....	62
Tabla N° 22. Ingresos Municipales Año 2011	63
Tabla N° 23. Ingresos Corrientes Año 2011.....	64
Tabla N° 24. Gasto Corriente Año 2011.....	65
Tabla N° 25. Fuente de los Recursos Financieros Año 2011	66
Tabla N° 26. Uso de los Recursos Financieros - Año 2011.....	67
Tabla N° 27. Cuadro de Análisis de Finanzas Municipales	68
Tabla N° 28. Proyectos y Programas de inversión, Año 2011	68
Tabla N° 29. Cobertura de los Servicios Públicos.....	69
Tabla N° 30. Análisis de Cumplimientos Áreas de Servicios y Proyectos	69
Tabla N° 31. Análisis de Cumplimientos Áreas de Gobernabilidad Democrática	73
Tabla N° 32. Posiciones ocupadas por el municipio en ICM 2009-2011	74
Tabla N° 33. Comparación de valores para nueve Sub Índices de ICM 2009-2011	75
Tabla N° 34. Mora Tributaria.....	79
Tabla N° 35. Síntesis de las Ordenanzas.....	82
Tabla N° 36. Comparativo de los indicadores del Diagnóstico vs Propuesta de Simplificación.....	84
Tabla N° 37. Detalle de negocios por Actividad Económica registrados en el Catastro Empresarial, Año 2011 Unidad de Administración Tributaria	89
Tabla N° 38. Clasificación de la Producción Agropecuaria y.....	93
Tabla N° 39. Población Productora por Clasificación de la Producción Agropecuaria condición Jurídica y Sexo	94
Tabla N° 40. Género de los Propietarios Productores Comerciales	94
Tabla N° 41. Volúmenes de Producción	94
Tabla N° 42. Demanda de Mano de Obra	95
Tabla N° 43. Sectores Económicos de Santa Ana	97
Tabla N° 44. Total Establecimientos y personal ocupado por sector.....	97
Tabla N° 45. FODA Resumen de Sectores	103
Tabla N° 46. CONSOLIDADO DE EL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	109
Tabla N° 47. Objetivos Estratégicos.....	114
Tabla N° 48. Líneas Estratégicas.....	114
Tabla N° 49. LE1: Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privado	117
Tabla N° 50. LE2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio.....	117
Tabla N° 51. LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio	118
Tabla N° 52. LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.....	119
Tabla N° 53. LE5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	120
Tabla N° 54. LE6: Fortalecimiento de las Capacidades del Gobierno Local.....	121
Tabla N° 55 Integrantes de Comité de Competitividad Municipal de Santa Ana	125
Tabla N° 56. Indicadores de gestión para el monitoreo y evaluación del Plan de Competitividad Municipal (Actores privados y municipalidad)	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Población por Género.....	41
Gráfico N° 2. Población Clasificada por Rangos de Edades	42
Gráfico N° 3. Porcentaje de Beneficiarios de Remesas del Municipio de Santa Ana	44
Gráfico N° 4. Jefaturas Monoparental	49
Gráfico N° 5. Composición del Recurso Humano.....	59
Gráfico N° 6. Organigrama Alcaldía Municipal	60
Gráfico N° 7. Índice de Autonomía Financiera	64
Gráfico N° 8. Índice de Autonomía Operativa	65
Gráfico N° 9. Fuentes de los Recursos Financieros.....	66
Gráfico N° 10. Uso de los Recursos Financieros	67
Gráfico N° 11. Comparación de valores para nueve Sub Índices de	75
Gráfico N° 12. Comparación de valores para sub índices en medición 2011,	76

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa N° 1. Ubicación Geográfica.....	28
Mapa N° 2. Cantones del Municipio de Santa Ana.....	29

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1. Concepto de Competitividad.....	21
Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan	23
Diagrama N° 3. Gestión Municipal	57
Diagrama N° 4. Detalle de actividades del Diagnóstico de Procesos de Trámites Empresariales, Propuesta de Simplificación e Implementación	83
Diagrama N° 5. Fechas de ejecución y etapa metodológica de las actividades ejecutada	83
Diagrama N° 6. Punto de Atención Empresarial (vista en planta)	87

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 Nacional 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 Económica 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:	Kilometraje
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 Instituto
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

Presentación

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal busca la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal, integrando al sector privado empresarial y el Gobierno Local, a través del estímulo, fomento y fortaleciendo el diálogo, permitiendo la creación de los vínculos entre los actores, municipalidades participantes para desarrollar su liderazgo económico proactivo, acompañando a los 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, empleos a nivel local y microrregional.

En este marco, a principios del 2011, las autoridades municipales de Santa Ana, solicitaron ser beneficiarios del proyecto, para ello se firmó 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** bajo una metodología de participación ciudadana. Herramienta práctica orientadora de decisiones políticas que busca el aumentar las oportunidades de inversión y empleo local.

El Plan de Competitividad Municipal (PCM) de Santa Ana, crea sinergias al combinar y complementar esfuerzos públicos, sociales y privados para el logro de una meta común, requiere de acuerdos del conjunto de actores y sectores interesados. Propiciando el empoderamiento de los actores locales y facilitando su implementación, a fin de generar condiciones para atraer inversiones y oportunidades de empleos a nivel local. 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

Caracterización del Municipio

El Municipio de Santa Ana está ubicado en el departamento del mismo nombre, localizado en el extremo norte de la zona occidental de El Salvador. Limita al norte con los municipios de Texistepeque y Nueva Concepción, al este con San Pablo Tacachico, Coatepeque y el Lago de Coatepeque, al sur con el de Izalco y al oeste con Nahuizalco, Chalchuapa, San Sebastián Salitrillo, El Porvenir y Candelaria de la Frontera.

La Ciudad de Santa Ana se considera la segunda ciudad del país y está ubicada a 65 km de la Ciudad Capital San Salvador. Se encuentra sobre una meseta a 665 msnm, la cual está situada sobre una llanura localizada en un valle con pendientes menores al 10%.¹ A su vez, este valle forma parte de la región natural de la Meseta Central, la cual abarca aproximadamente el 20% del país que se sitúa entre las cordilleras costera y central. El Municipio tiene una extensión de 400,05 Km², el área rural, la conforman 35 cantones y 320 caseríos; en la zona Urbana, se identifican un total de 13 barrios.

En cuanto a la orografía del Municipio, los rasgos más importantes lo representan el Volcán de Santa Ana, o llamatepec, el cual forma parte del complejo Los Volcanes, este es el volcán más alto y voluminoso del país; con una altura de 2381 msnm, está formado por cuatro cráteres y uno de ellos contiene una laguna de sulfuro, su última erupción data del año 2005.

Cuenta con una temperatura media anual de 24°C y con temperaturas mínimas que oscilan alrededor de los 17 °C y 34 °C como máxima; aunque en ocasiones suelen rebasar los 35 °C.

El Municipio está rodeado de un manto acuífero conocido como «Manto Acuífero de Apanchal» o «Santa Ana» que “forma parte de los acuíferos ubicados en los valles interiores formados de materiales piroclásticos, cuenta en su mayor parte con niveles estáticos de agua, ubicados a una profundidad ente 10 y 100 m; muestra vestigios de lo que fue una extensa área sumergida en el interior del país, y es uno de los más importantes de la nación. Presenta en casi toda su extensión una vulnerabilidad moderada”¹, se encuentra ubicado en la llamada «Gran depresión central». En cambio, el área de la cordillera Apaneca, en la que se encuentran el Volcán de Santa Ana y el Lago de Coatepeque, forma parte de la «Cadena volcánica joven», se identifican tres zonas de vida forestal, las cuales son: bosques húmedos subtropicales frescos, bosques muy húmedos montano bajo y bosques muy húmedos subtropicales (según el Sistema de clasificación de zonas de vida de Holdridge

En el año 1992, el Municipio de Santa Ana tenía un total de 210,970 Habitantes, para el año 2007, la población ascendía a 245,421; lo que representa un incremento de población de 34,451 habitantes, a una tasa sostenida del 0.14% por año.

Al comparar la población Urbana y Rural de ambos años, para 1992 la población rural representaba el 34% y la urbana el 66%. Para el año 2007, la población rural representó el 17% y la urbana el 83%, ello implica que se generó una alta migración del campo a la ciudad o al exterior como debido a la falta de oportunidades y condiciones adecuadas en las zonas rurales

De los 245,421 habitantes que residen en el Municipio, 192,156 han cursado estudios hasta el nivel de primaria o básica; en segundo lugar, están los que tienen educación media (31,661) y solamente 17,579 habitantes poseen estudios a nivel Superior o Universitaria. De igual manera el cuadro muestra que solamente 8,157 están a nivel de parvulario y 20 poseen nivel de Doctorado, recurso humano formado, que en este momento se ubica en los niveles de Educación Media, Técnico Universitario y/o Superior Universitario. De estos un bajo porcentaje está siendo contratado en las empresas locales, el resto de profesionales se trasladan a trabajar hacia San Salvador y Santa Tecla, o se van al exterior producto de la falta de oportunidades laborales o en búsqueda de mejores ingresos.

¹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Ana_\(ciudad_de_El_Salvador\)#cite_note-22](http://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Ana_(ciudad_de_El_Salvador)#cite_note-22)

Actividad productiva

La producción industrial en el municipio, sobresale la producción de: café y azúcar; mientras que en las actividades mecanizadas se destacan: la fabricación de productos de hule, abono orgánico, alimentos enlatados, artículos de cuero y en la elaboración de bebidas y productos alimenticios destaca la fabricación de productos de panadería y chocolates. El enfoque de desarrollo económico se ha dirigido a la cadena del Café, especializándose en producir plántulas, abono, semilla, procesamiento del café y transporte.

La Ciudad de Santa Ana, forma parte de un recorrido turístico en la zona occidental en la que se incluyen diversos atractivos culturales, patrimoniales, naturales y otros, entre los que destacan los diversos turicentros y paisajes que existen en la zona, el conjunto de los volcanes belleza natural de gran valor natural y medio ambiental, los parques y reservas ecológicas, las ventas de artesanías y tantos otros atractivos factibles de poder ser potenciados

Otro sector que ha crecido es el comercio, fue así que en 1998 es inaugurado Metrocentro Santa Ana y desde entonces se ha convertido en el principal centro comercial de la ciudad, generando una gran cantidad de empleos y el desarrollo de otros negocios en su periferia

Gestión municipal

El resultado del Índice de Autonomía Financiera del Municipio para el año 2011 fue de 0.82, lo cual significa que por cada \$1.00 de ejecución presupuestaria de ingresos municipales, aproximadamente \$0.82 son aportados por recursos propios de la municipalidad; el restante \$0.18 provienen de las transferencias del FODES y otras fuentes que recibió la municipalidad. Ello demuestra que la ejecución financiera de la municipalidad, no depende solamente de las transferencias de fondos del FODES, dándole cierto nivel de autonomía financiera; dependen también de la transferencia de los fondos del Gobierno Central.

Los impuestos y tasas municipales son las que más contribuyen a la generación de Ingresos propios, observándose que en el año 2011 contribuyeron con más de la mitad del total recibido en este rubro.

De acuerdo con los datos anteriores, el total invertido en proyectos y programas de inversión durante el año 2011 fue de \$ 3,603,689.01 lo que representa el 20.6% del presupuesto total; los proyectos que ejecuta la municipalidad en su mayoría van dirigidos a fortalecer las capacidades de jóvenes, mujeres y niños. Los temas o áreas que se abordan son las de emprendedurismo, artes manuales, convivencia social, y prevención de violencia.

En relación a los mecanismos de participación que existen y funcionan en el Municipio son: cabildo abierto, planificación participativa, rendición de cuentas, revistas informativas, presupuestos públicos e informe de proyectos ejecutados.

Índice de Competitividad Municipal

En el 2009 de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados, solo 5 obtuvieron un promedio de desempeño excelente del ICM, los cuales fueron: Antiguo Cuscatlán (7.94), La Libertad (7.32), Texistepeque (7.19); San Pedro Masahuat (6.92) y Conchagua (6.9). En ese año, un total de 50 municipalidades obtuvieron un desempeño

alto; 43 en desempeño intermedio y 2 estaban en la categoría de desempeño bajo, en dichas evaluaciones el Municipio de Santa Ana ocupó la posición 38 en la medición del ICM en el 2009, en el 2011 se realizó una nueva medición y Santa Ana ocupó la posición **33** con un **6.48**, mejorando así su calificación en 0.47 puntos con respecto a la calificación de la medición 2009 que fue de **6.01**.

En el 2011 los resultados obtenidos por Santa Ana son:

El sub índice **Transparencia** mide, el grado de la apertura a proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el Municipio. Santa Ana en el 2011 obtuvo la calificación de 3.70, ubicándose en la posición 99.

El sub índice **Servicios Municipales**, mide la calidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado, la puntuación obtenida es de 3.35, es uno de las calificaciones más bajas que tiene el Municipio.

Pro actividad, mide el nivel de dinamismo del gobierno municipal en desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios. En este aspecto el Municipio de Santa Ana, tiene una puntuación de 7.42, mejorada con respecto a la primera medición, donde la calificación obtenida fue de 6.44.

Pagos Informales, se midió la magnitud, incidencia y costos de los pagos informales requeridos para iniciar y operar un negocio. La calificación obtenida fue de 8.15 puntos, nota inferior a la puntuación obtenida en la primera medición (8.86).

Seguridad Ciudadana, se midió el impacto de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de la municipalidad para prevenir y controlar el crimen, entre los entrevistados del sector productivo. En la primera medición realizada en el año 2009, la calificación obtenida fue de 5.01, que para el año 2011 fue superada, alcanzando 5.80.

Tiempo para cumplir con Regulaciones, se mide la frecuencia de las inspecciones en cada municipalidad y el grado en que estas se llevan a cabo de la manera apropiada, obteniendo una calificación de 6.91

Tasas e Impuestos, Se obtuvo una calificación de 8.89, superior a la obtenida en la primera medición del 2009 (7.53)

Costos de Entrada, se midió los costos del tiempo y el grado de facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio en el Municipio, la calificación obtenida fue de 9.94, nota que supera la anterior calificación de 6.61.

Regulaciones Municipales, mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio. La puntuación al año 2011 fue de 9.00; esta puntuación fue menor que la obtenida en la primera medición (9.90).

Tramites empresariales

Con el fin de mejorar la atención al sector empresarial se desarrollo un diagnóstico de Procesos de los trámites empresariales y de los aportes de los funcionarios “dueños” de los procesos, se formularon, analizaron y desarrollaron una serie de propuestas de simplificación orientadas a mejorar el servicio al contribuyente dada esta situación se establece el Punto de Atención Empresarial.

El Punto de Atención Empresarial será el espacio dentro de las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, que facilitará la realización de trámites empresariales al disminuir los requisitos solicitados, los tiempos de espera en la obtención de resoluciones y permitiendo al contribuyente iniciar y finalizar sus trámites en un solo lugar al interior de la Municipalidad.

Plan de Competitividad

a. Diagnóstico sectorial

El diagnóstico se realizó a dos niveles:

- a) El analítico, cuyo punto de partida para el análisis fue la consulta de una base de información constituida por documentación existente, visitas de observación y entrevistas con actores claves de la municipalidad.
- b) Talleres de diagnóstico participativos, donde se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) para la reflexión colectiva sobre el ambiente externo e interno que afecta la competitividad del municipio de Santa Ana.

El diagnóstico participativo se realizó a partir de talleres, bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de actores y organizaciones de la población, sociedad civil y otros que se identificaron durante el proceso

El taller de diagnóstico contó con la participación de diferentes actores privados de distintos puntos del Municipio, que representaban a diferentes sectores y los que están representados en la Cámara de Comercio filial Santa Ana:

- ✓ Sector Comercio
- ✓ Sector Servicios
- ✓ Sector Industrial
- ✓ Sector Agropecuario
- ✓ Sector Institucional

b. Participación del sector privado

De un total de 7920 empresas existentes en el Municipio, se invitaron a 70 representantes, de los cuales asistieron 60 actores privados que representaban a diferentes sectores. Con ellos se realizó el diagnóstico de la situación del ambiente de negocios en el Municipio.

c. Resultado del FODA (Sectores e Instituciones)

Se identificaron fortalezas como: La Atracción Turística, la conectividad y La especialización de la mano de obra del Municipio, entre las debilidades enunciaron la inseguridad y la pérdida de la identidad local: pero observaron oportunidades como el desarrollar el turismo rural y urbano y que Santa Ana es una de las cuatro ciudades emergentes elegidas por el BID, así mismo, se identifican a el clima de inseguridad nacional y la ocurrencia de desastres naturales, como amenazas para el crecimiento del Municipio.

A los participantes se les solicitó que identificaran el contexto externo e interno en que se mueve su economía y que constituyen elementos que facilitan o entorpecen la generación

de un ambiente competitivo adecuado para el desarrollo de sus negocios. Las que se resumen principalmente en:

Las fortalezas identificadas por el sector privado, se resumen en:

- **Atracción Turística:** El Centro Histórico posee una serie de infraestructuras de la época de la pujanza del café.
- **Conectividad con la Capital:** La Ciudad de Santa Ana permite una fácil comunicación con la Capital.
- **Mano de obra para diferentes áreas de trabajo:** El Municipio cuenta con mano de obra suficiente, tanto calificada como no calificada, capaz de satisfacer las demandas que puedan surgir.
- **El agro ha sido e motor del desarrollo tradicional:** Santa Ana por años ha sido reconocida como el motor del desarrollo de Café

Las debilidades identificadas por el sector privado, se resumen en:

- **Inseguridad Ciudadana:** La falta de seguridad permanente en el Municipio en cierta manera es producto del fenómeno de las maras.
- **Perdida de identidad local:** La población Santaneca ha sido reconocida por muchos años por ser muy identificados con su ciudad y muy orgullosa de ser lo que son.
- **Vías de acceso a las zonas rurales:** Los cafetaleros expresan que la vías de acceso se encuentran en mal estado.
- **Centro histórico:** Se encuentra abandonado y cubierto de propaganda publicitaria que hace imposible poder apreciar todo el paisaje urbanístico.

Las Oportunidades identificadas por el sector privado, se resumen en:

- **Desarrollo Turístico rural y urbano:** Por su corta distancia a la ciudad Capital San Salvador, como a otras ciudades principales; el Municipio afronta una posibilidad de generar una actividad turística importante, pues posee diversos recursos que podrían potenciarles como son: su centro histórico, las zonas cafetaleras, los balnearios, etc. El más importante es el Centro Historio que presenta todas las características para hacer posible un desarrollo importante en el Municipio a nivel turístico.
- **Una de las cuatro ciudades emergentes a nivel latinoamericano (Proyecto BID):** Santa Ana forma parte de un proyecto implementado por el BID a nivel latinoamericano donde se han seleccionado solamente cuatros ciudades y Santa Ana es una de ellas, lo que presenta una oportunidad de poder impulsar su desarrollo.
- **Bosques cafetaleros:** Los cafetales que posee Santa Ana presentan una oportunidad de generación de fuentes de trabajo adicional, la explotación del ecoturismo se hace factible dado la cercanía con la Capital.

Las Amenazas identificadas por el sector privado, se resumen en:

- **Inseguridad nacional:** Las extorsiones que sufren los dueños de negocios, la llegada de inmigrantes conflictivos, la pérdida de valores en general.

d. Visión

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana, se procedió a la construcción de una Visión de Competitividad de Largo Plazo, para lo cual se desarrolló una dinámica de trabajo con representantes de los diferentes

actores locales, sectoriales y territoriales, con el objetivo de conocer sus aspiraciones sobre la imagen futura que deberá ostentar el Municipio en el mediano y largo plazo y que se muestra en el siguiente enunciado.

“Santa Ana, a partir de 2012, se proyecta ser una ciudad ordenada, limpia, segura, atractiva y señorial, económicamente pujante con oportunidades para todos, con una ciudadanía participativa y dinámica; con un Gobierno Local y empresas, eficientes, transparentes e incluyentes. Además ser una ciudad atractiva y competitiva para la inversión nacional e internacional y ejemplo para occidente; con un Centro Histórico digno y turísticamente atrayente”.

Una ciudad que proporcione las condiciones de crecimiento social, económico, tecnológico y cultural, donde las autoridades locales promueven la participación ciudadana, la eficiencia y transparencia de los recursos económicos, donde el crecimiento urbanístico este ligado al respeto del medio ambiente, permitiendo un crecimiento ordenado y limpio. En virtud de mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral del ser humano.

e. Objetivos y Líneas Estratégicas

El Plan de Competitividad Municipal en el marco de la Visión de Competitividad del Municipio de Santa Ana, orientara los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años; a partir del momento en que inicie su implementación. Los objetivos estratégicos consensuados concentran su atención en cinco líneas de trabajo que constituirán los caminos o rutas claves que encausaran los esfuerzos de los actores locales participantes hacia la materialización de la visión o imagen futura que se espera alcanzar para el Municipio de Santa Ana.

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana son:

- a. Transformar a Santa Ana en una ciudad moderna, segura, ordenada, participativa, en la cual sea agradable vivir
- b. Ser una ciudad amigable con los negocios.
- c. Consolidar una oferta de servicios de formación de mano de obra con calidad
- d. Estimular la vinculación de asocio público – privado.
- e. Modernizar la gestión de la municipalidad bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia, para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas

f. Líneas Estratégicas

Se definieron seis líneas estratégicas, que deben regir los programas y proyectos a ser ejecutados, para el cumplimiento de la visión y de los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del municipio:

LE1: Fomento de la organización empresarial y de socios público privado

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. Considerando que en Santa Ana se ha abierto una brecha entre las relaciones entre el gobierno local y la empresa privada, representada por la Filial de la Cámara de Comercio; se hace necesario fortalecer dichas relaciones.

LE2. Fortalecimiento de la Actividad turística del municipio

Es reconocida por los recursos culturales que posee: la Catedral, el Teatro y el Centro Histórico entre otros, que se hace imperioso el rescate de los mismos de cara a ser una ciudad competitiva. El Centro histórico se ha visto opacado por el crecimiento de la actividad comercial del centro de la ciudad, que ha impedido que pueda mostrarse en toda su magnitud, Sus cantones y caseríos, por las condiciones geográficas, brinda condiciones propicias para acciones turísticas, la existencia de infraestructura de alojamiento, alimentación y sitios de esparcimiento, permite una oferta turística atractiva

LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio.

Ha sido históricamente identificada, por el café, el cual se hace necesario darle un valor agregado, vinculando con la actividad turística y esta a su vez con el Centro Histórico, fortalecer al pujante sector como son las MYPES, que requieren de apoyo desde el gobierno local para su crecimiento.

Las condiciones ambientales, propician el desarrollo de empresas encadenadas a la actividad cafetalera, como son los viveros de plántulas de café, así como el cultivo de variedades aromáticas del loroco (*Fernaldia pandurata*) y del Chayote y hacia el desarrollo de variedades de flores y de musáceas.

Por las condiciones del municipio, el establecimiento de la empresas de carácter de servicios, encadenamientos productivos, presenta oportunidad de el crecimiento de empresas que faciliten el trabajo de las otras empresas, como es el caso de tramitadoras, consultoras, desarrollo de software, atención tecnología y las supervisoras de calidad de servicios, procesos constructivos.

LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

Las nuevas estrategias de competitividad resaltan “el conocimiento” como un factor clave para la creación de ventajas competitivas. Santa Ana cuenta con centros educativos tanto técnicos como universitarios importantes para la formación básica del recurso humano, apoyados por instancias del gobierno central facilitado por organizaciones gubernamentales (CONAMYPE, CEDEMYPE, INSAFORP, MITUR, etc.) y una vasta red de organizaciones no gubernamental focalizando la formación del recurso humano hacia la formación empresarial que demandan las empresas del Municipio, articular los centros educativos a nivel universitario y técnico con las empresas, esto es un factor clave para la competitividad. y significa que hay que ir acercando y unificando visiones sobre el horizonte que la revolución laboral está abriendo a la educación.

LE5: Seguridad y ordenamiento de la ciudad

El crecimiento y concentración de población en el Municipio, genera oportunidades, plantea problemas con costos gigantescos en el deterioro de la calidad de vida: contaminación ambiental, inseguridad, déficit en cobertura de servicios públicos y sociales, poco crecimiento económico, es necesaria la implementación de acciones que cierren las brechas económicas y sociales significa lograr una ciudad con mejor calidad

de vida, con infraestructura y servicios de calidad, donde se facilite la creación de riqueza y emprendimiento, con una visión empresarial más futurista.

El Gobierno Municipal, en coordinación con el Gobierno Central, debe establecer unas reglas de juego claras y estables para el manejo de espacios públicos, para la seguridad jurídica y generación de confianza para el desarrollo de actividades productivas y aumento de la inversión privada; factores que ayudarán a generar un contexto que favorezca la Asociatividad y permita atraer inversiones hacia el Municipio.

LE6: Fortalecimiento de las Capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad

La municipalidad de Santa Ana 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 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 y más empleos, para las y los ciudadanos del municipio. Así mismo, modernizar la gestión municipal.

f. Programas y Proyectos

La identificación de los programas, proyectos y acciones constituye el resultado de las mesas de trabajo organizadas con representantes de los diferentes sectores económicos, sociales, ambiental e institucional del Municipio, que fueron invitados para explorar con la participación de ellos y ellas la situación actual del Municipio de Santa Ana, analizando los problemas y/o necesidades con sus respectivas propuestas de solución, complementadas con la valorización de los recursos con los cuales se cuenta y las oportunidades que pudieran aprovecharse. Se espera que con la implementación de los programas a través de los proyectos y acciones contribuyan a superar las condiciones actuales e impulsar el desarrollo económico y competitivo del Municipio, que a su vez conlleve un mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes.

En los cuadros siguientes se presenta una relación de cómo las acciones a realizar en las diferentes Líneas Estratégicas contribuirán a mejorar los Subíndices que conforman el Índice de Competitividad Municipal (ICM) del Municipio de Santa Ana.

A continuación se presentan los proyectos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo (CP, MP y LP)² según las Líneas Estratégicas identificadas.

² CP: Corto Plazo; MP: Mediano Plazo; LP: Largo Plazo

LE1: Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privado

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Establecer e institucionalizar una mesa permanente de dialogo entre los sectores públicos y privados	1. Montaje de la mesa de diálogo entre el gobierno local y el sector privado e institucionalizarla	X		
	2. Crear alianzas estratégicas inter institucionales para impulsar la competitividad del municipio.		X	
	3. Fortalecer la articulación con instancias como MITUR, ISTU, CONCULTURA para el fomento de la cultura en el municipio	X		
Redes de Tecnologías de Comunicación	1. Establecimiento de un programa permanente de capacitación en las TIC a empresarios, población. y empleados municipales.	X		

LE2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD ³		
		CP	MP	LP
Impulso a la actividad turística del municipio	1. Rescate y revalorización del Centro Histórico (Ordenamiento) <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar el desarrollo comercial con la arquitectura histórica cultural de la ciudad, para que sea complementaria a la actividad del turismo. • Coordinación con el Ministerio de Turismo, para conocer los planes, programas y proyectos existentes para Santa Ana 	X		
	2. Diversificación de atractivos turísticos		X	
	3. Creación y promoción de la “Marca Ciudad” <ul style="list-style-type: none"> • Promover a la ciudad como “Ciudad Bicentenario” • Promoción del Centro Histórico como atractivo turístico. 	X		
	4. Creación de la Ruta del Café		X	
	5. Reingeniería de la oficina de Promoción turística	X		
	6. Establecimiento de un programa de actos culturales permanentes, en el centro histórico.		X	

³CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD ⁴		
		CP	MP	LP
Impulso a la actividad turística del municipio	1. Rescate y revalorización del Centro Histórico (Ordenamiento) <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar el desarrollo comercial con la arquitectura histórica cultural de la ciudad, para que sea complementaria a la actividad del turismo. • Coordinación con el Ministerio de Turismo, para conocer los planes, programas y proyectos existentes para Santa Ana 	X		
	2. Diversificación de atractivos turísticos		X	
	3. Creación y promoción de la “Marca Ciudad” <ul style="list-style-type: none"> • Promover a la ciudad como “Ciudad Bicentenario” • Promoción del Centro Histórico como atractivo turístico. 	X		
	4. Creación de la Ruta del Café		X	
	5. Reingeniería de la oficina de Promoción turística	X		
	6. Establecimiento de un programa de actos culturales permanentes, en el centro histórico.		X	
Atracción de la inversión privada en el municipio	1. Promoción del Municipio, para atracción de la inversión	X		
	2. Creación de la oficina que promueva la competitividad en el Municipio	X		
Fortalecimiento de la MYPES	1. Elaboración del catálogo de servicios y productos de las micro y pequeño empresas		X	
	2. Creación del centro de capacitación empresarial municipal para que mejoren su oferta y desarrollen nuevos productos. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de capacitación de las PYME's y desarrollar programas de capacitación que les permitan una mejor gestión 			X
	3. Vinculación con instancias de cooperación nacional e internacional especializadas en PYME's para asesoramiento, asistencia técnica y financiamiento	X		
	4. Montajes de Ferias de exposición de productos elaborados por las empresas	X		
	5. Establecimiento del programa de competencias por capital semilla (planes de negocio)		X	
Mejorar la competitividad de las empresas del Municipio	1. Instauración del Premio Empresarial por parte de la municipalidad		X	
	2. El desarrollo del programa de proveedores en la cadena de valor	X		
	3. Creación de red empresarial de productores y distribuidores de café.	X		

⁴CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Establecimiento de la Relación academia-empresa, academia-alcaldía, para la formación de personal de acuerdo a las necesidades de las empresas.	1. El establecimiento de la bolsa de trabajo, donde la empresa anuncie la necesidad del recurso humano y los aspirantes apliquen	X		
	2. Creación de un Centro de Desarrollo Empresarial Regional, por medio de una alianza estratégica entre academia- empresa privada- municipalidad	X		
	3. Formación del recurso humano acorde a las necesidades del empleador.		X	
	4. Concertar convenios con universidades locales para incentivar el desarrollo de proyectos de acorde a las necesidades del municipio.	X		
	5. Propiciar la investigación y el desarrollo informático en las universidades a través de la creación de premios anuales al desarrollo informático, la aplicación tecnológica y la innovación		X	
Ampliando oportunidades laborales	1. Alianzas con las universidades para incentivar las carreras informáticas y el desarrollo de proyectos acorde a las necesidades del Municipio		X	
	2. Relacionar el trabajo de los centros de investigación universitarios con las necesidades de las empresas		X	
	3. Estudio sobre oferta y demanda laboral en el Municipio		X	
	4. Promoción de ferias de emprendedores		X	
	5. Incorporación de la escuela de arte y oficio en los planes y programas de competitividad del Municipio.		X	

LE5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Mejoramiento de la infraestructura urbana	1. Implementación del plan de ordenamiento territorial		X	
	2. Modernizar la infraestructura de los centros turísticos públicos.		X	
	3. Modernizar los semáforos del Municipio			X
	4. Establecer convenios con universidades que posean la carrera de arquitectura		X	
	5. Ordenar los mercados		X	
	6. Ordenamiento del centro de la ciudad		X	
	7. Proyecto de mantenimiento y reparación de vías de acceso y de infraestructura municipal			X
	8. Proyecto de señalización y nomenclatura de la ciudad, que indique a los visitantes adonde se encuentran y muestre los servicios que se ofrecen.	X		
Medio Ambiente y competitividad	1. Rescate de los parque naturales		X	
Municipio seguro para los habitantes y los visitantes	1. Construcción de aceras accesibles para el discapacitado	X		
	2. Cámara de video en puntos estratégicos		X	
	3. Alianza con sector privado para el monitoreo de la delincuencia	X		
	4. Conformación de comités de seguridad en colonias		X	
	5. Intercambio de experiencias exitosas en el país en el tema de prevención de la delincuencia (caso Santa Tecla)		X	
	6. Involucramiento de actores privados y otros sectores en el manejo del tema de seguridad y prevención de violencia.	X		
	7. Cuerpo de agentes municipales capacitados para dar respuesta al control de la delincuencia y al cuidado del patrimonio cultural del municipio.	X		

LE6: Fortalecimiento de las Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Alcaldía Municipal, implementa sistemas eficientes, eficaces y competitivos, en la administración del municipio	1. El montaje de un departamento de alto nivel para la planificación de acciones de competitividad de las empresas que se relacionan con el trabajo del Gobierno Local	X		
	2. Implementar sistemas eficientes en el control de recaudación, eficiencia y transparencia de impuestos		X	
	3. Establecer un programa de altos estándares para la contratación del recurso humano en la Alcaldía Municipal	X		
	4. Desarrollar e implementar sistema de comunicación interna, mejorando coordinación de actividades diferentes áreas de la municipalidad, orientadas hacia un objetivo.		X	
	5. Diseño e Implementación de herramientas, estratégicas que permita la eficiencia de los servicios que proporciona la municipalidad <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar la eficiencia de cada uno de los servicios que presta AMSA. • Establecer puntos de atención generalizada desde el primer contacto con el contribuyente • Identificar, priorizar y gestionar los recursos que son necesarios para resolver y atender las necesidades de los usuarios • Formación del recurso Humano en los temas de logro de objetivos y servicio de calidad 		X	
Municipio con mecanismo de transparencias establecidos	1. Establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas e información de la acciones de la municipalidad (titulo IX código municipal)	X		
Reingeniería administrativa de la municipalidad	1. Fortalecimiento de la estructura administrativa municipal, en procesos administrativos y operativos, enfocados a convertirlo en un municipio competitivo, atractivo para la inversión <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los manuales de organización, adecuándolos a las exigencias, para adecuarlos a los requerimientos actuales y divulgarlos a nivel del personal de la Alcaldía y el sector productivo. 	X		

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	<ul style="list-style-type: none"> Selección de personal adecuado para los puestos actuales y formación del personal actual, para que pueda desarrollar actividades enfocadas a la competitividad del Municipio Realización de reuniones periódicas, para coordinar el esfuerzo, y estrategias para el desarrollo eventuales con sus líneas de apoyo Depurar los procedimientos relacionados con atención al contribuyente y los mecanismo de control, supervisión 			
	2. Formación de recurso humano en áreas tecnológicas de servicio y competitividad <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de capacitaciones y monitoreo por niveles jerárquicos (gerente, jefes, personal operativo), que incluya temas de nuevas tecnologías, procesos, servicio al cliente, competitividad, empoderamiento y nuevos roles para el desarrollo. Desarrollar conocimiento obrero-patronal y doctrina laboral a nivel de gerentes, jefes y personal operativo (líneas de autoridad, despido, sanciones) Formación de recurso humano en áreas tecnológicas de servicio y competitividad 	X		
Consolidar la institución para promover la institución y el emprendimiento	1. Vincular a los innovadores y emprendedores con fuentes de financiamiento y asistencia técnica para sus proyectos		X	
	2. Promover la innovación y el Emprendedurismo por medio de políticas institucionales dirigidas mayormente a la juventud Santaneca		X	
	3. Control permanente de los proyectos restantes de las políticas de innovación y Emprendedurismo		X	
	4. Concientizar e incentivar a los empelados sobre la importancia de su trabajo en el desarrollo de tu municipio		X	

Organización para la Implementación y Seguimiento del Plan de Competitividad Municipal

La organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana, se estructurará en el marco del *Comité de Competitividad Municipal-CCM-*, conformado por diferentes entidades y actores privados y públicos, con una dinámica que mueve al trabajo y ha asumido un compromiso para el éxito del mismo; partiendo a la vez del compromiso de fortalecer la vinculación de otros actores e instituciones importantes.

El *Comité de Competitividad Municipal-CCM-* está compuesto por autoridades municipales o sus delegados, representantes de las organizaciones privadas y empresariales, miembros de la academia local y regional.

