



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



Alcaldía Municipal  
de San Salvador

# **Plan de Competitividad Municipal de San Salvador**

**2012 - 2016**

**Presentado a RTI por la Fundación Nacional para el Desarrollo, bajo el  
Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

**San Salvador, Diciembre de 2012**

# **Plan de Competitividad Municipal de San Salvador 2012 - 2016**

Diciembre 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](mailto:jtrigueros@mcp.rti.org)

Elaborado por:

**Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE**

San Salvador, El Salvador

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 FUNDE y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	<b>7</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II. ENTORNO DE RECURSOS NATURALES SOCIO-ECONÓMICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 RECURSOS NATURALES</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 POBLACIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4 EDUCACIÓN</b> .....	<b>20</b>
A. ESCOLARIDAD.....	20
B. ALFABETISMO .....	22
C. MATRICULACIÓN.....	22
D. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS.....	23
<b>2.5 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA</b> .....	<b>24</b>
<b>2.6 CONECTIVIDAD</b> .....	<b>25</b>
A. INFRAESTRUCTURA VIAL .....	25
B. SERVICIOS BÁSICOS.....	26
<b>2.7 INSTITUCIONES PRESENTES EN EL MUNICIPIO.</b> .....	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBÍNDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL</b> .....	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO</b> .....	<b>36</b>
A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA .....	37

B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL .....	39
C. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL .....	39
D. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO .....	40
E. PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS .....	41
F. OTROS SECTORES.....	42
<b>4.2 TEJIDO EMPRESARIAL .....</b>	<b>42</b>
<b>4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES.....</b>	<b>46</b>
 <b>CAPÍTULO V.....</b>	 <b>47</b>
 <b>FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO .....</b>	 <b>47</b>
 <b>5.1 RESULTADOS DEL FODA.....</b>	 <b>48</b>
 <b>CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	 <b>56</b>
 <b>6.1 VISIÓN.....</b>	 <b>56</b>
<b>6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCION .....</b>	<b>57</b>
<b>6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO .....</b>	<b>63</b>
<b>6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL .....</b>	<b>66</b>
 <b>CAPÍTULO VII.....</b>	 <b>75</b>
 <b>ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO .....</b>	 <b>75</b>
 <b>7.1. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	 <b>75</b>
<b>7.2 MECANISMO DE DIÁLOGO Y CONCERTACIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>7.3 ESQUEMA GENERAL DEL MECANISMO DE DIÁLOGO PARA EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR .....</b>	<b>79</b>
 <b>CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	 <b>90</b>
 <b>8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....</b>	 <b>90</b>
<b>8.2 INDICADORES SOBRE LA MESA DE DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO DISTRITALES .....</b>	<b>90</b>

<b>8.3 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL .....</b>	<b>90</b>
---	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>91</b>
--------------------------	-----------

## **INDICE DE DIAGRAMAS**

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad ....	13
Diagrama 2. Estructura organizativa de las Delegaciones Distritales AMSS .....	76
Diagrama 3. Mecanismo de Diálogo Público-Privado.....	80

## **ÍNDICE INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Población por sexo según grupo de edad.....	19
Gráfico 2. Matricula inicial 2005 -2008 .....	22
Gráfico 3. Distribución de Sección por Área y Nivel .....	24
Gráfico 4. Comparación del ICM global de los Municipios del AMSS .....	31
Gráfico 5. Comparativo sobre San Salvador y Antiguo Cuscatlán ICM 2011 .....	32
Gráfico 6. Productores por tamaño .....	37
Gráfico 7. Distribución de los negocios por sector .....	42
Gráfico 8. Empleo generado por sectores según sexo del propietario .....	45

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Tasas de variación poblacional entre 1992 y 2007 .....	19
Tabla 2. Nivel más alto de Educación formal aprobado .....	21
Tabla 3. Matricula por Nivel y Área .....	23
Tabla 4. Accesibilidad de servicios de hogares.....	26
Tabla 5. Mapa de Actores Institucionales del Municipio de San Salvador .....	27
Tabla 6. Municipio de San Salvador, cambios en los subíndices del ICM entre 2009 y 2011 .....	31
Tabla 7. Producción por cultivo y destino.....	38
Tabla 8. Comparación producción municipal-departamental.....	38
Tabla 9. Principales Actividades del Sector .....	40
Tabla 10. Principales actividades del sector .....	41
Tabla 11. Principales actividades del sector .....	41
Tabla 12. Empleo generado por sectores .....	43
Tabla 13. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo generado .....	44
Tabla 14. Clasificación de los establecimientos según el personal ocupado.....	45
Tabla 15. Matriz de Análisis FODA .....	47
Tabla 16. Análisis FODA del Distrito No. 1.....	48
Tabla 17. Análisis FODA del Distrito No. 2.....	49
Tabla 18. Análisis FODA del Distrito No. 3.....	50

Tabla 19. Análisis FODA del Distrito No. 4.....	52
Tabla 20. Análisis FODA del Distrito No. 5.....	53
Tabla 21. Análisis FODA del Distrito No. 6.....	54
Tabla 22. Línea Estratégica 1: Gestión Municipal Mejorando el Clima de Negocios. ....	57
Tabla 23. Línea Estratégica 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado .....	62
Tabla 24. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM) .....	63
Tabla 25. Línea Estratégica 2: Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos .....	65
Tabla 26. Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM).....	66
Tabla 27. Línea Estratégica 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos .....	70
Tabla 28. Miembros de la Comisión de Competitividad Municipal.....	79
Tabla 29. Integrantes propietarios y suplentes del Comité de Competitividad Municipal. Referentes de la municipalidad.....	84
Tabla 30. Integrantes propietarios y suplentes del Comité de Competitividad Municipal. Referentes del sector privado por cada Mesa de Diálogo distrital.....	85
Tabla 31. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 1 .....	86
Tabla 32. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 2 .....	87
Tabla 33. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 3 .....	87
Tabla 34. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 4 .....	88
Tabla 35. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 5 .....	88
Tabla 36. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 6 .....	89
Tabla 37. Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal.....	90
Tabla 38. Indicadores sobre la Mesa de diálogo Público Privado .....	90
Tabla 39. Indicadores sobre la Gestión Municipal.....	90

## **ÍNDICE DE MAPAS**

Mapa 1. División Administrativa del Municipio de San Salvador .....	16
Mapa 2. Delegaciones distritales Municipio de San Salvador .....	75

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano para el Desarrollo
BVE	Bolsa de Valores de El Salvador
CAM	Cuerpo de Agentes Metropolitanos
CCM	Comité de Competitividad Municipal
CFL	Centro de Formación Laboral
CIFCO	Centro Internacional de Ferias y Convenciones de El Salvador
COAMSS	Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador
FOVIAL	Fondo de Conservación Vial de El Salvador
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GOES	Gobierno de El Salvador
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
LAIP	Ley de Acceso a la Información Pública
MCP	Proyecto de Competitividad Municipal
MDPP	Mesa Distrital de Diálogo Público Privado
MINED	Ministerio de Educación
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MUNA	Museo Nacional de Arte
ONG	Organización No Gubernamental
OPAMSS	Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEA	Población Económicamente Activa
PEP	Plan Estratégico Participativo
PIB	Producto Interno Bruto
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SIMTRA	Sistema de Simplificación de Trámites
SITRAMSS	Sistema de transporte Terrestre del Área Metropolitana de San Salvador
TDR	Términos de Referencia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Competitividad Municipal (PCM), entendido este como un proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos municipales y del sector privado a nivel local, ha sido elaborado por la Alcaldía de San Salvador en coordinación con los sectores económico-productivos del municipio. En esencia, este busca dar respuesta a la interrogante de cómo estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de lograr el crecimiento y bienestar social inclusivo y sustentable.

El documento presenta un análisis de la situación actual del municipio en tanto su geografía, los recursos naturales, su población, educación, índice de desarrollo humano, conectividad, e Institucionalidad, incluyendo la comparación con datos del departamento y del país en su conjunto. Realiza un análisis interno sobre la gestión municipal, con el fin de contar con el panorama sobre las potencialidades y debilidades de la misma haciendo uso de los resultados de la evaluación del “Índice de Competitividad Municipal 2009 y 2011”, a través del cual se determina principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleo. Esta herramienta se destaca específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios. Y un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: agropecuario, agroindustria, industria, comercio, servicios, transporte y construcción , mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005; incorpora una síntesis del tejido empresarial del municipio, la composición de los negocios del municipio, principales características y la dinámica de empleo; y elementos de carácter general sobre encadenamientos productivos o de proveedores potenciales.

Construye a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público con presencia en el municipio de San Salvador; un análisis y diagnóstico situacional de la competitividad y crecimiento económico a través de la herramienta conocida por acrónimo FODA. Con todos los elementos anteriores en mente, se unifica la visión de cómo se proyecta ver al municipio en cinco años y los objetivos estratégicos a los cuales responde el plan, el cual posee dos líneas estratégicas: 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM); 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas sectores público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos.

A su interior cada línea estratégica posee su propio objetivo específico, programas, proyectos, actividades, tiempo y responsables. Contempla, por supuesto, la organización para la ejecución y sistema de seguimiento soportada a partir de un Comité de Competitividad Municipal conformado por miembros del Concejo Municipal y funcionarios



municipales, por parte del sector público; y por representantes de los sectores económicos productivos de los seis distritos del municipio, por parte del sector privado. Por último, establece los indicadores de gestión del plan de competitividad en tres rubros importantes: sobre el Comité de Competitividad Municipal, las Mesas distritales de Diálogo Público Privado y sobre la Gestión Municipal.

## **PRESENTACIÓN**

En nuestro país, los municipios son las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general. En la actualidad los Gobiernos locales tienen atribuciones relacionadas con la autonomía en la generación de ingresos, promoción de las actividades económicas, promoción de la participación ciudadana entre otros sin fines de responsabilidades propias del que hacer municipal.

Las alcaldías están llamadas a asumir un rol protagónico en la promoción de desarrollo económico, social y la competitividad local. Para ser más competitivos los municipios tienen que implementar políticas, proyectos programas y acciones, que implican un alto grado de coordinación entre los actores públicos y privados locales, les corresponde a los gobiernos municipales jugar un papel articulador de los diferentes intereses que están en juego. Para que los municipios se embarquen en un proceso de desarrollo económico local es necesario y determinante la generación de espacios de concertación permanente entre los involucrados, impulso sostenido de la asociación público – privada y especialmente claridad sobre el rumbo a seguir.

El gobierno municipal y los empresarios de los diferentes sectores económicos, en el afán de transformar a San Salvador en un municipio más competitivo, se ha trazado objetivos, líneas estratégicas y metas que claramente marcarán el rumbo hacia el desarrollo y todo esto ha sido plasmado en el presente Plan de competitividad municipal 2012 -2016. La competitividad municipal es un proceso de mejora continua orientado a desarrollar las capacidades y habilidades del gobierno local y del sector privado para estimular el incremento de la inversión, las oportunidades de negocios y empleos en el municipio.

Queremos que San Salvador, sea un territorio que genere igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. La economía local puede desarrollarse en la medida que el gobierno local y el sector privado realicen esfuerzos conjuntos en orden a crear un clima propicio para el crecimiento.

El Plan de competitividad Municipal que ahora presentamos nos permitirá unir esfuerzos y trabajar de forma articulada, promoviendo la armonía social, lo que nos ayudará a construir capacidades, ser más competitivos y lograr un crecimiento integral, inclusivo y sostenible.

**Dr. Norman Noel Quijano González**

Alcalde municipal de San Salvador

# 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 de negocio, para generar nuevas inversiones, negocios y empleos, y facilitar con ello, el avance de los municipios hacia el desarrollo económico local. 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 su capacidad administrativa y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad; a estimular el mayor dinamismo de los alcaldes en promover la actividad económica, e impulsar el desarrollo de alianzas entre las municipalidades y alianzas entre las municipalidades y el sector privado.

En ese marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a los esfuerzos de las municipalidades a través de procesos participativos en los cuales ambos actores dialogan, diagnostican e identifican acciones orientadas al desarrollo económico local (DEL). 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 200 nuevos negocios y registrarlos 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**

## **1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

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.

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

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad Municipal de San Salvador, 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.

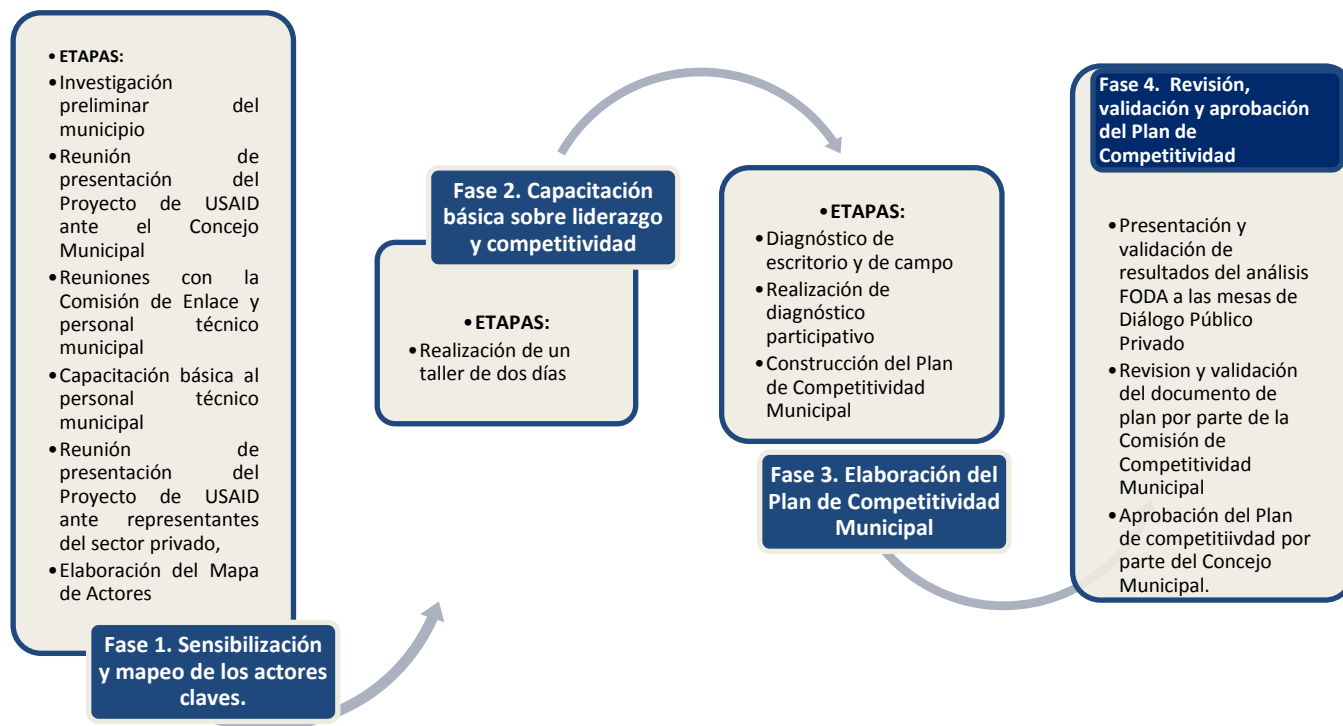
## **1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado<sup>1</sup>, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo. Para la construcción del Plan se llevaron a cabo las siguientes etapas y actividades (ver diagrama 1)

---

<sup>1</sup> Incluye empresas de todo tamaño en forma individual o asociativa (cooperativas, asociaciones, gremiales, etc.), instituciones educativas, ONG locales.

**Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad**



### **Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.**

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- Investigación preliminar del municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y el informe ICM 2009.
- Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del plan de competitividad y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.
- Reuniones con la Comisión de Enlace y personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.

- e. Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.
- f. Mediante la realización de visitas al municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los actores locales más importantes y que por su naturaleza debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

## **Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad**

La segunda fase consistió en la realización de un taller de dos días, dirigido a funcionarios y empleados municipales, así como a los líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos.

## **Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal**

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a. Diagnóstico de escritorio y de campo. Para la elaboración del diagnóstico se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y el censo económico de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico y otros estudios relevantes. Además, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.
- b. Realización de un diagnóstico de carácter participativo, mediante la técnica de análisis FODA con la participación de los principales actores del municipio. En estos talleres FODA se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo, se discutió el ICM 2009 y 2011 detallado a nivel de subíndices y se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).
- c. Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron seis talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

## **Fase 4. Revisión, validación y aprobación del Plan de Competitividad**

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a. Presentación y validación de resultados del análisis FODA y acciones de mejora a la competitividad propuestas por las Mesas distritales de Diálogo Público Privado
- b. Revisión y validación del Plan de Competitividad Municipal por parte de la Comisión de Competitividad Municipal
- c. Aprobación del Plan de competitividad por parte del Concejo Municipal.

## **CAPÍTULO II. ENTORNO DE RECURSOS NATURALES SOCIO-ECONÓMICO**

En el presente capítulo, se realiza un breve diagnóstico sobre las condiciones bio-físicas y socio económicas del municipio de San Salvador, las cuales pueden servir como un marco de referencia para determinar cuál es la situación del municipio y de esta manera considerar este escenario para la elaboración de propuestas de acciones que se realizarán en el marco de la construcción del Plan de Competitividad Municipal de San Salvador.

El capítulo II, está dividido en 8 sub-temas, esto con el objetivo de brindar generalidades del municipio en áreas específicas. Los subtemas son: a) Geografía del municipio, b) Recursos naturales, c) Población, d) Educación, e) Índice de desarrollo humano, f) Conectividad, g) Institucionalidad y h) Conclusiones. En cada uno de los subtemas se muestra un análisis de la situación actual, pero también hay casos en los que se presenta cambios a nivel temporal y también se hace análisis comparativo a nivel del departamento y país, como por ejemplo en los casos en que se analizó la población y educación.

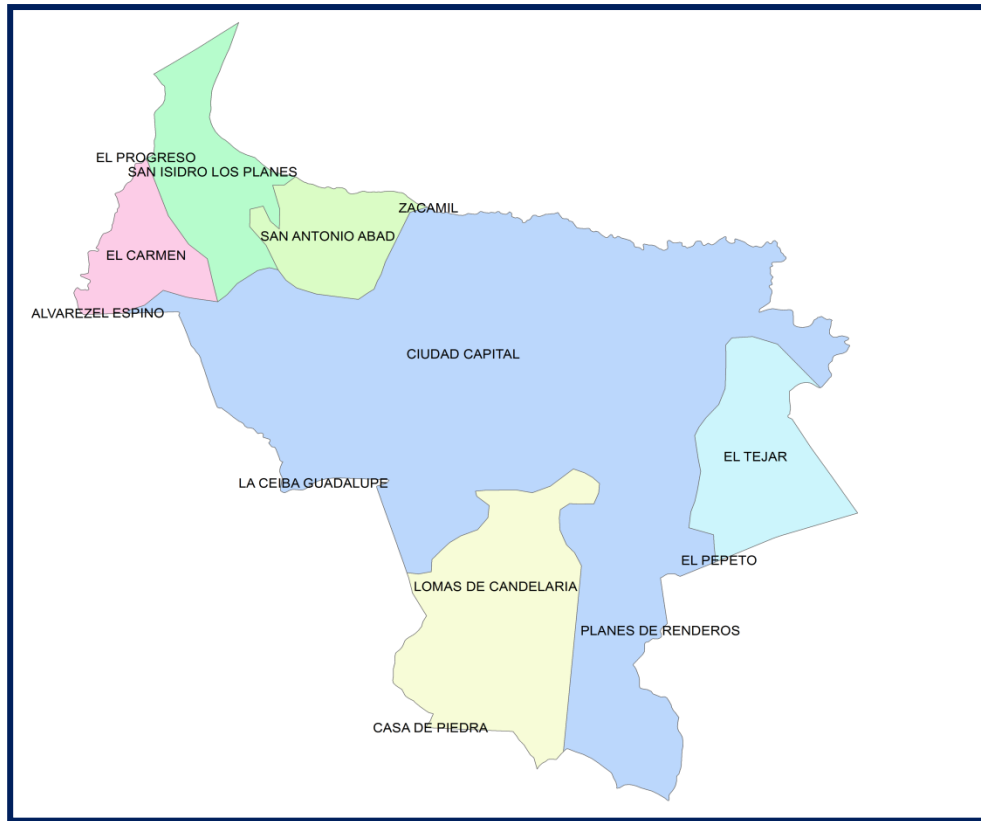
### **2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO**

El municipio de San Salvador está ubicado en la zona central del país, en el departamento de San Salvador. Posee una extensión de 72.25 Km<sup>2</sup>, lo que representa el 8.0 por ciento del área total del departamento y se encuentra entre los 600 y 1,000 msnm.

Limita al norte con Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al este con Soyapango y San Marcos, al sur con Panchimalco y San Marcos y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

El municipio de San Salvador se divide político- administrativamente en 8 cantones y 37 caseríos (ver mapa 1).

## Mapa 1. División Administrativa del Municipio de San Salvador



Fuente: SIG- FUNDE, 2011

## 2.2 RECURSOS NATURALES

### a. Climatología

San Salvador tiene un clima cálido todo el año, siendo diciembre, enero y febrero los meses más frescos. Las temperaturas se mantienen entre los 18 y 35 grados centígrados. Los más calurosos son de marzo a mayo. De abril a septiembre es la estación lluviosa, usualmente se producen inundaciones (sobre todo en las riberas de los ríos).

La temperatura varía entre el mediodía y la medianoche, debido a cambios en los niveles de humedad. La temperatura más alta registrada en San Salvador fue de 38,5 °C, la más baja fue de 4,0 °C

### b. Recursos hídricos

Los principales ríos del municipio son el río Acelhuate que se encuentra a 2.2 km. de la ciudad y el río Iohuapa a 5.2 km. también se encuentran los ríos Matalapa, El Garroba, San Antonio, Urbina y Casa de Piedra. Entre las quebradas están El



Garrobo, Sirimullo, La Quebradona, Los Cojos, Las Lajas, El Manguito, La Lechuza, La Mascota, San Felipe, Tutunichapa y Mejicanos.

### **Estado actual de los recursos hídricos<sup>2</sup>**

La extensión de las áreas urbanas en el Área Metropolitana de San Salvador, en gran parte se ha realizado en zonas de bastante importancia ambiental (de cobertura vegetal con altas tasas de infiltración, y de recarga de los acuíferos) o de alto riesgo (zonas de derrumbes, inundaciones); como las urbanizaciones instaladas en el Volcán de San Salvador, el Cerro San Jacinto, Santa Tecla, Nejapa, Apopa y Tonacatepeque; y las conurbaciones de la Cordillera del Bálsamo, Colón y el Valle de San Andrés. Las zonas de recarga locales con cobertura vegetal (especialmente bosques de cafetales) han pasado de un área de unos 46 km<sup>2</sup> en 1972 a menos de 24 km<sup>2</sup> en 1992. Así, el crecimiento del área urbana al mismo tiempo que reduce la capacidad de recarga de los acuíferos, reduce la capacidad de abastecimiento de fuentes locales, y aumenta la demanda del agua.