La organización del Comité se constituirá de la siguiente manera:

- a) **Un Coordinador General**, responsable de convocar, dirigir las reuniones del Comité, gestionar y velar por la toma de decisiones estratégicas sobre el Plan de Competitividad Municipal.
- b) **Vice coordinador**. Responsable de darle seguimiento a los programas y proyectos e implementación de acciones planteadas en el PCM y el Articular acciones con otros actores vinculados a la competitividad del municipio.
- 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; responsables de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.
- d) **Secretaría de correspondencia**. Responsable de documentar los acuerdos de cada sesión y el control del libro de actas, así como el de convocatorias

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

- a) Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad Municipal;
- b) Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados;
- c) Designar espacios idóneos en la municipalidad o en el municipio, para realizar reuniones vinculadas a las actividades del Plan de Competitividad Municipal;
- d) Asegurar la asistencia de funcionarios, actores privados, miembros de la academia y otros, a reuniones, presentaciones, capacitaciones y otras actividades necesarias para la efectiva ejecución del Plan.
- e) Mantener el carácter deliberante de los miembros del Comité de Competitividad Municipal
- f) Garantizar la participación de los sectores productivos y Gobierno Local, a través de su representación en la Líneas estratégicas

Integrantes de Comité de Competitividad Municipal de Santa Ana

COMITÉ DIRECTIVO		
REPRESENTANTE SECTOR PRIVADO	REPRESENTANTE SECTOR PÚBLICO	
<ul style="list-style-type: none"> • José Ramón Francia • Samuel Isai Guevara • Patricia Orellana • Andrés Warter Peña • Mauricio Cerna • Leopoldo Lara • Mario Saade 	<ul style="list-style-type: none"> • Francisco Antonio Castillo Mejía 	
LÍNEA ESTRATÉGICA	REPRESENTANTE SECTOR PRIVADO	REPRESENTANTE SECTOR PÚBLICO
LE 1: Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Lic. Josefina Queralt	Dña. Maximina de Gallardo/ Concejal
LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Don Mario Saade, Lic. Ernesto Palencia	Dña. Cecibel Lau/ Concejal
LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Lic. Warter Peña	Francisco Castillo, Ing. Daniel Polanco
LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral	Licda. Patricia de Orellana, Lic. Max Cabrera, Lic. Saúl Romero	
LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Lic. Hugo Aguirre	Lic. Rafael E Bernal
LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Don, Ramón Francia	Lic. Ana Elsa Jaimes de Corleto/Concejala

PRESENTACIÓN

Hermanos y amigos santanecos, es para el Gobierno Local un orgullo presentar y entregar a la sociedad civil/ ciudadanos santanecos, al sector productivo y a la sociedad en general, el PLAN DE COMPETITIVIDAD para el periodo 2012 – 2016, que busca contribuir a orientar las acciones y los proyectos, que permitan mejorar el crecimiento económico y la calidad de vida de los habitantes, consolidando el fortalecimiento de las relaciones entre el sector público y el privado.



Este Plan, su formulación y ejecución, se fundamenta en la cooperación entre los sectores público y privado como base fundamental para impulsar el desarrollo económico, la competitividad del municipio y mejorar la calidad de vida de los habitantes, con el objetivo de construir un entorno que facilite un ambiente amigable con los negocios y promover el desarrollo de nuevas actividades productivas, este es un desafío importante en nuestro municipio para atraer nuevas fuentes de inversión, empleo y generación de riqueza.

Estos propósitos son los que han llevado al Gobierno Local a unir esfuerzos con el sector productivo, esfuerzos que exigen procesos de corto, mediano y largo plazo; así como el compromiso y constancia de todos para seguir creando espacios de concertación y participación con el fin de construir acuerdos, en medio de las diferencias, en torno a una visión compartida e Incorporando objetivos, líneas estrategias, programas, proyectos y acciones que han identificado los distintos actores, para convertir a Santa Ana y su entorno en un destino atractivo para el crecimiento de oportunidades de negocios, de empleo y lograr/elevar desarrollo humano para sus habitantes.

En los últimos años el Gobierno Local y el sector privado han trabajado para convertir al Municipio en territorio de oportunidades para el crecimiento económico de todos, donde el clima de negocios, favorece el establecimiento y crecimiento de empresas.

El Plan de Competitividad de Santa Ana, es un marco para la acción y un soporte al Comité de Competitividad Municipal, para liderar y hacer seguimiento a los proyectos y estrategias que lo integran.

Lo lograremos con el apoyo y el compromiso de las autoridades, del sector empresarial, de la academia, de las organizaciones cívicas y sociales y de la comunidad.

Lic. Alfredo Peñate
Alcalde Municipal

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.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

I.1 Concepto de competitividad municipal

En el año 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”⁵ herramienta que mide el ambiente amigable de negocios en El Salvador, con el propósito de identificar la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las normativas relativas al desarrollo del sector privado.

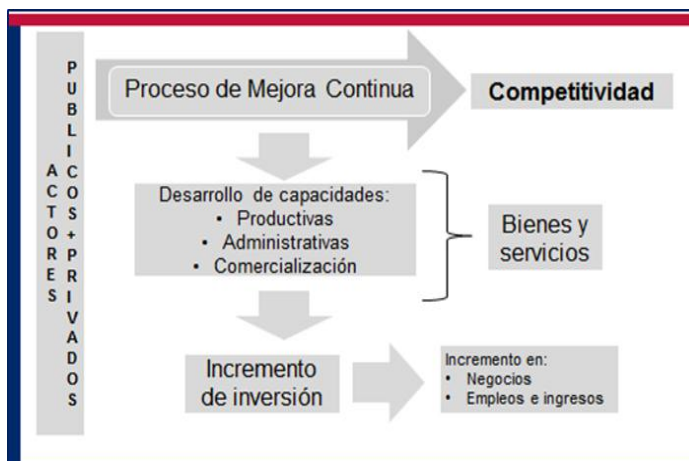
Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los impedimentos identificados y lograr que se genere un entorno de negocios positivo que permita que los gobiernos locales puedan retener y atraer inversión local y externa, promover el comercio, explotar las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio e impulsar desarrollo económico y la creación de empleos locales⁶.

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.

¿Qué entendemos por competitividad?

Diagrama N° 1. Concepto de Competitividad

La Competitividad se conceptualiza como el proceso de mejora continua para desarrollar la capacidad de producción, administración, comercialización de productos y servicios de la actividad pública y privada del municipio o región. La competitividad busca aumentar la inversión y las oportunidades de negocios y empleos en beneficio de sus habitantes.



Para asumir estas responsabilidades, los gobiernos locales, el sector empresarial y las organizaciones sociales construyen acuerdos sobre la visión de futuro que quieren para sus territorios y población, proponiendo desarrollar nuevas formas de cooperación.

Los municipios competitivos son aquellos que tienen la capacidad de transformarse, de aprovechar sus ventajas comparativas y construir modelos competitivos a partir de los

⁵ Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

⁶ Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

recursos disponibles, tanto humanos como materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostando a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar la producción, la administración y el mercadeo de los bienes y servicios que provee la dinámica empresarial local. Además son los que buscan desarrollarse para brindar oportunidades de mejorar las condiciones de vida a sus habitantes, tanto de las generaciones actuales como de las futuras, generando riqueza, producción, negocios, inversión y empleo.

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana, con un marco de acción que permite alinear las decisiones públicas y privadas, así como la formulación de alternativas y acciones que se requieren para consolidar el desarrollo del municipio.

I.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Un plan de competitividad municipal 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.

Dentro de este marco, el proceso de planificación requiere de los siguientes elementos:

- La construcción de una visión común de desarrollo local, incluyendo una posición de consenso sobre problemas y oportunidades actuales;
- La definición concertada de una ruta clara y viable para gestionar los cambios necesarios en la situación actual;
- El establecimiento de los roles y compromisos de los actores claves involucrados en diferentes momentos del proceso;
- La definición de metas específicas por alcanzarse en el logro de cada objetivo;
- El diseño de mecanismos de contraloría ciudadana, monitoreo y evaluación;
- La incorporación de todos/as los/as actores públicos y privados claves del municipio, en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del Plan.

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 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.

El presente Plan 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 el sector privado⁷ desde el proceso de diagnóstico hasta el seguimiento e implementación del Plan de Competitividad Municipal.

Para la construcción participativa del Plan se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- A. Actividades previas
- B. Proceso de formulación del Plan

Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan



⁷ En este caso serán los empresarios locales de todo tipo, asociaciones (cooperativas, gremiales, etc.), OG y ONG's presentes en el municipio.

A. Actividades previas

Las actividades principales de esta etapa fueron:

- A.1 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal al Concejo Municipal, con el objetivo de dar a conocer las principales actividades del Proyecto y la obtención del 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.



Presentación MCP a Concejo Municipal

- A.2 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal a empleados/as municipales vinculados/as con las actividades del Proyecto, con el objetivo de que ellos/as se empoderen y se vinculen al mismo.

- A.3 Reuniones de coordinación con los/as contrapartes municipales, con el objetivo de planificar las actividades para la construcción del Plan de Competitividad Municipal, además de la identificación preliminar de los actores privados a fin de invitarlos a los talleres para la construcción del Plan.

- A.4 Reuniones con personal municipal a fin de obtener información preliminar para la construcción del diagnóstico preliminar.

- A.5 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal a los actores privados presentes en el municipio, con el objetivo de motivarlos a participar en la construcción del Plan de Competitividad Municipal y obtener su compromiso.



Presentación del MCP a miembros del Sector Privado

- A.6 Conformación del Grupo Gestor, actividad que se realizó en la actividad de presentación del Proyecto a los actores privados, en la que se les incentivó a participar en esta iniciativa, para que en conjunto con las contrapartes municipales, participen en la planificación de las actividades de construcción del Plan.

- A.7 Capacitación básica a los/as contrapartes municipales sobre el tema de competitividad municipal, con el objetivo de estandarizar los conceptos de esta temática e iniciar todos/as sobre una misma base.

- A.8 Obtención de información preliminar, constituida por documentación existente obtenida en las visitas de observación, en las entrevistas con actores claves de la municipalidad y de documentación secundaria.

B. Formulación del Plan

En esta etapa las principales actividades fueron:

B.1 Diagnóstico preliminar.

Previamente al Taller de diagnóstico, se elaboró el diagnóstico preliminar con la información secundaria obtenida en las visitas al municipio, entrevistas con personal clave y documentación bibliográfica secundaria relativa al Municipio (Censo económicos, Almanaque 262, Planes estratégicos, información de catastro, otra información relevante.)



Taller de Diagnóstico enfocado en la Competitividad del Municipio

B.2 Taller de Diagnóstico Participativo con actores privados (FODA).

Como metodología de diagnóstico se utilizó el análisis participativo FODA⁸, con grupos de actores económicos del municipio y de la región, así como representantes de las organizaciones e instituciones. , El FODA es el análisis de la situación interna, que se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, y de la situación externa, que se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

- a. **Fortalezas:** elementos internos y positivos que contribuyen a mejorar las condiciones del Municipio.
- b. **Debilidades:** elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha y/o desarrollo del Municipio.
- c. **Oportunidades:** situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- d. **Amenazas:** Situaciones negativas externas que pueden afectar negativamente las condiciones del municipio.

El taller de diagnóstico FODA con los actores privados, se realizó tomando en cuenta las siguientes actividades:

- Se validó el diagnóstico preliminar.
- Se conformaron grupos de trabajo. (el número de grupos de acuerdo a los sectores económicos del Municipio, así: servicios, comercio, industria, agropecuario, institucional, etc.)
- Elección de coordinador/a, facilitador y secretario (para tomar notas).
- Con preguntas orientadoras se obtuvieron los insumos necesarios de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para la construcción del diagnóstico respectivo.
- En plenaria la/el facilitador de cada mesa de trabajo, expuso la información obtenida por cada mesa.
- Cada una de las mesas retroalimentó su trabajo en función de los aportes del resto de los participantes en la plenaria.

⁸ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- Una vez aprobado en plenaria los trabajos de los grupos, se recogieron los insumos y se documentaron.

B.3 Taller de Diagnóstico Participativo con Personal de la Municipalidad (FODA).

Con el personal de la municipalidad vinculado a las actividades del Proyecto, se procedió a la realización del taller FODA, donde se discutieron los resultados obtenidos por el municipio en las mediciones del Índice de Competitividad Municipal ICM del 2009 y 2011 y cada uno de los subíndices respectivos. Este taller contribuyó a enriquecer los resultados del taller FODA realizado con los actores privados.

B.4 Propuesta de Líneas Estratégicas

En función de los resultados obtenidos en los talleres FODA, el equipo técnico formuló una propuesta de Líneas Estratégicas, las cuales fueron validadas en el siguiente taller.



Taller Proyección Estratégica PCM

B.5 Taller de Proyección Estratégica.

Primeramente se validaron las Líneas Estratégicas con los actores privados, posteriormente se trabajó la construcción de la Visión Estratégica 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 SOCIO-ECONÓMICO



CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

II.1 Caracterización Geográfica del Municipio

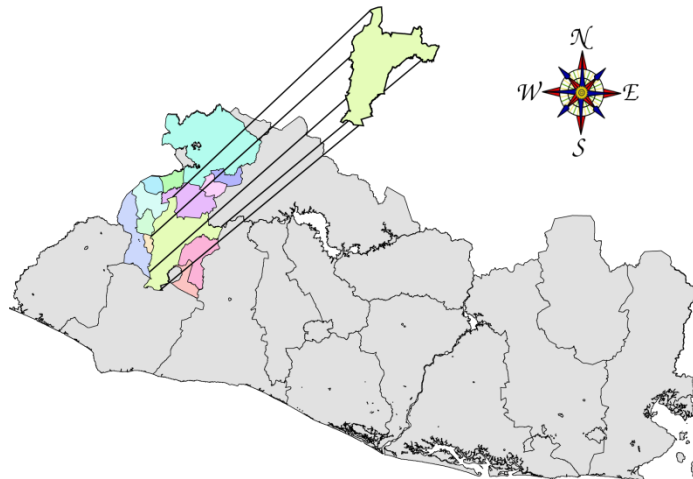
El Municipio de Santa Ana está ubicado en el departamento del mismo nombre, localizado en el extremo norte de la zona occidental de El Salvador. Limita al norte con los municipios de Texistepeque y Nueva Concepción, al este con San Pablo Tacachico, Coatepeque y el Lago de Coatepeque, al sur con el de Izalco y al oeste con Nahuizalco, Chalchuapa, San Sebastián Salitrillo, El Porvenir y Candelaria de la Frontera.

La Ciudad de Santa Ana se considera la segunda ciudad del país y está ubicada a 65 km de la Ciudad Capital San Salvador. Se encuentra sobre una meseta a 665 msnm, la cual está situada sobre una llanura localizada en un valle con pendientes menores al 10%.¹ A su vez, este valle forma parte de la región natural de la Meseta Central, la cual abarca aproximadamente el 20% del país que se sitúa entre las cordilleras costera y central.

El mapa que se presenta a continuación permite observar la ubicación geográfica del Municipio de Santa Ana dentro del Departamento de Santa Ana

Mapa N° 1. Ubicación Geográfica

Ubicación Geográfica del Municipio de Santa Ana,
Departamento de Santa Ana, El Salvador



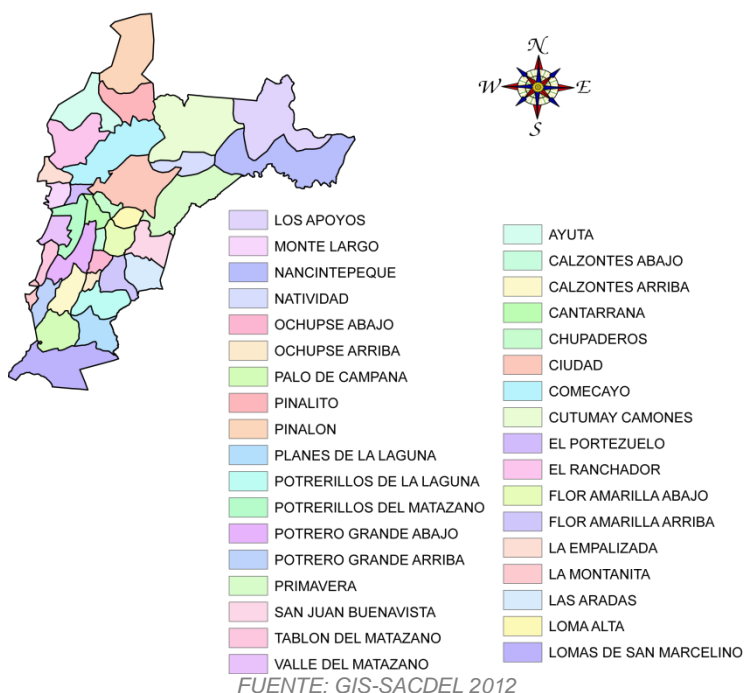
FUENTE: GIS-SACDEL 2012

II.1.1.División Administrativa

El Municipio tiene una extensión de 400,05 Km², el área rural, la conforman 35 cantones y 320 caseríos; en la zona Urbana, se identifican un total de 13 barrios.

Mapa N° 2. Cantones del Municipio de Santa Ana

Ubicación Geográfica de los Cantones del Municipio de Santa Ana,
Departamento de Santa Ana, El Salvador



Los barrios en que se divide la Ciudad son: *San Juan, San Lorenzo, Santa Bárbara, Santa Lucía, San Antonio, Nuevo, San Rafael, El Ángel, Santa Cruz, San Miguelito, San Sebastián, El Carmen, El Calvario;*

Para el caso del área rural, el cuadro N° 1, que se presenta a continuación muestra los cantones y/o caseríos que la comprenden. .

ZONA RURAL

Tabla N° 1. Detalle de Cantones y Caseríos del Municipio de Santa Ana

CANTONES		CASERIOS		CANTONES		CASERIOS	
No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre
1	Ayuta	1	Ayuta	21	Ochupse Arriba	172	Ochupse Arriba
		2	Ayutica			173	Los Díaz
		3	Las Mesas			174	Los Saldaña
		4	El Pital			175	El Aguacate
		5	Los Rincones			176	Los Moya
		6	Pinal de Granada			177	Los Lucero
2	Calzontes Abajo	7	Calzontes Abajo	22	Palo Campana	178	Palo Campana
		8	Piedra Pacha			179	Guadalupe

CANTONES		CASERIOS		CANTONES		CASERIOS	
No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre
		9	Los Chacón			180	El Rosal
		10	La Roca			181	Ojo de Agua
		11	La Colonia			182	Los Valencia
		12	San Pablo Monedero			183	Los Molina
		13	Los Vanegas			184	Los Ramos
		14	San Enrique			185	Tres Caminos
3	Calzontes Arriba	15	Calzontes Arriba	23	Pinalito	186	Pinalito
		16	Los Montes			187	Bijagual o Esperanza
		17	Los Linares			188	Los Marias
		18	Los Guerra			189	Loma Pacha
		19	Los Monrroy			190	Mal Paso
		20	Los Arriola			191	El Golfo
		21	Los Catota			192	Canoas
4	Cantarrana	22	Cantarrana			193	Carreras
		23	La Cueva del Conde			194	Cipresal
		24	La Roca			195	El Cerrón
		25	Los Trabanino			196	Las Lajas
		26	Los Rodríguez			197	El Incienso
		27	Los Cuellar			198	El Almendro
		28	Los Caledonio			199	El Sauce
5	Comecayo	29	Comecayo	24	Pinalón	200	Santa
		30	Los Aparejos			201	Pinalón
		31	Cruz Verde			202	El Otro Llano
		32	Puerto Rico			203	El Terrero
		33	Colonia Áviles			204	El Matalin
		34	Las Violetas			205	El Hüiscoyol
		35	El Jurón			206	La China
		36	Colonia Méndez			207	Los Mangos
		37	Colonia Bolaños			208	Los Monge
		38	El Sitio			209	Los Tules
6	Cutumay Camones	39	Cutumay Camones	25	Planes de la Laguna	210	El Mirador
		40	San José Cutumay			211	Sabana Larga
		41	Las Cocinas			212	Metalío
		42	El Amate			213	Corral Falso
		43	Talpetate o Guadalupe			214	Cubilete
		44	San Cayetano			215	Las Marías
		45	Mazacúa			216	Planes de la Laguna
		46	El Chaparrón			217	San Esteban

CANTONES		CASERIOS		CANTONES		CASERIOS			
No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre		
		47	La Reforma			218	Los Rosales o Santo Domingo		
		48	Camones			219	El Rosario		
		49	Las Margaritas			220	Los Ramírez		
		50	Valle Nuevo			221	Santa Rosa		
		51	El Progreso			222	Los Mendoza		
		52	El Tinteral			223	San Juan		
		53	Santa Gertrudis			224	El Chorizo o San Juan las Minas		
		54	Guarda Ganado			225	El Javillal		
7	Chupaderos	55	Chupaderos			226	Los López y López		
		56	El Palmar			227	Agua Caliente		
		57	Los Pocitos			228	Los Mercedes		
8	El Portezuelo	58	El Portezuelo			26	Potrerillos de la Laguna	229	Potreriillos de la Laguna Arriba
		59	El Mirador					230	Potreriillos de la Laguna Abajo
		60	Colonia Santa Elena					231	Los Linares
		61	Los Cea					232	Los Hernández
		62	Santa María					233	Ceiba Chacha
		63	María González					234	Punta Arenas
		64	Colonia Santa Lucía					235	Zetino
		65	Los Galdámez					236	Menéndez
66	Los Lima	237	Vuelta de Oro						
9	Flor Amarilla Abajo	67	La Ermita					27	Potrerillos del Matazano
		68	Flor Amarilla Abajo			239	Torres		
		69	Cruzadilla Loma Alta			240	Los Martínez Arriba		
		70	Pepenance			241	Los Martínez Abajo		
		71	Los Morales			242	Molina		
		72	El Palón			243	Guayabo		
		73	Los Voladores			244	Los Polanco		
		74	Los Hernández			245	Los Ochoa		
75	Los Menéndez	246	Los Mancía						
10	Flor Amarilla Arriba	76	Los Ramírez	247	Los Godoy				
		77	Flor Amarilla Arriba	248	Valle Nuevo				
		78	Los Giles	249	Potrero Grande Abajo				
		79	Los Péñate	250	Los Granados				
		80	El Troncón	251	Los Chávez				
		81	Los Cárdenas	252	Los Medina				

CANTONES		CASERIOS		CANTONES		CASERIOS	
No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre
		82	Los Vega			253	Los Godoy
		83	Los Ortiz			254	Los Vásquez
		84	Los Salazar			255	Potrero Grande Arriba
		85	Los Mezquita			256	Los Flores
		86	Caulote			257	Los Lucero
		87	Osorio			258	Los Guerrero
11	La Empalizada	88	La Empalizada			259	Los Ortiz
		89	La Montañita			260	Los García
		90	La Fuerteza			261	Los Ramírez
12	La Montañita	91	Loma de Raja	29	Potrero Grande Arriba	262	Los Andes
		92	Los Mogotes			263	Los Arriola
		93	Los Martínez			264	Los Martínez
		94	Las Aradas			265	Santa Damiana
		95	La Leona			266	Santa Graciela
		96	El Bejuco			267	Fátima
		97	Los Rojas			268	Primavera
		98	Manuel Izalco			269	Colonia San Pablo
		99	La Eureka			270	Colonia Los Guerra
13	Las Aradas	100	Cerro de la Leona			271	Los Olivos
		101	La Atlántida			272	Vista Bella
		102	La Bolsa			273	Primaverita
		103	El Tesoro			274	Los Martínez
		104	San Antonio			275	El Sálamo
		105	Los Trejo			276	El Bejuco
		106	Colonia 5 de Marzo			277	El Copinolito
		107	Zeceña			278	Colonia El Mora
14	Loma Alta	108	San Mauricio	30	Primavera	279	Los Monge
		109	Los Saldaña			280	Guirola
		110	El Carrizal			281	Colonia Santo Tomás
		111	Lomas de San Marcelino			282	Primaverona
		112	Las Lomas			283	Los Cuéllar
15	Lomas de San Marcelino	113	Las Brumas			284	Las Canoas
		114	Los Ascencio			285	Los Elizondo
		115	Los Arenales			286	Providencia
		116	Los Apoyos			287	Las Delicias
16	Los Apoyos	117	Sitio de Anaya			288	Los Cortez
		118	Cerro Partido			289	Los Polanco
		119	La Reforma			290	Los Alfaro

CANTONES		CASERIOS		CANTONES		CASERIOS	
No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre	No	Nombre
		158	El Caracol o Colonia Guerra			7	San Rafael
		159	La Providencia			8	El Ángel
		160	El Carmen			9	Santa Cruz
		161	Colonia El Salamo			10	San Miguelito
		162	San Antonio			11	San Sebastián
		163	Pitarrillo			12	El Carmen
		164	Cruz Verde			13	El Calvario
		165	CEL				
		166	Colonia Santa Isabel Las Delicias				
20	Ochupse Abajo	167	Ochupse Abajo				
		168	Los Solorzanos				
		169	Potrero Grande Abajo				
		170	Los Solórzano				
		171	Las Rojas o Las Pulgas				

Fuente: Wikipedia.org. [http:// es. Wikipedia, 2011](http://es.wikipedia.org)

En cuanto a la orografía del Municipio, los rasgos más importantes lo representan el Volcán de Santa Ana, o llamatepec, el cual forma parte del complejo Los Volcanes, este es el volcán más alto y voluminoso del país; con una altura de 235 msnm, está formado por cuatro cráteres y uno de ellos contiene una laguna de sulfuro, su última erupción data del año 2005.

En el Municipio se ubican un total de 75 elevaciones orográficas, entre las cuales 2 son volcanes (uno está activo, cuál es el Volcán de Santa Ana o llamatepec; mientras que el otro está extinto, este es el caso del Cerro Verde), se identifican además 61 cerros y 12 lomas.

Elevaciones principales:

Entre las principales elevaciones orográficas están:

- Santa Ana o llamatepec, volcán situado a 17.3 km al sur de la ciudad, con una elevación de 2,365.07 msnm siendo el volcán más alto del país, en el que se ubica un amplio cráter.
- Cerro Verde; es un volcán extinto que está ubicado cerca del extremo sur del Municipio y que tiene una altitud de 2 ,030.43 msnm.
- El Pinar o Santa Adela, se encuentra ubicado a 5.4 km al norte de la ciudad y posee una altura de 1,050 msnm.
- La Tortuga, está situado a 4.5 km al norte de la ciudad y cuenta con una elevación de 1,010 msnm.



- El Níspero, se encuentra localizado a 7.4 km al norte de la ciudad y tiene una altitud de 858 msnm.
- El Tecana, se encuentra a 2.0 km al este de la ciudad y cuenta con una altura de 800 msnm.
- La Esperanza, se ubica a 3.3 km al este de la ciudad y tiene una elevación de 798 msnm.
- San Jacinto, se encuentra ubicado a 8.5 km al norte de la ciudad y cuenta con una elevación de 668 msnm.

A nivel turístico el Municipio de Santa Ana es rico en recursos tanto naturales como históricos culturales. La Ciudad de Santa Ana presenta una cuadrícula reticular cuyo punto de origen es el Parque Libertad y en sus alrededores se ubican una serie de inmuebles de mucho valor patrimonial dentro de los que destacan: el Teatro Nacional, la Catedral, la Alcaldía Municipal, el ex Club Atlético, el Casino y otros de gran valor histórico. A nivel natural destacan: el Turicentro Sihuatehuacán, el turicentro Cerro Verde, el lago de Coatepeque, el lago de Güija, la Presa Hidroeléctrica del Guajoyo, los Bosques de Montecristo y San Diego..



Vista Gráfica de la Orografía del Municipio de Santa

II.1.2 Recursos naturales

a. Climatología



La ciudad y todo el Municipio de Santa Ana están ubicados en los trópicos y están localizados en la zona climática de Sabana Tropical caliente o tierra caliente (según la Clasificación climática de Köppen). Por lo tanto cuentan con un clima cálido semi húmedo que presentan dos estaciones claramente diferenciadas: la estación seca (de noviembre a mayo) y la estación lluviosa de (mayo a noviembre).

Cuenta con una temperatura media anual de 24°C y con temperaturas mínimas que oscilan alrededor de los 17 °C y 34 °C como máxima; aunque en ocasiones suelen rebasar los 35 °C.

Además cuenta con una humedad relativa anual que oscila entre el 70% y 75%.

En la ciudad predominan los vientos del suroeste y oeste tanto durante la estación seca como durante la estación lluviosa; tales vientos tienen una velocidad anual de 7.8 km/h.

Además, todo el Municipio, incluyendo la ciudad, se ve afectado por la temporada de huracanes en el Atlántico (junio - noviembre), época durante la cual, las continuas

tormentas tropicales como los huracanes aumentan el caudal de los ríos, afectando algunas áreas con inundaciones.

b. Recursos hídricos

La ciudad y la mayor parte del Municipio se encuentran en la cuenca hidrográfica alta del Río Lempa; mientras que las restantes partes del territorio se encuentran en la cuenca hidrográfica de Coatepeque.

El Municipio está rodeado de un manto acuífero conocido como «Manto Acuífero de Apanchal» o «Santa Ana» que forma parte de los acuíferos ubicados en los valles interiores formados de materiales piroclásticos. Este acuífero cuenta en su mayor parte con niveles estáticos de agua, ubicados a una profundidad ente 10 y 100 m;²³ también muestra vestigios de lo que fue una extensa área sumergida en el interior del país, y es uno de los más importantes de la nación. Presenta en casi toda su extensión una vulnerabilidad moderada.



Dentro de las corrientes de agua que surcan el territorio del Municipio, incluyendo la ciudad, los ríos principales son:

- El Río Lempa, que sirve de límite con el Municipio de Nueva Concepción, el tramo que le corresponde dentro del municipio es de 10.5 kilómetros.
- El Río Suquiapa, que se forma de la confluencia de los ríos Apanchacal y Zarco, que sirve de límite con el Municipio de Coatepeque, su longitud dentro del municipio es de 20.5 kilómetros.



- El Río Apanchacal o El Sauce: el cual surge de la confluencia de los ríos Apanteos y Sucio, su longitud es de 5.5 kilómetros. Es uno de los ríos que riegan la ciudad y en donde se encuentra el balneario de Apanteos.

Existen otros 16 ríos de menor importancia y 58 quebradas que surcan el Municipio, entre los ríos se encuentran: *El Molino*, *Apanteos* (estos dos ríos, junto con el Apanchacal o El Sauce, riegan la ciudad), *Zarco*, *Comecayo*, *Agua Fría*, entre otros. Mientras que entre las quebradas se pueden mencionar: *Ceniza* o *Barranca de Santa Lucía* (la cual surca la ciudad), *El Garrobo*, *Las Minas*, *El Javillal*, *La Bolsona*, entre otras.

En la parte sur, el Municipio se conecta con el Lago de Coatepeque, el cual se ha convertido en una de las principales atracciones turísticas de todo el Departamento de Santa Ana, no solo por la magnitud de su espejo de agua, sino también por los múltiples paisajes que ahí pueden apreciarse.

c. Suelo

El Municipio es susceptible a movimientos sísmicos, como todo el país, al estar comprendido dentro del Cinturón de Fuego del Pacífico; así mismo, se encuentra ubicado en un área donde hay susceptibilidad a los deslizamientos de tierra.

El Municipio se encuentra ubicado en la llamada «Gran depresión central». En cambio, el área de la cordillera Apaneca, en la que se encuentran el Volcán de Santa Ana y el Lago de Coatepeque, forma parte de la «Cadena volcánica joven».

El Volcán de Santa Ana forma parte del mismo estrato geológico que el Volcán de San Salvador, que data de los períodos geológicos Pleistoceno y principios del Holoceno; y está conformado por formaciones volcánicas, tales como: corrientes de lava, pómez, cenizas volcánicas, etc.



Edafología.

Según los estudios edafológicos, el Municipio de Santa Ana está constituido por diferentes tipos de suelos, que se encuentran: grumosoles, litosoles y latosoles arcillo rojizos (estos tipos de suelo se encuentran en los valles interiores y en las planicies costeras con cierta disección) litosoles, regosoles y en tisoles (que se encuentran en la fase ondulada a montañosa muy accidentada)

d. Recursos forestales

En el Municipio se identifican tres zonas de vida forestal, las cuales son: bosques húmedos subtropicales frescos, bosques muy húmedos montano bajo y bosques muy húmedos subtropicales (según el Sistema de clasificación de zonas de vida de Holdridge)

De las tres zonas la más común es la conformada por bosques húmedos subtropicales frescos, mientras que las otras dos se encuentran en el área de la Cordillera Apaneca.



En los bosques húmedos subtropicales frescos, las especies arbóreas más destacadas son la ceiba, el manzano, cedro, aceituno, madre cacao, entre otros; mientras que en los bosques muy húmedos montano bajo, las especies más conocidas son el roble, pino, encino, ciprés, entre otras; abundando especies epífitas como magnolias, helechos, musgos, orquídeas. En cambio en los bosques muy húmedos subtropicales se encuentran especies como el nispero, laurel, pino y el roble

e. Minas, canteras y otros recursos relevantes

Se cuenta con yacimientos de carbón, hierro y plata y con industrias metalúrgica y alimentaria.

Según el Ministerio de Economía, se tienen estudios a nivel de exploración, uno de ellos, es el Proyecto El Zapote, localizado en el Distrito Minero de Metapán, colindante con el Municipio de Santa Ana.

Esta zona ha sido históricamente explotada para hierro y en menor escala para cobre, plata y oro, por sus mineralizaciones. La mineralización ha sido identificada como de tipo epitermal de alto grado representada por la asociación de cuarzo-baritina-plata-plomo-zinc con contenido variable de oro en brechas dacíticas. Además de este tipo de mineralización, la perforación de pozos ha cortado a mayor profundidad vetas de tipo Skarn de zinc-plomo-plata, las cuales también han sido encontradas en afloramientos en las localidades

II.1.3 Conectividad

a. Infraestructura vial.

El Municipio de Santa Ana está conectado a la Ciudad Capital San Salvador por la carretera panamericana oeste (CA- 1).⁹

La Ciudad de Santa Ana es circundada por calles mayoritariamente pavimentadas. La denominación numérica es dada por los cuadrados formados por la avenida Independencia y la calle Libertad. Entre las calles principales se encuentran: José Mariano Méndez, Libertad, 25 Calle Poniente, 31 Calle Poniente (está última también conocida como calle San Marcelino Champagnat); las avenidas Independencia, José Matías Delgado, Fray Felipe de Jesús Moraga, Santa Ana California y los bulevares Los 44, Nicolás Salúme y Los Héroes.

El centro de la ciudad mantiene la forma de cuadrícula en su trazado urbano, diseño que se va perdiendo conforme la ciudad se va alejando del centro. Con todo, la ciudad posee una imagen muy propia y su pujanza comercial es apreciable en la cantidad de negocios y centros comerciales desarrollados dentro de la misma.

b. Infraestructura de telecomunicaciones

En el cuadro siguiente se presentan los hogares del Municipio de Santa Ana, con servicios de internet, teléfono:

Tabla N° 2. Hogares con Servicio de Telecomunicaciones

Municipio	Hogares	Población	Porcentaje Hogares con servicio de internet	Número de Hogares con Internet	Porcentaje Hogares con servicio de teléfono fijo	Número de Hogares con servicio de teléfono fijo
Santa Ana	64,189	245,421	4.0%	2,568	43.7%	28,051

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador

Según la información anterior, el Municipio de Santa Ana, cuenta con una red de telecomunicaciones administrada por la Empresa CTE Telecom; cuenta además con otras compañías para el servicio de telefonía fija. La cobertura de servicio telefónico a través de línea fija es del 43.7%; en lo que se refiere a telefonía celular, las empresas que

⁹ Fuente: <http://www.tucentroamerica.com/turismo/category/elsalvador/page/33/>

proporcionan este servicio son: Claro, Movistar, Tigo, Digicel, de las cuales Telecom y Telemóvil tienen instaladas oficinas en el Municipio.

En lo referente al acceso a internet, solo el 4% de la población tiene acceso a este tipo de servicio, ello significa que solo 2,568 hogares tienen contratado el servicio de internet al interior de sus hogares.

c. Energía

En el cuadro siguiente se presenta la cobertura de energía eléctrica del Municipio de Santa Ana:

Tabla N° 3. Cobertura de Energía Eléctrica en el Municipio de Santa Ana

Área (Km ²)	Caseríos y Cantones	Hogares	Población	Urbano	Rural	% Hogares con acceso a alumbrado	No. de Hogares con acceso a alumbrado
400.05	35 cantones, 250 caseríos.	64,189	245,421	204,340	41,081	90.30%	57,963

Fuente: Almanaque 262

Santa Ana, a pesar de albergar una población de 245,421 habitantes en 64,189 hogares; de este total el 90.30% dispone de conexión a energía eléctrica domiciliar, equivalente a 57,963 hogares. En el estudio realizado por el PNUD, para el cumplimiento de los objetivos del milenio, se plantea que para el año 2025, El Salvador debe tener una cobertura de hogares con acceso a energía eléctrica del 79%, lo cual demuestra que el Municipio de Santa Ana ha superado la meta propuesta. Los beneficios observables de la mayor cobertura, se refleja en las condiciones y exigencias de vida de los habitantes, mas horas de rendimiento y el incremento en el comercio interno.

Del total de hogares identificados, solamente 6,226 o sea el 9.70% no tienen acceso al suministro de energía eléctrica.

e. Cobertura y acceso a servicios básicos de agua, drenajes, desechos sólidos

En la Tabla N°4, se presenta a continuación, muestra información relacionada con la cobertura y acceso a servicios básicos:

Tabla N° 4. Acceso a Servicios Básicos

Servicios Básicos del Municipio de Santa Ana	
Departamento	Santa Ana
Municipio	Santa Ana
Área (Km ²)	400.05
Caseríos y Cantones	35 cantones, 250 caseríos.
Hogares	64,189
Población	245,421
Urbano	204,340
Rural	41,081
% Hogares con acceso de agua (dentro de casa)	82.20%
No. de Hogares con agua dentro	52,763
% Hogares con acceso a servicio de recolección de basura	62.30%

Servicios Básicos del Municipio de Santa Ana	
No de Hogares con Servicio de Recolección de Basura	39,990
% Hogares con acceso con saneamiento por alcantarillado	71.90%
No de Hogares con Alcantarillado	46,152

Fuente: Almanaque 262

La cobertura de disponibilidad de agua dentro de las viviendas es del 82.2%, cubriéndose un total de 52,763 hogares; según OMS/UNICEF, el porcentaje de hogares que como mínimo deben tener cobertura de Agua Potable es del 84%, resultado que muestra que el déficit es de apenas un 1.8%.

Con la cobertura de acceso a saneamiento a través de alcantarillado, la meta nacional es del 62%, el Municipio de Santa Ana, tiene el 71.90%, superando la meta nacional, atendiendo a 46,152 de los hogares con alcantarillado.

En el tema de recolección de basura, la Municipalidad proporciona los servicios del tren de aseo cubriendo el 62.30%, equivalente a 39,990 de los hogares.

II.2 Población

En la Tabla N°5 y gráfica N°1, presenta la población del Municipio por rangos según edades, de acuerdo a información de los Censos 1992 y 2007:

Tabla N° 5. Población Censo 1992 - 2007

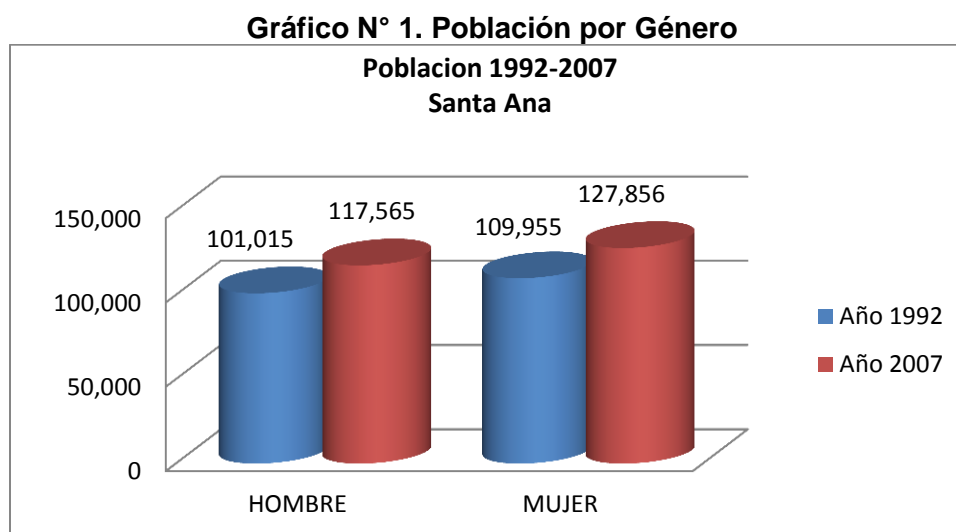
POR SEXO 2007		POR SEXO 1992	
Hombre	117,565	Hombre	101,015
Mujer	127,856	Mujer	109,955
TOTAL	245,421	TOTAL	210,970
ÁREA GEOGRÁFICA 2007		ÁREA GEOGRÁFICA 1992	
Urbana	204,340	Urbana	139,389
Rural	41,081	Rural	71,581
TOTAL	245,421	TOTAL	210,970
Urbana	83%	Urbana	66%
Rural	17%	Rural	34%
Total	100%	Total	100%

Fuente: VI Censo de Población, IV Censo de Vivienda 1992 y Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

En la Tabla N° 5 se compara el comportamiento de la población para dos periodos del censo. En el año 1992, el Municipio de Santa Ana tenía un total de 210,970 Habitantes, para el año 2007, la población ascendía a 245,421; lo que representa un incremento de población de 34,451 habitantes, a una tasa sostenida del 0.14% por año.

Al comparar la población Urbana y Rural de ambos años, para 1992 la población rural representaba el 34% y la urbana el 66%. Para el año 2007, la población rural representó el 17% y la urbana el 83%, ello implica que se generó una alta migración del campo a la ciudad o al exterior como debido a la falta de oportunidades y condiciones adecuadas en

las zonas rurales. Cabe destacar que la población se ha incrementado entre ambos periodos, y que su mayor presencia se ha dado en la zona urbana.



Fuente: VI Censo de Población, IV Censo de Vivienda 1992 y Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

Al analizar el crecimiento de la población es necesaria la evaluación del crecimiento poblacional, por los grupos etarios, conocer la mano de obra real que posee el Municipio. En la Tabla que a continuación se presenta permite apreciar la distribución de población conforme grupos etarios.

Tabla N° 6. Población Clasificada por Rangos de Edad, Censo 2007

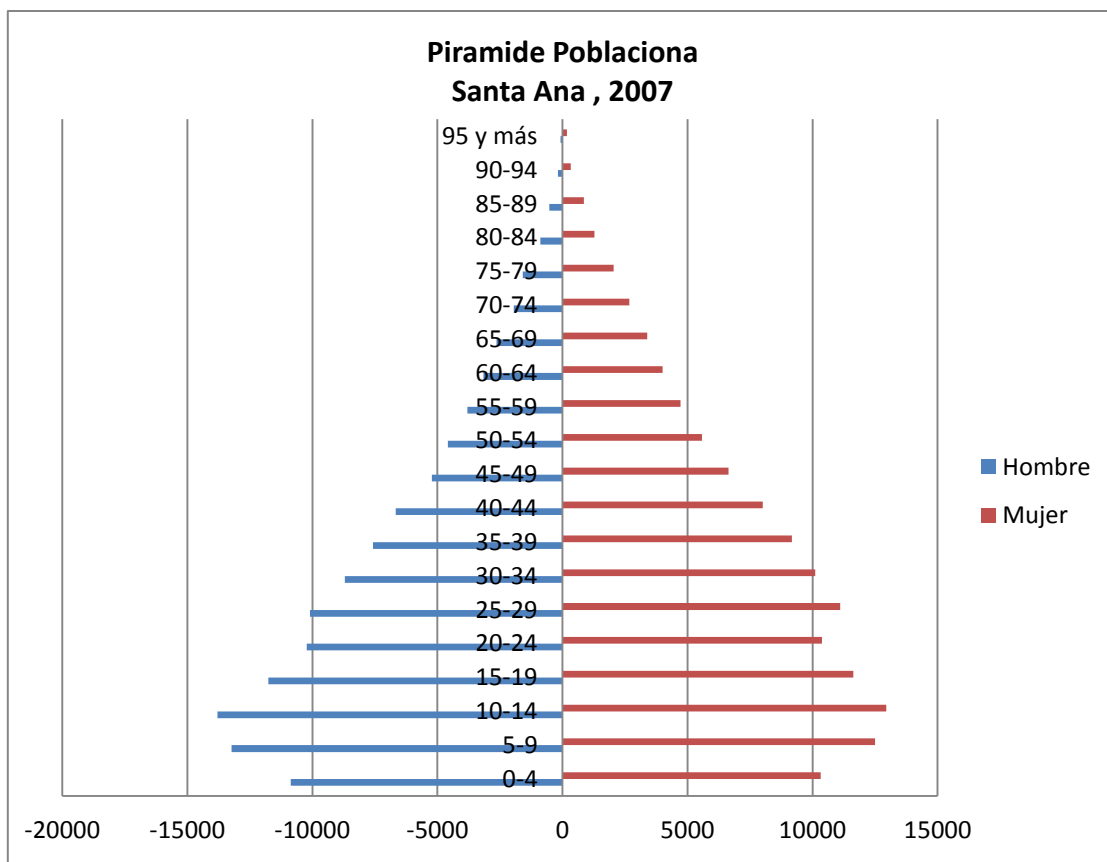
Edad Quinquenal	Hombre	Mujer	Total	% Hombre	% mujer
0-4	10863	10330	21193	4.43%	4.21%
5-9	13231	12505	25736	5.39%	5.10%
10-14	13798	12947	26745	5.62%	5.28%
15-19	11762	11635	23397	4.79%	4.74%
20-24	10222	10375	20597	4.17%	4.23%
25-29	10097	11108	21205	4.11%	4.53%
30-34	8705	10101	18806	3.55%	4.12%
35-39	7582	9177	16759	3.09%	3.74%
40-44	6665	8013	14678	2.72%	3.27%
45-49	5227	6634	11861	2.13%	2.70%
50-54	4585	5574	10159	1.87%	2.27%
55-59	3807	4714	8521	1.55%	1.92%
60-64	3166	4003	7169	1.29%	1.63%
65-69	2639	3383	6022	1.08%	1.38%
70-74	1942	2674	4616	0.79%	1.09%
75-79	1591	2045	3636	0.65%	0.83%
80-84	889	1271	2160	0.36%	0.52%

Edad Quinquenal	Hombre	Mujer	Total	% Hombre	% mujer
85-89	527	859	1386	0.21%	0.35%
90-94	182	334	516	0.07%	0.14%
95 y más	85	174	259	0.03%	0.07%
Total	117565	127856	245421		

Fuente: VI Censo de Población, IV Censo de Vivienda 1992 y Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

La prevalencia de sexos por edades, entre la población masculina, es en aquellos que tienen edades entre los 10 y los 14 años, igualmente a nivel del sexo femenino, también prevalecen las edades entre los 10 y 14 años, tal como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfico N° 2. Población Clasificada por Rangos de Edades



Fuente: VI Censo de Población, IV Censo de Vivienda 1992 y Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

Las edades entre los 10 y 14 años, es la última generación que más ha crecido, tras de ellos, solo están los jóvenes. Como se observa en la pirámide poblacional, el crecimiento sostenido, se mantiene en el rango de edades entre 10 y 14 años, el siguiente rango de edad de 5 a 9 años, el crecimiento es menor, se tendrá en el futuro un déficit de mano de obra por esta disminución.

De conformidad con los Censos de Población de 1992 y 2007, la estructura de la población según su género se presenta en la Tabla siguiente:

Tabla N° 7. Población del Municipio por Género

CENSO	POBLACION	GENERO			
		MASCULINO		FEMENINO	
		CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
1992	210,970.00	101,015.00	47.88%	109,955.00	52.12%
2007	245,421.00	117,565.00	47.90%	127,856.00	52.10%
Variación	34,451	16,550	0.02%	17,901	-0.02%

Fuente: V Censo de Población y IV Censo de Vivienda, 1992, VI Censo de Población y V Censo de Vivienda, 2007

Los datos reflejan que la población del Municipio ha crecido en 34,451 habitantes, mostrando el género masculino una tendencia a decrecer en un 0.02%, por el contrario el género femenino, ha crecido en un 0.02% en el mismo periodo.

En cuanto a la densidad de población se tiene que para 1992 era de 527.36 habitantes por Km², mientras que para el año 2007 aumento a 613.48 habitantes por Km².

II.3 Migración

a. Remesas

En la Tabla siguiente, se presentan los beneficiarios de las remesas recibidas según su lugar de residencia rural o urbana:

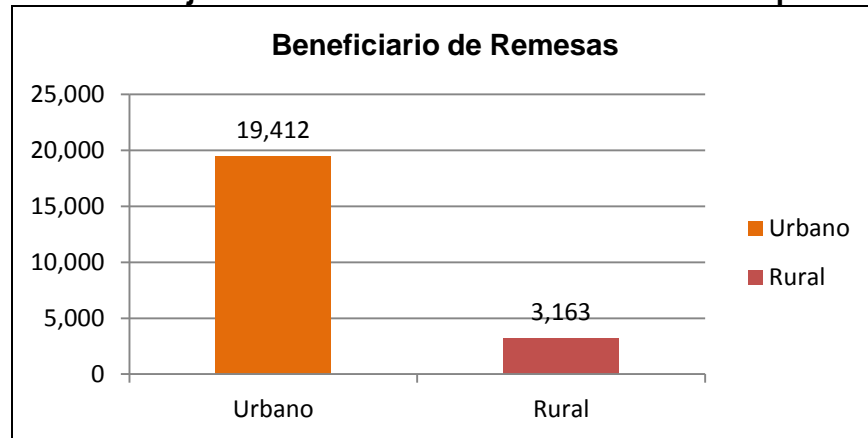
Tabla N° 8 Beneficiarios de Remesas en el Municipio de Santa Ana

	TOTAL		URBANO		RURAL	
	NUMERO	%	NUMERO	%	NUMERO	%
POBLACION	245,421	9.2	204,340	9.5	41,081	7.7
BENEFICIARIOS DE REMESAS	22,579		19,412		3,163	

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador, 2009

Para el año 2007, se identificaron 22.579 pobladores como receptores de remesas, de estos 19,412 residían en la zona urbana y 3,163 en la zona rural. Se estima que solo un 9.2% de la población del Municipio, es receptor de remesas, dato contrastante con el Municipio de Concepción de Oriente, donde el 43.9% de su población, se catalogan como captos de remesas.

En el siguiente grafico, se refleja la relación entre lo urbano y rural de los beneficiarios de las remesas, siendo la zona urbana la mayor receptora.

Gráfico N° 3. Porcentaje de Beneficiarios de Remesas del Municipio de Santa Ana

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador, 2009

d) Perfil migratorio

De acuerdo al perfil migratorio del inmigrante del Municipio de Santa Ana, la mayoría de estos radican en los Estados Unidos de América, y sus lugares de residencia ahí, son las ciudades de:

- ✓ Los Ángeles, California
- ✓ Riverside, California
- ✓ San Francisco, California
- ✓ Las Vegas, Nevada
- ✓ Cleveland, Ohio
- ✓ Garrisonville, Virginia
- ✓ Miami, Florida
- ✓ Washington DC,
- ✓ Maryland

En Estados Unidos de América, han formado una organización llamada "Santanecos en Norte América (SENA)", no se pudo constatar si están inscritos legalmente, lo que se conoce es que en Septiembre del año 2011, realizaron una segunda reunión de miembros, con el objetivo de:

1. Reunir a Santanecos y amigos de Santanecos en todo el mundo.
2. Crear un medio virtual que permitirá a Santanecos en todo el mundo a contribuir "con su granito de arena" en pro de nuestra linda ciudad y futuros líderes.

El Objetivo de SENA (Santanecos en Norte América) es apoyar a los jóvenes de escasos recursos y de alto rendimiento académico que habitan en el Municipio de Santa Ana, para continuar sus estudios y ayudarles a forjar un mejor destino.

Las actividades que desarrollan dentro de esta asociación son:

- a. Coordinar, participar, o apoyar eventos locales
- b. Proveer contribuciones monetarias personales
- c. Buscar patrocinadores comerciales dentro de sus propias comunidades

- d. Servir como “mentor” para jóvenes Santanecos
- e. Servir como “mentor” para otros Santanecos en el exterior o en El Salvador

Contactos, se pueden hacer vía comunicación electrónica a los E-mails:

davebolanos@santanecosennorteamerica.com

tonosalinas@santanecosennorteamerica.com

Por correo a:

Santanecos en Norte América (SENA)

PO Box 204

Garrisonville, VA 22463

Viva Santana!!!

“MY COUNTRY IS THE WORLD

AND MY RELIGION IS TO DO GOOD”

Thomas Paine

II.4 Educación

a. Años de escolaridad promedio:

En la Tabla siguiente presenta los años de escolaridad promedio por género que tienen los habitantes del Municipio de Santa Ana:

Tabla N° 9. Escolaridad Promedio por Género y Edad

Nivel más alto de Educación Formal Aprobado	Edades Escolares					Total
	0 - 5	6 - 12	13 -18	19 - 25	26 +	
Parvulario	2,376	5,279	48	140	314	8,157
Primaria o básica	-	29,305	23,213	12,994	64,044	129,556
Educación media	-	-	4,423	8,438	18,800	31,661
Carrera corta después de sexto grado	-	-	-	-	465	465
Superior no universitaria	-	-	52	526	2,287	2,865
Técnico universitario	-	-	26	339	1,227	1,592
Superior universitaria	-	-	289	4,526	12,764	17,579
Maestría	-	-	-	9	252	261
Doctorado	-	-	-	-	20	20
Total	2,376	34,584	28,051	26,972	100,173	192,156

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

De los 245,421 habitantes que residen en el Municipio, 192,156 han cursado estudios hasta el nivel de primaria o básica; en segundo lugar, están los que tienen educación media (31,661) y solamente 17,579 habitantes poseen estudios a nivel Superior o Universitaria. De igual manera el cuadro muestra que solamente 8,157 están a nivel de parvulario y 20 poseen nivel de Doctorado.

De acuerdo a los niveles educativos, Santa Ana tiene posee un recurso humano formado, que en este momento se ubica en los niveles de Educación Media, Técnico Universitario y/o Superior Universitario. De estos un bajo porcentaje está siendo contratado en las

empresas locales, el resto de profesionales se trasladan a trabajar hacia San Salvador y Santa Tecla, o se van al exterior producto de la falta de oportunidades laborales o en búsqueda de mejores ingresos.

b. Tasa alfabetismo adulto

La Tasa de alfabetismo en adultos, considerando a la población mayor de 15 años, en el Municipio de Santa Ana, por ubicación y sexo se presenta en la Tabla siguiente:

Tabla N° 10. Tasa de Alfabetismo Adulto

Indicador Socio Económico	Total	Urbano	Rural	Masculino	Femenino
Tasa de Alfabetismo Adulto (Mayor de 15 años)	86.8	89.3	72.9	89.4	84.7

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador, 2009

La información anterior indica que la tasa de alfabetismo promedio en personas mayores a los 15 años es del 86.8%, correspondiendo 89.3% al área urbana y 72.9% al área rural. A nivel de género se tienen tasas de 89.4% para el sexo masculino y 84.7% para el sexo femenino.

Información comparativa de la población alfabeta y analfabeta del Municipio de Santa Ana de los habitantes de rangos de 15 a más años y de 15 a 24 años se presenta en la Tabla siguiente:

Tabla N° 11. Población Alfabeta y Analfabeta del Municipio de Santa Ana

De 15 a 24 años				De 15 a más años			
Alfabetas		Analfabetas		Alfabetas		Analfabetas	
Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
37,016	94.7	2,057	5.3	144,416	87.0	22,410	13.4

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

Los datos anteriores muestran que el porcentaje promedio de población alfabeta con edades de 15 a más años en el 2007 era del 87.0% y la población analfabeta era del 13.4 % para el mismo rango de edades.

Al examinar el segmento de la población en edades de 15 años a más, se identifica que existe un 87.0% de personas alfabetos y un 13.4% de población analfabeta; para el rango de edades entre los 15 y 24 años, el porcentaje de alfabetos asciende al 94.7% y el de analfabetos se reduce al 5.3%, ello demuestra que la juventud en edades del rango entre los 15 y 24 años tiene un mayor nivel de alfabetismo y un menor nivel de analfabetismo que el promedio general del Municipio.

c. Infraestructura y Servicios Educativos (Primaria, secundaria, bachillerato, universidades y tecnológicos)

En la Tabla siguiente se presenta la inversión en infraestructura educativa que se ha realizado en el Municipio durante los años 2006, 2007 y 2008:

Tabla N° 12. Infraestructura Educativa

Infraestructura Educativa						
Privada		Publica		Total		Año
Centros	Secciones	Centros	Secciones	Centros	Secciones	
60	678	134	2138	194	2816	2005
61	693	132	2130	193	2823	2006
65	722	134	2152	199	2874	2007
62	699	135	2177	197	2876	2008

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

La información del cuadro anterior refleja que durante el período 2005-2008 la inversión en infraestructura educativa a nivel privado se ha incrementado en 2 centros educativos y a nivel público, el incremento ha sido de tan solo 1 centro, para un total de 197 Centros Educativos. .

En el tema de secciones, se nota un marcado incremento; en el año 2005, se tenían 2,816 secciones escolares y para el año 2008, el total de secciones ascendió a 2,876.

La inversión en diferentes rubros del área educativa realizada por el Ministerio de Educación y por la Municipalidad, se detalla en la siguiente Tabla:

Tabla N° 13. Inversión en diferentes rubros del Área de Educación

Área	Monto
Infraestructura	\$2,098,894.00
Becas	\$7,000.00
Actividades Sociales	\$344.00
Pago a maestros	\$0.00
Paquetes Escolares	\$0.00
Equipamiento	\$0.00
Otros	\$0.00
Total	\$2,106,238.00

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

II.5 Calidad de vida e IDH

Un indicador comúnmente utilizado para medir la calidad de vida es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), establecido por las Naciones Unidas para medir el grado de desarrollo de los países a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cuyo cálculo se realiza a partir de las siguientes variables: Esperanza de vida, Educación, (en todos los niveles) y PBN per Cápita.

a. Ingreso per cápita.

El ingreso per cápita mensual y anual del período 2001-2004 para el Municipio de Santa Ana es el siguiente:

Tabla N° 14. Ingreso Per cápita 2001-2004

Ingreso	Mensual	Anual
Ingreso Per cápita mensual	\$130.30	\$1,563.60

Fuente: Informe 262 completo, cuadro 12, pagina 177

Según datos del Informe 262¹⁰, para el año 2005, el ingreso per cápita mensual era de \$130.30, que totalizan \$ 1,563.60 al año. .

El mismo estudio, analiza que el ingreso mensual por familia para el Municipio de Santa Ana es de \$421.10; en contexto, el ingreso familiar, para un promedio de 4 miembros por familia, está por arriba de la canasta básica.

b. Índice de Desarrollo Humano del Municipio

El Índice de Desarrollo Humano refleja el proceso por el cual una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos.

También se dice que es la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea ser o hacer. A mayor cantidad de opciones mayor desarrollo humano, a menor cantidad de opciones, menor desarrollo humano.

El Desarrollo Humano podría definirse también como una forma de medir la calidad de vida del ente humano en el medio en que se desenvuelve, y una variable fundamental para la calificación de un país o región¹¹

A continuación se presenta una Tabla comparativa del Índice de Desarrollo Humano (IDH) encontrado en varios municipios de El Salvador:

Tabla N° 15. Índice de Desarrollo Humano de algunos Municipios de El Salvador

MUNICIPIOS	SANTA ANA	SAN SALVADOR	SONSONATE	SANTA TECLA	ANTIGUO CUSCATLAN
IDH	0.779	0.829	0.706	0.835	0.878

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano de los Municipios de El Salvador en el 2009

Al efectuar una comparación del IDH entre los municipios de Santa Ana, San Salvador, Sonsonate, Santa Tecla y Antigua Cuscatlán, se tiene que el IDH de Santa Ana es superior al del Municipio de Sonsonate e inferior a la de los demás municipios, por lo que ocupa la posición 11, en la medición efectuada en los 262 municipios del país.

c. Porcentaje de hogares con jefatura mono parental

En la Tabla y Gráfico siguientes se presentan los indicadores de jefaturas masculina y femenina que poseen los hogares del Municipio de Santa Ana:

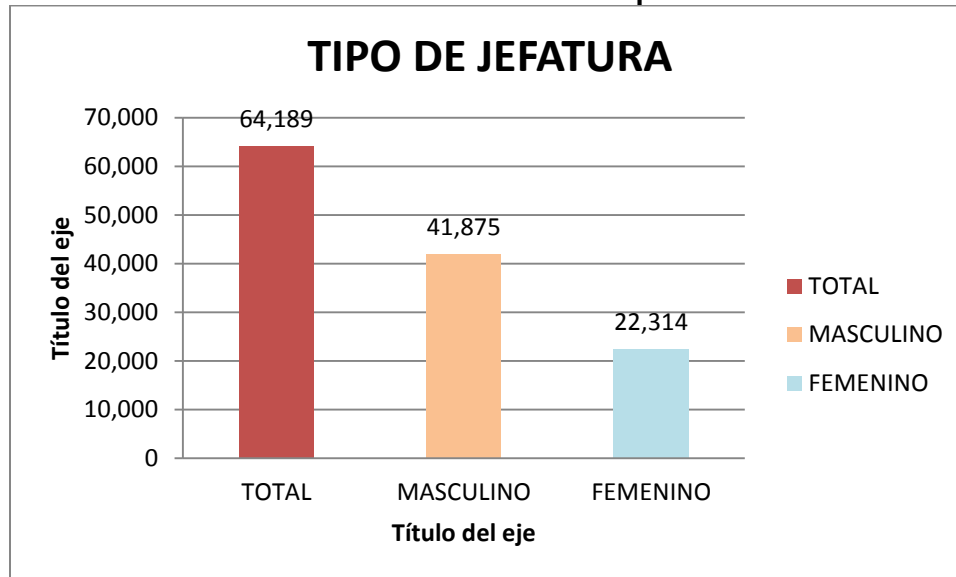
¹⁰ Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador, 2009

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_de_vida

Tabla N° 16. Jefaturas Monoparental

JEFATURAS MONOPARENTALES	
HOGARES POR AREA	
Total Hogares	64,190
Urbano	55,494
Rural	8,696
SEXO DE LAS JEFATURAS	
Masculino	41,875
Porcentaje de Jefatura Masculina	65.24%
Femenino	22,314
Porcentaje de Jefatura Femenina	34.76%
Personas por Hogar	4.07

Fuente: Informe 262 completo

Gráfico N° 4. Jefaturas Monoparental

Fuente: Informe 262 completo

De la información anterior puede concluirse que en el Municipio prevalece la figura de jefe de hogar masculino con un 65.24%, sobre la jefatura de hogar femenina, que asciende a tan solo un 34.76%.

II.6 Mapa de actores

El “Mapeo de Actores” descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales. Tal como lo plantea Martín Gutiérrez el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que, se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras las cuales se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos actores: grupos, organizaciones, clases o individuos)¹². Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que

¹²Martín Gutiérrez, Pedro. Mapas sociales: métodos y ejemplos prácticos

los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

Es importante destacar que en las redes sociales, se identifican roles y poderes de los actores. En este sentido el Mapeo de Actores debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos? Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones. Dichas percepciones dependen de muchos factores, los cuales requieren ser explorados con el análisis y cada situación debe ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomarán¹³.

Con el Mapeo de Actores se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y los objetivos de su participación, El Mapeo de Actores debe ser considerando como un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc.), dado que con ello no solo se asegura el número, sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar.

Con ese fin, se realizó la identificación de los actores agrupándolos en dos grandes sectores, en el primero se ubicó a las organizaciones e instituciones que tiene un rol de apoyo, asesor en el Municipio, y en segundo lugar, a las empresas que desarrollan la actividad comercial en el Municipio, generadores de capital y bienestar social.

a. Instituciones presentes en el Municipio: Gobierno Central, Cooperación Internacional, organizaciones no gubernamentales, gremiales, sindicatos, ADESCO, CDL, entre otros.

Tabla N° 17. Instituciones presentes en el municipio (OG y ONG)

ORGANIZACIÓN	AREA DE ACCION	TEMAS EN QUE APOYAN
UNICAES LICDA. PATRICIA ORELLANA DE RAMIREZ	Educación	Docencia Estudiantil Estudios para seminarios de graduación
ASOCIACION DE CAFETALEROS DE EL SALVADOR	Producción	Coordinación del trabajo de los agremiados y la coordinación de esfuerzo local
ASAPROSAR LICDO. WALTER PEÑA	Medicina y Desarrollo Local	Asistencia medica Capacitaciones educativas
ACAPULSA LICDO. ALEJANDRO MOLINA	Cultura	Rescate del patrimonio cultural Obras de restauración de obras físicas
COMURES	Asistencia Técnica Municipal	Para el fortalecimiento de los procesos en las municipalidades y en la defensa de los derechos de los agremiados

¹³Bucheli, Brenda. Mapeo de Actores. Documento de Trabajo

ORGANIZACIÓN	AREA DE ACCION	TEMAS EN QUE APOYAN
CENTA	Asistencia Técnica	En técnicas de producción agrícola
MARN	Ente controlador	Supervisor de las acciones que desarrolla la municipalidad y sector privado, para la conservación de los recursos naturales
MINISTERIO DE EDUCACION	Educación	Educación a los habitantes del municipio
MINISTERIO DE SALUD	Salud	Asistencia medica
Policía Nacional Civil	Seguridad	Acciones de seguridad publica en el Municipio
VMVDU/VIVIENDA	Ordenamiento Territorial y Vivienda	Construcción de viviendas en el Municipio
Secretaría de Cultura de la presidencia	Cultura	Eventos culturales y de promoción del turismo en el municipio
Movimiento Cívico Participativo	Organización Comunitaria	Asesoría y capacitación en organización y desarrollo de las comunidades
Teatro Nacional de Santa Ana	Cultura	Administración del Teatro de Santa Ana
CNR Santa Ana	Normativa	Registro y control de las propiedades del Municipio

Fuente: Recopilación propia con información de Catastro de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

b. Empresas

En este sector se identificaron las empresas a partir de la base de datos de Catastro de la Municipalidad, seleccionando a representantes por sector y determinando la voluntad de trabajar por el Municipio, considerando incluir la mayoría de los sectores.

Se identificaron un total de 37 representantes de empresas, quienes fueron invitados a participar en los Talleres de Diagnóstico y Planificación Estratégica.

Tabla N° 18. Principales actores locales privados provenientes de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios

No	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
1	MENA LAQUAN SUPER SPORT	ANA ALICIA DEL CARMEN GOMEZ DE MENA
2	SORBETERIA FRUTALETAS	ANA DEL CARMEN DE RODRIGUEZ
3	VTA. DE MADERA SAN ANTONIO	ABEL ANTONIO RAMIREZ SANDOVAL
4	VENTA DE DIVERSOS ARTICULOS S/N	ABEL ANTONIO DURAN
5	CENTRO DE DISTRIBUCION EXPRESS Z GAS	ABEL DE JESUS MARROQUIN
6	AGROFER	AGROFER, S.A. DE C.V.
7	VENTA DE TROPIGAS	ALMA LORENA RODRIGUEZ
8	ADOC -55	ALMACENES ADOC, S.A.
9	ALASA -09	ALMACENES ADOC SA
10	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.
11	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.
12	ALMACEN EL ESCORIAL	ALMACENES ESCORIAL, S.A. DE C.V.

No	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
13	CENTRO DE VENTAS PRADO SUCURSAL # 3	MUEBLES METALICOS PRADO S.A. DE C.V.
14	CENTRO DE VENTAS PRADO # 38	MUEBLES METALICOS PRADO S.A. DE C.V.
15	SIMAN	ALMACENES SIMAN SA DE CV
16	ALMACEN PRISMA MODA, SANTA ANA	UNION COMERCIAL S.A. DE C.V.
17	VENTA DE CEREALES S/N	ALONSO DE JESUS MENDOZA
18	ADOC -55	ALMACENES ADOC, S.A.
19	ALASA -09	ALMACENES ADOC SA
20	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.
21	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.
22	ALMACEN EL ESCORIAL	ALMACENES ESCORIAL, S.A. DE C.V.
23	CENTRO DE VENTAS PRADO SUCURSAL # 3	MUEBLES METALICOS PRADO S.A. DE C.V.
24	CENTRO DE VENTAS PRADO # 38	MUEBLES METALICOS PRADO S.A. DE C.V.
25	ALMACENES SIMAN, SA	ALMACENES SIMAN SA DE CV
26	ALMACEN PRISMA MODA SANT. ANA	UNION COMERCIAL S.A. DE C.V.
27	VENTA DE CEREALES S/N	ALONSO DE JESUS MENDOZA
28	GASOLINERA TEXACO EL MOLINO	ALPATED S.A. DE C.V.
29	ADOC -55	ALMACENES ADOC, S.A.
30	ALASA -09	ALMACENES ADOC SA
31	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.
32	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.	ALMACENES BOU, S.A. DE C.V.
33	ALMACEN EL ESCORIAL	ALMACENES ESCORIAL, S.A. DE C.V.
34	CENTRO DE VENTAS PRADO SUCURSAL # 3	MUEBLES METALICOS PRADO S.A. DE C.V.
35	CENTRO DE VENTAS PRADO # 38	MUEBLES METALICOS PRADO S.A. DE C.V.
36	SIMAN	ALMACENES SIMAN SA DE CV
37	ALMACEN PRISMA MODA SANT. ANA	UNION COMERCIAL S.A. DE C.V.