Desde los años 60, cuando San Salvador se extendió con rapidez hacia el sector oriente, siguiendo el boulevard del Ejército, en función de desarrollar la nueva zona industrial, se requirió buscar nuevas fuentes de agua, iniciando la explotación del Acuífero Guluchapa y de otros pozos perforados fuera de la cuenca del Río Acelhuate. Luego, a partir de los años 80 fue necesario explotar fuentes de agua situadas fuera del AMSS (Proyecto de la Zona norte, en Quezaltepeque), y a principios de los años 90 se tiene que recurrir a la explotación de fuentes superficiales, procedentes del Río Lempa, el cual hasta ese tiempo era considerado como la retaguardia hídrica estratégica para el siglo XXI.

Para 1997, las fuentes del agua consumida en el AMSS era 45% de los acuíferos locales, 25% del proyecto Zona norte y 30% del Lempa. En la actualidad, en medio de una grave crisis de abastecimiento hídrico del AMSS, se hacen trabajos para incrementar sustancialmente el aporte de procedente del Río Lempa. Los aportes de cada sistema son los siguientes:

- Sistema tradicional: 2.45 metros cúbicos por segundo
- Sistema Zona norte: 1.41 metros cúbicos por segundo
- Sistema Río Lempa: 1.15 metros cúbicos por segundo

Es ampliamente aceptado que la disponibilidad y la calidad del agua son fundamentales para el alimento, la energía y la productividad; y que el manejo integral de este recurso es central para la estrategia del desarrollo sustentable. Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud, OMS y otros organismos internacionales que velan por la salud y el medio ambiente han reiterado la interrelación existente entre agua y salud, asegurando que la disponibilidad de

---

<sup>2</sup> Información tomada del documento: Hacia la gestión sustentable del agua en El Salvador.  
<http://unes.org.sv/es/documentos/2012/08/hacia-la-gestion-sustentable-del-agua-en-el-salvador>

agua de buena calidad es una condición indispensable, que la calidad del agua condiciona la calidad de la vida.

En El Salvador, desde finales de la década de los 80, se conoce mediante informes oficiales, que *más del 90 % de todas las fuentes de agua superficial se encuentran contaminadas* por desechos orgánicos, industriales y agroquímicos. También las aguas subterráneas tienen niveles de contaminación tipificados desde “moderado” hasta “elevados”.

El elevado nivel de contaminación de las aguas superficiales, tanto bacteriológico como químico, tiene una dinámica tendiente a la profundización y amenaza con alcanzar los recursos más importantes para el AMSS como el acuífero del Valle de San Andrés y el de San Salvador, entre otros. Esta situación complejiza aún más el ya serio problema de la disponibilidad de agua de buena calidad para las necesidades del país en el camino de la sustentabilidad.

## **2.3 POBLACIÓN**

El municipio de San Salvador cuenta con una población de 316,090 habitantes<sup>3</sup>, que equivale al 20.2% del total de la población del departamento de San Salvador, lo cual lo ubica en la posición número 1 entre los 19 municipios que componen el departamento.

Entre el censo poblacional de 1992 y el de 2007, la población lejos de crecer se ha visto disminuida en un 23.9%, aun cuando la población a nivel departamental creció el 3.6%. Este crecimiento negativo puede explicarse a un reordenamiento poblacional, en los últimos años es notorio el crecimiento que han tenido otros municipios del departamento de San Salvador como lo son Ayutuxtepeque y San Martín cuyas poblaciones han crecido 45.8% y 28.7% respectivamente. Así también está el caso excepcional de Tonacatepeque, cuya población se ha más que triplicado en el período de 1992 al 2007, durante este periodo la población creció a una sorprendente tasa del 232.4%.

Algunos elementos importantes que han variado en 15 años (censo 1992 al censo 2007) se muestran en la tabla No. 1:

---

<sup>3</sup> VI Censo Poblacional y V de Vivienda

**Tabla 1. Tasas de variación poblacional entre 1992 y 2007**

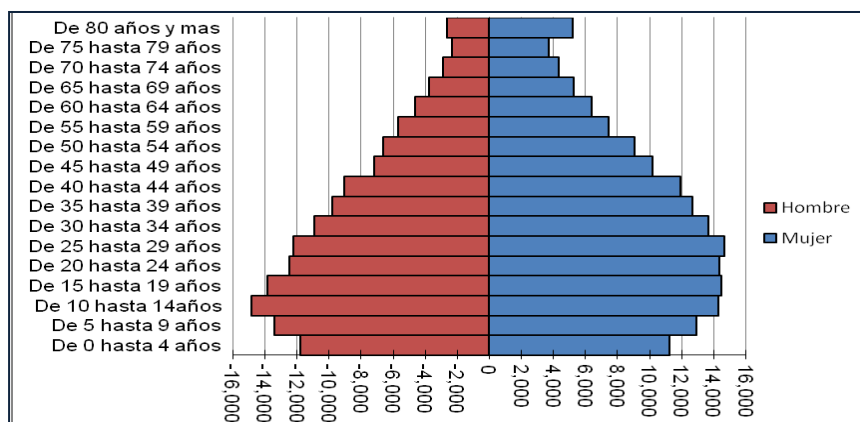
Descripción	Variación
Crecimiento total de la población	-23.9%
Crecimiento urbana masculina	-24.5%
Crecimiento urbana femenina	-23.4%
Índice de Masculinidad 1992	0.85
Índice de Masculinidad 2007	0.84

Fuente: Elaboración propia a partir de los censos 1992 y 2007

Así también se observan otras características dentro de la composición de la población, tales como:

- La composición por sexo de la población del municipio prácticamente no ha variado, mientras que en 1992 el 46.0% eran hombres y el 54% eran mujeres, para el 2007 la población estaba compuesta por un 45.6% hombres y el 54.4% eran personas del sexo femenino. Lo cual implica una mínima caída en el Índice de Masculinidad; pasando de 0.85 en 1992, a 0.84 en el 2007.
- Este cambio en la participación de hombres y mujeres respecto al total de la población se debe a que entre 1992 y 2007 la población masculina se redujo a una tasa mayor que el de las mujeres, mientras que la población masculina disminuyó un 24.5%, la población femenina se redujo a una tasa menor, que fue del 23.4%.
- Tanto en 1992 como en el 2007, el 100% de la población ha sido catalogada como urbana, por lo tanto la tasa de crecimiento del total de población para el período 1992 al 2007 es la misma que para la variación en el área urbana.
- Así mismo, las variaciones a nivel general del crecimiento de la población masculina y femenina, son las mismas que para el caso del crecimiento de la población masculina urbana y femenina urbana.

**Gráfico 1. Población por sexo según grupo de edad**



Fuente: Elaboración propia en base al censo poblacional 2007

En términos de población por estratos de edad San Salvador cuenta con una población concentrada entre 15 y 59 años, el 62.1% de la población se encuentra entre estas edades. Observando el grafico 1, y a partir de los mismos datos del censo, muestra un enorme bloque de la población en el rango de edades consideradas como aptas para trabajar (por definición personas entre los 15 y los 64 años, la PET) esto se conoce como el “bono demográfico” hace referencia al predominio o el mayor peso que, en un momento del tiempo, tiene el volumen de personas que se encuentran en el tramo de edades consideradas como aptas para trabajar, comparadas con el grupo de los que se encuentran fuera de ese tramo de edades (personas menores de 15 y mayores de 65 años). Se trata en realidad de la necesidad de considerar los cambios en los tamaños absolutos y relativos de los grupos de población objetivo, *para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas, las cuales, en general, se definen a partir de agrupaciones de individuos en términos de la edad de las personas*. Esto considerando que estos cambios pueden provocar condiciones favorables en la atención de las necesidades y demandas de los diversos grupos objetivos cuando cambia la estructura por edad de la población.<sup>4</sup>

Las transformaciones demográficas han venido evolucionado hacia un estado que permitiría mejorar las condiciones de vida del conjunto de la población, dado el incremento relativo de personas en capacidad de generar ingreso respecto a aquellas que se consideran se comportan más bien como consumidoras (personas menores de 15 y mayores de 65 años).

Para que un municipio como San Salvador pueda aprovechar esta situación donde la mayor parte de la población se encuentra en el tramo donde las personas se encuentran en edades aptas para trabajar, generándose con ello una situación teóricamente favorable para el mejoramiento de las condiciones de vida de los hogares, será necesario que el Gobierno local dirija sus estrategias, políticas e inversiones en la generación de empleo, educación y sistemas de salud para estos numerosos jóvenes y adultos

## 2.4 EDUCACIÓN

### a. Escolaridad

En el área de educación, la escolaridad promedio del municipio ha avanzado desde el 2005, mientras que el promedio de años de escolaridad en la población de 15 años o más en el 2005<sup>5</sup> fue de 8.1, en el 2009<sup>6</sup> el promedio fue de 9.7 años. Lo cual ubica al municipio con la mayor tasa de escolaridad a nivel departamental, y además supera

---

<sup>4</sup> El Salvador: Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas. Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA

<sup>5</sup> IDH El Salvador 2005: Informe 262 completo, PNUD

<sup>6</sup> IDH El Salvador 2009: Almanaque 262, PNUD

por 1.4 y 3.3 años de escolaridad al promedio departamental y nacional respectivamente

De acuerdo a los datos del MINED<sup>7</sup>, la población de 15 a 24 años del municipio tienen, en promedio, 10.1 grados de escolaridad, esto es 0.7 años de escolaridad más que el promedio departamental y 2.1 más que el promedio nacional. Tanto los hombres como las mujeres de 15 a 24 años de edad tienen 10.1; para el caso de la población de 15 años a más, los hombres tienen un grado de escolaridad mayor que el de las mujeres, mientras que los hombres tienen 10.4 grados, las mujeres tienen en promedio 9.2 grados de escolaridad.

Según el nivel más alto de educación formal aprobado, el Censo 2007 indica que de 269,454<sup>8</sup> personas, el 48.1% de la población ha completado al menos la educación primaria o básica, el 22.8%, ha completado la educación media y el 24% de la población cuenta con un nivel superior universitario, técnico universitario o universitario. Y aunque en términos relativos, tanto la población con maestría y doctorado representan el 1% de la población, en valores absolutos es una cifra considerable (2,782 personas cuentan con nivel de maestría o doctorado)

**Tabla 2. Nivel más alto de Educación formal aprobado**

Nivel educativo	Hombres	Mujeres	Total
Parvularia	4,596	4,358	8,954
Primaria o básica	58,312	71,200	129,512
Educación media	26,909	34,474	61,383
Carrera corta después de sexto grado	439	1,604	2,043
Superior no universitaria	3,361	4,077	7,438
Técnico universitario	1,770	1,704	3,474
Superior universitaria	27,012	26,856	53,868
Maestría	1,563	930	2,493
Doctorado	213	76	289
<b>Total</b>	<b>124,175</b>	<b>145,279</b>	<b>269,454</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del censo poblacional 2007

<sup>7</sup> Perfil Educativo zona Central 2009, MINED.

<sup>8</sup> La base de datos indica que 46,636 registros no cuentan con esta información.