Fuente: Catastro del Municipio de Santa Ana, año 2011

SECTOR SERVICIOS

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
1	IGLESIA CRISTINA JOSUÉ	WALTER OSVALDO VALLE
2	OFICINA DE BIENES Y RAICES S/N	EVELYN DE MEDINA
3	IGLESIA ELIM	PEDRO VINUEZA
4	HOSPITAL	MILTON RODRÍGUEZ
5	OFICINA JURIDICA	ANA CARRANZA CARCAMO
6	PELUQUERIA URKI	ANA ALICA ARGUETA
7	HOTEL INTERNACIONAL	ANA ELIZABETH RIVAS
8	OFICINA ABOGADO Y NOTARIO	ANA ELSA JAIMES DE CORLETO
9	SALA DE BELLEZA S/N	ANA EMILIA SOLANO
10	DESPACHO JURIDICO	ANA GLADIS CARRANZA DE TORRES
11	CENTRO COMERCIAL METROCENTRO SANTA ANA	GRUPO ROBLE
12	GIMNASIO PARADISE	GEOVANY MORAN
13	AFP CONFIA S.A	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CONFIA, S.A. DE C.V.
14	CONSULTORIA Y ASISTENCIA MULTIDICIPLINARIA PARA OCCIDENTE	AGUILAR AGUILAR S.A. DE C.V.
15	AGUILERA Y ASOCIADOS	AGUILERA Y ASOCIADOS
16	PIZZA HUT SANTA ANA	ALIMENTOS Y TERISMO, S.A DE C.V

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
17	CAFETERIA PERUGIA	AIDA SERMEÑO
18	WESTERN UNION (SUCURSAL SANTA ANA)	AIR PART, S.A. DE C.V.
19	WESTERN UNION	AIRPAK, S.A. DE C.V.
20	FOTOCOPIAS S/N	ALAN BOLAÑOS
21	FAMOUS PIZZA A DOMICILIO	ALAN EDGARDO TREJO
22	INSTITUTO MEDICO DE ESPECIALIDADES	LICDA. SUSANA OCHOA ALEMAN
23	COMEDOR S/N	LIDIA DE BELTRAN
24	PUPUSERIA S/N	LIDIA LOPEZ CHACON
25	SALA DE BELLEZA ROSI	LIDIA RENDEROS

Fuente: Catastro del Municipio de Santa Ana, año 2011

SECTOR: INDUSTRIA

No	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
1	FABRICA EL ESFUERZO	JORGE ALBERTO GARCIA
2	CONFECCIONES DON GEORGI	JORGE ALBERTO GONZALEZ
3	INDUSTRIA CALCETINERA SALVADOREÑA, S.A. DE C.V.	INCALSA
4	INDUSTRIA JOURNEY	NELSON HUMBERTO MEJIA PEREZ
5	INDUSTRIAS MAGAÑA L. SA. DE CV.	INDUSTRIAS MAGAÑA L. S.A. DE C.V.
6	INDUSTRIAS WENDY S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS WENDY S.A. DE C.V.
7	ELABORACION DE TAMALES	CLEMENTINA RODRIGUEZ
8	COSTURERIA	CONCEPCION LOPEZ ROMERO
9	ELABORACION DE BOLSAS DE PAPEL S/N	CONCEPCION SALAZAR MASARIEGO
10	MUEBLES ZAMORA	CONSTANTINO ZAMORA CORLETO
11	COOPERATIVA LECHERA DE SANTA ANA	COOPERATIVA LECHERA DE SANTA ANA DE RL
12	IMPRESA UNIVERSAL	LUIS ALONSO POLANCO FLORES
13	INDUSTRIAS RAMOS (TALLER)	LUIS ARMANDO RAMOS
14	TAPICERIA Y CARPINTERIA	LUIS ENRIQUE AVILES
15	TALLER S/N	LUIS CASTILLO
16	VENTA DE LEÑA S/N	LUIS MAURICIO ALVARADO
17	SASTRERIA S/N	LUIS OSMIN OLIVARIO
18	TORTILLERIA S/N	ANA LUZ MORENO
19	VENTA DE TORTILLAS S/N	LUISA JAVIER
20	MODAS S/N	LUZ DE MARIA VIDAL
21	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA	

Fuente: Catastro del Municipio de Santa Ana, año 2011

En la Tabla No. 19 permite apreciar el número total de actores por sector, seleccionados para participar en el proyecto.

Tabla N° 19. Total Actores Seleccionados a Participar en el Proyecto

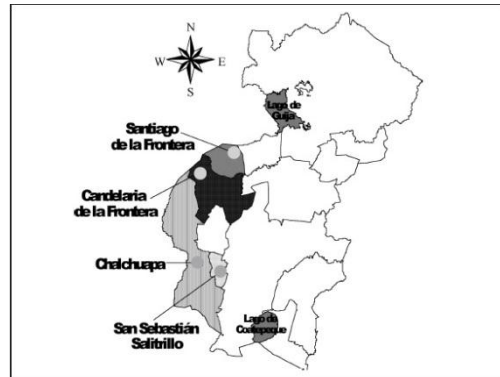
SECTORES	NÚMERO DE EMPRESAS/ NEGOCIOS
COMERCIAL	12
INDUSTRIAL	36
SERVICIOS	27
TOTAL	75

Fuente: Identificación realizada por el equipo de Contrapartes Municipales para el Proyecto

CRITERIOS PARA SELECCIONAR ACTORES PRIVADOS

Los criterios que se tomaron en cuenta para seleccionar los actores privados que participarían en todo el “Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal” son coincidentes con los utilizados por la municipalidad para tasarlos.

1. **SECTOR:** Las empresas pueden pertenecer a sectores de actividad económica como: Industria, Comercio y Servicios.
2. **ACTIVOS:** Considerar los Activos de las Empresas (según leyes de impuestos aplicadas en la mayoría de municipalidades) para clasificarlas según tamaño y buscar que participen actores de diferentes niveles (pequeñas empresas son aquellas con inversiones menores a los \$ 25,000, etc.)
3. **UBICACIÓN GEOGRÁFICA:** Negocios ubicados en diferentes lugares del área urbana, interesados en expresar sus inquietudes, ventajas, etc. según fuese el lugar donde estuviesen ubicados. También se consideraron aquellos negocios rurales, tomando en consideración su localización estratégica.



En la selección de los representantes a participar en la realización de presentación del Proyecto, El FODA y El Plan de Competitividad, se consideraron los tres aspectos. A nivel de sectores, se buscaba que hubiese representación por cada sector productivo del Municipio, para ello, se invitaron a más de una empresa. En el aspecto activos se buscó que hubiese presencia de las empresas grandes, medianas y pequeñas; con el objeto de poder obtener diferentes puntos de vista. En el aspecto ubicación geográfica se invitaron a empresas de las zonas rural y urbana.

ASOCIATIVIDAD

En el tema de la Asociatividad, se encontró que el Municipio de Santa Ana no está integrado a Microrregiones o Asociaciones de Municipios, con la visión del desarrollo del

territorio. A la fecha han solicitado integrarse a la Asociación Trifinio, pero sin haberse confirmado su inclusión.

El 19 de enero del año 2003, en el Salón de Reuniones del Concejo Municipal de San Sebastián Salitrillo se constituye “La Asociación Ecológica de Municipios de Santa Ana” integrada por los Municipios de Chalchuapa, San Sebastián Salitrillo, Candelaria de La Frontera, Coatepeque, El Congo, San Antonio Pajonal y Santiago de La Frontera.

Esta Asociación definió como Objetivo General: Propiciar el desarrollo sostenible y armónico de las comunidades de cada municipio miembro, en articulación con los niveles regionales y departamentales.

Los Proyectos a ejecutar estarán enfocados a apoyar temas como: el Desarrollo Social, la elaboración de Estudios sobre Descontaminación del agua y el Ordenamiento Territorial, como parte de los esfuerzos para el establecimiento de una planta de tratamiento de desechos sólidos.

El área de cobertura de esta Asociación es de 351.73 Km cuadrados, con una cobertura de población estimada de 144,257 habitantes, las oficinas de la asociación estarán ubicadas en la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo.

De igual manera se encontró que en el mes de Agosto del año 2007, FUNDE publicó el estudio “**DESARROLLO LOCALTRANSFRONTERIZO**”, estudio donde mencionan existe la Asociación Ecológica de Municipios de Santa Ana (ASEMUSA), integrada por los Municipios de Santiago de la Frontera, Candelaria de la Frontera, Chalchuapa y San Sebastián Salitrillo, y de la cual no forman parte los municipios de El Congo ni Coatepeque.

El 9 de Abril del año 2010, el Municipio de Santa Ana, se incorporó como parte de la “Asociación Ecológica de Municipios de Santa Ana- ASEMUSA”, resultando electo el señor alcalde de Santa Ana, como representante legal de la Asociación. Como objetivo de la Asociación se definió que lo prioritario era la compra del terreno y el apoyo logístico que apoyase el proceso de consulta ciudadana en el lugar que se determinara para la edificación del relleno.

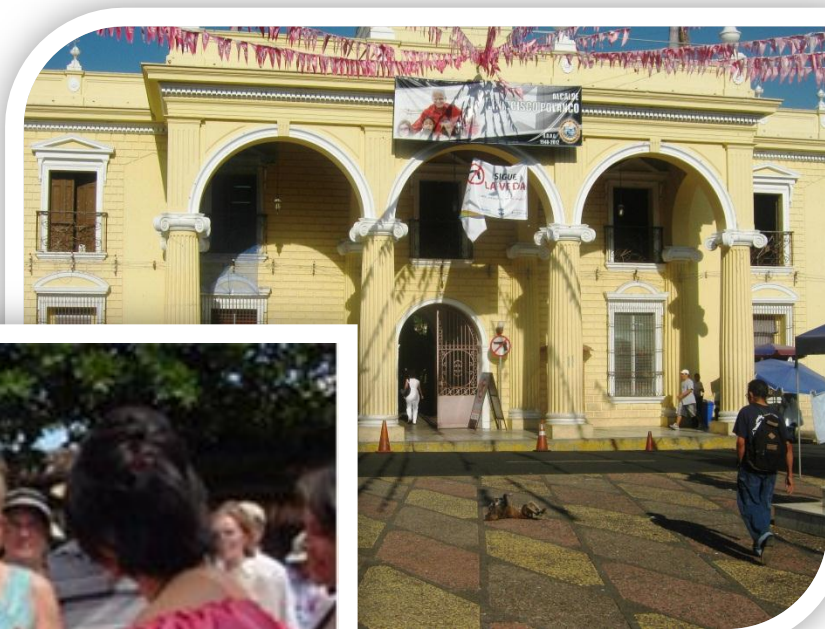
Dentro de los proyectos de ASEMUSA se identifica el Proyecto de construcción del relleno sanitario, el cual ha permitido el acercamiento de más municipios.

Es así, que en publicaciones de www.elsalvador.com se menciona que los Municipios de Texistepeque y Metapán, forman parte de ASEMUSA, en el proyecto de manejo del Relleno Sanitario, que será construido con fondos del proyecto de Áreas Críticas financiado por el BID y el FISDL, y que el terreno utilizándose se encuentra limitante entre Santa Ana y Texistepeque. Cabe mencionar que los Estatutos de ASEMUSA fueron publicados en el Diario Oficial el día 28 de enero de 2003



CAPITULO III

GESTIÓN MUNICIPAL



CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

III.1 Gestión municipal

El tema de gestión municipal¹⁴ es estratégico para el área de Desarrollo Económico Local y, específicamente, para el desarrollo de la Competitividad Municipal. La gestión de un Gobierno Local determina la fortaleza de la institucionalidad municipal, la cual puede ser fuerte, débil o medianamente fuerte.

Este capítulo pretende describir el funcionamiento del Gobierno Local del Municipio de Santa Ana, enfatizando las áreas básicas que definen el funcionamiento institucional. Esas áreas relevantes donde se concentra la Gestión Municipal son cuatro:

Diagrama N° 3. Gestión Municipal



III.1.1 Desarrollo Organizacional

Se concibe como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis al tema de capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para:

- Operar de acuerdo a objetivos y metas,
- Ordenar el territorio,
- Contar con personal formado adecuadamente,
- Implementar tecnologías modernas, e
- Implementar la equidad de género en la contratación de personal.

A continuación se aprecia un breve análisis de la gestión desarrollada por la Municipalidad de Santa Ana, tomando como base las cuatro áreas de observación.

¹⁴Base para enfocar el análisis tomada de Instrumento para al Autoevaluación de la Gestión Municipal, PROMUDE/GTZ

Tabla N° 20. . Área de Análisis Desarrollo Organizacional

Área de análisis: a) Desarrollo Organizacional	
Variables	Análisis de Cumplimiento
a.1. Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	<p>La municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo Local y de inversiones Municipales con los actores Locales para el período 2009-2012, teniendo Como Misión: “Ser un gobierno local diferente, que trabaja por mejorar la calidad de vida de las comunidades del municipio de Santa Ana, con responsabilidad en lo social, económico, ambiental y cultural basado en el desarrollo y progreso sostenido”.</p> <p>Como Visión: “Ser una institución líder de las municipalidades en El Salvador, promotora de la democracia participativa y de los derechos sociales, políticos, económicos, ambientales y culturales; así como en la prestación de servicios con calidad, calidez, transparencia, y eficiencia, para las comunidades del Municipio”.</p> <p>Como objetivos, se plantean:</p> <p>A. Promover la democracia participativa por medio de procesos de inclusión social y de organización ciudadana para la ejecución de acciones que contribuyan al desarrollo local con equidad de género y protección del medio ambiente y recursos naturales.</p> <p>B. Lograr la mejora continua de las diferentes áreas de gestión de la municipalidad para brindar a la población en general un servicio de calidad.</p> <p>C. Desarrollar el compromiso de servicio de los funcionarios y empleados de la municipalidad con eficacia, eficiencia y transparencia.</p>
a.2.Capacidad de ordenar el territorio	<p>Los proyectos realizados conforme a lo planificado para el año</p> <p>En función de ordenar el territorio, el Municipio de Santa Ana, posee un Plan de Desarrollo Territorial, el cual es operativizado por el personal de la Municipalidad, a través de la Oficina del PLAMADUR, ubicada en la sede de la Alcaldía Municipal, por años, no se ha logrado implementar, el gran reto formulado por el plan, el reto será la implementación del mismo.</p> <p>El plan está integrado al plan de manejo de Santa Ana- Ahuachapán, pero no se ejecuta de forma asociada.</p> <p>Existe la unidad técnica que se encarga de implementar el Plan de Ordenamiento Territorial PLAMADUR, ubicada en la Alcaldía Municipal de Santa Ana.</p>
a.3.Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	<p>El nivel de estudio del personal de la municipalidad, el 81% son profesionales, el 62% cuenta con estudios Universitarios son el 62%, y el 38% posee estudios a nivel de bachillerato.</p> <p>Según información proporcionada, el 40% del personal de todas las unidades de la municipalidad han sido capacitados por diferentes instituciones como: Corte de Cuentas, Ministerio de Medio Ambiente, APACULSA y otros</p> <p>No llevan registro de los días promedio utilizados por el personal en los cursos de formación. Tampoco aplican sistemas o procesos para identificar las necesidades de capacitación</p> <p>No se tiene disponible la información sobre los días promedio utilizados para cursos de capacitación y reuniones de evaluación de necesidades del personal durante el último año.</p>
a.4.Capacidad de	Cuentan con el Sistema de Administración Tributaria Municipal Simplificado SATMUS

Área de análisis: a) Desarrollo Organizacional	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
implementar tecnologías modernas	Todas las unidades cuentan con computadoras y poseen acceso a internet.
a.5.Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de	A nivel de género, no existe equilibrio en la contratación de personal municipal, un 24.76% del total de empleados son mujeres y el 75.24% son hombres

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Santa Ana

a. Organigrama

La Municipalidad cuenta actualmente con una estructura organizativa y manuales de funciones y descripción de puestos aprobados por el Concejo Municipal en febrero del año 2011, donde se establecen las funciones.

El número total de empleados es de 1200, de los cuales 298 son mujeres y 902 hombres

Gráfico N° 5. Composición del Recurso Humano

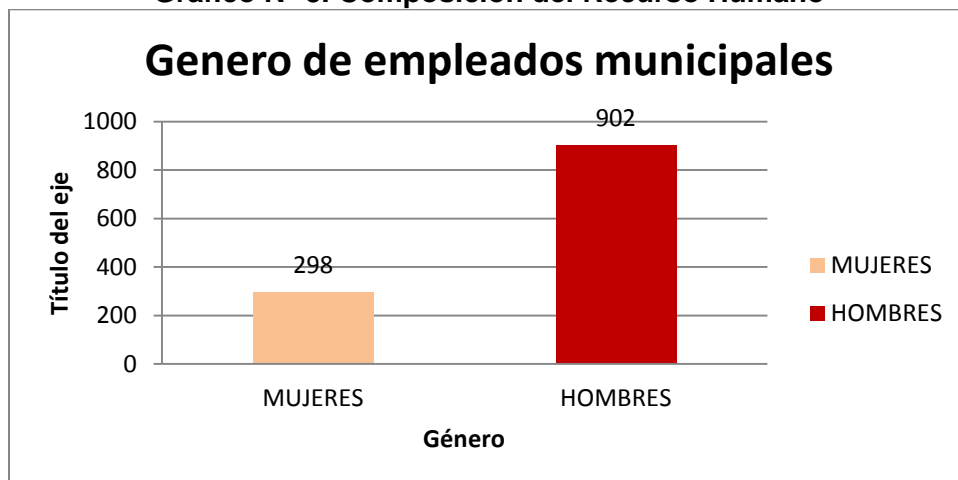
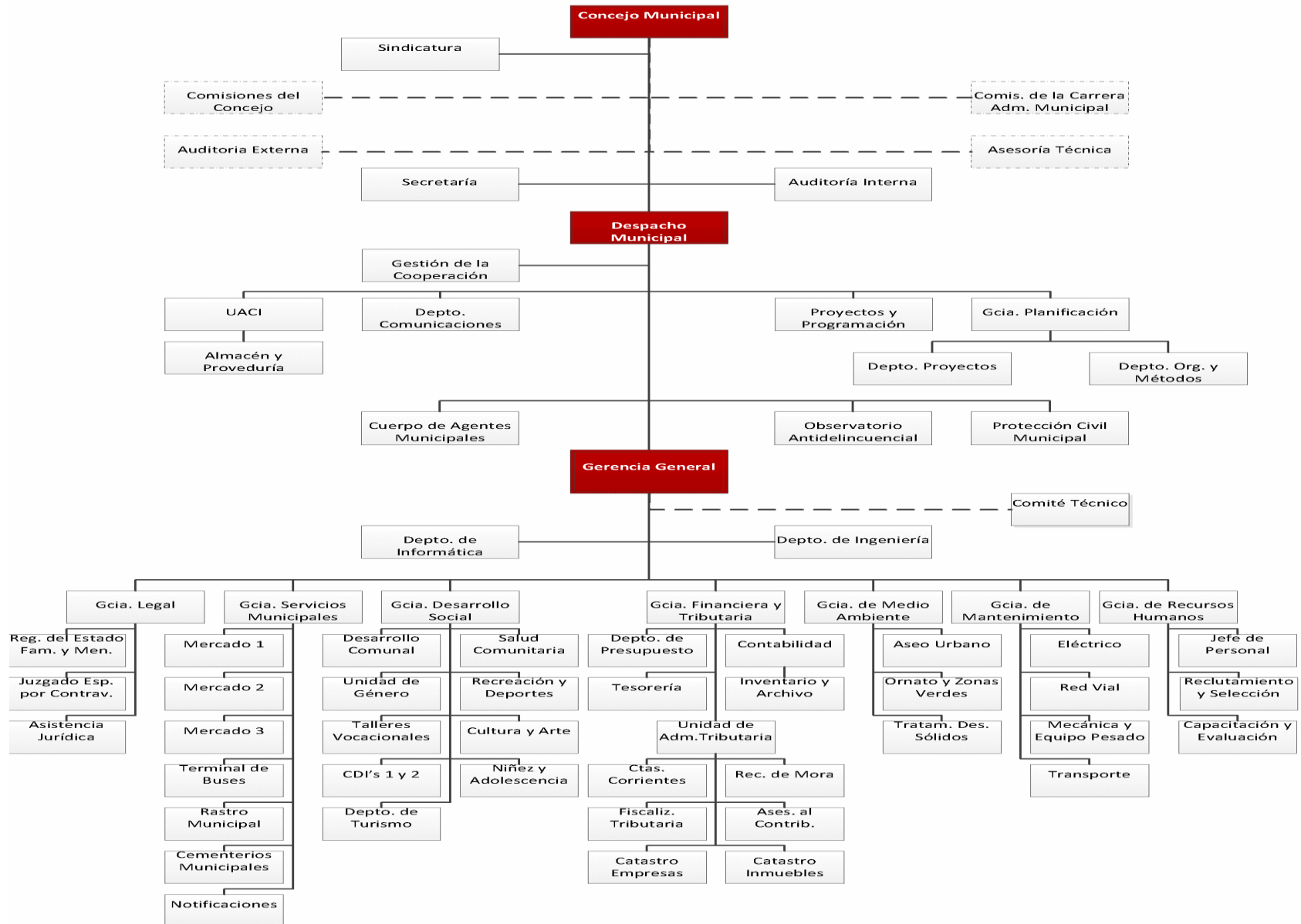


Gráfico N° 6. Organigrama Alcaldía Municipal

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA
FEBRERO 2011

La Administración Municipal, como Unidad Operativa del Gobierno del Municipio de Santa Ana, posee un total de 1200 empleados, los que están distribuidos en 19 Unidades Operativas y 51 secciones.

A nivel operativo son tres las estructuras adonde recae la responsabilidad del Desarrollo Económico Local.

Al revisar el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Municipalidad se puede ver que se identifican cuatro niveles de autoridad, así:

- **Nivel de Dirección/Normativo:** en este nivel se coordinan las diferentes actividades de la municipalidad, se da la toma de decisiones para elaborar y ejecutar, planes, programas y proyectos a través de discusiones y aprobación es mediante acuerdos tomados por el Concejo Municipal, que dan fe de lo actuado. Este nivel está a cargo del Concejo Municipal y es apoyado por la Sindicatura, la Secretaría, las Comisiones de Concejo y la Auditoría Interna, con sus diferentes apoyos técnicos y legales, como son los Gerentes y Jefes de cada una de las dependencias de la comuna santaneca. Siendo así, existe un total de 6 gerencias, las cuales son: General, Planificación y desarrollo urbano, Desarrollo Social, Servicios Municipales, Financiera y Tributaria, Legal y Servicios de Registro.
- **Nivel Asesor o Soporte Administrativo:** son Unidades Asesoras al Concejo Municipal y Alcalde en la gestión administrativa y de control, realizando funciones específicas de trabajo.
- **Nivel Operativo:** son aquellas unidades organizativas que brindan soporte técnico y de seguridad a los demás departamentos y secciones. En este nivel se ubican las unidades especializadas nombradas específicamente en un área. Este nivel lo conforman los departamentos, secciones y unidades responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección, estas son: Registro del Estado Familiar, Unidad Tributaria (que aglutina a Catastro de Empresas, Cuentas Corrientes y Registros de Cobro y Catastro de Inmuebles), Tesorería, Contabilidad, UACI, Servicios Municipales (conformada por: Barrido y recolección, alumbrado público, taller automotriz, estructuras metálicas, ordenanzas, y Conserjes), Departamento de Proyectos, Visto Bueno, Administración de Mercados, Administración del Rastro, Administración del Relleno Sanitario, Unidad de la Mujer, Transporte, etc.

b. Organización Política.

En el Municipio de Santa Ana, el Gobierno Local lo ejerce un Concejo Municipal integrado por un Alcalde, un Síndico, Doce Regidores Propietarios y Dos Regidores Suplentes; del total de miembros del Concejo Municipal, 12 son hombres y 4 mujeres. El Concejo ejerce el gobierno municipal mediante su carácter deliberativo y normativo otorgados por el Código Municipal, haciendo uso de sus facultades y obligaciones (artículos 30 y 31); de igual forma, el Alcalde Municipal representa legal y administrativamente al Municipio (Artículo 47) y es el titular del gobierno y de su administración municipal.

En la Tabla N^o 21 muestra la composición del Concejo Municipal del municipio de Santa Ana

Tabla N° 21. Composición del Concejo Municipal
Período: Del 1º. De Mayo de 2009 al 30 de Abril de 2012

CARGO	NOMBRE
Alcalde	Licdo. Francisco Polanco Estrada
Sindico	Licdo. Gilberto Delgado González
1. Regidor Propietario	Licda. Nancy Mariela España
2. Regidores Propietarios	Prof. Hugo Benjamín Funes
3. Regidores Propietarios	Licda. Cencibel Lau
4. Regidores Propietarios	Prof. Nelson Mauricio Ancheta
5. Regidores Propietarios	Prof. José María Morán Magaña
6. Regidores Propietarios	Ing. José Mauricio Cuestas Tomasino
7. Regidores Propietarios	Sr. Joaquín Alfredo Pénate Ardón
8. Regidor Propietario	Srta. Silvia Guadalupe Alas Orellana
9. Regidores	Licdo. Carlos Maximiliano Mejía Recinos.
10. Regidor Propietario	Prof. Francisco Elías Aquino Reyes
11. Regidor Propietario	Sr. Melvin Isidro Vargas Granados
12. Regidor Propietario	Br. Rafael Ernesto Bernal Graciano.
1. Regidores Suplente	Sr. Israel Antonio Tovar
2. Regidores Suplente	Sra. Mirna Estela López

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Santa Ana

III.1.2 Finanzas Municipales

Considera la *Gestión Financiera* que se realiza en la municipalidad y que comprende el conjunto de elementos que participan en la captación y administración de fondos (Ingresos y Gastos municipales), siendo necesario que la Administración Financiera municipal se desarrolle con legalidad, transparencia, eficiencia, eficacia y economía.

La municipalidad cuenta con información que expresa, en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; en las finanzas municipales se analiza como esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión y financiamiento, así como de operación dentro de la municipalidad.

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para:

- Potenciar y optimizar la recaudación.
- Manejo del presupuesto.
- Manejo de la deuda.
- Facultad administrativa financiera.
- Orientación de la inversión a sectores vulnerables.

El estudio de las finanzas municipales, tiene el propósito de analizar los ingresos corrientes municipales y en qué medida esos recursos contribuyen a sufragar los egresos corrientes de los municipios. Con esa finalidad se hace el examen de los ingresos recaudados por impuestos y tasas por servicios y se comparan con los gastos corrientes

a. Índice de autonomía Financiera.

Con este índice, se conoce el grado de contribución que las fuentes de financiamiento externas tienen con respecto del financiamiento del presupuesto total de la Municipalidad; señala el grado de dependencia que se tiene de esas fuentes para el financiamiento de sus gastos en un periodo dado.

Tabla N° 22. Ingresos Municipales Año 2011

No	INGRESOS	MONTO	%
1	IMPUESTOS MUNICIPALES	\$3,612,000.00	81.93%
	Comercio		
	Industria		
	Financieros		
	Servicios		
	Tasas y Derechos	\$6,806,300.00	
	Venta de Bienes y Servicios	\$67,100.00	
	Ingresos Financieros y otros	\$359,100.00	
2	INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS	\$10,844,500.00	
	Transferencias corrientes del sector publico	\$2,391,177.00	
	Transferencias de capital del sector publico		0.00%
	Endeudamiento Publico	\$0.00	0.00%
	Saldo de años anteriores		0.00%
3	INGRESOS TOTALES DEVENGADOS	\$13,235,677.00	100.00%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

El cálculo del índice de autonomía financiera viene dado por la siguiente operación:

$$\frac{\text{INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS}}{\text{INGRESOS TOTALES DEVENGADOS}} = \frac{\$10,844,500.00}{\$13,235,677.00} = 0.82$$

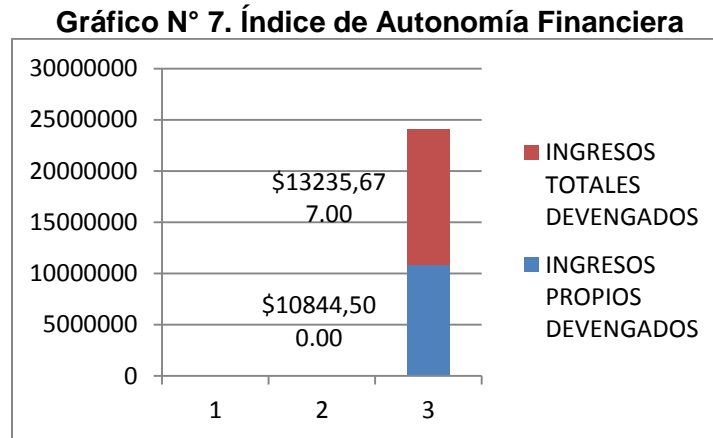
El resultado del Índice de Autonomía Financiera del Municipio para el año 2011 fue de 0.82, lo cual significa que por cada \$1.00 de ejecución presupuestaria de ingresos municipales, aproximadamente \$0.82 son aportados por recursos propios de la municipalidad; el restante \$0.18 provienen de las transferencias del FODES y otras fuentes que recibió la municipalidad. Ello demuestra que la ejecución financiera de la municipalidad, no depende solamente de las transferencias de fondos del FODES, dándole cierto nivel de autonomía financiera; dependen también de la transferencia de los fondos del Gobierno Central.

El Cuadro No. 22 se observa, que para cubrir los costos de administración y sin la inversión en obras, el Municipio, tiene la capacidad de cubrir un 82% de sus gastos y el restante 18% lo cubre con la transferencia del 25% proveniente del FODES.

Al revisar la ejecución financiera y al determinar el Índice de Autonomía Financiera, que retoma los valores de ingresos totales (se incluye la transferencia del FODES del 25%) comparándolo con los ingresos propios, (impuestos, tasas y derechos) el Municipio solo cubre el 82%, ello significa que utiliza el FODES para pagar el 18% restante. En una

realidad donde la descentralización fuera efectiva, el Municipio debiera de cobrar el IVA y RENTA. Solo Santa Ana, en el año 2004, apporto para el IVA \$730,188.00 y en concepto de RENTA \$2,903,910.00; al realizar comparaciones, del FODES, es equivalente a \$19.00 por habitante. Si comparamos el total de aportes a los impuestos, es equivalente a \$40.88 por habitante. Considerando esos elementos se concluye que el aporte del FODES, es como compensar por los ingresos que generan las empresas y habitantes del Municipio.

Gráficamente el Índice de Autonomía Financiera se observa a continuación:



Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

b. Índice de Autonomía Operativa

Con este índice, se conoce la capacidad que tiene la Municipalidad de pagar su gasto corriente, (también llamados gastos operativos, gastos de funcionamiento) con los recursos propios y la transferencia del 25% del FODES destinados para este tipo de erogación. Si el índice es igual o mayor que 1, significa que la Municipalidad puede cubrir su gasto de operación con los ingresos corrientes; puntajes menores de 1, significa que necesita recurrir a otras fuentes de financiamiento (generalmente el 75% FODES inversión) para completar su gasto operativo con lo que se disminuye la capacidad de invertir en proyectos de desarrollo local. La información financiera de ingresos y egresos corrientes para el año 2011 se presenta en los siguientes cuadros:

Tabla N° 23. Ingresos Corrientes Año 2011

No	RUBRO	MONTO	%
INGRESOS CORRIENTES		\$13,235,677.00	100.00%
1	Impuestos Municipales	\$3,612,000.00	27.29%
2	Tasas y Derechos	\$6,806,300.00	51.42%
3	Ventas de Bienes y Servicios	\$67,100.00	0.51%
4	Ingresos Financieros y Otros	\$359,100.00	2.71%
5	Transferencias Corrientes	\$2,391,177.00	18.07%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

Tabla N° 24. Gasto Corriente Año 2011

No	RUBRO	MONTO	%
TOTAL GASTO CORRIENTE		\$17,496,310.00	100.00%
1	Remuneraciones	\$7,171,747.49	40.99%
2	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$4,991,577.28	28.53%
3	Gastos Financieros y Otros	\$661,308.00	3.78%
4	Transferencias Corrientes	\$248,160.22	1.42%
5	Inversiones en Activos Fijos	\$3,603,689.01	20.60%
6	Transferencias de Capital	\$0.00	0.00%
7	Amortización del Endeudamiento Publico	\$819,828.00	4.69%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

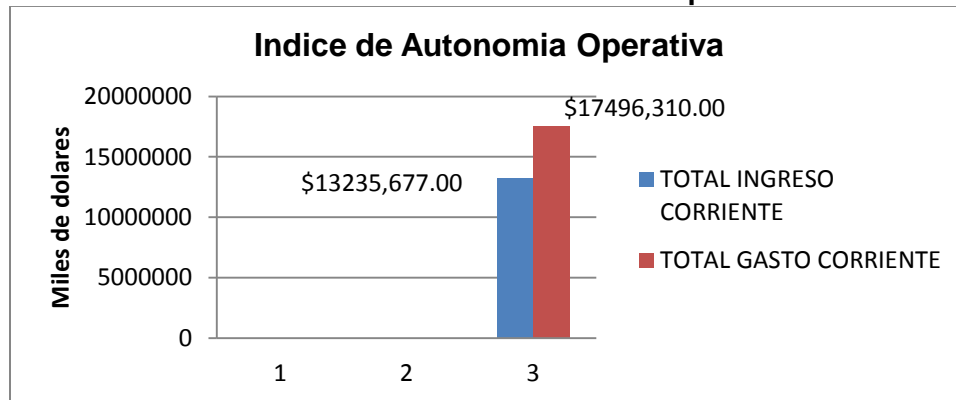
El cálculo del Índice de Autonomía Operativa viene dado por la siguiente operación:

$$\frac{\text{TOTAL INGRESO CORRIENTE}}{\text{TOTAL GASTO CORRIENTE}} = \frac{\$13,235,677.00}{\$17,496,310.00} = 0.75648391$$

Este resultado indica que por cada dólar de gasto corriente incurrido por la municipalidad en el año 2011, \$0.75 fueron cubiertos con ingresos corrientes del ejercicio y \$0.25 con otras fuentes como la transferencia FODES 25%. A nivel general y en términos porcentuales se puede afirmar que el 75% de los gastos corrientes que tuvo la Municipalidad durante el año 2011, fueron cubiertos con el ingreso corriente y el 25% con otras fuentes como la transferencia FODES.

Es de notar, que del total del presupuesto, el 40% se destina para remuneraciones, el 20% para inversiones en obras en el Municipio y el 4.69% para amortizar las deudas adquiridas, según lo muestra el informe financiero. El Municipio de Santa Ana, no ha adquirido más deuda, ha saneado sus finanzas y se hizo un ajuste a las tasas e impuestos, ello le permitió tener fondos frescos.

Gráficamente el Índice de Autonomía Operativa se puede observar a continuación:

Gráfico N° 8. Índice de Autonomía Operativa

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011. Interpretación Propia

c. Fuentes de los Recursos Financieros.

El origen o fuente de los fondos que obtuvo la Municipalidad durante el año 2011, clasificados por rubro, se detallan a continuación:

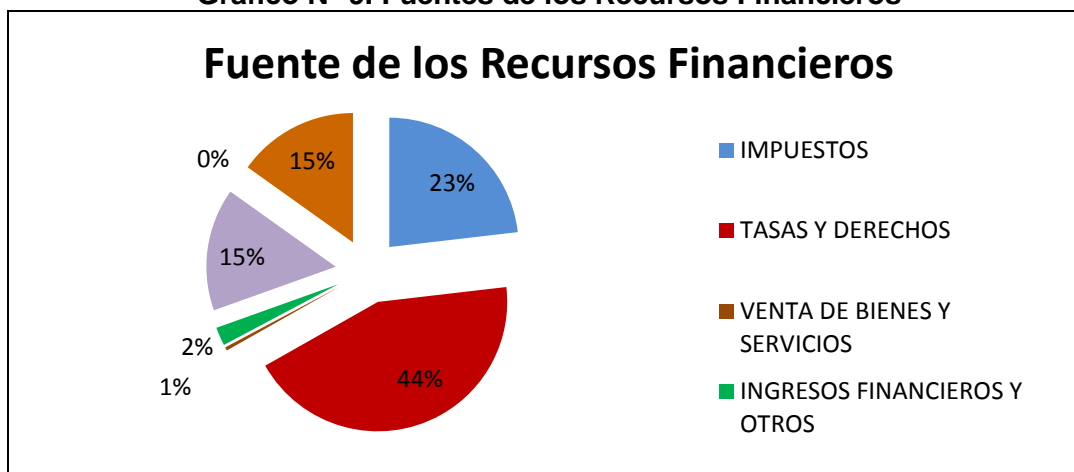
Tabla N° 25. Fuente de los Recursos Financieros Año 2011

No	CONCEPTO DE LA FUENTE	VALORES	PORCENTAJE
1	IMPUESTOS	\$3,612,000.00	23.16%
2	TASAS Y DERECHOS	\$6,806,300.00	43.64%
3	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$67,100.00	0.43%
4	INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	\$359,100.00	2.30%
5	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$2,391,177.00	15.33%
6	ENDEUDAMIENTO PUBLICO	\$0.00	0.00%
7	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	\$2,360,633.00	15.14%
	TOTAL	\$15,596,310.00	100.00%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

El origen de los recursos financieros obtenidos por la Municipalidad en el año 2011, se pueden observar en la siguiente gráfica:

Gráfico N° 9. Fuentes de los Recursos Financieros



Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

Referente a los ingresos del 2011, las Tasas y Derechos representaron el 44%, los Impuestos el, 23% de los ingresos, y el resto lo constituyen las Transferencias corrientes y de capital. Las transferencias de FODES, representan el 30.47% de los ingresos totales (EL 25% y el 75% del FODES), la mayor fuente de ingresos lo conforman las tasas e impuestos municipales.

d. Uso de los Recursos Financieros

El uso de los recursos financieros llevado a cabo por la Municipalidad de Santa Ana, durante el año 2011, se detalla a continuación:

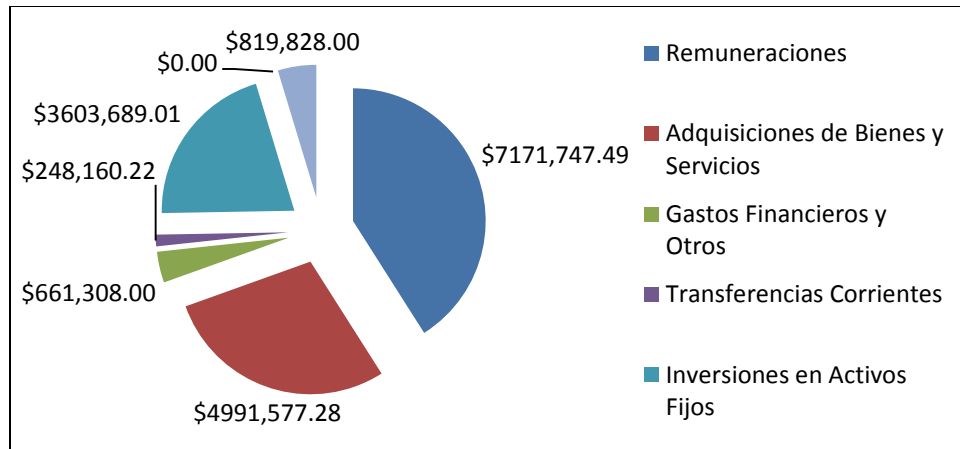
Tabla N° 26. Uso de los Recursos Financieros - Año 2011

No	RUBRO	MONTO	%
TOTAL GASTO CORRIENTE		\$17,496,310.00	100.00%
1	Remuneraciones	\$7,171,747.49	40.99%
2	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$4,991,577.28	28.53%
3	Gastos Financieros y Otros	\$661,308.00	3.78%
4	Transferencias Corrientes	\$248,160.22	1.42%
5	Inversiones en Activos Fijos	\$3,603,689.01	20.60%
6	Transferencias de Capital	\$0.00	0.00%
7	Amortización del Endeudamiento Publico	\$819,828.00	4.69%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Santa Ana, año 2011

Los porcentajes en el uso de los recursos financieros para el 2011, puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 10. Uso de los Recursos Financieros



Fuente: Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, 2011

En el año 2011, el Municipio de Santa Ana destinó el 40.99% de los recursos para remuneraciones del personal, el 28.53% para adquirir bienes y servicios necesarios para el funcionamiento, el 20.60% en el desarrollo de proyectos y el 4.69% para amortizar el préstamo.

Tabla N° 27. Cuadro de Análisis de Finanzas Municipales

Variables	Análisis de cumplimiento
b): Finanzas municipales	
b.1. Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal	El Gobierno Local, tiene la capacidad de cubrir el 82.5% del gasto corriente, permitiéndolo invertir en la infraestructura del Municipio Los impuestos y tasas municipales son las que más contribuyen a la generación de Ingresos propios, observándose que en el año 2011 contribuyeron con más de la mitad del total recibido en este rubro (66.80%).
b.2. Capacidad de manejo presupuestario	El 84% del presupuesto del año 2011 fue ejecutado. Cerca del 21% del presupuesto total del 2011 se invirtió en proyectos, el resto sirvió para financiar otras inversiones en bienes de uso público.
b.3. Capacidad de manejo responsable de la deuda	La Municipalidad de Santa Ana, no ha adquirido un crédito en el periodo de enero a diciembre del año 2011, está amortizando pago de deuda, adquirida en administraciones anteriores
b.4. Capacidad administrativa financiera.	La municipalidad cuenta con el SATMUS para el mantenimiento actualizado y oportuno de los registros tributarios. No se ha realizado ningún estudio de los costos de los servicios municipales que sirva para determinar el punto de equilibrio de los servicios ofrecidos y asignar tasas adecuadas al cobre o de los mismos. Esto resulta en mantener el subsidio a los servicios públicos municipales brindados.
b.5. Capacidad de orientar la inversión hacia sectores en desventaja	El Gobierno Local, del Municipio de Santa Ana, en el año 2011, ha invertido en la formación del recurso humano, mediante la ejecución de talleres vocacionales en las áreas prioritarias para acceder a trabajos en las empresas, los cursos de inglés, mantenimiento de computadoras.

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Santa Ana, 2011

III.1.3 Servicios y Proyectos

Comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumple con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinadas a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para:

- Ofrecer servicios municipales.
- Administrar la oferta de proyectos municipales.
- Interactuar con clientes y beneficiarios municipales.
- Asegurar el saneamiento del municipio.
- Orientar proyectos hacia sectores en desventaja.

A continuación se detallan los proyectos y programas implementados por la municipalidad durante el año 2011:

Tabla N° 28. Proyectos y Programas de inversión, Año 2011

No	Descripción	Monto Total Invertido
GASTO DE INVERSIONES PUBLICAS		\$3,603,689.00
1	Proyectos de Construcción de Infraestructura	
2	Proyectos de construcción y mejoramiento viales	
3	Proyecto de Construcción de Salud y Saneamiento Ambiental	

No	Descripción	Monto Total Invertido
GASTO DE INVERSIONES PUBLICAS		\$3,603,689.00
4	Proyectos de Educación y Recreación	
5	Proyectos Eléctricos y Comunicaciones	
6	Obras de Infraestructura Diversas	

Fuente: Departamento de Contabilidad, Alcaldía Municipal de Santa Ana, 2011

De acuerdo con los datos anteriores, el total invertido en proyectos y programas de inversión durante el año 2011 fue de \$3, 603,689.01 lo que representa el 20.6% del presupuesto total.

La cobertura actual de los servicios públicos municipales se presenta a continuación:

Tabla N° 29. Cobertura de los Servicios Públicos

SERVICIO PUBLICO	COBERTURA ACTUAL EN %
Alumbrado Público	100% Casco Urbano
Aseo	100 % zona urbana
Pavimento	100% Urbano
Disposición Final de Desechos Sólidos	78.90%

Fuente: Gerencia de La Alcaldía Municipal de Santa Ana

La cobertura del servicio de alumbrado público es del 100% en la zona urbana del Municipio, siendo la base imponible los metros lineales de los frentes de los inmuebles. El servicio de pavimento abarca el 100% de la zona urbana, siendo la base imponible los metros cuadrados frente a la vivienda, hasta la mitad de la calle. El servicio de aseo, que incluye la recolección, transporte y disposición final de la basura, tiene como base imponible los metros cuadrados o fracción de área superficial del inmueble y se da cobertura a toda la zona urbana.

En la siguiente Tabla, se realizó un análisis y evaluación de cada área que tiene relación con la ejecución de proyectos.

Tabla N° 30. Análisis de Cumplimientos Áreas de Servicios y Proyectos

Variables	Análisis de cumplimiento
C: Servicios y proyectos	
c.1. Capacidad de ofrecer servicios municipales	<p>La Municipalidad proporciona los servicios de Expedición de partidas de nacimiento, con entrega inmediata, los de alumbrado público, mediante la instalación de focos, mantenimiento de vías de acceso urbano y rural, que les permite sacar la producción o el traslado del personal.</p> <p>Los servicios, que proporciona a la población y que son tasados cada mes son: Aseo, Recolección, Traslado y Disposición final de los Desechos Sólidos, así como el mantenimiento de calles, pasajes urbanos y rural en el Municipio, el de alumbrado público, que facilita el traslado a diversos puntos del municipio. Los permisos constructivos, se dan de acuerdo a la demanda.</p> <p>Se está implementando el programa de Bolsa de Trabajo, que le permite gestionar el trabajo para los habitantes del Municipio.</p> <p>Programa permanente de formación vocacional en 9 áreas.</p>

Variables	Análisis de cumplimiento
	<p>En el área rural se proporciona en algunos cantones, el servicio de alumbrado público, el mantenimiento de las vías de acceso y el de los permisos constructivos.</p> <p>El resto de servicios, el ciudadano debe trasladarse hasta la Alcaldía para poderlos recibir.</p>
c.2. Capacidad de oferta de proyectos municipales	<p>Los micros y pequeños comerciantes, jóvenes y mujeres emprendedoras son los principales beneficiados con proyectos desarrollados por la municipalidad.</p> <p>Cerca del 50% de comunidades son beneficiados con proyectos que en su mayoría van dirigidos a fortalecer las capacidades de jóvenes, mujeres y niños. Los temas o áreas que se abordan son las de emprendedurismo, artes manuales, convivencia social, y prevención de violencia.</p> <p>Además de estos proyectos, las comunidades se benefician con servicios básicos como el alumbrado, pavimentación, agua, y otros.</p>
c.3. Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	<p>Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de los clientes.</p> <p>La municipalidad maneja la información sobre el número de proyectos ejecutados que han contado con el involucramiento de comités de proyectos o de ADESCOS</p>
c.4. Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	<p>El 100% de hogares y negocios ubicados en el área urbana del Municipio reciben el servicio de recolección de basura.</p> <p>La Municipalidad contrata los servicios de MIDES para la disposición final de desechos sólidos, aunque están en asocio con ocho municipios del Departamento de Santa Ana, la construcción de su propio relleno sanitario, terreno comprado en el cantón el Zompopo, del Municipio de Texistepeque</p> <p>La unidad de medio ambiente es la encargada de detectar/tratar focos de infección o contaminación, aplicando para ello la ordenanza reguladora de desechos sólidos y el marco legal que regula el tema a nivel nacional; coordinando acciones con la unidad de salud y el MARN</p>
c.5. Capacidad de orientar proyectos hacia sectores en desventaja	<p>La asignación del 20% del presupuesto, para ejecución de proyectos, para el año 2011, se priorizaron las obras de mejoramiento vial, mitigación de desastres, electrificación rural y obras recreativas, en diferentes puntos del Municipio.</p>

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Santa Ana

III.1.4 Gobernabilidad Democrática

Se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para:

- i. Promover la organización de la sociedad civil.
- ii. Implementar procesos de transparencia.
- iii. Promover la participación y concertación local.
- iv. Informar la normativa legal a la población.
- v. Potenciar la participación de grupos en desventaja social.

Para el Gobierno Local la Participación Ciudadana, es prioritaria y fundamental, razón que está incluida en las áreas estratégicas que encierra una o un conjunto de estrategias. También, se les llama programas o líneas de trabajo, y se instrumentan a través de líneas de acción. Estas áreas estratégicas o líneas de trabajo son:

- i. Seguridad y Convivencia.
- ii. Participación ciudadana.
- iii. Urbanismo Social y Protección del Medio Ambiente.
- iv. Inclusión Social.
- v. Gobernabilidad Transparente y Eficiente.
- vi. Desarrollo Económico Integral y Sustentable.

En el área de Participación Ciudadana, se busca la participación plena de las comunidades para recoger sus necesidades y expectativas, de tal manera que los programas y proyectos a desarrollar se apoyen en principios de corresponsabilidad, sentido de pertenencia, apropiación y legitimidad. Para ello, se implementan las siguientes líneas de acción:

- i. Desarrollo de asambleas comunales
- ii. Establecimiento de pactos ciudadanos
- iii. Establecimiento de vínculos de cooperación entre instituciones afines
- iv. Propiciar la organización comunal y sectorial
- v. Establecimiento de oficinas periféricas

En el área de Inclusión Social, se busca crear igualdad de oportunidades para los habitantes del Municipio, sin descuidar la asistencia, rehabilitación y proyección a las personas y grupos más vulnerables. Así mismo, se pretende mejorar la condición alimentaria de la población, principalmente en las comunidades populares, con el impulso de proyectos que produzcan alimentos sanos y nutritivos, promoviendo la participación activa y directa de la comunidad con mano de obra y apoyo material, evitando el asistencialismo. Para lograrlo, se definen las siguientes líneas estratégicas:

- i. Promover la creación de huertos caseros
- ii. Impulsar la creación de comedores municipales para indigentes.
- iii. Garantizar pesas y medidas exactas en establecimientos en donde se distribuyen los artículos de primera necesidad.
- iv. Promover acciones para mejorar la calidad de vida de la población.
- v. Fomentar las distintas expresiones artísticas y culturales.
- vi. Apoyar fuertemente el deporte y la creación de espacios recreativos.
- vii. Promocionar la salud preventiva para todos.
- viii. Impulsar programas de desarrollo integral de la juventud.
- ix. Desarrollar un programa de becas educativas y estímulos a la educación, de preferencia a sectores desfavorecidos y marginados.
- x. Impulsar el desarrollo equitativo de la mujer en el municipio.
- xi. Promover el respeto, cuidado y aprovechamiento de experiencias de los adultos mayores.
- xii. Crear un centro de desarrollo cultural que fomente las diversas expresiones artísticas y culturales comunitarias, como una forma de pluralidad de visiones que impulsen el desarrollo integral del individuo.

En el área de Gobernabilidad Transparente y eficiente, se propone un modelo de gestión con resultados e impactos, garantizando que la inversión de los recursos públicos se realice de manera eficiente y transparente, logrando la confianza de los habitantes del municipio, en función de poder cumplir con este enfoque, se definen las siguientes líneas de acción:

- i. Organizar e impulsar procesos de participación ciudadana con equidad de género.
- ii. Fortalecer los procesos de contraloría social, para elevar los niveles de fiscalización y control ciudadano en la gestión municipal.
- iii. Impulsar la modernización administrativa y desarrollo institucional de la gestión pública.
- iv. Fomentar la honestidad y transparencia de la administración municipal.
- v. Generar políticas de fortalecimiento financiero.
- vi. Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la Alcaldía de Santa Ana.
- vii. Diseñar e implementar un Sistema de Información Gerencial.
- viii. Depurar y actualizar la base de datos tributarios de catastro.
- ix. Revisar manuales de procedimientos para su actualización y crear los que sean necesarios.
- x. Dotar con tecnología de información a las diversas dependencias de la Alcaldía.
- xi. Fomentar la capacidad de los funcionarios y empleados para facilitar la creatividad, el espíritu de iniciativa, el espíritu de empresa, el sentido de responsabilidad, competencias necesarias para incrementar su capacidad de desempeño de múltiples empleos y el sentido de solidaridad.
- xii. Promover el respeto a la Ley de Ética Gubernamental y al Manual Municipal de Ética.
- xiii. Crear una comisión que vele por el cumplimiento de la Ley de Ética Gubernamental y el Manual de Ética Municipal.
- xiv. Integrar la Unidad de Contraloría Ciudadana.

En el siguiente cuadro, se enmarca un resumen, de las principales características del Municipio, en lo que se refiere al tema de gobernabilidad democrática.

Tabla N° 31. Análisis de Cumplimientos Áreas de Gobernabilidad Democrática

Variables	Análisis de cumplimiento
D: Gobernabilidad Democrática	
D.1.Capacidaddepromover la organización de la sociedad civil	<p>En El Municipio, se han organizado la población en ADESCOS, comités de transparencias, comités de convivencias, asociaciones empresariales, estructuras de análisis y diagnóstico de los problemas en el Municipio.</p> <p>En el sector productivo, están organizados en cooperativas, a nivel del Municipio de Santa Ana, se tiene un espacio de dialogo productivo, conformado en la mesa de producción, La Cámara de Comercio, aglutina a más de 300 empresas del Departamento.</p>
D.2.Capacidaddeimplementar la transparencia municipal	<p>Cada año, por el mes de Abril, la municipalidad, realiza la rendición de cuentas del año anterior, invitación abierta que se realiza en el Municipio.</p> <p>El Portal web: http://www.santaana.gob.sv/SitioWeb/Formularios/GaleriaVideos/ListadoVideos.aspx?mpop=5. Institucional, muestra información sobre los proyectos ejecutados, así mismo, se tienen los datos del presupuesto por año a ejecutar en el año que sigue.</p> <p>El Gobierno Local, pone a disposición de los habitantes y empresas, información de las ordenanzas, impuestos y tasas vigentes, la divulgación con las estructuras sociales y para la implementación de nuevas leyes, esta son discutidas con los actores privados en sus respectivas organizaciones.</p>
D.3. Capacidad de promover la participación y concertación local	<p>Los mecanismos de participación que existen y funcionan en el Municipio son: cabildo abierto, planificación participativa, rendición de cuentas, revistas informativas, presupuestos públicos e informe de proyectos ejecutados.</p>
D.4.Capacidaddeinformar las normativas legales a la población	<p>El Gobierno Local, para la implementación de nuevas normativas, lo realiza en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta con los actores que serán a quienes se les aplicara la nueva normativa, para recoger información, puntos de vista y aportes de cada uno de ellos. - Divulgación, de la nueva normativa aprobada, para que los aplicadores la conozcan (Sector público y privado), capacitándolos para su implementación. - Evaluación de la aplicación de la nueva normativa, para realizar cambios o modificaciones, que permita su mejor desempeño, en función de lo económico, empresarial y social
D.5.Capacidad de potenciar la participación de los grupos en desventaja social	<p>En el Municipio, se identificaron a sectores poblacionales que se encuentran en desventaja, en el caso de los jóvenes, para poderse ubicar en la franja productiva, limitada por la ausencia de oportunidades y falta de conocimiento, para ello, se crea la bolsa de trabajo, como herramienta de apoyo, para los jóvenes incorporarse y los talleres de formación permanente, en carreras técnicas en diferentes temas, los más importantes son: Computación y conocimiento del idioma e Ingles, que les genera una mayor oportunidad a los jóvenes, para acceder a trabajos.</p> <p>También, se han identificado a grupos poblacionales, que se radican en puntos de extrema pobreza en el Municipio, para ello, se han implementado programas de prevención de enfermedades, seguridad y protección de la vida, así como la mejora de las condiciones ambientales que les rodea, al llevarles el sistema de agua, alumbrado público y mejoramiento de las vías de acceso, además de poder tener una carrera técnica, ser parte de grupos juveniles y el trabajo organizacional conjunto.</p> <p>Se tienen personas, que están en ambos sectores, que buscan el crecimiento empresarial, tiene la visión de incorporarse en la cadena productiva, pero no siendo empleados si no empresarios, se les atiende en un esfuerzo conjunto entre la Alcaldía Municipal, el Gobierno Local y el sector privado, es el caso de los CDMYPE, que está apoyando a la formación de empresas o el adquirir nuevas herramientas para operar y administrar las empresas.</p>

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Santa Ana

III. 2 Análisis del Índice de Competitividad Municipal (ICM) del Municipio de Santa Ana

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que van más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local.¹⁵ Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de Desarrollo Económico Local.

En el 2009, el Programa de **USAID “Promoción de Oportunidades Económicas”** desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel 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, en el marco de ese nuevo rol como gestor del Desarrollo Económico Local.

El ICM evalúa nueve subíndices¹⁶ relacionados con la gobernabilidad económica local: Transparencia, Servicios Municipales, Pro actividad, Pagos Informales, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e Impuestos, Costos de Entrada y Regulaciones Municipales.

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, favoreciendo así la competitividad de las empresas que operan dentro del Municipio.

ICM para el Municipio de Santa Ana

En el 2009, de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados, solo 5 obtuvieron un promedio de desempeño excelente del ICM, los cuales fueron: Antigua Guatemala (7.94), La Libertad (7.32), Texistepeque (7.19); San Pedro Masahuat (6.92) y Conchagua (6.9). En ese año, un total de 50 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 43 en desempeño intermedio y 2 estaban en la categoría de desempeño bajo¹⁷.

A continuación se presentan las notas alcanzadas y las posiciones ocupadas por el Municipio de Santa Ana, en evaluaciones llevadas a cabo los años 2009 y 2011:

Tabla N° 32. Posiciones ocupadas por el municipio en ICM 2009-2011

Santa Ana	Valor	Posición
ICM 2009	6.01	38
ICM 2011	6.48	33
Mejoras	0.47	+5

Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009- 2011)

¹⁵ Albuquerque, Francisco (2009). Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías. Antigua Guatemala.

¹⁶ Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Preparado para USAID El Salvador. Pág. 2

¹⁷ Ibíd. Pág. 3

En dichas evaluaciones el Municipio de Santa Ana ocupó la posición 38 en la medición del ICM, realizada en el 2009 y la posición 33 en el 2011, con una nota global de 6.01 en la primera medición y 6.48 en la segunda, mejorando su calificación en 0.47 puntos con respecto a la calificación de la medición 2009. I

A continuación se presentan las notas alcanzadas en los subíndices correspondientes en evaluaciones llevadas a cabo los años 2009 y 2011:

Tabla N° 33. Comparación de valores para nueve Sub Índices de ICM 2009-2011

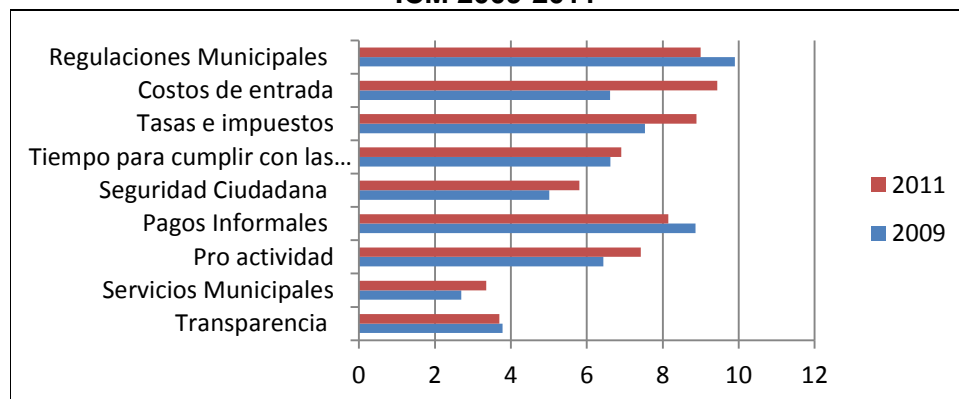
ÍNDICES	2009	2011	Valoración
Transparencia	3.78	3.70	Disminuyo ocho centésimas
Servicios Municipales	2.69	3.35	Incremento la puntuación en 66 centésimas
Pro actividad	6.44	7.42	Mejoro su puntuación en 98 centésimas
Pagos Informales	8.86	8.15	Disminuyo 71 centésimas la valoración
Seguridad Ciudadana	5.01	5.80	Mejoro en 79 centésimas las ponderación
Tiempo para cumplir con las regulaciones	6.62	6.91	Mejoro la nota en 29 centésimas
Tasas e impuestos	7.53	8.89	Mejoro la calificación e 1.36 puntos
Costos de entrada	6.61	9.44	Mejoró la calificación e 2.83 puntos
Regulaciones Municipales	9.90	9.00	Disminuyo en la calificación e 90 centésimas

Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009- 2011)

En la primera medición, el sub índice más bajo es el relacionado a los **Servicios Municipales (2.69)**, en la segunda medición, esta calificación fue mejorada en 0.66 puntos, como tal se mantiene como el indicador más bajo.

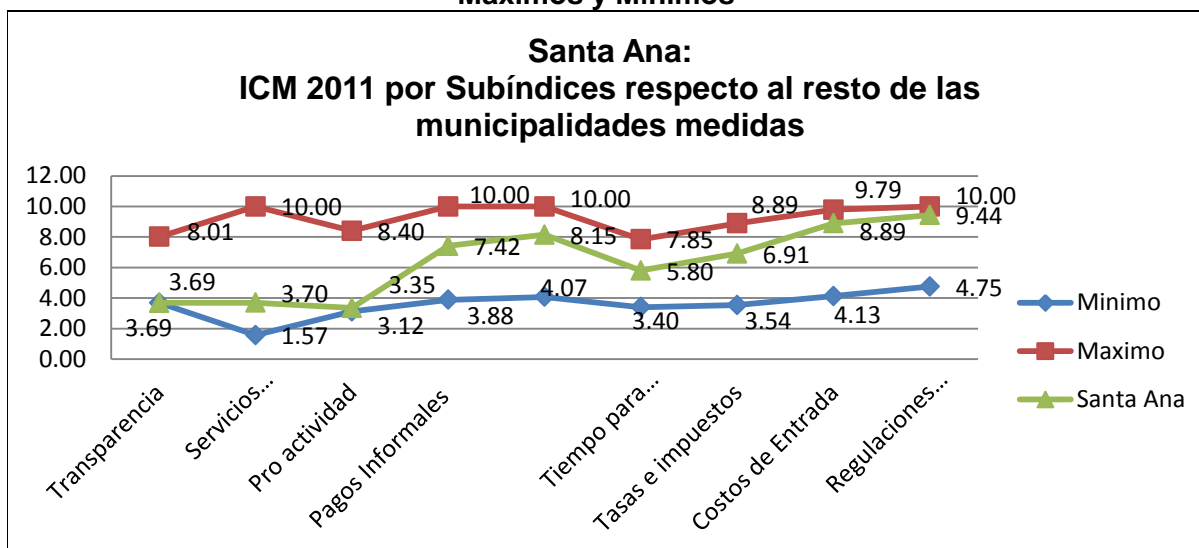
A continuación se presenta de manera gráfica una comparación de las mediciones llevadas a cabo en los años 2009 y 2011 y comparativo del ICM alcanzado por el Municipio de Santa Ana, respecto a mediciones con otros municipios medidos:

Gráfico N° 11. Comparación de valores para nueve Sub Índices de ICM 2009-2011



Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009- 2011)

Gráfico N° 12. Comparación de valores para sub índices en medición 2011, Máximos y Mínimos



Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009- 2011)

Al realizar un análisis de cada uno de los subíndices del Índice de Competitividad Municipal (ICM), se concretan compromisos, que permiten al Municipio mejorar sus calificaciones y la mejora del ambiente de negocios, atrayente a la inversión.

El sub índice **Transparencia** mide, el grado de la apertura a proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el Municipio. Santa Ana obtuvo la calificación de 3.70, ubicándose en la posición 99, este indicadore comparable con el menor puntaje que fue de 3.69 y el máximo que fue de 9.44, por lo que el Municipio, debe implementar mecanismos que le permita en primer momento, identificar las razones de su baja puntuación, por que se implementan estrategias de comunicación, por lo que sería conveniente identificar el potencial identificado y realizar los cambios.

El sub índice **Servicios Municipales**, mide la calidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado, la puntuación obtenida es de 3.35, es uno de las calificaciones más bajas que tiene el Municipio, pero no fue la menor calificación de todo el país, el Gobierno Local, implementó acciones, para mejorar los servicios Municipales, con la asignación de personal a oficinas estratégicas (Turismo, CAM) o la creación de oficinas de promoción, en este rubro, el Gobierno Local en la medida que el Gobierno Local, establece estas alianzas con el sector privado, permitirá realizar modificaciones en la calidad del servicio enfocado al cliente.

Pro actividad, mide el nivel de dinamismo del gobierno municipal en desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios. En este aspecto el Municipio de Santa Ana, tiene una puntuación de 7.42, mejorada con respecto a la primera medición, donde la calificación obtenida fue de 6.44.

Cabe destacar que en la medición del año 2011, la medición alcanzada fue mejor, lo cual implica que las acciones emprendidas por el Gobierno Local, a través de su personal y su concejo municipal, han permitido darle respuesta a los problemas que enfrentan los negocios; como tal, ello significó que en esta evaluación, se obtuviese una mejor calificación.

Pagos Informales, se midió la magnitud, incidencia y costos de los pagos informales requeridos para iniciar y operar un negocio. La calificación obtenida en la evaluación del año 2011, fue de 8.15 puntos, nota inferior a la puntuación obtenida en la primera medición (8.86).

Sería conveniente que se preguntase a los usuarios, acerca de cuáles son los procesos en los cuales consideran se hace necesario sobornar al personal, para lograr un resultado específico. Parte de esta situación, se está resolviendo con la interacción entre lo político con lo privado; además para poder identificar otras limitantes, es necesario se diseñen estrategias, que permitan entre otras, poder recoger los puntos de vista del usuario.

Seguridad Ciudadana, se midió el impacto de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de la municipalidad para prevenir y controlar el crimen, entre los entrevistados del sector productivo. En la primera medición realizada en el año 2009, la calificación obtenida fue de 5.01, que para el año 2011 fue superada, alcanzándose 5.80. Ello demuestra que el Gobierno Local ejecutó actividades formando jóvenes en el área productiva, así mismo impulsó acciones tendientes a mejorar la seguridad en calles y puentes, medidas que en lo posible han generado mejores condiciones de seguridad y mejora económica. Para consolidar los procesos locales, está pendiente la integración de la sociedad en el esfuerzo conjunto para afrontar este tema.

Tiempo para cumplir con Regulaciones, se mide la frecuencia de las inspecciones en cada municipalidad y el grado en que estas se llevan a cabo de la manera apropiada, obteniendo una calificación de 6.91, superando la anterior calificación que era de 6.62. Esta es una buena calificación, que denota que el personal y las autoridades Municipales, buscan la mejora continua de sus acciones, reflejadas en el impacto que producen. La meta es continuar mejorando sus procedimientos volviéndolos más eficientes y medidos desde el punto de vista del usuario.

Tasas e Impuestos, En el 2011 el Municipio de Santa Ana obtuvo una calificación de 8.89, superior a la obtenida en la primera medición del 2009 (7.53). Ello significa que se superó la primera calificación realizada, producto de que el Municipio actualizó su Ley de Impuestos, proceso que fue acompañado por un proceso de diálogo entre el Gobierno Local y el sector productivo y que a la fecha está totalmente implementado.

Para ello se realizaron modificaciones que al ser evaluadas de forma conjunta con los actores, se estableció el compromiso de parte del Municipio de mantener una estrategia e implementarla en las acciones que se desarrollen en el futuro, donde el sector privado y el público se sienten y dialoguen, convencidos de que pueden trabajar conjuntamente.

Costos de Entrada, se midió los costos del tiempo y el grado de facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio en el Municipio, la calificación obtenida fue de 9.94, nota que supera la anterior calificación de 6.61. Estos cambios son producto de las acciones implementadas para facilitar el establecimiento de las relaciones negocios/empresas y del acercamiento con los empresarios.

Regulaciones Municipales, mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio. La puntuación al año 2011 fue de 9.00; esta puntuación fue menor que la obtenida en la primera medición (9.90). Una de las razones de haberse disminuido la calificación, es la implementación de la nueva Ley de Impuestos Municipales, que generó

discusión al interior del sector productivo. En este tema la Municipalidad plantea trabajar en los próximos tres años, por recuperar la puntuación obtenida en el año 2009.

III.3 Transparencia

En este apartado se intenta conocer la interacción de la Administración Municipal con la comunidad a través de los mecanismos de transparencia y participación ciudadana utilizados, como política forjadora de confianza alrededor del gobierno local, tendiente a que se refuerce la gobernabilidad frente a la gestión municipal y se implementen mecanismos como los procesos de rendición de cuentas, sesiones públicas de concejo, y otros.

Alcanzar altos niveles de transparencia en la gestión de los municipios es un reto, no solamente por los efectos de la modernización y el mejoramiento de la eficiencia, el alcance de objetivos y la recuperación de la credibilidad de la administración pública frente a los ciudadanos, sino para prevenir la corrupción de una manera abierta.

Que el Título IX del Código Municipal, lo aborda, que faculta a los habitantes del Municipio tiene para conocer del trabajo que desarrolla la administración elegida, facultándole al Concejo Municipal el uso de diferentes herramientas

El Gobierno del Municipio de Santa Ana, con el fin de garantizar la transparencia de su ejecución financiera, implementa las siguientes estrategias:

- ✓ Informe de Ejecución presupuestaria Anual; actividad que se realiza en el mes de abril, con el fin de informar a los asistentes acerca de la ejecución presupuestaria del Municipio; que se lleva a cabo en el local de la Alcaldía Municipal.
- ✓ Formulación del Plan de Desarrollo Local y Plan de Inversión Municipal; actividades que se realizan con la participación de los habitantes, cada cinco años.
- ✓ Divulgación a través de su portal web, sobre temas tales como: el presupuesto anual, proyectos realizados y otros.
- ✓ El Establecimiento de la Oficina de Respuesta, así como la definición del oficial de transparencia

III.4 Cobertura y situación financiera de los servicios municipales

En el área de cobros de Impuestos y Tasas por servicios municipales, la Municipalidad ha implementado las gestiones de cobro siguientes:

- a) IMPUESTOS:
 - ✓ Cobro a domicilio (si el contribuyente lo solicita)
 - ✓ Cobro masivo, (actividad que se realiza cada tres meses)
- b) TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES:
 - ✓ Se realizan dos cobros masivos en el año

- ✓ Se crean Ordenanzas transitorias de exención de intereses por mora periódicamente 1 vez al año.
- ✓ Cobro a domicilio (si el contribuyente lo solicita)

Tabla N° 34. Mora Tributaria

No	Sector	Monto	%
1	Comercio	\$486,833.62	57.26%
2	Industria	\$28,516.79	3.35%
3	Financieros	\$17,598.84	2.07%
4	Servicios	\$12,024.80	1.41%
5	Bares y Restaurantes	\$2,226.97	0.26%
6	Centros de Enseñanza	\$101.31	0.01%
7	Estudios Fotográficos	\$162.86	0.02%
8	Hoteles, Moteles y Similares	\$546.84	0.06%
9	Loterías de Cartón	\$117.72	0.01%
10	Maquinas traganiquel	\$31,464.81	3.70%
11	Servicios Profesionales	\$13,380.00	1.57%
12	Servicios de Esparcimiento	\$2,912.76	0.34%
13	Transporte	\$2,438.50	0.29%
14	Vallas Publicitarias	\$48,322.41	5.68%
15	Por servicios de Certificados o visados de Documentos	\$187,936.42	22.10%
16	Mercados	\$4,194.31	0.49%
17	postes, torres y antenas	\$6,488.73	0.76%
18	Por patentes, marcas de fabrica y otros	\$2,030.77	0.24%
19	Venta de otros bienes inmuebles	\$2,906.16	0.34%
Total		\$850,204.62	100.00%

Fuente: Depto. de Contabilidad, Alcaldía Municipal de Santa Ana, a Diciembre de 2011

Para diciembre de 2011, los contribuyentes adeudaban a la Municipalidad un monto de \$850,204.62 en concepto de tasas e impuestos.

El sector que más adeudaba, es el de Comercio, con un 57.26% del monto total, en segundo lugar se ubica el sector Servicio de Certificados o Visados de documentos, con un 22.10% de la deuda.

Uno de los planteamientos del Jefe de Catastro, es reducir la mora tributaria. Para ello uno de las acciones que se proponen es la implementación de la simplificación de los procesos, al igual que la actualización del software que permita contar con información confiable y oportuna.

III.5 Pro actividad

Son las acciones que realiza el Gobierno Local para promover iniciativas que atraigan las inversiones al territorio. En el caso del Gobierno de Santa Ana, éste ha trabajado en tres líneas para atraer la inversión:

1. **Mantener la fluidez de la comunicación entre el Gobierno Local y el sector productivo**, acción coordinada con la Cámara de Comercio e industria de Santa Ana, donde se presentan y discuten las estrategias en materia de impuestos, tasas municipales, así como la prestación de servicios más eficientes, a través de la simplificación de 8 tramites empresariales que se realizan en la Alcaldía.
2. **Municipio más seguro**, actividad que se realizara a través de la implementación del Observatorio Municipal, y que permitirá poder registrar los ataques delincuenciales. Para ello se instalarán cámaras municipales de video vigilancia, actividad que será integrada y coordinada con la Policía Nacional Civil.
3. **Población informada a través del portal web**; esta actividad permitirá que la población conozca de la ejecución y acciones que implementa el municipio en materia de inversión pública.
4. **Promoción del Municipio**, conlleva la difusión de los atractivos turísticos y la empresariedad del Municipio, para ello la Municipalidad está organizando una oficina de turismo que asuma esta responsabilidad.
5. **Municipio más eficiente**; con la ejecución del Proyecto de ‘Ciudades Emergentes’ financiado por el BID, se tiene como objetivo trabajar tres áreas críticas: *sostenibilidad ambiental y cambio climático; desarrollo urbano y sostenibilidad fiscal; gobernabilidad*. El Banco apoyará en la evaluación de las situaciones individuales en cada una de estas áreas en comparación con otras ciudades de similar tamaño, igualmente ayudará a identificar problemas críticos y cursos de acción que deba preparar al Municipio para un futuro sostenible, permitiéndole posicionarse mejor para planear eficientemente un crecimiento ordenado y una adaptación a los desafíos urbanos venideros.