## b. Alfabetismo

La tasa de alfabetismo ha tenido un aumento insignificante, creciendo del 93.7% en el 2005<sup>9</sup>, al 94% en el 2009<sup>10</sup>. La tasa de alfabetismo en el rango de los 15 a 24 años de edad, según datos del MINED, es del 98.2%, valor que se encuentra 1.1 puntos por encima del promedio departamental y 4.9 puntos por encima del promedio nacional.

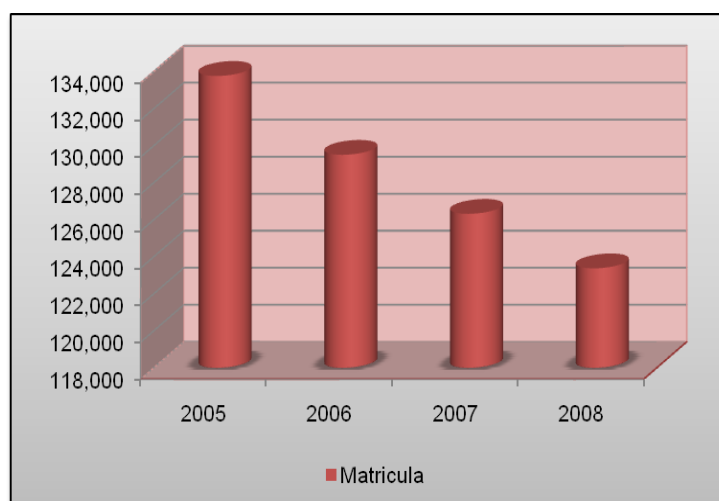
En las mujeres que se encuentran en el rango de 15 a 24 años el alfabetismo es de 97.9%, y en los hombres es del 98.5%. El alfabetismo femenino en el municipio es 0.9 mayor al alfabetismo departamental y 4.3 mayor al alfabetismo nacional. De igual manera, la tasa masculina es 1.3 mayor al alfabetismo departamental y 5.5 puntos, mayor al alfabetismo nacional.

En lo que respecta a la tasa de cobertura neta, en el 2009, el MINED reportó que San Salvador cuenta con una tasa de cobertura neta del 73.4%, 91.1%, 89.1% y 73.2% para los niveles de educación Parvularia, primaria, tercer ciclo y educación media respectivamente. A nivel departamental, San Salvador cuenta con la mayor cobertura a nivel de educación Parvularia, en primaria es 4º lugar, en e tercer ciclo es 2º y en educación media también segundo, abajo únicamente de Soyapango por 0.1 puntos.

## c. Matriculación

Cabe valorar también, que en el período 2005-2008, el nivel de matriculación ha tenido un comportamiento a la baja, decreciendo de 2005 al 2008 lo cual puede observarse en el grafico 2.

**Gráfico 2. Matricula inicial 2005 -2008**



Fuente: Elaboración propia en base a MINED 2009

<sup>9</sup> IDH El Salvador 2005: Informe 262 completo, PNUD

<sup>10</sup> IDH El Salvador 2009: Almanaque 262, PNUD

Mientras que en el 2005 el total de personas matriculadas era de 133,774, para el 2008 el total se redujo a 123,378. Esto significa una caída del 7.3%, cabe mencionar que a nivel departamental fue del 4.4%. sin embargo, la matrícula del municipio mantiene su participación, en el 2005 era del 28% y para el 2008 se mantuvo en un 27%. Del total de matriculados, el 96.9% lo hizo en centros escolares del área urbana<sup>11</sup>.

La tabla 3 muestra la matriculación por nivel educativo y área en el municipio de San Salvador, en el cual se puede observar que tanto en el área urbana como en el área rural, la mayor parte de la población está matriculada en el nivel básico.<sup>12</sup>. Así también, la tabla 3 muestra que en el caso de la educación media, toda la matrícula es en el área urbana, y que además representa el 24% del total de matriculación de esa área geográfica.

**Tabla 3. Matrícula por Nivel y Área**

Nivel educativo	Rural		Urbano	
<b>Parvularia</b>	429	11.2%	17,382	14.6%
<b>Básica</b>	2,367	61.7%	48,705	40.8%
<b>Tercer Ciclo</b>	1,040	27.1%	24,650	20.6%
<b>Media</b>	0	0.0%	28,708	24.0%
<b>Total</b>	3,836	100.0%	119,445	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a MINED 2009

#### **d. Infraestructura y oferta de servicios educativos**

En lo que respecta a centros escolares, el reporte del MINED<sup>13</sup> indica que, en el 2005 el número de centros escolares ascendía a 357, cifra que para el censo 2008 disminuyó a 345. Estos 345 centros escolares representan el 31.1% del total del departamento, lo cual ubica al municipio en la primera posición como el municipio con más centros escolares. Cabe mencionar que el 57% de los centros escolares pertenecen al sector privado y el restante 43% son públicos. Además, en lo que se refiera a zonas geográficas, el 97% de los 345 centros escolares están en el área urbana y únicamente el 3% son del área rural. Cabe mencionar que según el Censo Poblacional de 1992 y el de 2007 para el municipio de San Salvador el total de la población ha sido catalogada como urbana, mientras que según los datos del MINED

<sup>11</sup> Base de Datos de Centros Escolares de Censo 2008, MINED.

<sup>12</sup> Ídem

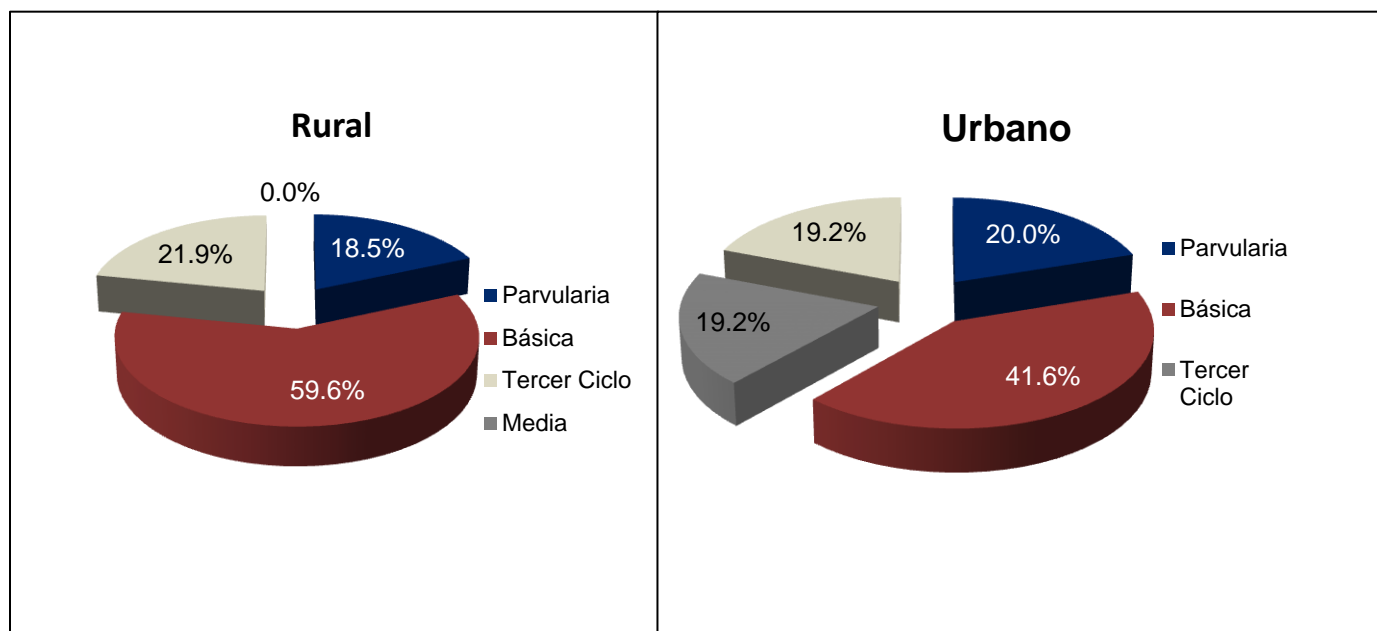
<sup>13</sup> Perfil Educativo zona Central 2009, MINED.

si hay centros escolares en el municipio consideradas dentro del área rural lo que denota una discrepancia en la información entre ambas fuentes.

En lo que respecta a secciones escolares, debido a la reducción de centros escolares, estas también han disminuido, pasando de 5,364 en el 2005 a 4,992 en el 2009.

Estos 345 centros escolares cuentan con un equipo de 6,120 docentes y representan un 35 % del total de docentes del departamento. En el área rural, los 10 centros escolares cuentan con un total de 146 secciones y los centros escolares del área urbana cuenta con 4,834 secciones. El grafico 3 muestra cómo se distribuyen estas secciones por nivel y área.

**Gráfico 3. Distribución de Sección por Área y Nivel**



Fuente: Elaboración propia en base a MINED 2009

## 2.5 INDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar<sup>14</sup>: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un

<sup>14</sup> Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de indicarse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: [www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm](http://www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm)



mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

El municipio de San Salvador es uno de los que mantiene un Índice de Desarrollo Humano -IDH- muy favorable, ya que en el 2005<sup>15</sup> estaba ubicado en la cuarta posición con una calificación de 0.809, y para el 2009<sup>16</sup> este indicador subió a 0.829, mejorando la posición de San Salvador y ubicándolo en el tercer lugar.

El ingreso per cápita para el 2005<sup>17</sup> del municipio fue de US\$176.8 dólares mensuales, lo que equivale a US\$681.8 dólares por hogar, US\$76,926,397.3 dólares al mes. Esta cifra equivale al 29.7% del total de ingresos familiares mensuales del departamento de San Salvador y ubica al municipio en primer lugar.

Aunque a nivel departamental, San Salvador es el segundo municipio con mayor recepción de ingresos por remesas, lo cierto es que los US\$2,192,102.4 registrados en el 2005, únicamente representan el 4% del total de ingresos del municipio para ese año. Este flujo de dinero era recibido por 19,511 hogares, que representaban el 17.3% del total de hogares y a la vez, estos hogares, concentraban el 17.2% de la población.

El mismo informe del 2005 del PNUD, mostraba que en el municipio existían un 21.8% de hogares bajo alguna condición de pobreza. Al desglosarlo por tipo de pobreza, resultaba que el 6.0% de los hogares se encontraban bajo pobreza extrema y el 15.8% eran hogares bajo pobreza relativa. Esto lo ubicaba como quinto lugar dentro de los municipios con más bajo porcentaje de hogares en pobreza, y sexto con las tasas más bajas de pobreza extrema.

En lo que respecta a jefes de hogar, En San Salvador, los jefes de hogar son en su mayoría masculinos, de 87,126 hogares censados en el 2007<sup>18</sup>, 63.0% de estos son jefes de hogar del sexo masculino, lo cual significa un aumento con respecto al 2005, pues en ese año las jefaturas de hogar del sexo masculino representaban un 61% del total de hogares.