III.6 Seguridad

En un estudio realizado por ORMUSA, titulado: “Diagnóstico – Sondeo Percepción de la Seguridad Ciudadana de las Mujeres en Nueve Municipios de El Salvador” en el año 2010, se menciona que en el Municipio de Santa Ana, el 83.3% de la población se encuentra residiendo en zonas urbanas. Sus centros de población lo constituyen 35 cantones y 250 caseríos, y que el Municipio está catalogado como un municipio en conflicto, dada la cantidad de violencia con que se vive.

En relación al tema de seguridad e índices de delincuencia en el año 2003, se encuentra que en los homicidios agravados se tuvo una tasa de 57; lesiones 151.8; robos 112.4; hurtos 316.2 y violaciones 25.23, cifras registradas de acuerdo a un estudio realizado por el PNUD. Las unidades de seguridad que tiene el Municipio de Santa Ana son cinco, y están distribuidas así: Una delegación, Una Subdelegación y tres puestos de policía, que aglutinan un total de 1,024 efectivos de los cuales 912 son hombres y 112 mujeres.

Se considera que con el fin de superar estas situaciones, es importante darle seguimiento a los procesos que se inician, igualmente consideran que las instituciones en algunas ocasiones responden favorablemente y en otros casos archivan los procesos en vista que estas no les otorgan la suficiente importancia o se les provee de la información correspondiente. Esto ocurre en la Fiscalía, quienes a veces investigan a fondo y en otras ocasiones el crimen queda impune.

III.7 Normativa municipal: Ordenanzas de tasas, reglamentos, regulaciones a empresas

La Constitución de la República brinda el marco superior en el cual actúa el municipio; la carta magna determina que para la administración política, el territorio del país se divide en departamentos y en municipios; igualmente, define que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.¹⁸

Como en la mayoría de los países, la Constitución de la República determina que la potestad para decretar impuestos, es exclusiva del Órgano Legislativo, y en este caso, la potestad recae en la Asamblea Legislativa.

Referido a la autonomía de los municipios (262 en total), ésta 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, dentro de los límites que establezca la ley; además de proponer a la Asamblea Legislativa sus tarifas de Impuestos para la respectiva aprobación como leyes; al respecto el texto constitucional determina en el Capítulo VI, Sección Segunda - “Las municipalidades”

Los municipios tienen la potestad constitucional para decretar su presupuesto de ingresos y gastos y gestionar las materias de su competencia; sin embargo, vale la pena mencionar que el hecho de elaborar o reformar las tarifas de impuestos y luego proponer dichas modificaciones como Ley a la Asamblea Legislativa para su aprobación, se ha convertido en una barrera para la dinámica tributaria municipal que en materia de tarifas de impuestos no es coherente con la progresividad que debe tener este tributo; esta disposición es un obstáculo para el fortalecimiento de los recursos propios cuya fuente sea un impuesto.

A pesar de contar con la restricción explicada, se podría decir que existe el marco constitucional propicio para el ejercicio de ciertas potestades tributarias de parte de los municipios.

Ordenanzas Municipales: está referido a las tasas por servicios públicos prestados y por los cuales las personas deben cancelar una cantidad que compense lo gastado en el servicio brindado.

Leyes de Impuestos: Son los montos que los dueños de negocios deben pagar en concepto de tributos a la municipalidad, para ejercer una actividad económica

Con el propósito de conocer la normativa y demás disposiciones que regulan actualmente la administración tributaria del municipio, se procedió a recopilar y analizar la documentación pertinente, considerando su vigencia y aplicabilidad, la cual esta detallada en la Tabla siguiente:



¹⁸ Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

Tabla N° 35. Síntesis de las Ordenanzas

No	NOMBRE	NUMERO D.O.	TOMO	FECHA PUBLICACION
1	Ley de Impuestos a la Actividad Económica del Municipio de Santa Ana, Departamento de Santa Ana	241	389	Jueves 23 de Diciembre de 2010
2	Ordenanza reguladora del comercio en la vía y lugares públicos de los mercados periféricos			
3	Reforma a la Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales del Municipio de Santa Ana	389	207	5 de Noviembre de 2010
4	Ordenanza Transitoria para el Pago de las tasas con Dispensa de Multas e intereses Moratorios del Municipio de Santa Ana	391	68	Miércoles 6 de Abril de 2011

Fuente: Recopilación propia, con aportes de La Alcaldía Municipal de Santa Ana

III.8. Tramites empresariales.

III.8.1. Actividades ejecutadas

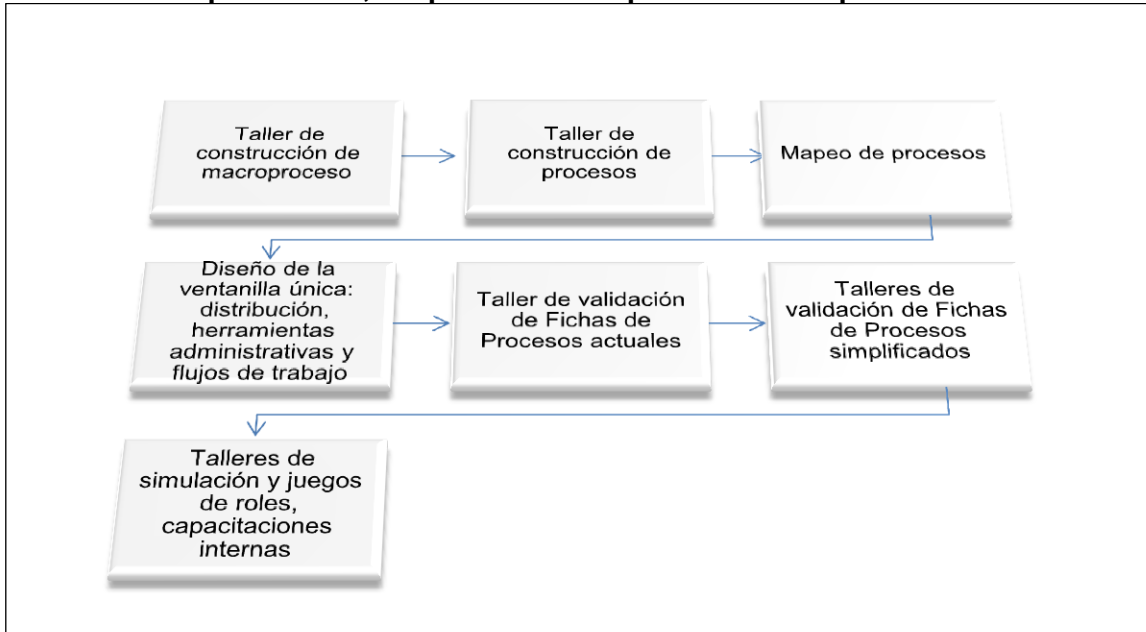
Después que el pasado 29 de septiembre de 2011 se concluyera la Etapa “Determinación de Cobertura” con la definición de los trámites empresariales a simplificar en la Municipalidad de Santa Ana y el equipo de trabajo que acompañaría este esfuerzo, se dio inicio a las actividades correspondientes a la metodología de simplificación desarrollada por FUNDES. Dichas actividades se encaminaban a la elaboración de un diagnóstico de procesos, construcción de una propuesta de simplificación e implementación de la misma. Sin embargo y a petición de la Municipalidad, el 13 de diciembre de 2011 se dejó atrás el orden metodológico de ejecución de actividades y se enfocaron los esfuerzos en la apertura de la ventanilla única de trámites empresariales para el mes de enero de 2012.

Los tiempos requeridos para la adquisición e instalación del mobiliario y equipos han llevado a posponer la apertura del Punto de Atención Empresarial¹⁹ para el 20 de abril de 2012. Este atraso permitió la ejecución de aquellas actividades metodológicas pendientes y que fueron suspendidas por las razones antes expuestas. En la siguiente figura se listan las actividades desarrolladas en el marco del Programa de Simplificación de Trámites.



¹⁹ Nombre con el cual se denominó a la Ventanilla Única

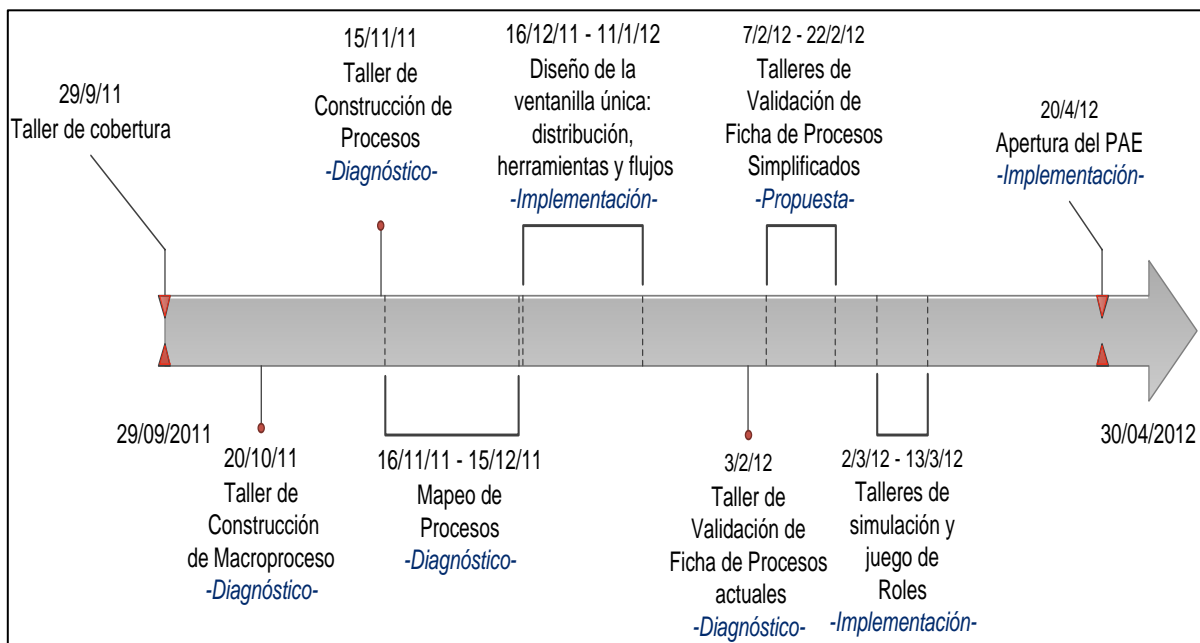
Diagrama N° 4. Detalle de actividades del Diagnóstico de Procesos de Trámites Empresariales, Propuesta de Simplificación e Implementación



Fuente: elaboración propia (FUNDES)

Adicionalmente y con el fin de ampliar la información, en la siguiente figura se muestra las fechas de ejecución de las actividades ejecutadas en el Programa y la etapa metodológica correspondiente.

Diagrama N° 5. Fechas de ejecución y etapa metodológica de las actividades ejecutada



Fuente: elaboración propia (FUNDES).

En los siguientes apartados se muestran los resultados obtenidos del trabajo realizado al 22 de marzo de 2012 así como las actividades pendientes de ejecutar de cara hacia la mejora y agilización de los servicios ofrecidos a los contribuyentes del Municipio.

III.8.2. Resultados de las actividades ejecutadas

a. Indicadores

La siguiente Tabla muestra un análisis comparativo entre la métrica de los procesos actuales y los procesos simplificados que serán ejecutados en el Punto de Atención Empresarial. Cabe destacar que las mejoras son fruto de los aportes de los funcionarios “dueños” de los procesos.

Tabla N° 36. Comparativo de los indicadores del Diagnóstico vs Propuesta de Simplificación.

Trámite		Apertura de negocios (PN y PJ). Sin inspección previa*	Apertura de negocios (PN y PJ). Con inspección previa**	Cierre de negocios (PN y PJ)	Declaración anual jurada (PN y PJ)	Licencias y matrículas (PN y PJ). Primera vez	Solvencia municipal (PN y PJ)	Uso de suelo (PN y PJ)
Indicador								
Tiempo	Diagnóstico	22.77 DH	22.77 DH	28.30 DH	66.10 DH	68.06 DH	123 min	17.58 DH
	Propuesta	4.27 DH	4.64 DH	11.01 DH	44 min	2.24 DH	69 min	14.26 DH
	Reducción	81%	80%	61%	99%	97%	44%	19%
Duración para el usuario	Diagnóstico	30 min	6.76 DH	27.24 DH	22 min	68.06 DH	123 min	17.58 DH
	Propuesta	18 min	3.29 DH	10.04 DH	22 min	0.66 DH	69 min	13.50 DH
	Reducción	40%	51%	63%	0%	99%	44%	23%
Pasos	Diagnóstico	32	33	87	7	49	27	75
	Propuesta	18	23	33	7	17	17	58
	Reducción	44%	30%	62%	0%	65%	37%	23%
Visitas del usuario	Diagnóstico	1	2	2	1	2	1	4
	Propuesta	1	2	1	1	2	1	2
	Reducción	0%	0%	50%	0%	0%	0%	50%
Requisitos básicos (PN)	Diagnóstico	5	5	6	4	2	3	7
	Propuesta	4	4	3	4	1	3	6
	Reducción	20%	20%	50%	0%	50%	0%	14%
Requisitos especiales (PN)	Diagnóstico	6	11	4	2	5	1	1
	Propuesta	3	6	3	2	1	0	1
	Reducción	50%	45%	25%	0%	80%	100%	0%
Requisitos básicos (PJ)	Diagnóstico	9	9	7	4	2	3	7
	Propuesta	8	7	3	4	1	3	6
	Reducción	11%	22%	57%	0%	50%	0%	14%
Requisitos especiales (PJ)	Diagnóstico	5	10	3	2	5	3	1
	Propuesta	3	7	2	2	1	2	1
	Reducción	40%	30%	33%	0%	80%	33%	0%
Documentos	Diagnóstico	6	9	13	0	13	5	13

Trámite		Apertura de negocios (PN y PJ). Sin inspección previa*	Apertura de negocios (PN y PJ). Con inspección previa**	Cierre de negocios (PN y PJ)	Declaración anual jurada (PN y PJ)	Licencias y matrículas (PN y PJ). Primera vez	Solvencia municipal (PN y PJ)	Uso de suelo (PN y PJ)
Indicador								
Internos	Propuesta	4	6	5	0	8	5	9
	Reducción	33%	33%	62%	0%	38%	0%	31%
Departam. involucrados	Diagnóstico	1	3	3	1	5	2	4
	Propuesta	1	1	1	1	2	3	3
	Reducción	0%	67%	67%	0%	60%	0%	25%
Personal involucrado	Diagnóstico	4	6	13	1	9	8	14
	Propuesta	4	5	6	3	5	5	9
	Reducción	0%	17%	54%	0%	44%	38%	36%
Eficiencia del trámite	Diagnóstico	5.04%	5.06%	1.64%	0.04%	0.96%	49.59%	2.63%
	Propuesta	2.95%	2.89%	2.06%	27.27%	29.29%	89.86%	1.94%
	Aumento	0.00%	0.00%	0.42%	27.23%	28.33%	40.27%	0.00%

DH: días hábiles. NA: no aplica

* Proceso a seguir para todo tipo de negocios a excepción de los que impliquen bebidas alcohólicas y uso de suelo

** Proceso a seguir únicamente para los negocios que impliquen bebidas alcohólicas y uso de suelo

Fuente: elaboración propia (FUNDES)

b. Hallazgos del Diagnóstico de Procesos

A continuación se detallan los hallazgos derivados del Diagnóstico de Procesos de los trámites empresariales estudiados en el Programa, mismos que se convertirían en la materia prima para la formulación de las propuestas de simplificación detalladas en el acápite 2.3.

- Los contribuyentes deben avocarse a diversas instancias dentro de la Municipalidad para la realización de los trámites empresariales de su interés, entre los cuales están: Departamento de Catastro de Empresas, Departamento de Ingeniería, Departamento de Cuentas Corrientes, Tesorería, Gerencia Legal. Esta desconcentración implica múltiples traslados, diferencias de criterios de evaluación, tiempo, dinero e inconvenientes para los empresarios.
- El Departamento de Catastro ha implementado una serie de mejoras a los procesos de los trámites empresariales basados en la Propuesta de Simplificación entregada por FUNDES en marzo 2009. No obstante, los esfuerzos aislados realizados y la falta de involucramiento de otras unidades ha derivado en mejoras parciales y no integrales.
- No se cuenta con procedimientos escritos ni con plazos definidos de ejecución. Los trámites se ejecutan de acuerdo a la experiencia del funcionario y a la disponibilidad de recursos y de las personas responsables de resolver.
- Trámite de Apertura de Negocios
 - ✓ El 32% de las aperturas de negocios toman 30 minutos para que el contribuyente esté inscrito en la Municipalidad, el 68% restante puede llegar a

- tomar hasta 6.76 días hábiles. Esto dependerá del funcionario que atienda al contribuyente²⁰.
- ✓ El principal consumo de tiempo de proceso está vinculado al tiempo transcurrido para que se ejecute la inspección correspondiente al trámite (22% del tiempo de proceso) y al tiempo transcurrido para que se remita la documentación al archivo del Departamento de Catastro de Empresas (61% del tiempo de proceso).
 - Trámite de Cierre de Negocios
 - ✓ Para poder cerrar un negocio, el contribuyente deberá obtener la solvencia municipal, es decir que deberá realizar un trámite dentro de otro trámite.
 - ✓ Aún si el contribuyente pagara al día sus impuestos, pero tuviese un saldo pendiente ajeno a la cuenta del negocio, no podrá cerrarlo. Este hecho a derivado en que muchos contribuyentes no cierran su cuenta de negocio, incrementando así la “mora ficticia” en el sistema de empresas.
 - ✓ El principal consumo de tiempo de proceso está vinculado al tiempo transcurrido para que se ejecute la inspección correspondiente al trámite (28% del tiempo de proceso), al tiempo transcurrido para que se elaboren las resoluciones (18% del tiempo de proceso) y al tiempo transcurrido para que se pueda entregar la resolución al contribuyente (35% del tiempo de proceso).
 - Declaración Anual Jurada
 - ✓ El 90% de las declaraciones se recibe en el período establecido por la normativa vigente (de enero a abril de cada año) y el 10% restante se recibe de forma extemporánea.
 - ✓ Si bien el trámite dura 22 minutos para el contribuyente, la digitación de la información puede tomar hasta 3 meses (especialmente para las declaraciones recibidas en la última semana de abril y que representan el 42% del total de declaraciones). Este hecho produce que durante este tiempo se le facture al contribuyente impuestos que no están acorde a la declaración presentada, originando así futuros complementos a cancelar o saldos a descontar.
 - Licencias y Matrículas
 - ✓ El principal consumo de tiempo de proceso está vinculado al tiempo transcurrido para que se puedan imprimir los Asentamientos y Certificaciones (48% del tiempo de proceso), al tiempo transcurrido para que la Gerencia Legal firme los Asentamientos (15% del tiempo de proceso) y al tiempo requerido para la firma del Alcalde Municipal (15% del tiempo de proceso).
 - ✓ No se cuenta con la base normativa para que la firma de la Licencia o Matrícula correspondiente deba llegar hasta el Alcalde y Secretario Municipal.
 - ✓ Para la realización del trámite se requiere de una copia del expediente de Catastro de Empresas, misma que es solicitada por el Colaborador Jurídico de la Gerencia Legal.
 - Solvencia Municipal
 - ✓ No existe una atención personalizada para los empresarios del Municipio de Santa Ana que requieran de una solvencia municipal para realizar gestiones propiamente del negocio (licitar por ejemplo). Este tipo de solicitudes

²⁰ Dicha estadística no contempla las aperturas de negocios que implican la venta y consumo de bebidas alcohólicas o el uso de suelo, casos que tendrán un tiempo máximo de 6.76 días hábiles para el contribuyente.

representan el 25% de los casos y deberán esperar junto con el otro 75% de solicitudes.

- ✓ Participan 8 personas en el proceso, de ellos, 4 son auxiliares de cuentas corrientes que se reparten las labores de: atender al contribuyente, revisar los saldos, emitir recibo de pago y emitir solvencia.
- Uso de suelo
 - ✓ El principal consumo de tiempo de proceso está vinculado al tiempo transcurrido para que se ejecute la inspección correspondiente al trámite (57% del tiempo de proceso). Dicha inspección se realiza previa a la presentación de los requisitos del trámite.
 - ✓ Para poder obtener el permiso de uso de suelo, el contribuyente deberá obtener la solvencia municipal, es decir que deberá realizar un trámite dentro de otro trámite.

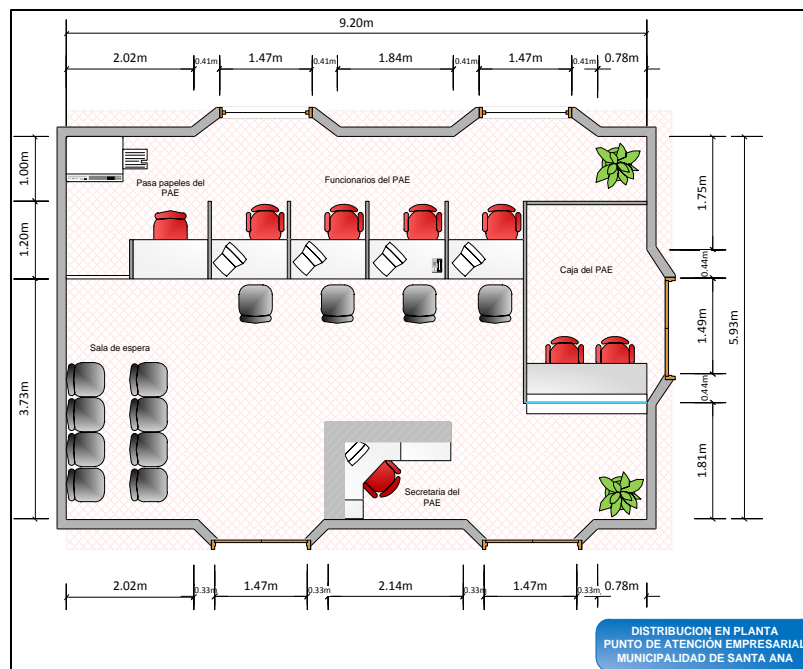
c. Propuesta de Simplificación e Implementación

En función de los hallazgos del Diagnóstico de Procesos de los trámites empresariales y de los aportes de los funcionarios “dueños” de los procesos, se formularon, analizaron y desarrollaron una serie de propuestas de simplificación orientadas a mejorar el servicio al contribuyente y que se detallan a continuación.

c.1 Punto de Atención Empresarial

El Punto de Atención Empresarial será el espacio dentro de las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Santa Ana, que facilitará la realización de trámites empresariales al disminuir los requisitos solicitados, los tiempos de espera en la obtención de resoluciones y permitiendo al contribuyente iniciar y finalizar sus trámites en un solo lugar al interior de la Municipalidad.

Diagrama N° 6. Punto de Atención Empresarial (vista en planta)



Fuente: Elaboración FUNDES.

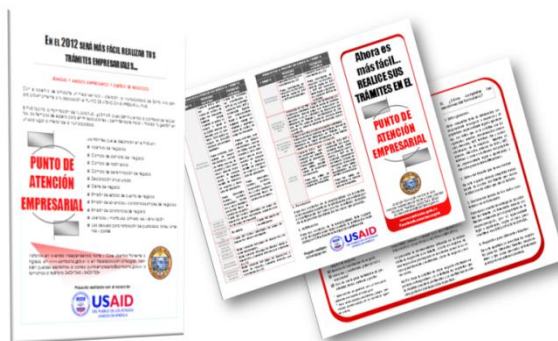
c.2 Procedimientos escritos e integrados

Se diseñaron y validaron procedimientos que integran la participación de las diversas unidades organizativas relacionadas con los trámites empresariales. En ese sentido, los funcionarios contarán con instrucciones escritas y tiempos definidos de proceso para la realización de sus labores, logrando con ello:

- Ejecutar trámites empresariales ágiles y con orientación al contribuyente.
- Ofrecer una promesa de calidad al contribuyente (plazo exacto de resolución).
- Contar con indicadores de gestión que den pase a la mejora continua de procesos.
- Evitar quiebres de procesos y la discrecionalidad.

c.3 Herramientas administrativas

Se construyeron diversas herramientas administrativas orientadas a facilitar la gestión de los trámites empresariales y a la difusión de la información requerida por el contribuyente. Entre las herramientas elaboradas están banners, formularios, escritos de solicitud de inspección previa, guías del usuario, volantes, detalle de aranceles.



c.4 Personal idóneo

La Jefatura del Departamento de Catastro de Empresas conformó un equipo de funcionarios que cumplieren el perfil idóneo para brindar un servicio especializado y de calidad a los contribuyentes. Además de ello, el Programa de Simplificación a través de talleres de simulación y juego de roles, se encargó de capacitar al personal en la forma de ejecutar los nuevos flujos de trabajo y en cómo utilizar nuevas herramientas administrativas.



d. Actividades pendientes

De acuerdo a la metodología de trabajo y de las actividades ejecutadas a la fecha, se detallan a continuación el trabajo que queda pendiente de realizar:

- Documentación del trabajo realizado en el Diagnóstico de Procesos, Propuesta de Simplificación e Implementación y presentación al Concejo Municipal (18 de abril de 2012).
- Apertura del Punto de Atención Empresarial al público (20 de abril de 2012).
- Desarrollo de la etapa de Monitoreo y Mejora Continua (mayo - junio de 2012, fecha tentativa).

III.9 Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial

En la Unidad de Catastro de Empresas, Sección de Registro y Calificación de Empresas, para el pago de impuestos, anualmente se solicitan los balances a las empresas que están obligadas a proporcionarlo, de acuerdo a la Ley General Tributaria Municipal. Ello con el fin de conocer los activos netos imponibles; igualmente se realizan las inspecciones necesarias para la calificación de las nuevas empresas, así como el cierre de aquellas que dejan de operar en el Municipio.



En la Unidad de Cuentas Corrientes y Registro de Cobros se lleva el control de las cuentas individuales de los contribuyentes registrados; se elaboran los recibos de ingreso de aquellos que realizan pagos; como también se emiten los convenios de pago para los contribuyentes que lo solicitan.

Existe un Manual de Cobro y Recuperación de Mora que en la práctica aplican. Los cobros se realizan mediante notas a los contribuyentes, facilitándoles planes de pago según sea su capacidad económica, dándole prioridad a los que tienen más tiempo de estar en mora.

Según el censo empresarial del año 2005 que lleva el Ministerio de Economía, se tienen registradas 7,920 empresas en el Municipio de Santa Ana, las que se detallan a continuación según rubro establecido.

Tabla N° 37. Detalle de negocios por Actividad Económica registrados en el Catastro Empresarial, Año 2011 Unidad de Administración Tributaria

Sector/Categoría	Total por Categoría.
AGROINDUSTRIA	7
COMERCIO	7,574
CONSTRUCCION	3
INDUSTRIA	142
SERVICIOS	180
TRANSPORTE	14
TOTAL	7,920

Fuente: Censo Económico, Ministerio de Economía, 2005

CAPÍTULO IV

TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL



Capítulo IV. Tejido Productivo y Empresarial

Este apartado contiene una descripción de las principales actividades económicas realizadas en el Municipio de Santa Ana. Al respecto se han identificado aquellos sectores que tienen mayor potencialidad a partir de su capacidad para generar empleo, ingresos, y producción para abastecer el mercado interno, entre otras.

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 Ana era de \$5,396.00, ocupando la posición 11^a. a nivel nacional. Para el año 2009, ese PIB se incrementó a \$7,176.70, manteniendo siempre la misma posición.

IV.1 Tejido productivo del Municipio

El período entre 1871 y 1931 fue la época dorada del café, época durante la cual Santa Ana se constituye en la ciudad más próspera del país, debido a que muchos de los empresarios que lo cultivaban vivían en dicha localidad; además, se encontraban importantes plantas beneficiadoras que preparaban el café para su exportación y venta.

De las haciendas y plantas procesadoras de café existentes en la ciudad, la más famosa debido a su fama mundial y a su modernismo tecnológico de aquel entonces fue la Hacienda El Molino cuyo propietario era el colombiano Rafael Álvarez, quien en la hacienda antes mencionada, instaló en 1894 el segundo despulpador de café en el país y la modernizó con la ayuda de técnicos ingleses en 1928.

Santa Ana fue conocida como la Capital de la República Cafetalera de El Salvador, situación que se remonta a la época de la Colonia, en la cual se iniciaba el cultivo del café. Para entonces los gobiernos incentivaban con exonerar a los que sembraran y produjeran los cultivos de café, conocido como el “Grano de Oro”.

El cultivo del café a El Salvador no fue una actividad que surgiera por casualidad. El añil que hasta entonces había sido el producto de mayor importancia, mostraba signos de agotamiento en sus exportaciones debido al apareamiento de productos químicos que fueron la causa de su reducción, además que los europeos compraban añil de Asia, etc. Estas son algunas de las causas por las cuales se dio origen al cultivo del café como nuevo producto agrícola de exportación.

En 1929 comienza la Gran Depresión Mundial y el 2 de diciembre de 1931 el Presidente de la República Arturo Araujo es derrocado por un grupo de militares que formaron el Directorio Cívico Militar que dos días después entregó el gobierno al general Maximiliano Hernández Martínez, de esta forma termina la época de la República Cafetalera y se inicia la Época del Autoritarismo Militar.

Entre 1979 y 1980 la guerra civil que se produjo en El Salvador y que duró hasta 1992, afectó fuertemente el desarrollo productivo del país. La guerra civil sucedida en el país desde los años 80, produjo entre otros resultados el incremento de las remesas como rubro de gran importancia a nivel nacional, y el Municipio de Santa Ana no fue la excepción a este tipo de sucesos. El Municipio se constituyó en captor de remesas que son enviadas por los salvadoreños que residen en el exterior, de ahí que este rubro haya incidido en los niveles de ingreso de la población del Municipio. Es por ello que desde el final de la guerra civil se hayan empezado proyectos de restauración de los majestuosos

monumentos que la ciudad posee (la Alcaldía Municipal, el Teatro, la Catedral, entre otros).

En 1998 es inaugurado Metrocentro Santa Ana y desde entonces se ha convertido en el principal centro comercial de la ciudad, generando una gran cantidad de empleos y el desarrollo de otros negocios en su periferia.

El año 2004, el gobierno salvadoreño presentó el *Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial* (PNODT), el cual es una guía que propicia el desarrollo, integración y la competitividad de los municipios, que lastimosamente no ha sido implementado pero que incorpora una serie de lineamientos y recomendaciones para el control del desarrollo urbano y rural de la zona occidental.

En dicho Plan se resalta que la Ciudad de Santa Ana es una ciudad con un alto potencial de desarrollo a partir de considerar su ubicación nodal y la interconexión con otras zonas geográficas del país como son: Ahuachapán, Sonsonate, el Valle de San Andrés, el Valle Alto del Lempa y con la misma ciudad de Guatemala. Además de ello el PNODT manifiesta que la ciudad de Santa Ana tiene carácter de centro industrial tradicional, a partir de considerar que en años recientes el proceso de implantación de zonas francas industriales ha llegado a las ciudades de la subregión en función de la comunicación directa a través de Metapán – Anguiatú con los puertos del Caribe Guatemalteco.

Actualmente, El Salvador, ha dejado de ser el país cafetalero “la República Cafetalera”, dado que ya no es una prioridad el cultivo, producción y exportación de café; situación que se ha sentido en municipios como Santa Ana, donde el cultivo este producto era la principal actividad productiva. Esto ha dado un giro, ya que las fincas que una vez fueron de abundante cosecha, hoy se han convertido en zonas residenciales y complejos de vivienda urbanizados. Esta acción ha conllevado a que hayan surgido una serie de problemas medioambientales, una alteración en el micro clima, la desaparición de especies animales y vegetales, menos infiltración de agua en el subsuelo, etc., producto de la deforestación que ha cambiado los porcentajes de áreas verdes en las zonas periféricas, el incremento de las extensiones de áreas asfaltadas y en cementadas, situaciones que han afectado la condición climática hasta las condiciones medio ambientales de la región.

Las principales actividades económicas del Municipio giran alrededor de la talabartería, la confitería, y la hojalatería entre otras)²¹ así como en la industria textil, la alimentaria (principalmente el cultivo y tratamiento del café)²² además de las maquilas, los comercios varios, los restaurantes y ventas de comida.

Santa Ana forma parte de la Región de los Volcanes, zona vinculada con el potencial natural de la región, tradicionalmente utilizada para el cultivo del café y con una gran belleza



²¹Alcaldía municipal de Santa Ana. «Departamento de Santa Ana, algunas notas». Consultado el 6 de septiembre de 2007.

²²Océano. Atlas Geográfico Universal y de El Salvador. Océano.

escénica factible de potenciar el desarrollo del turismo y zona de gran variedad para el desarrollo de servicios ambientales estratégicos, tales como la recarga hídrica, el control de la erosión y la conservación de la flora y fauna.

Esta región forma parte del Corredor Biológico Mesoamericano, lo cual abre la posibilidad de pasar por una producción agropecuaria tradicional a una con características ambientales que permitan generar mayor valor agregado a las fincas de la zona, igualmente por sus facilidades de conectividad (carreteras) es fácilmente vinculable con el turismo de playa y montaña, atractivo de gran potencial en el futuro y fuente generador de desarrollo empresarial y empleos.

IV.1.1 Sector Primario

Dentro del sector primario destacan las actividades laborales que se practican en la agricultura, la ganadería y la silvicultura.²³ Seguidos por la pesca y finalmente por la minería; según el censo de población y vivienda de 2007, la agricultura, ganadería y silvicultura son practicadas por el 99.67% de la población que labora en el sector agropecuario; el resto faltante es la población que labora en la pesca.

Perfil del sector agropecuario

Los productos más cultivados son los cereales (como el maíz, el frijol y el arroz), frutas, nueces y plantas para la elaboración de bebidas como la horchata. Entre los cultivos sobresalen: el café, la caña de azúcar, los cítricos y los granos básicos.²⁴

En el municipio se crían ganado caprino, bovino, porcino, equino y vacuno. Además se cría ganado avícola tales como el pavo, la gallina, entre otros.²⁵

La exploración minera en el Municipio, según el censo de población y vivienda de 2007, se centra principalmente en canteras dedicadas a la extracción de piedra, arena y arcilla en las cuales labora el 96.77% de los trabajadores dedicados a este trabajo. Mientras que el 3.22% restante se dedica a otros tipos de extracciones mineras.

El IV Censo Agropecuario 2007-2008 (ver cuadro No. 37) registra que en Santa Ana para el año de 2007, existen 34,798 productores, de los cuales 1,610 producen volúmenes comerciales, 5,333 son pequeños productores, que utilizan su producto para consumo, mayormente y 16,131 productores de patio, sus áreas son pequeñas y su producción está destinada a la subsistencia familiar

Tabla N° 38. Clasificación de la Producción Agropecuaria y Viviendas con Producción solo de Patio, según Área de Residencia. Santa Ana

TOTAL PERSONAS PRODUCTORAS	CLASIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA		VIVIENDAS CON PRODUCCIÓN SOLO DE PATIO
	COMERCIAL	PEQUEÑO(A) PRODUCTOR(A)	
34,798	1,610	5,333	16,131

FUENTE: IV Censo Agropecuario 2007-2008, DIGESTYC, Ministerio de Economía. El Salvador.

Del total de productores, 6,943 se dedican a producción agropecuaria, de los cuales 46 son personas jurídicas y 6,897 son personas naturales.

²³ Censos de El Salvador

²⁴ Censos de El Salvador

²⁵ Atlas Geográfico Universal de El Salvador

Tabla N° 39. Población Productora por Clasificación de la Producción Agropecuaria condición Jurídica y Sexo

TOTAL PERSONAS PRODUCTORAS	CLASIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA		
	COMERCIAL		
	TOTAL PRODUCTOR AGROPECUARIO	PERSONA JURÍDICA	PERSONA NATURAL
34,798	6,943	46	6,897

FUENTE: IV Censo Agropecuario 2007-2008, DYGESTIC, Ministerio de Economía. El Salvador.

En la siguiente Tabla, se detalla el género de los propietarios.

Tabla N° 40. Género de los Propietarios Productores Comerciales

TOTAL PRODUCTOR	COMERCIAL				PEQUEÑO PRODUCTOR		
	TOTAL	PERSONA JURIDICA	PERSONA NATURAL		TOTAL	MASCULINO	FEMENINO
			MASCULINO	FEMENINO			
6,943	1,611	46	1,270	295	5,332	4,847	485

FUENTE: IV Censo Agropecuario 2007-2008, DYGESTIC, Ministerio de Economía. El Salvador.

En el sector productivo comercial, la propiedad está mayormente en manos de hombres, donde 1,270 son propietarios hombres y 295 son mujeres. En los pequeños productores, 4,857 son hombres los dueños y 485 mujeres. Para un total de 6,943 productores comerciales.

De estos 6,943 productores comerciales, 6,897 son productores individuales, 2 son cooperativas, 44 son empresas o corporaciones, la tendencia es a productores individuales en su mayoría.

Se tienen 19 productores de Caña de Azúcar y 1,209 productores de café.

En la Tabla siguiente muestra producción agrícola en el Municipio

Tabla N° 41. Volúmenes de Producción

TIPO DE CULTIVO	PRODUCCION EN QUINTALES
Maíz	221,845
Maicillo	36,207
Frijol	41,934
Arroz	1,129
Café	549,255 Quintales Oro Uva ²⁶

FUENTE: IV Censo Agropecuario 2007-2008, DYGESTIC, Ministerio de Economía. El Salvador.

La mayor producción, es el Maíz, con 221,845 quintales; en segundo lugar es el Frijol, con 41,934 quintales; y en tercer lugar el Maicillo, con 36,207 quintales.

A nivel de Departamento de Santa Ana, la mayor producción agrícola es el café, con 549,255 quintales de café oro uva, demostrando que el departamento es cafetalero.

²⁶Por Departamento, Boletín Estadístico de la Caficultura 2010 • FUNDACIÓN PROCAFE

El sector agropecuario, genera puestos de trabajo, entre temporales y fijos, a continuación se detallan

Tabla N° 42. Demanda de Mano de Obra

TOTAL	MASCULINO			FEMENINO		
	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL
43,442	32,913	1,370	31,543	10,529	154	10,375
% FIJO	3.51%					
% TEMPORAL	96.49%					

Fuente: IV Censo Agropecuario, 2007-2008, Ministerio de Economía

El 96.49% de empleos son temporales (41,918) y un 3.51% empleos fijos (1,524), demandando la mano de obra masculina con 32,913 puestos y la femenina con 10,529 puestos de trabajo.

IV.1.2 Sector Secundario

Perfil del sector industrial

En la industria agrícola sobresale la producción de: café y azúcar; mientras que en las actividades mecanizadas se destacan: la fabricación de productos de: hule, abono orgánico, alimentos enlatados y artículos de cuero.²⁷

En la zona norte y oeste de la ciudad se encuentran fábricas y maquilas (principalmente en la Zona Franca de la ciudad)²⁸

Según el censo de población y vivienda de 2007; dentro del sector industrial las actividades que más se practican son: la fabricación de prendas de vestir (dedicándose a estas labores el 37.43% de los trabajadores del sector industrial) y la elaboración de bebidas y productos alimenticios el 23.19%.

En la fabricación de prendas de vestir destaca la producción de prendas no hechas con pieles; mientras que en la elaboración de bebidas y productos alimenticios destaca la fabricación de productos de panadería y chocolates.

Entre los productos industriales más destacados producidos en el Municipio están: los artículos de cuero, hule, alimento enlatado, abono orgánico y forrajes. El principal parque industrial es la Zona Franca Santa Ana²⁹.

Perfil del sector Construcción

Según el censo de población y vivienda de 2007: el 91.72% de los trabajadores labora en la construcción de edificios completos y en obras de ingeniería civil; mientras que el resto, el 6.21% se dedica al acondicionamiento de edificios, el 1.87% trabaja en la terminación de los edificios y el 0.18% se dedica a la preparación del terreno para la construcción³⁰.

27 CNR. Monografía del Departamento de Santa Ana. consultado el 23 de enero del 2010

28PROESA. «Zonas Francas». Consultado el consultado el 24 de septiembre de 2008.

29PROESA. «Zonas Francas». Consultado el consultado el 24 de septiembre de 2008

30 Censos de El Salvador

IV.1.3 Sector terciario

Perfil del sector comercio y servicios

Para el comercio local existen almacenes, tiendas, bancos, panaderías, supermercados, restaurantes, gasolineras, ventas de cereales, entre otros³¹.

Su comercialización se realiza con las otras cabeceras departamentales y los municipios vecinos tales como: Texistepeque, Coatepeque, El Congo, Chalchuapa, Candelaria de la Frontera, Metapán, entre otros. Mientras que el comercio internacional lo realiza con la República de Guatemala³².

El centro comercial más grande de la ciudad es Metrocentro³³, el cual ha llevado el desarrollo comercial a la periferia Sur de la ciudad, principalmente en el área del Parque Comercial Los Héroes (el cual se encuentra enfrente del centro comercial); sin embargo, el centro histórico sigue siendo un potente motor en el desarrollo económico de la ciudad.

Santa Ana posee tres mercados principales: el Mercado Colón, el Mercado Central y el Mercado Anita Alvarado, distanciados uno de otro por unas cuantas calles.

La actividad principal dentro del sector servicios es la labor de servicios domésticos para hogares privados que representa el 19.31% de los trabajadores dedicados a este sector. Otras labores destacadas son: las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con el 14.4% de los trabajadores de este sector; la enseñanza con el 12.54%, y el transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 11.97% de los empleados³⁴.

La fuente de empleo más importante a escala municipal se encuentra en los servicios, que concentran un mayor número de negocios, tanto formales e informales, de la pequeña industria y el comercio.

Turismo

La ciudad cuenta con parques acuáticos y balnearios, tal como: el Turicentro Sihuathuacán el cual se encuentra ubicado al oriente de la ciudad, siendo administrado por el Instituto Salvadoreño de Turismo y es uno de los más tradicionales destinos turísticos del país³⁵; al norte de la ciudad se encuentran los balnearios de Apantéos y Apanchacal³⁶, al oriente de la ciudad se encuentra el centro turístico Sapoapa³⁷ (este centro turístico y los balnearios de Apantéos y Apanchacal que son administrados por la Municipalidad).⁶⁷



31 CNR. *Monografía del Departamento de Santa Ana*. consultado el 23 de enero del 2010

32 CNR. *Monografía del Departamento de Santa Ana*. consultado el 23 de enero del 2010

33 Grupo Roble consultado el 5 de agosto de 2008

34 Censos de El Salvador

35 ISTU. «Turicentro Sihuathuacan». Consultado el consultado el 26 de junio de 2008

36 EDH. «Apanchacal, está abierto de nuevo». Consultado el 8 de noviembre de 2008.

37 EDH. «Fiestas Julias: Turismo: Algunos íconos de diversión». Consultado el consultado el 21 de agosto de 2008.

En la colonia El Palmar ubicada en la ciudad se encuentra el redondel homónimo, el cual es un parque que además contiene: una piscina y un complejo deportivo; siendo uno de los mejores atractivos turísticos de la ciudad³⁸. Otros parques importantes de la ciudad son los parques: Santa Lucía, Libertad, Colón, Menéndez y Anita Alvarado.

Al norte de la ciudad se encuentra el Parque Ecológico San Lorenzo, conocido tradicionalmente como Parque de la Familia; en donde se pueden encontrar 80 especies de animales (algunos en cautiverio) conteniendo además tres lagunas, canchas de fútbol, juegos infantiles, etc., siendo uno de los más tradicionales destinos turísticos de la ciudad³⁹.



IV.2 Tejido Empresarial

Los sectores económicos en Santa Ana, identificados en un determinado sector son: el comercio que representa el 95.63%, los servicios el 2.27%, la industria el 1.79%, el transporte 0.18%, el 0.09% para agroindustria y el 0.04% en construcción.

Tabla N° 43. Sectores Económicos de Santa Ana

Sector/Categoría	Total por Categoría.	%
AGROINDUSTRIA	7	0.09%
COMERCIO	7,574	95.63%
CONSTRUCCION	3	0.04%
INDUSTRIA	142	1.79%
SERVICIOS	180	2.27%
TRANSPORTE	14	0.18%
TOTAL	7,920	100.00%

Fuente: IV Censo Económico, Ministerio de Economía, 2007-2008

En el tejido empresarial del Municipio sobresalen los pequeños establecimientos. Según datos del Censo Económico del año 2005, existían un total de 7,920 establecimientos, cuya composición se muestra en la Tabla No 43 y se complementa con la Tabla No 44.

Tabla N° 44. Total Establecimientos y personal ocupado por sector

No	Descripción	rubro de las empresas					
		Agroindustria	Comercio	Construcción	Industria	Servicios	Transporte
1	Total de Propietarios	7	7,574	3	142	180	14
	Mujer	0	4401	0	47	52	3

38 Comisión Publicidad y Revistas Fiestas Julias. *Mi Querida Santa Ana*. Santa Ana

39 El Diario de Hoy. «Destinos turísticos». Consultado el 23 de agosto de 2007

	Hombre	0	2310	3	43	36	9
	Sociedad	7	360	0	0	4	0
	No definido	0	503	0	52	88	2
2	Total de Empleos Generados	874	43,612	27	860	947	64
	Temporales	444	35,822	15	511	764	48
	Permanentes	430	7,790	12	349	183	16

Fuente: IV Censo Económico, Ministerio de Economía, 2007-2008

Se identifica en el Cuadro No 43 “Total de Establecimientos y personal ocupado por sector” existen un total de 7,920 establecimientos, de los cuales los mayoritarios son: el sector comercio, que genera 43,612 empleos, el Sector servicios, que genera 947, el sector Industria 860, que hacen un total de 46,384 empleos generados por los sectores productivos.

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

La Ciudad de Santa Ana, forma parte de un recorrido turístico en la zona occidental en la que se incluyen diversos atractivos culturales, patrimoniales, naturales y otros, entre los que destacan los diversos turicentros y paisajes que existen en la zona, el conjunto de los volcanes belleza natural de gran valor natural y medio ambiental, los parques y reservas ecológicas, las ventas de artesanías y tantos otros atractivos factibles de poder ser potenciados.

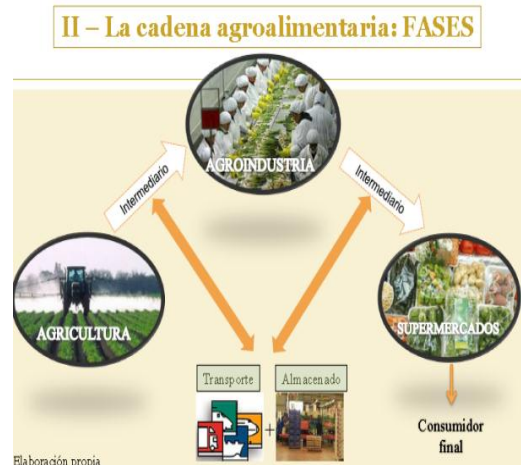
Los beneficios del turismo se extienden más allá del propio sector pues este se relaciona indirectamente con otras actividades del sector primario, la industria, la construcción, el transporte y el sector de servicios. Muchas de estas actividades pueden ser atendidas por pequeños establecimientos de servicios, los que como se mencionó en el apartado anterior, caracterizan el tejido productivo del sector terciario.

Finalmente, el Turismo Cultural y Ecológico, constituye un sector con un gran potencial para el desarrollo económico en el municipio, en el que es factible integrar la manufactura artesanal, los servicios profesionales y el sector agrícola y agroindustrial.

IV.3.1 Cadenas Existentes

En el Municipio de Santa Ana, el enfoque de desarrollo económico se ha dirigido a la cadena del Café, especializándose en producir plántulas, abono, semilla, procesamiento del café y transporte. Con el desplome de los precios del café, se originó la diversificación de las fincas, hacia fincas eco-turísticas y la diversificación de productos.

La cadena Agroalimentaria, con la producción, procesamiento, empackado de hortalizas, con abastecimiento a mercados locales, de los productos producidos, cosechados en el Municipio.



IV.3.2 Cadenas Potenciales

Producción, procesamiento y comercialización de granos básicos, actividad de buen nivel en la zona. Puede construirse una cadena de valor, desde la producción, el procesamiento, envasado, etiquetado, creación de marca municipio para el productos, hasta potenciar un mercado más organizado, donde los productores pequeños y medianos de la zona puedan tener mejores opciones de comercialización de sus productos a nivel nacional, o incluso a nivel internacional aprovechando la ventaja de conectividad hacia la república de Honduras y Guatemala.

Producción y procesamiento de frutas: el Municipio está cultivando frutas y algunas legumbres, tales como la papaya, guayaba, plátano, guineo, tomates, y otros; en el caso de las frutas pueden ser procesadas para venderlas en forma de conservas, jaleas, jarabes y otras formas de proceso con valor agregado; asimismo, se incorpora a la cadena la identificación de mercados para su distribución a nivel nacional y otros mercados.

La Cadena de Valor del Turismo. El turismo como toda actividad económica posee una cadena de valor, la cual comprende todas las actividades interrelacionadas con el sector, las cuales le ayudan a otorgar un valor agregado. Sabiendo que el sector turístico se encuentra siempre en crecimiento constante, es correcto afirmar que su cadena de valor es igual de extensa, amplia y que al igual que se va desarrollando al paso de las nuevas innovaciones en los ámbitos como: tecnologías, climas, atractivos culturales, atractivos históricos, destinos, turistas, transportes, culturales, gustos, tendencias entre otros ámbitos que pueden llegar a aumentar o a reducir el valor agregado, la importancia del sector y por lo tanto su cadena de valor.

La cadena tecnológica. El Municipio de Santa Ana, con el proyecto de Ciudades Emergentes del BID, está planteando la instalación de cables de red internet de alta velocidad en todo el municipio, si la red está preparada para ser usada, sería bueno, la implementación de programas de diseño de software, servicios tecnológicos de calidad, para ser establecidos en el Municipio.

IV.4 Servicios de apoyo a empresas



Ilustración 1. Teatro de Santa Ana

a) *Oferta de servicios no financieros* (servicios de desarrollo empresarial públicos y privados).

b) *La oferta de servicios de desarrollo empresarial*, incluye lo que brindan los centros de educación formal y el centro de capacitación técnica municipal.

Oferta de servicios financieros: acceso a créditos: El Municipio de Santa Ana cuenta con una red de bancos financieros y casas de préstamos bastante amplio, que facilitan el acceso a capital de trabajo.

Para micro empresas, hay presencia de CONAMYPE, que brinda apoyo a los micros y pequeñas empresas que se ubican dentro del municipio y que participan en el programa de dotación de paquetes escolares. Apoyan además en aspectos de capacitación y asistencia técnica de personas emprendedoras en temáticas varias relacionadas con la instalación, organización, desarrollo, planes de negocio, etc. de negocios y/o emprendimientos, que en la Ciudad de Santa Ana, esta a cargo de la Universidad Católica de El Salvador

También se encuentra el Proyecto de ASAPROSAR que brinda apoyo a las mujeres y juventud en general a través de talleres vocacionales y emprendedurismo y apoyo a microempresas a través de capital semilla (incubadoras de negocio).

Hasta finales del 2011, el proyecto del Ministerio de Agricultura, a través del programa PREMODERT, brindo apoyo técnico a los agricultores del municipio en especial en el cantón San Sebastián, con asesoramiento para formar cooperativas o asociaciones de agricultores.

IV.5 Conclusiones

1. El Municipio de Santa Ana, esta adjunto a carreteras principales, que le facilitan la comunicación con San Salvador y fronteras y puertos marítimos; cuenta con una población formada en áreas profesionales universitarias, en diferentes áreas, a pesar de esta realidad, el crecimiento de empresas, no significa un gran avance, el crecimiento es sostenido, pero no con la especialización que se demanda, a pesar de este mínimo crecimiento, las empresas no cuentan con personal capacitado y formado en las áreas que se demandan.
2. La conectividad digital, que será promovido por el BID, con su programa de ciudades emergentes, es necesario su aprovechamiento, para el impulso de actividades empresariales con las exigencias tecnológicas que tendría el Municipio de Santa Ana.
3. La producción mas fuerte que se tiene es el café, con mas de 545,000.00 de quintales oro producidos, producto del café en uva entregado a los beneficios, para su procesamiento y posteriormente la exportación; lástima que el desarrollo industrial del café, no se ha visualizado como una alternativa, es a nivel de consumo humano, la única alternativa existente.
4. La segunda cosecha importante, en producción, es el Maíz, pero a pesar de esta realidad, la planta procesadora, se encuentra a 48 kilómetros (Ciudad Arce), para la compra en volúmenes.
5. Los habitantes del municipio, tiene a su alcance la asistencia técnica que brinda CONAMYPE vía los CDMYPE, esto les permitiría avanzar en la consolidación de sus empresas.
6. La Implementación de proyectos turísticos en el municipio, debiera estar acompañado de proceso educativos a jóvenes y adultos en temas de educación ambiental, así como, los de remodelación urbana, que permita la libre circulación del visitante.
7. Las condiciones del Recurso humano generado, que les permita a los empleados invertir menos recursos en poner al día el personal.
8. La integración de la Cámara de Comercio, en la realización el presente taller, permite la incorporación del sector productivo.

CAPÍTULO V

FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



CAPITULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

V.1 Metodología utilizada

El diagnóstico se realizó a dos niveles:

- c) El analítico, cuyo punto de partida para el análisis fue la consulta de una base de información constituida por documentación existente, visitas de observación y entrevistas con actores claves de la municipalidad; y
- d) la elaboración de una matriz donde se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) para la reflexión colectiva sobre el ambiente externo e interno que afecta la competitividad del municipio de Santa Ana.

El diagnóstico participativo se realizó a partir de talleres, bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de actores y organizaciones de la población, sociedad civil y otros que se identificaron durante el proceso.

V.2 Participación e involucramiento del sector privado (nivel de organización entre otros)

El taller de diagnóstico contó con la participación de diferentes actores privados de distintos puntos del Municipio, que representaban a diferentes sectores y los que están representados en la Cámara de Comercio filial Santa Ana:

- ✓ Sector Comercio:
- ✓ Sector Servicios:
- ✓ Sector Industrial
- ✓ Sector Agropecuario
- ✓ Sector Institucional:

A los participantes se les solicitó que identificaran el contexto externo e interno en que se mueve su economía y que constituyen elementos que facilitan o entorpecen la generación de un ambiente competitivo adecuado para el desarrollo de sus negocios. Los aspectos externos son los que se generan fuera del municipio y constituyen unas oportunidades que pueden aprovecharse o unas amenazas que deben afrontarse; a diferencia de los internos, que son las fortalezas que se necesita potenciar o las debilidades a superar.

Se hace una transcripción de las intervenciones (tarjetas) depuradas en el taller, obteniéndose la siguiente matriz:

A continuación se presentan los resultados finales del análisis FODA

V.3 Resultados del FODA

EL FODA RESUMIDO DE LAS 4 MESAS PUEDE PRESENTARSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

Tabla N° 45. FODA Resumen de Sectores

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Crecimiento de su población	1. Contrabando de productos que no pagan impuestos	1. Inversión la municipio en apoyo a la emergencia	1. Narcotráfico
2. Mano de obra competitiva	2. No se cuenta con lugares recreativos	2. Atracción al turismo externo	2. Inversión extranjera que anule a los pequeños
3. Atracción turística (Centro Histórico)	3. Falta de incentivos a la producción interna	3. Atracción a la inversión	3. Competencia externa que desean invertir en el municipio
4. Trafico accesible	4. Falta de incentivos para motivar al consumo local	4. Desarrollo de modelos de experiencias exitosas	4. Desarrollo de municipios vecinos
5. Conectividad con la capital	5. Falta de formación y orientación en el consumo local (educar desde niños)	5. Apoyo de instituciones y organizaciones de cooperación	5. Pérdida de tradiciones culinarias y culturales
6. Acceso a financiamiento para niveles diferentes	6. No existe apoyo al sector artesanal	6. Aprovechar el Desarrollo Tecnológico	6. Migración de mano de obra por falta de oportunidades
7. Elevada recaudación de impuestos	7. Falta de financiamiento	7. Santa Ana una de las 4 ciudades emergentes Proyecto BID	7. Ingreso de productos a bajo costo y de calidad
8. Ofrece y se encuentra todo tipo de productos	8. Falta de unidad entre todos los sectores para apoyar el mercado laboral	8. Flujos de remesas	8. Inseguridad por delincuencia
9. Tierra firme evita desastres naturales	9. Desconocimiento de los que se produce y se ofrece	9. Generamos O2 y H2O por nuestros bosques permanentes	9. Falta de previsión de medidas ante fenómenos naturales
10. Se cuenta con mantos acuíferos	10. Competencia desleal	10. Mejoramos y mantenemos nuestro ecosistema con transformación de agua y oxido de carbono	10. Falta de asistencia financiera ante viejas deudas casi impagables del sector cafetalero y
11. Jóvenes capacitados para apoyar a otros	11. Deficiente formación de mano de obra	11. Sector agro generador de empleo dando poder adquisitivo a la población de menos recursos	
12. Producción, cultivo y proceso	12. Gente muy apática		
13. Industria y fabricación de calzado	13. Desorden de los mercados		
14. Variedad de instituciones financieras (Bancos, Cooperativas y Cajas de Crédito)	14. Falta de cumplimiento por la municipalidad para ordenar los mercados		
15. Clima agradable y topografía (Café)	15. Delincuencia		
16. Producción de azúcar	16. Inseguridad en los mercados		
17. Poder adquisitivo por las remesas	17. Impuestos entre los más altos en todo el país		
18. Cercanía con sitios turísticos	18. Desorden en la zona roja (Mal ubicados)		
19. Cercanía a fronteras	19. No manejan correctamente la cuenta de los contribuyentes (les vuelven a cobrar)		
	20. No reciben buenos servicios por los impuestos		

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>20. Cultivo de frutas</p> <p>21. El sector agropecuario ha sido el motor del desarrollo tradicional y artesanal del municipio</p> <p>22. Clima más atmosfera ambiental es apropiada para la producción</p> <p>23. Tenacidad y perseverancia del productor – empresario agropecuario</p> <p>24. Infraestructura disponible y adecuada para la industrialización de los productos</p> <p>25. Ubicación geográfica, cercanía con la capital permite contar con conectividad vial para desarrollar relaciones empresariales con los municipios vecinos; además cercano a la frontera con Guatemala</p> <p>26. Instituciones de educación superior y técnica con compromiso de formar profesionales</p> <p>27. Promover Emprendedurismo</p> <p>28. Convenios con instituciones existentes en todas las áreas generadora y potenciadora de actividad económica</p> <p>29. Recurso humano: capacidad intelectual, laboriosidad, dinamismo y mano de obra barata</p> <p>30. Alto porcentaje de jóvenes en la población</p> <p>31. La proyección social y la investigación a nivel institucional</p>	<p>que pagan</p> <p>21. Energía eléctrica más cara</p> <p>22. No hay acercamiento de la municipalidad con los diferentes sectores</p> <p>23. No hay conocimiento oportuno sobre cambio en las leyes de impuestos</p> <p>24. Falta de apoyo del gobierno municipal</p> <p>25. Pérdida de identidad de la ciudad</p> <p>26. No se visita el Centro Histórico</p> <p>27. No hay producción local de materia prima</p> <p>28. División social por aspectos políticos</p> <p>29. Turismo abandonado</p> <p>30. Nos consumimos lo que producimos</p> <p>31. Falta de cultura urbana</p> <p>32. Ociosidad causada por las remesas</p> <p>33. Mala imagen por índices de delincuencia</p> <p>34. Falta de liderazgo local</p> <p>35. Altos intereses y muchos requisitos</p> <p>36. No hay información sobre mercados disponibles</p> <p>37. Dificil acceso al crédito por trámites engorrosos y complicados</p> <p>38. Vías de comunicación intransitables rurales y urbanas</p> <p>39. Altas tasas impositivas municipales y estatales</p> <p>40. Amenaza interna de la alcaldía al sector por nuevas leyes de impuesto al patrimonio casi impagables</p> <p>41. Elevado índice de delincuencia en la zona del municipio</p> <p>42. Anarquía y desorden en zonas rurales por ausencia de autoridad</p> <p>43. Migración del campo a la ciudad y al exterior</p> <p>44. Falta de asesoramiento y asistencia del parte del MAG y PROCAFE</p>	<p>12. Ecoturismo una alternativa de desarrollo en zona agrícolas</p> <p>13. Diversificación en unidades agrícolas con viveros, abejas, aves, conejos, frutales y cultivos varios</p> <p>14. Involucrar universitarios a esta dinámica</p> <p>15. Apertura de algunas empresas para que jóvenes desarrollen servicio social, pasantías, practicas</p> <p>16. Aportes para mejorar el ecosistema</p> <p>17. Conocimiento de LACAP</p> <p>18. Existencia de talento humano</p> <p>19. Cambiar actitudes en los estudiante</p> <p>20. Aplicación de oferta académica</p> <p>21. Proyecto ICM SACDEL-RTI</p>	<p>agropecuario</p> <p>11. Variaciones inesperadas en precios internacionales en los productos de exportación</p> <p>12. Falta de interés para realizar estudios universitarios (menos ingresos para estudiantes)</p> <p>13. Dilatación en aprobación de procesos en el Ministerio de Educación</p> <p>14. Deuda municipal no justificada</p> <p>15. Alto costo de electricidad y agua</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
32. Capacidad de desarrollo y ejecución de planes de trabajo	45. Apatía del empresario para asociarse y participar 46. Nuevas generaciones sin incentivos para continuar tradición agrícola de sus padres y antepasados 47. Sistema de justicia libera delincuentes que sabemos que son culpables creando más anarquía y más desorden 48. Deserción estudiantil 49. Falta de oportunidades de empleo 50. Inexistencia de planes de divulgación del “Que Hacer” académico proyección social 51. Nivel bajo de ingresos económicos 52. Poca vinculación universidad-empresas 53. Bajo nivel académico que forma el sistema educativo 54. Falta de un segundo idioma 55. No aprovechamiento de estudios académicos por el gobierno local 56. Consumismo 57. No participación de estudiantes universitarios en procesos de dialogo y planificación de gestión territorial 58. Empresas con tecnología con poco desarrollo 59. Falta de profesores especializados en diferentes áreas 60. Falta de valores 61. Centralización del Ministerio de Educación 62. Falta de motivación para desarrollo profesional 63. Inseguridad jurídica 64. Actitud de los estudiantes a no profesionalizarse		

Fuente: Elaboración propia basada en el Taller de Diagnóstico sostenido con sectores productivos del municipio

A continuación se detallan algunos elementos del FODA que los actores expresaron con mayor frecuencia.

FORTALEZAS

Atracción Turística

El Municipio de Santa Ana posee una serie de ventajas que le favorecen y que son factibles de ser explotados mayormente, entre ellos su Centro Histórico y la infraestructura cultural (la Catedral, Teatro, etc.), al igual que sus paisajes y los bosques cafetaleros y que son favorables para el desarrollo de un ecoturismo. El Centro Histórico posee una serie de infraestructuras de la época de la pujanza del café.

Conectividad con la Capital

La Ciudad de Santa Ana permite una fácil comunicación con la Capital, al igual que con otros municipios cercanos como son Ciudad Arce, San Juan Opico, Coatepeque, Colon, El Congo, Santa Tecla, entre otros, así como también le favorece la cercanía con la frontera con Guatemala comunicación que se hace a través de excelentes carreteras pavimentadas que facilitan su acceso.

Mano de obra para diferentes áreas de trabajo

El Municipio cuenta con mano de obra suficiente, tanto calificada como no calificada, capaz de satisfacer las demandas que puedan surgir. Existen Universidades que forman recurso humano en diferentes especialidades, capaz de poder satisfacer la demanda, además existen centros de formación técnica, en el que es posible formar técnicos calificados para desenvolverse en diferentes ramas y sectores de la economía.

El agro ha sido el motor del desarrollo tradicional

Santa Ana por años ha sido reconocida como el motor del desarrollo de Café, su pujanza se debió a la cantidad de plantaciones y beneficios de café que allí existieron, infraestructura factible de poder ser potenciada.

DEBILIDADES

Inseguridad ciudadana

La falta de seguridad permanente en el Municipio en cierta manera es producto del fenómeno de las maras. La Municipalidad ha iniciado la atención a este fenómeno que afecta a nivel nacional. Son muchos los factores que afectan directamente al Municipio generándose muchos delitos que quedan impunes y un clima de inseguridad que incide en el desarrollo de las inversiones y los pobladores de la localidad.

Pérdida de identidad local

La población Santaneca ha sido reconocida por muchos años por ser muy identificados con su ciudad y muy orgullosa de ser lo que son, esto producto del esplendor que tuvo en antaño, a la fecha mucha de esa identidad se ha perdido.

Falta de apoyo del gobierno municipal

Los empresarios expresan su descontento con el Gobierno Municipal, que no ha sido capaz de apoyarlos para seguir adelante y consideran que la Municipalidad tiene mucho

por hacer en este rol, pero no ven acciones de acercamiento con los sectores económicos.

Vías de acceso a las zonas rurales

En Santa Ana, el café ha sido siendo uno de los rubros económicos importantes, los cafetaleros expresan que la vías de acceso se encuentran en mal estado, lo que dificulta el sacado de la producción en época de corta, ocasionando pérdidas y molestias.

Turismo Abandonado

Santa Ana tiene uno de los centros histórico más importantes del país, pero a la fecha este se encuentra abandonado y cubierto de propaganda publicitaria que hace imposible poder apreciar todo el paisaje urbanístico y arquitectónico que se conserva desde antaño, y que podría posibilitar un atractivo más a los visitantes si este se encontrara en mejores condiciones.

OPORTUNIDADES

Desarrollo Turístico rural y urbano

Por su corta distancia a la ciudad Capital San Salvador, como a otras ciudades principales; el Municipio afronta una posibilidad de generar una actividad turística importante, pues posee diversos recursos que podrían potenciarles como son: su centro histórico, las zonas cafetaleras, los balnearios, etc. El más importante es el Centro Historio que presenta todas las características para hacer posible un desarrollo importante en el Municipio a nivel turístico.

Una de las cuatro ciudades emergentes a nivel latinoamericano (Proyecto BID)

Santa Ana forma parte de un proyecto implementado por el BID a nivel latinoamericano donde se han seleccionado solamente cuatros ciudades y Santa Ana es una de ellas, lo que presenta una oportunidad de poder impulsar su desarrollo.

El Banco ha puesto en marcha una nueva plataforma bajo el nombre de **Ciudades Emergentes y Sostenibles**. La plataforma tiene como objetivo trabajar tres áreas críticas: sostenibilidad ambiental y cambio climático; desarrollo urbano y sostenibilidad fiscal y gobernabilidad. El Banco apoyará a ciudades de Latino América y el Caribe en la evaluación sus situaciones individuales en cada una de estas áreas en comparación con otras ciudades de similar tamaño, y a identificar problemas críticos y cursos de acción para preparar la región para un futuro sostenible. La plataforma se enfoca primordialmente en ciudades de tamaño medio que están mejor posicionadas para planear eficientemente un crecimiento ordenado y adaptarse a los desafíos urbanos venideros. En esta plataforma, se selecciono a Santa Ana, como beneficiaria.

Bosques cafetaleros

Los cafetales que posee Santa Ana, presentan una oportunidad de generación de fuentes de trabajo adicional, la explotación del ecoturismo se hace factible dado la cercanía con la Capital y otras ciudades complementándose con el desarrollo del Centro Histórico del Municipio, sería el poder atraer turistas; además la zona cafetalera es productora de O2 y H2O por lo que se podría hacer gestiones para su venta.

AMENAZAS

Inseguridad nacional

Las extorsiones que sufren los dueños de negocios, la llegada de inmigrantes conflictivos, la pérdida de valores en general, la pobreza, la pérdida de empleos y la falta de integración social, son factores que generan un clima de inseguridad entre los actores privados.

Ocurrencia de desastres naturales

La ocurrencia de fenómenos naturales como terremotos, depresiones tropicales, etc. han ocasionado problemas en el desarrollo de actividades productivas, amenazas que persisten y que han ocasionado daños en las actividades productivas a nivel local.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

A nivel institucional, con la participación de las gerencias y subgerencias de Medio Ambiente, Financiero y Tributario, Tesorero, de Planificación, Jefe de Catastro y de UACI, se procedió a realizar el Diagnóstico, para identificar la realidad de la Municipalidad. Para el cumplimiento de los objetivos del taller, los participantes, se integraron en dos mesas de trabajo, y cuyos resultados de cada mesa, se resumen en el cuadro que a continuación se presenta.

Tabla N° 46. CONSOLIDADO DE EL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal comprometido desde las gerencias hasta el personal operativo, con experiencia y capacidad 2. Instalaciones amplias, atractivas y funcionales. permite dar la atención al usuario. 3. Eficiente uso de los recursos de la municipalidad, que les permite mejorar los servicios de Barrido y Recolección de los Desechos Solidos. 4. Implementación de estrategias y herramientas de control, ha permitido la reducción de las mordidas. 5. Administración de recursos con honestidad, teniendo una moderna normativa tributaria, acompañado del sistema SATMUS 6. Sistema de observatorio de la delincuencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interacción con el sector publico con el productivo, permite la discusión de las leyes y su implementación, así como el desarrollo de nuevas estrategias. 2. El Municipio de Santa Ana, designado para ser implementado el proyecto de Ciudades Emergentes. 3. Oficina de atención al empresario, para mejorar calidad del servicio 4. Nuevas empresas 5. Mejorar los ingresos permitirá mejorar los servicios y mayor inversión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No está institucionalizada la política de comunicación entre el personal de la Municipalidad, entre los departamentos y hacia las organizaciones sociales en el Municipio. 2. La implementación de procesos en la Alcaldía, provoca que el usuario no esté cómodo. 3. Base de datos de los recursos no actualizada 4. Salarios no acordes a especialidad y experiencia. 5. Personal operativo deficiente y negativo. 6. Altos compromisos financieros por deudas de pasadas administraciones. 7. Poca inversión municipal debido a las deudas anteriores. 8. Procesos de compra complicados y lentos. 9. Descoordinación de rutas de transporte público entre empresarios, Vice-ministerio de Trasporte y Municipalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El entorno político actual 2. Actividades del sindicato 3. La cultura del desorden 4. El conflicto social por la inseguridad 5. Disminución de flujo turístico por desorden en la movilidad de transporte en la ciudad

Del planteamiento de ideas surgidas en dicho taller, se han resumido los siguientes aportes:

FORTALEZAS

1. **Uso eficiente de los recursos financieros percibidos a partir de la captación de tasas e impuestos, logrado por la utilización de un sistema contable, con personal comprometido y manejo transparente.** El adecuado manejo de los ingresos que percibe le ha permitido a la Municipalidad avanzar en el desarrollo del Municipio, así como en la recuperación de los bienes hipotecados. .
2. **Incremento de los ingresos municipales, producto de medidas que han favorecido una mejor recaudación; facilidades de pago; personal especializado convencido de mejorar el desempeño.** Esta fortaleza, acompaña, en el manejo eficiente de los recursos percibidos, además que genera un ambiente de confianza en el manejo de los fondos.
3. **Planificación Ordenada.** El Municipio cuenta con un Plan de Trabajo, complementado con un plan de inversión, que ha tomado en cuenta la disponibilidad de fondos y la demanda de inversiones. Para ello, ha modificado la Ley de Impuestos a las Actividades Económicas con la finalidad de captar más recursos, saldar deudas e invertir en la construcción de las obras.
4. **Estar en la posición 33 del Índice de Competitividad Municipal,** es un reconocimiento público nacional e internacional del esfuerzo del Municipio, dado que es una evaluación desde la óptica del sector productivo, es una evaluación de como son vistos, es un respaldo a las estrategias que se están implementando.
5. **Implementación de acciones, que ayudan a reducir la delincuencia a través del Observatorio anti delincuencia y corrupción en los procesos municipales.** Con la colaboración de organismos de cooperación, se logró la implementación del observatorio anti delincuencia, que está ayudando a identificar los puntos más vulnerables de la ciudad y la delincuencia; se integró un programa de cámaras de vigilancia contra la delincuencia.
6. **Un alcalde, un concejo, un equipo de trabajo que gestiona y le apunta a mejorar.** Ello producto existe un liderazgo efectivo, que no descuida las obligaciones actuales, pero planifica para el futuro, realizando una inversión moderada, pero estructurada.