## **2.6 CONECTIVIDAD**

### **a. Infraestructura vial**

San Salvador cuenta con un total de 109.86 Km. de carretera, de estos, 80.07 Km. son caminos pavimentados principales, o sea vías especiales, primarias y secundarias. 22.25 km son caminos mejorados, es decir, vías no pavimentadas establecidas en la ley del FOVIAL, (terciarias y rurales) que conectan al municipio

<sup>15</sup> IDH El Salvador 2005: Informe 262 completo, PNUD

<sup>16</sup> IDH El Salvador 2009: Almanaque 262, PNUD

<sup>17</sup> IDH El Salvador 2005: Informe 262 completo, PNUD

<sup>18</sup> VI Censo de Población y V de Vivienda

con la principal carretera pavimentada o municipios entre si. 7.54 km son caminos tipo transito verano, es decir caminos vecinales, que debido a las condiciones de la superficie de rodaje son intransitables durante la estación lluviosa y no cuenta con km de camino tipo herradura, que son caminos vecinales en los que solo puede circularse a pie, o en animales de tracción o montura.<sup>19</sup>

Por ser la cabecera departamental, este municipio cuenta con una red urbana de 800 km, lo cual hace al municipio de los que cuenta con más conectividad a nivel del país.<sup>20</sup> En el Área Metropolitana de San Salvador circulan diariamente alrededor de 200,000 vehículos registrados oficialmente en los 14 municipios del AMSS sumándose a aquellos provenientes de las distintas regiones del país. El municipio de San Salvador es el principal destino de viajes de tal manera que del total de 300,000 viajes que se producen en la hora pico de la mañana, alrededor del 60% son atraídos por las actividades de San Salvador. La generación de viajes es dispersa, ya que el 70% de estos se originan en los demás municipios del área y solamente el 30% se originan en San Salvador.<sup>21</sup>

#### **b. Servicios básicos**

Según el Censo de población y vivienda 2007, en el municipio de San Salvador, existían 87,233 hogares, esto equivale al 20% de los hogares del departamento.

Con respecto a los servicios básicos, tomando como base los datos del censo 2007, se presentan en la Tabla 4 con el resumen de los servicios

**Tabla 4. Accesibilidad de servicios de hogares**

Servicio	Hogares	
	Cantidad	% con respecto al total
Telefonía fija	58,768	69.7
Telefonía celular	63,943	75.9
Internet	15,844	18.9
Alumbrado eléctrico	86,039	98.7
Agua potable	81,023	92.9
Alcantarillado	81,037	92.9
Recolección de basura	84,066	96.4

Fuente: Elaboración propia en base al censo 2007

<sup>19</sup> La red vial en El Salvador: Análisis de Competencias y Recursos, SACDEL (2004)

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> Tomado de: <http://www.opamss.org.sv/sit.html>

En la tabla anterior se observa que el servicio con mayor cobertura según el censo es el alumbrado eléctrico, mientras que el servicio de internet tiene una baja cobertura si se le compara con los demás servicios, en donde el que menor cobertura tiene es la telefonía fija con 67.4% del total de hogares.

## 2.7 INSTITUCIONES PRESENTES EN EL MUNICIPIO.

El mapa de actores permite conocer los roles y funciones que éstos ejercen en el territorio así como las relaciones que se generan entre ellos. Esta información es importante porque describe las dinámicas que ocurren en el territorio y las que se podrían dar a partir de las alianzas interinstitucionales y privadas generadas en relación a la elaboración e implementación del PCM. A continuación se presenta la Tabla 5 con el mapa de actores institucionales y su nivel de incidencia en el desarrollo económico y clima de negocios del municipio de San Salvador

**Tabla 5. Mapa de Actores Institucionales del Municipio de San Salvador**

Grupo de Actores Sociales	Actor	Rol en el Proyecto	Relación Predominante	Jerarquización de su poder
<b>Sector Privado</b>	Gremiales	Las gremiales juegan un rol importante en este proyecto pues son las máximas representaciones de toma de decisiones de grupos de empresarios. Su fin último es la mejora de los agremiados	A FAVOR. Siempre les interesa como mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
<b>Sector Público</b>	Gobierno Central	Es el principal ente rector de la política pública. A través de sus ministerios impulsa medidas según el área que compete a cada uno de estos. Tienen un rol importante pues es un tomador de decisión pero además puede apoyar o rechazar cualquier acción que se desee ejecutar en el marco del proyecto	A FAVOR. Estará a favor del proyecto en la medida que eso signifique una mejora para las condiciones de los habitantes	ALTO. Debido a su capacidad de toma de decisión y de ejecución de medidas, su poder puede afectar positiva o negativamente las acciones
<b>Sociedad Civil</b>	ONG	Son instituciones de apoyo sin fines de lucro que pueden trabajar en diversos temas: empresarial, social, jóvenes, mujeres, política, ambiental, etc. Según el área en la que requiera apoyo el proyecto así será el rol que	A FAVOR. Estas instituciones estarán a favor de cualquier proyecto que represente	BAJO. Su nivel de apoyo llega hasta donde los principales beneficiarios lo desean y por tanto

		jueguen estas instituciones.	beneficio para la población	no tiene poder para impedir la ejecución de alguna acción. Por ello su actuar está condicionado.
<b>Sector Académico</b>		Es el sector que brinda los nuevos conocimientos y la aplicación de estos en los diferentes campos que la sociedad demanda. Su rol en el proyecto es más por el lado de los conocimientos que cada municipio demande según sus necesidades	INDIFERENTE. Como actores vinculados a la generación y transferencia del conocimiento su actuar no es exclusivo de este proyecto y por tanto son indiferentes a este esfuerzo	BAJO. No tienen poder de decisión ni influencia en la ejecución de acciones. Al ser apoyo están más orientados a cumplir demandas específicas y no tienen poder de decisión.

## **CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL**

En El Salvador, los municipios son considerados como las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general (Asamblea Legislativa, 1986). Para su funcionamiento, el gobierno de El Salvador aprobó en 1996 el Código Municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales. Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través ciertas atribuciones, entre la cuales se menciona (Asamblea Legislativa, 1986):

- a. La autonomía en la generación de ingresos
- b. Promoción de la actividad industrial, comercial, agrícola, turismo, etc.
- c. Protección de los recursos naturales
- d. Promoción de ferias y festividades
- e. Promover la participación ciudadana

Es en este sentido, que el presente capítulo realiza un diagnóstico básico sobre la gestión municipal, con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad en cuanto a promover el desarrollo económico y social.

Se presenta un análisis sobre el Índice de Competitividad Municipal 2009 y 2011, evaluando principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. Esta herramienta se destaca específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios

### **3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

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.<sup>22</sup> 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

---

<sup>22</sup> Albuquerque, Francisco (2009). Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías. Antiguo Guatemala.

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 sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del desarrollo económico local.

El ICM evalúa nueve subíndices<sup>23</sup> relacionados con la gobernabilidad económica local: Transparencia, Servicios Municipales, Proactividad, Pagos Informales, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e Impuestos, Costos de Entrada y Regulaciones Municipales.

En el 2009, de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados, solo 5 obtuvieron un promedio de desempeño del ICM excelente: Antigua Cuscatlán (7.94), La Libertad (7.32), Texistepeque (7.19); San Pedro Masahuat (6.92) y Conchagua (6.9). Un total de 50 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 43 en desempeño intermedio y 2 estaban en la categoría de desempeño bajo<sup>24</sup>.

El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio.

Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011<sup>25</sup>. San Salvador obtuvo un ICM total de 6.14 en 2009, siendo los subíndices con calificación más baja los relacionados a **Servicios Municipales (3.95), Tasas e impuestos (3.63) y Tiempo para cumplir con regulaciones (5.25)**, en el resto de indicadores la evaluación superó la nota de 6.0 como se observa en la Tabla 5

En 2011 logró subir a 6.64, permitiéndole pasar de la posición 26 a la 21 en el nivel nacional, siendo los subíndices con calificación más baja los relacionados a **Servicios Municipales (4.46) y Tasas e impuestos (3.86)** subíndices en los que obtuvo un incremento relacionado con la medición de 2009, ubicándolo como un Municipio de desempeño alto.

La Tabla No. 6 que se presenta a continuación, registran los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices en los dos momentos de medición.

---

<sup>23</sup> Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Preparado para USAID El Salvador. Pág. 2

<sup>24</sup> *Ibid.* Pág. 3

<sup>25</sup> En el 2011 el ICM promedio de 100 municipios fue de 6.19, cifra mayor en 0.4 puntos al promedio de 2009, que fue de 5.80. En esta segunda medición todos los municipios registraron una mejora en el ICM global, aunque no todos los subíndices del ICM mejoraron en 2011

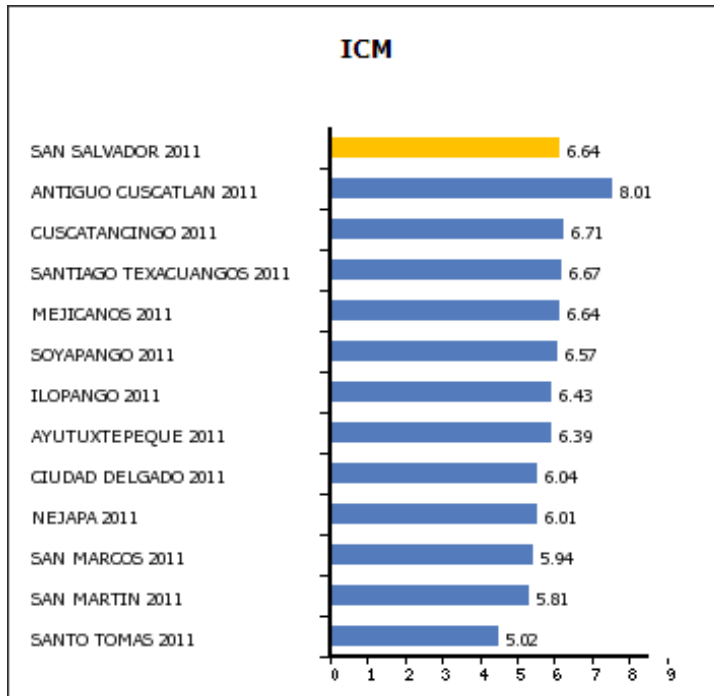
**Tabla 6. Municipio de San Salvador, cambios en los subíndices del ICM entre 2009 y 2011**

Subíndice	2009	2011	Cambio	Desempeño	Posición
Transparencia	6.32	6.27	-	Alto	34
Servicios Municipales	3.95	4.46	+	Bajo	26
Proactividad	6.10	6.41	+	Alto	26
Pagos Informales	9.51	10.00	+	Excelente	1
Seguridad Ciudadana	6.39	6.69	+	Promedio	70
Tiempo para cumplir con regulaciones	5.25	7.23	+	Alto	23
Tasas e Impuestos	3.63	3.86	+	Muy Bajo	89
Costos de Entrada	7.91	9.26	+	Alto	52
Regulaciones Municipales	6.73	6.47	-	Bajo	91
ICM TOTAL	6.14	6.64	+	Alto	32

Fuente: Elaboración propia basada en los informes ICM del 2009 y 2011

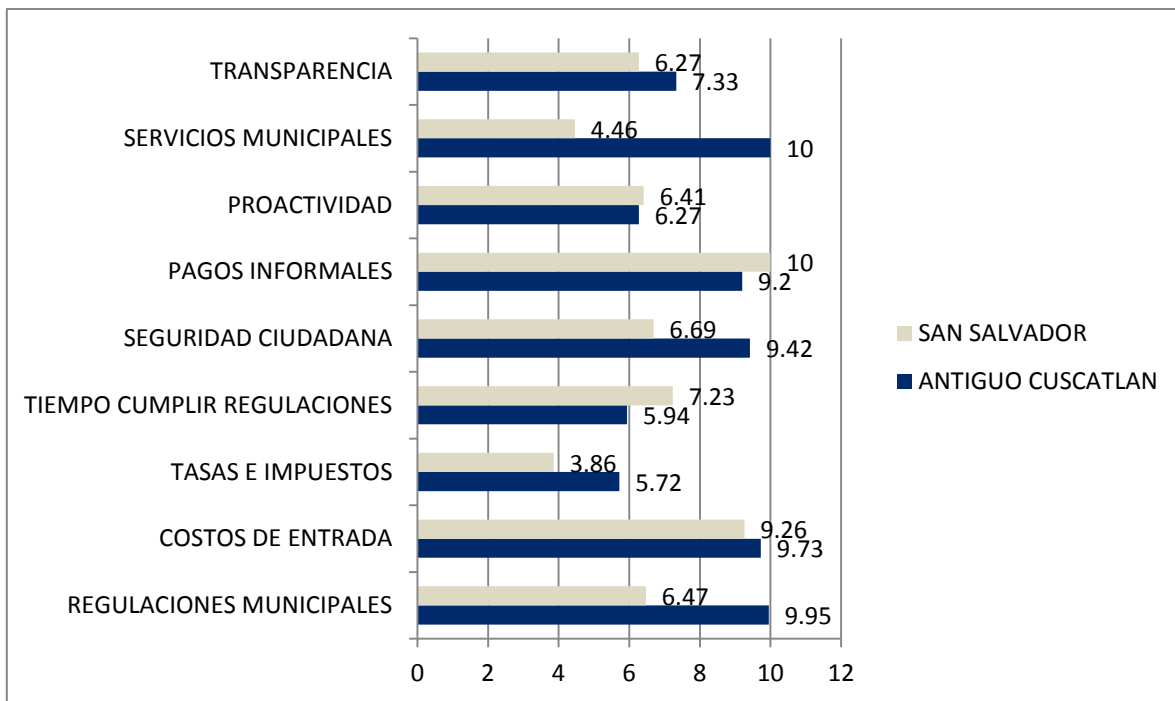
Cuando se compara el desempeño del municipio de San Salvador con relación al resto de municipios del Área Metropolitana de San Salvador, como podemos observar en el Grafico 4, este ocupa el Cuarto lugar en el ICM global y que la diferencia entre el 2º y 4º lugar es de 0.07 puntos.

**Gráfico 4. Comparación del ICM global de los Municipios del AMSS**



Fuente: <http://www.indicemunicipalesalvador.com/index.php>

**Gráfico 5. Comparativo sobre San Salvador y Antigua Cuscatlán ICM 2011**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la medición del ICM 2011

El gráfico 5 muestra un comparativo entre San Salvador y Antigua Cuscatlán, ya que ambos pertenecen al AMSS y además Antigua Cuscatlán obtuvo el primer lugar del ICM 2009 y 2011. Como se puede observar, el gráfico muestra cuáles son las áreas más débiles de la municipalidad de San Salvador y en cuáles el desempeño está cerca del primer lugar; mientras que en pagos informales la brecha es de 0.8 puntos, donde San Salvador supera a Antigua Cuscatlán, en servicios municipales San Salvador tiene una calificación muy baja y la brecha supera los 5 puntos.

### **3.2 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

En términos generales, a partir de las entrevistas con los referentes municipales se pueden identificar la situación actual y acciones de mejora que está impulsando la municipalidad de San Salvador en algunos de los subíndices que inciden en la competitividad municipal:



### **a. Subíndice de Transparencia**

Cuenta con una Política de Participación Ciudadana, la cual, además del Código Municipal, está también regulada legalmente por la Ley de Acceso a la Información Pública, cuerpos normativos todos, encaminados a generar espacios y oportunidades y derechos específicos para los ciudadanos para participar de la gestión y funcionamiento que la municipalidad realiza en el ejercicio de sus funciones, asumiendo un rol de verdadera contraloría ciudadana de las municipalidades; y a su vez, para la municipalidad representa la oportunidad de mostrar y proyectarse como un referente de gestión pública municipal transparente, lo cual se traduce en mecanismos de fortalecimiento de la institucionalidad municipal.

Los mecanismos de rendición de cuentas utilizados son: Un evento anual de rendición de cuentas, cabildos abiertos por distritos, radios, pagina web institucional, en la cual se encuentra puntualmente un portal de transparencia, en el cual se publica toda la información que la Ley de Acceso a la Información exige que sea del conocimiento público, existiendo también, la posibilidad de acceder a audiencias con el alcalde en las oficinas centrales, e igualmente también impulsa el despacho móvil, donde se programan los días sábados audiencias por distritos, conversatorios del Alcalde con diferentes sectores y distritos, sesiones abiertas del concejo municipal (cada dos meses).

También se tiene habilitado el mecanismo de denuncia ciudadana. Se está en proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Carta Iberoamericana de Calidad que audita y certifica la eficiencia y calidad de todos los procesos y servicios que brinda la municipalidad.

En el caso particular de la entrada en vigencia de la Ley de Acceso a la Información pública, la Alcaldía Municipal de San Salvador, creó desde el mes de Julio de 2012, la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP), la cual, aunque es una Unidad administrativa pequeña, que funciona únicamente con un equipo de tres personas; conformado por Un Oficial de Información, como responsable de la Unidad, un asistente administrativo y una persona responsable de los archivos, atienden todas las solicitudes de información institucional que se presentan, con el mayor nivel de eficiencia posible, en la cual se atienden solicitudes de información institucional, tanto respecto de las instalaciones centrales, como también de las Delegaciones Distritales; y también de las entidades desconcentradas.

Finalmente, se elabora anualmente presupuestos participativos para la ejecución de proyectos provenientes de recursos FODES para ello se ha conformado una mesa bipartita integrado por representantes de mesas distritales y la municipalidad, que en conjunto priorizan y definen los proyectos a ejecutarse en el año. Lo que ha faltado es un mecanismo de diálogo con el sector privado y empresarial del municipio, aunque existen buenas relaciones de colaboración y cooperación con la municipalidad.

## **b. Subíndice de Proactividad**

La municipalidad tiene una apuesta por mejorar el posicionamiento competitivo de la capital con relación a otras ciudades del país y de la región centroamericana. En ese sentido, han impulsado diferentes acciones con el fin de mejorar el clima de negocios, entre los cuales se destaca el ordenamiento del Centro histórico de San Salvador, el rescate de plazas y monumentos importantes de la ciudad, el embellecimiento urbano de la ciudad para hacerla más atractivo a los ciudadanos.

El impulso de mega proyectos como es la modernización del alumbrado público, la construcción y puesta en funcionamiento del Parque Bicentenario como parque ecológico con proyección a convertirse en los parques más importantes del país. La definición de siete polos de desarrollo económico en el municipio: Terminal de Oriente, Centro Histórico, Centro de Gobierno, Zona Real, Iniciativa Escalón, San Jacinto y Zona San Benito, cada una con un plan de gestión urbanístico y económico de estas zonas, de acuerdo a su vocación y en alianza con el sector privado.

Además de estas iniciativas, la municipalidad ha creado un Centro de Formación Laboral (CFL), Oficina de Gestión de Empleo y la Oficina de Asesoría Empresarial. Está en proyección la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local que absorba estas unidades y la Gerencia de mercados.

Existen también alianzas estratégicas que ha establecido con Universidades: La Universidad Tecnológica brinda servicios de asesoría jurídica y la Universidad Francisco Gavidia brinda asesoría empresarial coordinando con la Gerencia de mercados.

## **c. Planes y esfuerzos Asociativos**

El municipio de San Salvador cuenta con Plan Estratégico 2009-2012. Forma parte del COAMSS y OPAMSS. Cuentan con un Plan de Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de San Salvador, en las cuales se han definido 6 mesas temáticas: movilidad, desarrollo económico, manejo de desechos sólidos, manejo de ríos y quebradas, seguridad ciudadana y cohesión social. Entre proyectos que se están impulsando con el AMSS se encuentra: a. Proyecto SITRAMSS (Sistema de transporte terrestre del Área Metropolitana de San Salvador): Ordenamiento del transporte público; b. Central de Abastos; c. Mercado de Mayoreo; y d. Terminal de Oriente.

## **d. Seguridad Ciudadana**

San Salvador es uno de los municipios más violentos del país, con zonas altamente críticas. En este sentido la municipalidad, a través del CAM coordina con PNC y Fuerza Armada en aquellas colonias que son más conflictivas a través de grupos de tarea conjunta y realizando actividades de prevención. En el mes de Julio lanzarán el Plan de

Prevención de la Violencia. Asimismo implementarán un proyecto de Instalación de cámaras de vigilancia en la ciudad y un centro de monitoreo.

**e. Costos de Entrada a Nuevos Negocios, Tiempos y Regulaciones, Tasas e Impuestos**

En este componente es donde la municipalidad de San Salvador considera que desde el Proyecto se puede contribuir a mejorar los servicios que brinda hacia el sector empresarial. La simplificación de trámites, formularios únicos, modernizar los sistemas de información entre la central y los distritos, homogenizar los formularios utilizados en los distritos constituyen las principales áreas en las cuales se debe de trabajar con el fin de hacer más expeditos los trámites de apertura de nuevos negocios en el municipio.

La modernización de los sistemas de administración tributaria son necesarios para lograr mayor eficiencia en el proceso. Para ello será necesario hacer un diagnóstico más exhaustivo con expertos en el tema identificar acciones de intervención que desde el proyecto se pueden impulsar. Existen deficiencias en equipos, software, que requiere de una fuerte inversión, máxime cuando se quiere que estos trámites se puedan realizar en línea.

## **CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL**

Para completar el diagnóstico municipal, es importante realizar un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio, pues ambos elementos son claves para la competitividad territorial. Con esta afirmación no se pretende descartar en ningún momento la importancia de un buen entorno o de una adecuada gestión municipal en la mejora de la competitividad de un municipio, sino que la combinación de estos dos factores y las sinergias que se pueden crear, deben de complementarse con un tejido productivo y empresarial sólido, dinámico, proactivo, con la capacidad no solo de mantener sus volúmenes comerciales sino también con la posibilidad de aumentarlos. La interacción de las tres condiciones: entorno, municipalidad y sectores productivos-empresariales, al final de cuentas, es determinante del nivel de competitividad de los municipios.

A lo largo del capítulo IV del Plan de Competitividad Municipal, se presentan brevemente una serie de elementos sobre las características económicas del municipio. En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: Agrícola, agroindustrial, industria, comercio, servicio y otros sectores como: transporte, construcción, electricidad y minas y canteras, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005. El principal objetivo de es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades, que en términos productivo empresariales, cuenta el municipio

Seguido al apartado del tejido productivo, se presenta una síntesis del tejido empresarial del municipio, con el fin de conocer cuál es la composición de los negocios del municipio, cuáles son sus principales características y la dinámica de empleo. Esto con el fin de contar con información sobre las condiciones del sector empresarial y tener un panorama sobre cuáles pueden ser las opciones para el desarrollo de este sector.