OPORTUNIDADES

1. **Acercamiento del Gobierno Local, sector productivo y habitantes, generando un espacio donde se discuten los problemas y proyectos que inciden en el desarrollo económico del Municipio.** Esto ha permitido que se implementen estrategias que han sido discutidas y socializadas con los actores productivos. Ello ha producido un beneficio adicional, que les permite dar seguimiento a la implementación de las estratégicas y que se puedan hacer cambios respectivos, para una mejor aplicabilidad.

2. **Por la construcción del relleno sanitario, se permitirá una reducción de costos por tratamiento y disposición final de los Desechos Sólidos, mejorando la competitividad del Municipio.** En asocio con otros municipios, se construirá el Relleno Sanitario, que implica una reducción en los costos en traslado y en la disposición final de los Desechos Sólidos, con ello, se reducirán los costos hacia los usuarios del servicio.

DEBILIDADES

1. **Prestación de servicios deficientes de la Municipalidad hacia la población, por recurso humano y equipos deficientes, procesos administrativos complicados y canales de comunicación deficientes, bases de datos desactualizados y software ineficientes.** Todas estas deficiencias impiden a la Municipalidad tener datos actualizados sobre ingresos, egresos y la deuda por parte de empresas.
2. **Recurso Humano desmotivado por baja autoestima, no identificado con su trabajo, poco interés en el voluntariado y salarios no acordes.** Solo cumplen su horario de trabajo, no están desarrollando su trabajo, se acuerpan en el sindicato, además se tiene personal de avanzada edad que no responden según las exigencias.
3. **Infraestructura con valor histórico, limita el establecimiento de Oficinas, sin regulación y con la no presencia de personal capacitado en el municipio que oriente en los procesos para modificar edificios y que permita conservar el patrimonio cultural.** En el Municipio, existen infraestructura con valor histórico, obliga que las modificaciones sean controladas, que permita conservar los rasgos arquitectónicos, en el municipio no se ha potenciado el establecimiento de oficinas que construyan o remodelen siguiendo procesos controlados, lo que limita el establecimiento de nuevas empresas, por negarles el permiso respectivo

AMENAZAS

1. **Migración del Municipio de empresas por costos de producción, por delincuencia, conflicto social y contaminación de los recursos naturales.** Como resultado se cierran empresas y despiden al personal contratado, incrementando el nivel de desempleo o la migración de los habitantes, a otros municipios o al exterior. .
2. **Paralización de las actividades comerciales en el centro de la ciudad, por inundación de agua de lluvia, por el mal estado de los drenajes.** En el Centro de la Ciudad la actividad comercial se paraliza producto de las inundaciones, además que da la impresión que la zona es insegura y por ende no se invierte.
3. **Lento crecimiento económico empresarial en el Municipio por la reducción de la inversión privada, provocado por la desinformación sobre la administración de fondos.** La cultura del desorden, desorden urbanísticos, temor por la delincuencia y la disminución del flujo turístico. La imagen actual del Municipio desmotiva la inversión. Si a este concepto se suman, los comentarios se genera un ambiente inestable para la inversión.

CAPITULO VI

PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL



CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Este Plan de Competitividad conlleva en forma implícita la búsqueda de mejorar las capacidades competitivas del Municipio de Santa Ana del Departamento de Santa Ana, aprovechando sus ventajas comparativas actuales y sentando las bases para construir un modelo de desarrollo económico local, a partir de los recursos disponibles, humanos, materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostándole a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar y diversificar la producción y mejorar la administración y el mercadeo de los bienes y servicios, procurando crear las condiciones favorables para facilitar la generación de riqueza, producción, negocios, inversión y empleo, y por ende, mejorar la calidad de vida de sus habitantes,

En la implementación del Plan de Competitividad el rol del Gobierno Municipal y de los demás actores locales será fundamental para lograr las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo; las cuales, se orientan a promover el desarrollo económico del Municipio a través de crear las condiciones que aumenten las oportunidades de hacer negocios y atraer inversiones, que permitan la generación de empleo y el mejoramiento de calidad de vida de la población, en el marco de una visión de competitividad de largo plazo construida en forma conjunta por el Gobierno Local, el sector empresarial y las organizaciones sociales, complementado con la institucionalización de formas innovativas de organización y cooperación.

VI.1 Visión

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana, se procedió a la construcción de una Visión de Competitividad de Largo Plazo, para lo cual se desarrolló una dinámica de trabajo con representantes de los diferentes actores locales, sectoriales y territoriales, para conocer sus aspiraciones sobre la imagen futura que deberá ostentar el Municipio en el mediano y largo plazo, y que se sintetiza en los lemas que se muestran en el recuadro.

VI.2 Objetivos estratégicos

El Plan de Competitividad Municipal en el marco de la Visión de Competitividad del Municipio de Santa Ana, mezcla objetivos y metas que orientarán los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años; a partir del momento en que inicie su implementación. Los objetivos estratégicos consensuados concentran su atención en cinco líneas estratégicas que constituirán los caminos o rutas claves que encausaran los esfuerzos de los actores locales participantes hacia la materialización de la visión o imagen futura que se espera alcanzar para el Municipio.

VISIÓN A 5 años

“Santa Ana, a partir de 2012, se proyecta ser una ciudad ordenada, limpia, segura, atractiva y señorial, económicamente pujante con oportunidades para todos, con una ciudadanía participativa y dinámica; con un Gobierno Local y empresas, eficientes, transparentes e incluyentes. Además ser una ciudad atractiva y competitiva para la inversión nacional e internacional y ejemplo para occidente; con un

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana son:

Tabla N° 47. Objetivos Estratégicos

O1: Transformar a Santa Ana en una ciudad moderna, segura, ordenada, participativa, en la cual sea agradable vivir
O2: Ser una ciudad amigable con los negocios.
O3: Consolidar una oferta de servicios de formación de mano de obra con calidad
O4: Estimular la vinculación de asocio público – privado.
O5: Modernizar la gestión de la municipalidad bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia, para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas

VI.3 Líneas Estratégicas

En el contexto de la Visión de Competitividad de Largo Plazo del Municipio, los resultados a obtenerse de la ejecución del Plan descansarán en el trabajo que los actores locales realicen en las líneas estratégicas identificadas; las cuales, se menciona a continuación y que tienen como ejes transversales el desarrollo humano y la equidad de género.

Tabla N° 48. Líneas Estratégicas

LE1: Fomento de la Organización Empresarial y de socios publico privado
LE2. Fortalecimiento de La Actividad Turística del Municipio.
LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio
LE4: Formación del recurso humano e inserción laboral
LE5: Seguridad y ordenamiento de la ciudad
LE6: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad..

LE1: Fomento de la organización empresarial y de socios publico 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. Considerando que en Santa Ana se ha abierto una brecha entre las relaciones entre el gobierno local y la empresa privada, representada por la Filial de la Cámara de Comercio; se hace necesario fortalecer dichas relaciones.

LE2. Fortalecimiento de la Actividad turística del municipio

Santa Ana es reconocida por los recursos culturales que posee: la Catedral, el Teatro y el Centro Histórico entre otros, que se hace imperioso el rescate de los mismos de cara a ser una ciudad competitiva. El Centro histórico se ha visto opacado por el crecimiento de la actividad comercial del centro de la ciudad, que ha impedido que pueda mostrarse en toda su magnitud.

Sus cantones y caseríos, por las condiciones geográficas, brinda condiciones propicias para acciones turísticas, la existencia de infraestructura de alojamiento, alimentación y sitios de esparcimiento, permite una oferta turística atractiva

LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio.

Santa Ana ha sido históricamente identificada, por el café, el cual se hace necesario darle un valor agregado, vinculando con la actividad turística y esta a su vez con el Centro Histórico.

Además se hace necesario el fortalecimiento de un pujante sector como son las MYPES, que requieren de apoyo desde el gobierno local para su crecimiento.

Las condiciones ambientales, propician el desarrollo de empresas encadenadas a la actividad cafetalera, como son los viveros de plántulas de café, así como el cultivo de variedades aromáticas del loroco (*Fernaldia pandurata*) y del Chayote. Un fuerte empuje hacia el desarrollo de variedades de flores y de musáceas.

Por las condiciones del municipio, el establecimiento de la empresas de carácter de servicios, encadenamientos productivos, presenta oportunidad de el crecimiento de empresas que faciliten el trabajo de las otras empresas, como es el caso de tramitadoras, consultoras, desarrollo de software, atención tecnología y las supervisoras de calidad de servicios, procesos constructivos.

LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

Las nuevas estrategias de competitividad resaltan “el conocimiento” como un factor clave para la creación de ventajas competitivas. Santa Ana cuenta con centros educativos tanto técnicos como universitarios importantes para la formación básica del recurso humano, apoyados por instancias del gobierno central facilitado por organizaciones gubernamentales (CONAMYPE, CEDEMYPE, INSAFORP, MITUR, etc.) y una vasta red de organizaciones no gubernamental.

Se pretende focalizar la formación del recurso humano hacia la formación empresarial que demandan las empresas del Municipio, articular los centros educativos a nivel universitario y técnico con las empresas, esto es un factor clave para la competitividad. y significa que hay que ir acercando y unificando visiones sobre el horizonte que la revolución laboral está abriendo a la educación.

LE5: Seguridad y ordenamiento de la ciudad

El crecimiento y concentración de población en el Municipio, al tiempo que genera grandes oportunidades, plantea problemas con costos gigantescos en el deterioro de la

calidad de vida: contaminación ambiental, inseguridad, déficit en cobertura de servicios públicos y sociales, poco crecimiento económico, etc.

Cerrar las brechas económicas y sociales significa lograr una ciudad con mejor calidad de vida, con infraestructura y servicios de calidad, donde se facilite la creación de riqueza y emprendimiento, con una visión empresarial más futurista.

El Gobierno Municipal, en coordinación con el Gobierno Central, debe establecer unas reglas de juego claras y estables para el manejo de espacios públicos, para la seguridad jurídica y generación de confianza para el desarrollo de actividades productivas y aumento de la inversión privada; factores que ayudarán a generar un contexto que favorezca la asociatividad y permita atraer inversiones hacia el Municipio.

LE6: Fortalecimiento de las Capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad

La municipalidad de Santa Ana 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 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 y más empleos, para las y los ciudadanos del municipio. Así mismo, modernizar la gestión municipal.

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

La identificación de los programas, proyectos y acciones constituye el resultado de las mesas de trabajo organizadas con representantes de los diferentes sectores económicos, sociales, ambiental e institucional del Municipio, que fueron invitados para explorar con la participación de ellos y ellas la situación actual del Municipio de Santa Ana, analizando los problemas y/o necesidades con sus respectivas propuestas de solución, complementadas con la valorización de los recursos con los cuales se cuenta y las oportunidades que pudieran aprovecharse. Se espera que con la implementación de los programas a través de los proyectos y acciones contribuyan a superar las condiciones actuales e impulsar el desarrollo económico y competitivo del Municipio, que a su vez conlleve un mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes.

En los cuadros siguientes se presenta una relación de cómo las acciones a realizar en las diferentes Líneas Estratégicas contribuirán a mejorar los Subíndices que conforman el Índice de Competitividad Municipal (ICM) del Municipio de Santa Ana.

A continuación se presentan los proyectos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo (CP, MP y LP)⁴⁰ según las Líneas Estratégicas identificadas.

⁴⁰ CP: Corto Plazo; MP: Mediano Plazo; LP: Largo Plazo

Tabla N° 49. LE1: Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privado

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Establecer e institucionalizar una mesa permanente de dialogo entre los sectores públicos y privados	1. Montaje de la mesa de diálogo entre el gobierno local y el sector privado e institucionalizarla	X		
	2. Crear alianzas estratégicas inter institucionales para impulsar la competitividad del municipio.		X	
	3. Fortalecer la articulación con instancias como MITUR, ISTU, CONCULTURA para el fomento de la cultura en el municipio	X		
Redes de Tecnologías de Comunicación	1. Establecimiento de un programa permanente de capacitación en las TIC a empresarios, población. y empleados municipales.	X		

Tabla N° 50. LE2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD ⁴¹		
		CP	MP	LP
Impulso a la actividad turística del municipio	1. Rescate y revalorización del Centro Histórico (Ordenamiento) <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar el desarrollo comercial con la arquitectura histórica cultural de la ciudad, para que sea complementaria a la actividad del turismo. • Coordinación con el Ministerio de Turismo, para conocer los planes, programas y proyectos existentes para Santa Ana 	X		
	2. Diversificación de atractivos turísticos		X	
	3. Creación y promoción de la “Marca Ciudad” <ul style="list-style-type: none"> • Promover a la ciudad como “Ciudad Bicentenario” • Promoción del Centro Histórico como atractivo turístico. 	X		
	4. Creación de la Ruta del Café		X	
	5. Reingeniería de la oficina de Promoción turística	X		
	6. Establecimiento de un programa de actos culturales permanentes, en el centro histórico.		X	

⁴¹CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

Tabla N° 51. LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD ⁴²		
		CP	MP	LP
Impulso a la actividad turística del municipio	1. Rescate y revalorización del Centro Histórico (Ordenamiento) <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar el desarrollo comercial con la arquitectura histórica cultural de la ciudad, para que sea complementaria a la actividad del turismo. • Coordinación con el Ministerio de Turismo, para conocer los planes, programas y proyectos existentes para Santa Ana 	X		
	2. Diversificación de atractivos turísticos		X	
	3. Creación y promoción de la “Marca Ciudad” <ul style="list-style-type: none"> • Promover a la ciudad como “Ciudad Bicentenario” • Promoción del Centro Histórico como atractivo turístico. 	X		
	4. Creación de la Ruta del Café		X	
	5. Reingeniería de la oficina de Promoción turística	X		
	6. Establecimiento de un programa de actos culturales permanentes, en el centro histórico.		X	
Atracción de la inversión privada en el municipio	1. Promoción del Municipio, para atracción de la inversión	X		
	2. Creación de la oficina que promueva la competitividad en el Municipio	X		
Fortalecimiento de la MYPES	1. Elaboración del catálogo de servicios y productos de las micro y pequeño empresas		X	
	2. Creación del centro de capacitación empresarial municipal para que mejoren su oferta y desarrollen nuevos productos. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de capacitación de las PYME's y desarrollar programas de capacitación que les permitan una mejor gestión 			X
	3. Vinculación con instancias de cooperación nacional e internacional especializadas en PYME's para asesoramiento, asistencia técnica y financiamiento	X		
	4. Montajes de Ferias de exposición de productos elaborados por las empresas	X		
	5. Establecimiento del programa de competencias por capital semilla (planes de negocio)		X	
Mejorar la competitividad de las empresas del Municipio	1. Instauración del Premio Empresarial por parte de la municipalidad		X	
	2. El desarrollo del programa de proveedores en la cadena de valor	X		
	3. Creación de red empresarial de productores y distribuidores de café.	X		

⁴²CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

Tabla N° 52. LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Establecimiento de la Relación academia-empresa, academia-alcaldía, para la formación de personal de acuerdo a las necesidades de las empresas.	1. El establecimiento de la bolsa de trabajo, donde la empresa anuncie la necesidad del recurso humano y los aspirantes apliquen	X		
	2. Creación de un Centro de Desarrollo Empresarial Regional, por medio de una alianza estratégica entre academia- empresa privada-municipalidad	X		
	3. Formación del recurso humano acorde a las necesidades del empleador.		X	
	4. Concertar convenios con universidades locales para incentivar el desarrollo de proyectos de acorde a las necesidades del municipio.	X		
	5. Propiciar la investigación y el desarrollo informático en las universidades a través de la creación de premios anuales al desarrollo informático, la aplicación tecnológica y la innovación		X	
Ampliando oportunidades laborales	1. Alianzas con las universidades para incentivar las carreras informáticas y el desarrollo de proyectos acorde a las necesidades del Municipio		X	
	2. Relacionar el trabajo de los centros de investigación universitarios con las necesidades de las empresas		X	
	3. Estudio sobre oferta y demanda laboral en el Municipio		X	
	4. Promoción de ferias de emprendedores		X	
	5. Incorporación de la escuela de arte y oficio en los planes y programas de competitividad del Municipio.		X	

Tabla N° 53. LE5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Mejoramiento de la infraestructura urbana	1. Implementación del plan de ordenamiento territorial		X	
	2. Modernizar la infraestructura de los centros turísticos públicos.		X	
	3. Modernizar los semáforos del Municipio			X
	4. Establecer convenios con universidades que posean la carrera de arquitectura		X	
	5. Ordenar los mercados		X	
	6. Ordenamiento del centro de la ciudad		X	
	7. Proyecto de mantenimiento y reparación de vías de acceso y de infraestructura municipal			X
	8. Proyecto de señalización y nomenclatura de la ciudad, que indique a los visitantes adonde se encuentran y muestre los servicios que se ofrecen.	X		
Medio Ambiente y competitividad	1. Rescate de los parque naturales		X	
Municipio seguro para los habitantes y los visitantes	1. Construcción de aceras accesibles para el discapacitado	X		
	2. Cámara de video en puntos estratégicos		X	
	3. Alianza con sector privado para el monitoreo de la delincuencia	X		
	4. Conformación de comités de seguridad en colonias		X	
	5. Intercambio de experiencias exitosas en el país en el tema de prevención de la delincuencia (caso Santa Tecla)		X	
	6. Involucramiento de actores privados y otros sectores en el manejo del tema de seguridad y prevención de violencia.	X		
	7. Cuerpo de agentes municipales capacitados para dar respuesta al control de la delincuencia y al cuidado del patrimonio cultural del municipio.	X		

Tabla N° 54. LE6: Fortalecimiento de las Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Alcaldía Municipal, implementa sistemas eficientes, eficaces y competitivos, en la administración del municipio	1. El montaje de un departamento de alto nivel para la planificación de acciones de competitividad de las empresas que se relacionan con el trabajo del Gobierno Local	X		
	2. Implementar sistemas eficientes en el control de recaudación, eficiencia y transparencia de impuestos		X	
	3. Establecer un programa de altos estándares para la contratación del recurso humano en la Alcaldía Municipal	X		
	4. Desarrollar e implementar sistema de comunicación interna, mejorando coordinación de actividades diferentes áreas de la municipalidad, orientadas hacia un objetivo.		X	
	5. Diseño e Implementación de herramientas, estratégicas que permita la eficiencia de los servicios que proporciona la municipalidad <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar la eficiencia de cada uno de los servicios que presta AMSA. • Establecer puntos de atención generalizada desde el primer contacto con el contribuyente • Identificar, priorizar y gestionar los recursos que son necesarios para resolver y atender las necesidades de los usuarios • Formación del recurso Humano en los temas de logro de objetivos y servicio de calidad 		X	
Municipio con mecanismo de transparencias establecidos	1. Establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas e información de la acciones de la municipalidad (titulo IX código municipal)	X		
Reingeniería administrativa de la municipalidad	1. Fortalecimiento de la estructura administrativa municipal, en procesos administrativos y operativos, enfocados a convertirlo en un municipio competitivo, atractivo para la inversión <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los manuales de organización, adecuándolos a las exigencias, para adecuarlos a los requerimientos actuales y divulgarlos a nivel del personal de la Alcaldía y el sector productivo. • Selección de personal adecuado para los puestos actuales y 	X		

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	<p>formación del personal actual, para que pueda desarrollar actividades enfocadas a la competitividad del Municipio</p> <ul style="list-style-type: none"> Realización de reuniones periódicas, para coordinar el esfuerzo, y estrategias para el desarrollo eventuales con sus líneas de apoyo Depurar los procedimientos relacionados con atención al contribuyente y los mecanismo de control, supervisión 			
	<p>2. Formación de recurso humano en áreas tecnológicas de servicio y competitividad</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de capacitaciones y monitoreo por niveles jerárquicos (gerente, jefes, personal operativo), que incluya temas de nuevas tecnologías, procesos, servicio al cliente, competitividad, empoderamiento y nuevos roles para el desarrollo. Desarrollar conocimiento obrero-patronal y doctrina laboral a nivel de gerentes, jefes y personal operativo (líneas de autoridad, despido, sanciones) Formación de recurso humano en áreas tecnológicas de servicio y competitividad 	X		
Consolidar la institución para promover la institución y el emprendimiento	1. Vincular a los innovadores y emprendedores con fuentes de financiamiento y asistencia técnica para sus proyectos		X	
	2. Promover la innovación y el Emprendedurismo por medio de políticas institucionales dirigidas mayormente a la juventud Santaneca		X	
	3. Control permanente de los proyectos restantes de las políticas de innovación y Emprendedurismo		X	
	4. Concientizar e incentivar a los empelados sobre la importancia de su trabajo en el desarrollo de tu municipio		X	

CAPÍTULO VII

ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO



CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

La institucionalización de la organización responsable de la implementación y seguimiento del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana, será un elemento esencial para garantizar la ejecución de los programas de cada Línea Estratégica a través de los proyectos y acciones identificados en cada una de ellas, dado que deberá promoverse la cohesión entre los actores locales, complementada con el establecimiento de mecanismos permanentes de coordinación que permitan concentrar esfuerzos y lograr objetivos comunes, incluyendo el fortalecimiento de liderazgos naturales que conduzcan las acciones hacia la construcción de un municipio competitivo.

VII.1 Comité de Competitividad Municipal

La organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad del Municipio de Santa Ana, se estructurará en el marco del Comité de Competitividad Municipal-CCM-, conformado por diferentes entidades y actores privados y públicos, con una dinámica que mueve al trabajo y ha asumido un compromiso para el éxito del mismo; partiendo a la vez del compromiso de fortalecer la vinculación de otros actores e instituciones importantes.

El **Comité de Competitividad Municipal-CCM-** está compuesto por autoridades municipales o sus delegados, representantes de las organizaciones privadas y empresariales, miembros de la academia local y regional.

La organización del Comité se constituirá de la siguiente manera:

- a) **Un Coordinador General**, responsable de convocar, dirigir las reuniones del Comité, gestionar y velar por la toma de decisiones estratégicas sobre el Plan de Competitividad Municipal.
- b) **Vice coordinador**. Responsable de darle seguimiento a los programas y proyectos e implementación de acciones planteadas en el PCM y el Articular acciones con otros actores vinculados a la competitividad del municipio.
- 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; responsables de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.
- d) **Secretaria de correspondencia**. Responsable de documentar los acuerdos de cada sesión y el control del libro de actas, así como el de convocatorias

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

- a) Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad Municipal;

- b) Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados;
- c) Designar espacios idóneos en la municipalidad o en el municipio, para realizar reuniones vinculadas a las actividades del Plan de Competitividad Municipal;
- d) Asegurar la asistencia de funcionarios, actores privados, miembros de la academia y otros, a reuniones, presentaciones, capacitaciones y otras actividades necesarias para la efectiva ejecución del Plan.
- e) Mantener el carácter deliberante de los miembros del Comité de Competitividad Municipal
- f) Garantizar la participación de los sectores productivos y Gobierno Local, a través de su representación en la Líneas estratégicas

Tabla N° 55 Integrantes de Comité de Competitividad Municipal de Santa Ana

COMITÉ DIRECTIVO		
REPRESENTANTE SECTOR PRIVADO		REPRESENTANTE SECTOR PÚBLICO
<ul style="list-style-type: none"> • José Ramón Francia • Samuel Isai Guevara • Patricia Orellana • Andrés Warter Peña • Mauricio Cerna • Leopoldo Lara • Mario Saade 		<ul style="list-style-type: none"> • Francisco Antonio Castillo Mejía
LÍNEA ESTRATÉGICA	REPRESENTANTE SECTOR PRIVADO	REPRESENTANTE SECTOR PÚBLICO
LE 1: Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Lic. Josefina Queralt	Dña. Maximina de Gallardo/ Concejal
LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Don Mario Saade, Lic. Ernesto Palencia	Dña. Cecibel Lau/ Concejal
LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Lic. Warter Peña	Francisco Castillo, Ing. Daniel Polanco
LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral	Licda. Patricia de Orellana, Lic. Max Cabrera, Lic. Saúl Romero	
LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Lic. Hugo Aguirre	Lic. Rafael E Bernal
LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Don, Ramón Francia	Lic. Ana Elsa Jaimes de Corleto/Concejala

VII.2 Propuesta de calificación del ICM

El Municipio de Santa Ana ocupa la posición No. 33 en la medición del Índice de Competitividad Municipal efectuada en el 2011.

De acuerdo al análisis presentado en el Capítulo III, considerando que el gobierno local ha puesto énfasis crear mejores condiciones económicas, mediante la generación de nuevas empresas/ servicios mediante la inversión externa o de inversionistas locales, por ello, la Municipalidad ha puesto el énfasis en la superación de los siguientes subíndices:

El sub índice **Transparencia** mide, el grado de la apertura a proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el Municipio. Santa Ana obtuvo la calificación de 3.70, ubicándose en la posición 99, el compromiso es el de implementar mecanismos que le permita en primer momento, identificar las razones de su baja puntuación, por que se implementan estrategias de comunicación, por lo que sería conveniente identificar el potencial identificado y realizar los cambios.

El sub índice **Servicios Municipales**, mide la calidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado, la puntuación obtenida es de 3.35, se implementaran acciones, para mejorar los servicios Municipales, con la asignación de personal a oficinas estratégicas (Turismo, CAM) o la creación de oficinas de promoción, en este rubro, el Gobierno Local en la medida que el Gobierno Local, establece estas alianzas con el sector privado, permitirá realizar modificaciones en la calidad del servicio enfocado al cliente.

Regulaciones Municipales, mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio. La puntuación al año 2011 fue de 9.00; el compromiso, es la revisión constante y continúa de la legislación local, hacia las modificaciones de aquellas leyes que entorpecen o retrasan el crecimiento económico en el Municipio.

VII.3 Actividades de apoyo a las empresas

Organización.

Fortalecimiento de la alianza público-privada a través de esfuerzo interior entre la Cámara de Comercio y la Municipalidad, en una combinación efectiva y activa de la comunicación e interacción del esfuerzo.

Competitividad.

La implementación de acciones conjuntas (Gobierno Local y Empresa privada) que permita a los negocios/empresas del Municipio, ser competitivos frente a las empresas y productos, permitiéndoles mejorar en todas las áreas de la empresa

Comunicación.

El asocio publico- privado que permita al sector privado, ser participe de las planificaciones y organizaciones que realice el Gobierno Local, para lograr el desarrollo Económico del Municipio.

La Promoción e impulso del empresarialismo.

El gobierno local, junto con los actores privados, academia, organizaciones locales, incentivan, fomentan el crecimiento empresarial en todos los niveles en el Municipio, permitiendo la innovación, el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas, promoviendo la incubación empresarial en la población del municipio.

Asistencia Técnica

a) Actualización de la tecnología

Apoyo al sector empresarial, para la actualización de su tecnología de producción e industrialización.

b) Actualización de procesos administrativos y operativos

Las empresas/negocios, para el desarrollo de sus actividades, deben actualizar o cambiar sus procesos, que les permita competir, innovar y desarrollar nuevos productos, servicios, que permitan el crecimiento de las empresas/negocios.

VII.4 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..

Tabla N° 56. 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: <ul style="list-style-type: none"> • Sondeo de potencialidades de los diferentes recursos turísticos del municipio, • Identificación organización, desarrollo e impulso de eventos con sectores económicos: Ferias artesanales, gastronómicas, del mueble, etc., • Construcción y/o mejoramiento de plazas e instalaciones para el desarrollo de la comercialización de productos, • Construcción y creación de una imagen del territorio y una marca de municipio, • Identificación organización, desarrollo e impulso de cadenas de actividades 	4	10	10	10	10

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
productivas de mayor potencial, <ul style="list-style-type: none"> • Señalización vial y de servicios turísticos, • Desarrollo de proyectos productivos, etc. 					
Número de capacitaciones desarrolladas en apoyo al fortalecimiento de capacidades de emprendedores	3	4	4	4	4
Mecanismos de transparencia y participación que al menos se han implementado: <ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas, • Instalación de buzón de quejas y sugerencias, • Sesiones públicas de Concejo Municipal, • Creación y mantenimiento de página web, etc. 	2	2	4	4	4

VII.5 Conclusiones

1. EL Municipio de Santa Ana, por su ubicación, accesibilidad, se debería de promocionar para el establecimiento o el surgimiento de industria con especialidad en tecnología, informática, considerando que la población cuenta con profesión universitaria, existen centros de educación superior en el municipio.
2. El desarrollo, de nuevos procesos del procesamiento del café, hacia la extracción de los elementos básicos como la cafeína, que permita sea utilizada en otros productos y que el café no dependa de los altos y bajos de los precios internacionales
3. El Desarrollo de la Cadena de turismo, en todo el Departamento, con la especialización de cada uno de las áreas, en los servicios que podrían proporcionarse; así en el caso urbano de Santa Ana el turismo arquitectónico, turismo de convenciones y eventos.
4. En la venta de servicios y calidad de los productos, el personal debe estar convencido del cambio que se estará realizando; es por ello que el Personal y Gobierno Local, del Municipio de Santa Ana, deben tener el conocimiento y la información para lograr el desarrollo del territorio del Municipio, en forma organizada e integrada a los cambios del mismo y al desarrollo tecnológico.
5. La Integración de los actores del municipio, en la definición estratégica del municipio, como garantes de la transparencia.
6. El Municipio de Santa Ana, tiene las condiciones óptimas para el crecimiento económico, para el crecimiento industrial. El crecimiento que se ha dado, ha sido el comercial; es necesario que en el Municipio, se generen las condiciones que propicien el desarrollo industrial o el establecimiento de la industria.

GLOSARIO

Andisoles

Son suelos originados de cenizas volcánicas y de acuerdo a su antigüedad pueden ser de dos tipos: jóvenes y de mediano desarrollo.

Litosoles

Son suelos de poca profundidad, arcillosos, depositados sobre roca pura, capas de grava o arena gruesa. Este tipo de suelo es pobre o de bajo rendimiento aunque la abundante piedra que contiene reduce la erosión y retiene humedad, por lo que se recomienda aprovecharlos con cultivos de carácter permanente⁴³[1] o como material de construcción

Pobreza extrema

Condición de las personas u hogares cuyos ingresos son menores que el costo de la canasta básica alimentaria, según definición de la DIGESTYC.

Pobreza relativa

Condición de las personas u hogares cuyos ingresos son mayores que el costo de la canasta básica alimentaria, pero menores que el costo de la canasta básica ampliada.

Pobreza total

Total de personas en condición de pobreza. Aritméticamente es el resultado de la suma de personas u hogares en pobreza extrema y en pobreza relativa.

Producto Interno Bruto PIB:

Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos (por ejemplo, el valor de un buey de carreta o equipo militar no existente en los Estados Unidos). Como resultado, estimaciones PPA para algunos países se basan en una canasta pequeña de bienes y servicios.

Bono demográfico

Período durante el cual la proporción de personas en edad de trabajar crece con respecto a la de personas en edades inactivas (niños y adultos mayores), lo que resulta en un descenso sostenido de las relaciones de dependencia de la niñez y la vejez hasta alcanzar un mínimo histórico. El bono demográfico termina cuando la proporción de dependencia de la vejez comienza a aumentar nuevamente

OPVSA.

Oficina de Planificación para el Valle de San Andrés, de la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés, formada por los municipios de Colón, San Juan Opico, Sacacoyo y Ciudad Arce, institución local en el área de autorización a la construcción de vivienda social, con autoridad en el territorio de los municipios que integran a La Asociación de Municipios del Valle de San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Plan de Emergencia Sanitaria Local, Unidad de Salud de Santa Ana, MSPAS, Septiembre de 2006.
- ✓ Sistema Interactivo de Apoyo a Riesgo, Guías y Manuales de Terreno, SIAR, Chile, 2002
- ✓ **La Agroindustria rural (AIR) en El Salvador Recopilación de Información Institucional** Febrero, 2009, IICA
- ✓ Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Plan Nacional de Ordenamiento Territorial, El Salvador
- ✓ Geografía de pobreza en EL Salvador, Mapa de La Pobreza, Tomo II, FLACSO 2005
- ✓ Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, Junio de 2006
- ✓ La Planificación Estratégica de mi territorio, Cosas y Experiencias, Del Net, Noviembre de 2000
- ✓ Plan de Trabajo, Alcaldía Municipal de Santa Ana, 2011.
- ✓ Plan de Desarrollo Local y de Inversiones Municipales con los Actores Locales, Alcaldía Municipal de Santa Ana, 2007
- ✓ Ecología de Santa Ana, [Http://www.laplative.com/miweb/Santa Ana/ecología.html](http://www.laplative.com/miweb/Santa%20Ana/ecologia.html)
- ✓ V Censo de Población y IV de Vivienda, El Salvador, 1992
- ✓ Encuesta de Hogares, El Salvador, 2007
- ✓ Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en Los Municipios de El Salvador, 2009
- ✓ Compendio de Perfiles Educativos por Departamento, MINED, 2009
- ✓ Calidad de Vida, [Http// es. Wikipedia.org/Wiki/](http://es.wikipedia.org/wiki/)
- ✓ Ubicación de Santa Ana, <http://www.geocities.ws>
- ✓ Mapas Sociales, Métodos y Ejemplos prácticos, Martín Gutiérrez, Pedro.
- ✓ Mapeo de Actores, Documento de Trabajo, Brucheli, Brenda.
- ✓ Tipos de Organigramas, Iván Thompson.

- ✓ Estado de Ingresos, Contabilidad, Alcaldía de Santa Ana, 2011
- ✓ Cursos de Desarrollo Económico Local, Francisco, Albuquerque, 2009
- ✓ Índice de Competitividad Municipal, Preparado para USAID, 2009
- ✓ Constitución de La República de El Salvador, Art. 202,203 y 204, Año 2004
- ✓ Ordenanza reguladora de Tasas por Servicios municipales, Municipio de Santa Ana, 2010
- ✓ IV Censo Agropecuario, El Salvador, 2007-2008
- ✓ Viceministerio de Vivienda suscribe cartas compromiso con Asociación de Municipios del Valle de San Andrés y Alcaldía de Santa Ana_ph
- ✓ BOLETÍN ESTADÍSTICO DE LA CAFICULTURA SALVADOREÑA, AÑO 2010. PROCAFE