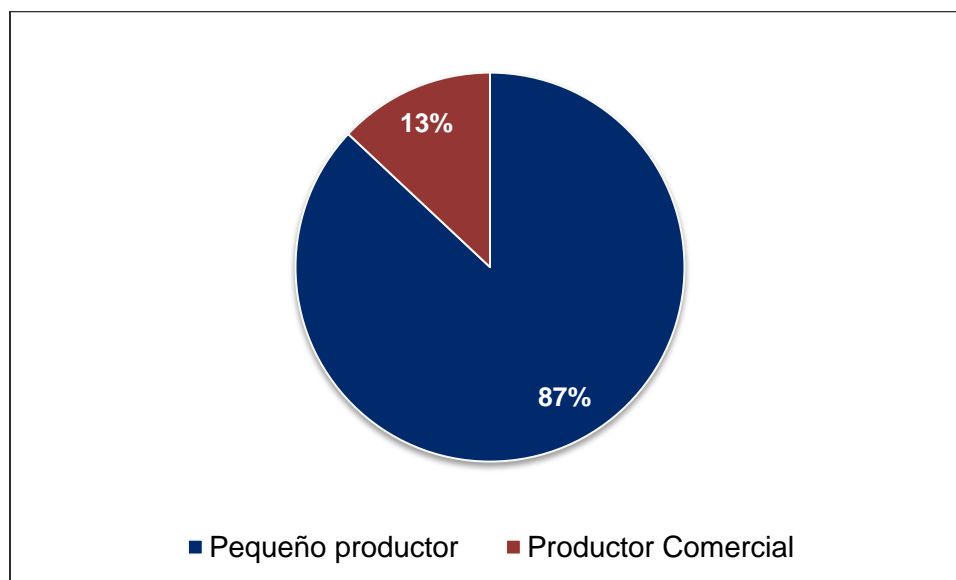
### **4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO**

#### **PIB per cápita del municipio**

Según un estudio publicado en el 2005 por el PNUD, el PIB per cápita en dólares PPP para ese año, fue de 9,230 mientras que en el 2009, el mismo estudio, mostro un incremento del PIB per cápita a 11,996.0 dólares PPP, lo cual significa un aumento del 30% de este indicador

### a. Perfil del sector agrícola

**Gráfico 6. Productores por tamaño**



Según el censo agrícola, el municipio de San Salvador contaba con una población de 1,930 productores, Del total de productores, el 87% son productores comerciales (es el productor que destina la mayor parte de su producción para la venta<sup>26</sup>) y el 13% son pequeños productores (es el productor que consume la mayor parte de lo que produce y vende el excedente de la producción, con el fin de suplir necesidades de subsistencia<sup>27</sup>)

El mismo censo indicaba que, del total de productores comerciales, únicamente 129 entraban en el “Marco de Lista de Productores –MLP”, es decir, productores comerciales que presentan características altamente intensivas y de gran volumen de producción aportando un empuje significativo al sector agropecuario<sup>28</sup>

El censo no considera zonas rurales para el municipio, por lo tanto, todos los productores pertenecen al área urbana.

El Censo Agropecuario también muestra que la mayor parte de los productores son del sexo masculino, mientras que dentro de los productores comerciales el 6% cuentan con personería jurídica, 76% son hombres y 17% son mujeres; en el caso del pequeño productor, el 84% son hombres y el 16% son mujeres.

En términos de cultivos y producción, la tabla 7 muestra un resumen de las actividades agrícolas en el municipio y su nivel de producción.

<sup>26</sup> Notas técnicas, Censo Agropecuario 2007-2008

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> Notas técnicas, Censo Agropecuario 2007-2008

**Tabla 7. Producción por cultivo y destino**

Tabla 7. Producción por cultivo y destino							
Total productores y producción total				Total de la producción por destino			
Tipo de Cultivo	Productores	Superficie sembrada (Mz.)	Cantidad (QQ.) <sup>29</sup>	Consumo humano	Consumo animal	Semilla	Venta
Caña de Azúcar	82	0	0	N/D	N/D	N/D	N/D
Maíz	403	122.52	17,018	4,573	0	0	12,445
Maicillo	33	0	1,522	0	805	0	717
Frijol	312	62.89	0	766	0	0	581
Arroz	1	0	300	0	0	0	300
Hortalizas		123.61	30,790	N/D	N/D	N/D	N/D
Frutas		877.49	189,821	N/D	N/D	N/D	N/D

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

Según se observa en la tabla 7, la mayor actividad agrícola, en lo que se refiere a producción de granos básicos, se concentra en la producción de maíz. Seguido esta la producción de frijol, maicillo y por ultimo arroz. Sin embargo, en términos de peso a nivel departamental, la actividad agrícola fuerte del municipio es en la producción de hortalizas y frutales, donde la producción representa el 11% y el 56% del total de la producción departamental respectivamente. Esto puede observarse en la tabla 8, que compara la producción del municipio con la departamental.

**Tabla 8. Comparación producción municipal-departamental**

Tipo de Cultivo	Producción del municipio	Producción del departamento
Maíz	17,018.0	850,304.0
Maicillo	1,522.0	58,151.0
Frijol	1,347.0	72,973.0
Arroz	300.0	6,277.0
Hortalizas	30,790.0	281,765.0
Frutales	189,821.0	339,357.0

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

La mayor producción del municipio está orientada a frutales, donde la producción se convierte en más de la mitad del total del departamento, y lo ubica como el principal productor de frutas de San Salvador. Dentro de estas, la fruta que más se produce es la naranja (91% del total de producción) seguido de la producción de limón y aguacate.

<sup>29</sup> Excepto la caña de azúcar que está medida en Tc.

El Censo también indica que el total de producción se realiza en 1,137 explotaciones, de las cuales el 84% están concentrados en manos de los productores comerciales. También, estas 632 explotaciones cubren una superficie de 7,737.95 manzanas, de las cuales el 87% son propiedad del productor, el 2% es alquilado y el restante 11% es otra forma de tenencia de la tierra.

En lo que se refiere a ganadería, el municipio no cuenta con ganado bovino o porcino, pero si se da la producción avícola, que según el censo, para el 2007-2008 eran 75,390 cabezas. Sin embargo, todo el inventario está compuesto por pollitos recién nacidos (75,200 que representa el 99.7% del total de inventario) y una mínima parte de 190 cabezas son pollos de engorde.

#### **b. Perfil del Sector Agroindustrial**

Aunque actualmente no se cuenta con un diagnóstico sobre la actividad agroindustrial y sus potencialidades para el municipio, ciertamente la instalación de industrias de este tipo es una posibilidad tomando en cuenta, que al menos ese año, se encontraban instaladas 8 empresas en ese sector, clasificadas en<sup>30</sup>:

- Beneficiado de café.
- Fabricación y refinación de azúcar de caña y otros subproductos. (Ingenios azucareros).
- Tostaduría y molienda de café.

#### **c. Perfil del Sector industrial**

A nivel industrial, en el 2005 existían en San Salvador 2,861 empresas clasificadas dentro de este sector, el registro más reciente brindado por la municipalidad mostraba 1,163 empresas registradas en este rubro.

Cabe aclarar que esta diferencia puede deberse al hecho que, mientras el censo se basa en encuestas que se realizaron directamente a cada negocio mediante visita personal, las municipalidades se basan en los registros de catastro, departamento el cual no cuentan con este tipo de modalidad para registrar cada negocio que se instala en el municipio, ejemplo de ello son las tortillerías que para el 2005 representaban el 20% del total de negocios del sector industria, pero que son negocios que raramente se registran en el departamento de catastro de cada municipio.

Las actividades<sup>31</sup> que más destacan, por la cantidad de negocios censados en estas categorías, se presentan en la tabla 9:

---

<sup>30</sup> Según el Código Industrial Internacional Uniforme.

<sup>31</sup> Según el Código Industrial Internacional Uniforme.

**Tabla 9. Principales Actividades del Sector**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>
Elaboración de tortillas	578
Imprentas	257
Fabricación de pan de toda clase	240
Costurería (confección de vestidos a la medida, modas)	144
Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal)	139
Sastrería (confección de trajes para hombre, etc.)	138
Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	136
Carpintería	99
Fabricación de rótulos, placas indicadoras, anuncios publicitarios y comerciales (excluyendo rótulos luminosos)	59
Fabricación de ropa para niños	36

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Las 10 actividades presentadas en el cuadro anterior, concentraron 1,826 empresas y representaron, para el 2005, el 64% del total de los negocios del sector industria.

#### **d. Perfil del Sector Comercio**

Este es el sector más grande del municipio; 17,600 negocios censados en el 2005 se dedicaban a alguna de las actividades de este sector, esto quiere decir un 57% del total de negocios pertenecían al sector comercio.

Además, los registros de catastro, si bien es cierto difieren en el valor absoluto, en términos relativos son casi similares, pues los registros de catastro indican, que del total de negocios registrados, un 49% se dedica a alguna actividad dentro del sector comercio. En la tabla 10 se muestran las 10 principales actividades del sector



**Tabla 10. Principales actividades del sector**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>
Venta de artículos de primera necesidad (Tienda)	2,983
Reparación mecánica automotriz.	607
Chalet. (5211 - Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco.)	585
Venta de verduras y hortalizas.	530
Comedor.	498
Tienda (puesto de mercado).	416
Venta de calzado.	340
Venta de frutas.	339
Venta de ropa de toda clase y otros artículos de tela.	314
Venta de medicamentos farmacéuticos y otros materiales y artículos de uso médico, odontológico (farmacia).	286

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Estas 10 actividades mostradas en la tabla 10, concentran 6,898 negocios y representan el 39% del total del sector, esto es importante si se toma en cuenta que, dentro del sector comercio, existen 423 distintas actividades.

#### **e. Perfil del sector servicios**

El siguiente sector más importante del municipio es el de servicios, ya que para el 2005, el censo indicaba que 9,431 negocios estaban registrados en el sector, lo cual equivale al 30% del total. En las cifras de catastro, la participación del sector servicios con respecto al total es más elevada pues alcanza el 43%. En la tabla 11 se muestran las 10 actividades principales del sector:

**Tabla 11. Principales actividades del sector**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>
Comedor	1,174
Tratamientos de belleza (salones)	783
Clínicas médicas especializadas.	687
Asesoramiento y representación jurídica en las diferentes esferas del derecho	631
Clínicas de odontología general	506
Restaurantes	430
Cafetería	315
Pupusería	305
Reproducción, impresión heliográfica, fotocopia y otros	254
Clínicas médicas ginecológicas	196

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Tomando en cuenta que dentro del sector hay 220 actividades diferentes, estas 10 concentran 5,281 negocios, los cuales representan el 56% del total de negocios.

#### f. Otros sectores

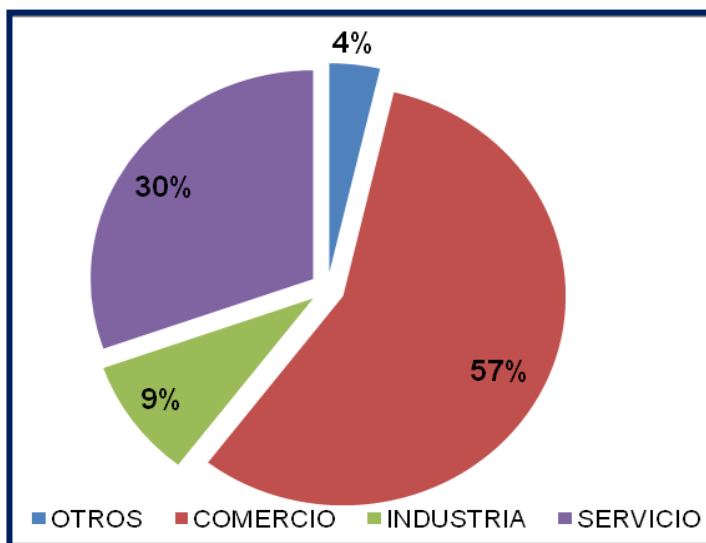
Además de los sectores antes mencionados, el censo 2005 presenta información para 4 sectores más: transporte, construcción, electricidad y minas y canteras. En total, estos 4 sectores aglutinaban 1,129 negocios, de estos, los más importantes son los sectores de transporte y construcción, que contaban con 857 y 258 negocios censados respectivamente. Estos 1,129 negocios representaban el 4% del total de negocios censados en el 2005 en San Salvador.

En el sector construcción la principal actividad es “Construcción, ampliación y reforma de edificios, viviendas y otros. (Reparación de viviendas y otras construcciones.)” Con 112 negocios censados, y en el sector de transporte la principal actividad es “Internet (correo electrónico, etc.)” con 152 negocios censados.

### 4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

En lo que se refiere a los negocios, y aunque de esto ya se mencionaron algunos elementos, la base de datos del Censo Económico 2005 muestra que para ese año existían 31,029 empresas en los sectores de: agroindustria, comercio, construcción, electricidad, industria, minas y canteras, servicio y transporte. La información de catastro muestra 17,249 negocios<sup>32</sup>.

**Gráfico 7. Distribución de los negocios por sector**



*De los 31,029 negocios censados en el 2005, el 96% estaban concentrados en 3 ramas principales: comercio 57%, industria 9% y servicio 30%, el restante 4% son empresas en el sector agroindustria, construcción, minas y canteras, electricidad y transporte.*

<sup>32</sup> Como se dijo anteriormente, la disparidad puede deberse a que el censo hizo presencia negocio por negocio para obtener datos, mientras que catastro depende mucho de la voluntad del propietario para registrar el negocio formalmente.

Así mismo y tomando como base el Censo Económico del 2005, los 30,129 negocios generaban un total de 233,331 empleos. De estos, el 32.8% de los empleos eran generados por los negocios agrupados en el sector comercio. Mientras que los sectores de servicio e industria generaban el 14.1% y 41.3% del empleo.

Esto quiere decir que el sector industria y servicio generan más empleo por negocio que el sector comercio, ya que, el sector comercio concentra el 57% del total de negocios pero genera únicamente el 32.8% del empleo, caso contrario con el sector industria y servicio, cuyas participaciones en el total de negocios son menores pero no así con la generación de empleo.

La tabla 12 es un resumen del total de negocios y empleo generado por cada sector. Así como también se presenta la tasa de empleo por negocio<sup>33</sup>, de lo cual se puede observar cual es el sector que genera más empleo por negocio.

**Tabla 12. Empleo generado por sectores**

Sector	Empleo	Negocio	Tasa de empleo por negocio
Agroindustria	638	8	80
Comercio	73,320	17,600	4
Construcción	11,556	258	45
Electricidad	3,288	12	274
Industria	31,562	2,861	11
Minas y canteras	37	2	19
Servicio	92,216	9,431	10
Transporte	10,714	857	13
<b>Total general</b>	<b>223,331</b>	<b>31,029</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Sin incluir el sector electricidad<sup>34</sup>, el sector agroindustria es el que más empleo genera por negocio, seguido por construcción. Como se mencionó anteriormente, aunque la mayor parte de los negocios están en el sector comercio, estos generan una tasa de empleo por negocio más baja que la media, mientras que la media del municipio es de 7 empleos por negocio, en el sector comercio se generan únicamente 4.

La tabla siguiente, muestra en resumen la composición de los negocios (2005) según el sexo del propietario y el total de empleo contratado<sup>35</sup>:

<sup>33</sup> Para el cálculo se tomó como base el indicador de personal ocupado y no el remunerado

<sup>34</sup> Este sector se ve altamente influenciado por una sola empresa (ANDA) que genera 2,546 empleos.

<sup>35</sup> Se excluyen de esta tabla los casos "S/N" que son datos sin definición de género o razón social

**Tabla 13. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo generado**

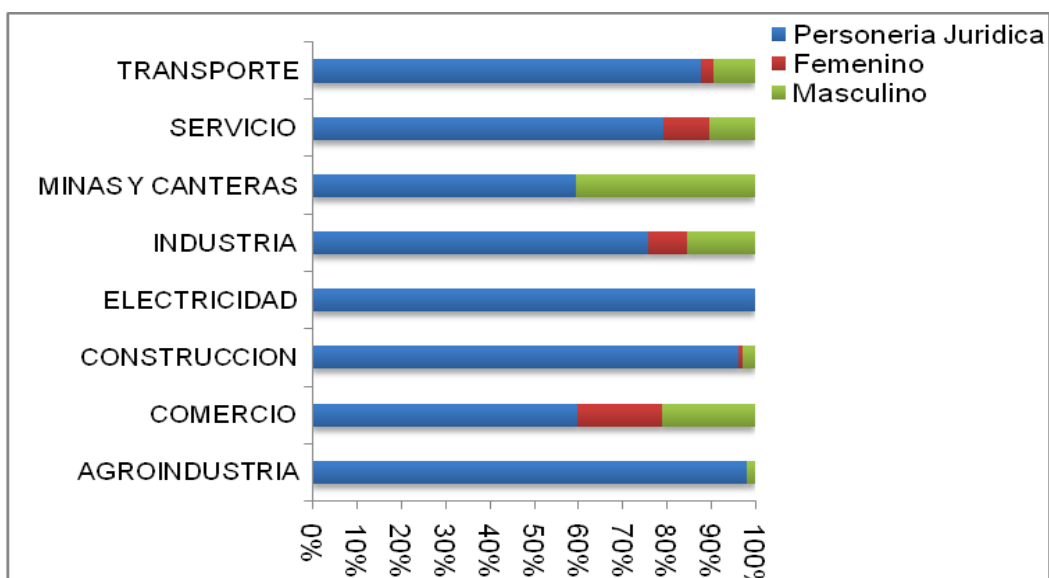
Distribución De Los Negocios Por Sexo Y Actividad Económica				Total Personal Empleado Según Sexo Del Propietario Y Actividad Económica		
Sector Económico	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica
<b>Agroindustria</b>	0	2	6	0	13	625
<b>Comercio</b>	7,963	5,619	2,785	13,741	15,106	42,700
<b>Construcción</b>	9	50	196	102	352	11,099
<b>Electricidad</b>	0	0	12	0	0	3,288
<b>Industria</b>	1,075	1,181	545	2,731	4,861	23,751
<b>Minas y canteras</b>	0	1	1	0	15	22
<b>Servicio</b>	3,791	3,047	2,215	9,589	9,471	72,369
<b>Transporte</b>	121	359	373	316	1016	9,373
<b>Total</b>	12,959	10,259	6,133	26,479	30,834	163,227

Fuente: Elaboración Propia en base al censo económico

La tabla anterior indica que:

- De 30,129 negocios establecidos, el 44% son negocios propiedad de mujeres, el 35% son negocios propiedad de hombres y el 21% son empresas con personería jurídica. Esto es importante, ya que lo común es observar tasas de negocios con personería jurídica muy bajas, entre 1% y 5%.
- A nivel de sectores, existen algunos en los que la mayoría son las mujeres las propietarias del negocio y en otros en que son los hombres los que en su mayoría son propietarios de negocios. En el sector de comercio y servicio se da el primer caso, mientras que en los sectores de industria y transporte se da el segundo caso. En el resto de sectores son los negocios con figura jurídica los que prevalecen por encima de los negocios con propietaria o propietario.
- En lo que respecta a empleo, el 74% del empleo es absorbido por empresas con personería jurídica, 14% por empresas con propietario y 12% por empresas con propietaria.

**Gráfico 8. Empleo generado por sectores según sexo del propietario**



*En todos los sectores, los negocios con personería jurídica generan la mayor parte de los empleos, superando en todos los casos el 50%.*

Basándose en el total de personal que labora en cada negocio, es decir, sea personal remunerado o no, de los 31,029 negocios, 25,577 son microempresas, 2,359 son pequeñas empresas, 2,495 son mediana empresa y 598 son gran empresa. A continuación se presenta un cuadro con el detalle:

**Tabla 14. Clasificación de los establecimientos según el personal ocupado**

Sector económico	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Agroindustria	8	1	1	4	2
Comercio	17,600	15,385	1,101	959	155
Construcción	258	74	34	109	41
Electricidad	12	4	0	6	2
Industria	2,861	2,139	258	337	127
Minas y canteras	2	0	0	2	0
Servicio	9,431	7,426	844	926	235
Transporte	857	548	121	152	36
<b>Total</b>	<b>31,029</b>	<b>25,577</b>	<b>2,359</b>	<b>2,495</b>	<b>598</b>

Fuente: elaboración propia en base al censo económico 2005

### **4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES**

Por el momento no se ha hecho un diagnóstico sobre encadenamientos actuales o posibles en el municipio y por tanto no se puede determinar exactamente cuáles pueden ser estos.

## CAPÍTULO V.

### FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

En el presente capítulo, se presentan los resultados del ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 15). Dichos resultados fueron construidos a partir del diálogo, discusión y el consenso entre representantes del sector público y privado, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio de San Salvador.

Se realizaron seis talleres de Diagnóstico donde se contó con la participación de actores económicos de los seis Distritos que componen el Municipio de San Salvador y con representantes de las delegaciones distritales de la Alcaldía Municipal. En dichos talleres se construyó participativamente la visión futura del municipio en relación a su competitividad, se identificaron y analizaron participativamente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para alcanzar esa situación deseada y también se identificaron las acciones de mejora a la competitividad que se deben de impulsar desde el ámbito público y privado.

**Tabla 15. Matriz de Análisis FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<p><u>Capacidad o recursos internos</u> del municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le proporciona una ventaja para lograr sus objetivos y mejora su capacidad de competir. Son las capacidades que se deben mantener, fortalecer o incrementar para el logro del desarrollo.</p>	<p>Son áreas internas, <u>faltas, limitaciones, defectos u obstáculos</u> del municipio, sector o de quien se realiza el análisis que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos. Son los aspectos en los que hay que focalizar esfuerzos para fortalecer o desarrollar.</p>
<b>EXTERNO</b>	<p>Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir o poder lograr los objetivos propuestos, si hay capacidad y se toman las decisiones para aprovecharlos</p>	<p>Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis, que le pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando que se alcancen los objetivos y el desarrollo propuestos.</p> <p>Es importante identificar y conocer las amenazas para poder anticiparse y tomar las decisiones que ayuden a reducir, disminuir o evitar el riesgo de que afecten negativamente el logro de los objetivos.</p>

Fuente: elaboración propia.

## 5.1 RESULTADOS DEL FODA

En la tabla 16 se presentan los resultados del análisis FODA para cada uno de los 6 distritos en los cuales la Alcaldía Municipal de San Salvador divide el territorio.

Los participantes en los talleres de construcción de visión y el FODA, pertenecen a los siguientes sectores económicos: servicios, industria, comercio y representantes de la municipalidad.

**Tabla 16. Análisis FODA del Distrito No. 1**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Trabajo en equipo del recurso humano del distrito No. 1	Infraestructura de alcantarillado y drenaje de aguas lluvias obsoleta	Proyectos y programas de apoyo del Gobierno Central y Municipal para el desarrollo económico y social	Comercio informal masivo
Modernización	Calles en mal estado	Oportunidad de hacer negocios y generar empleos	Migración de grandes empresas a otros municipios
Diversidad de negocios	Falta de proactividad del personal del distrito	Mejor desarrollo industrial por estar en la capital	Crecimiento desordenado del comercio
Espacios de esparcimiento como parques, teatros, monumentos, espacios deportivos, predios para ferias, centro histórico y calles amplias para desarrollar actividades	Burocracia en la prestación de servicios	Afluencia de turistas nacionales y extranjeros	Influencia ideológica partidaria en decisiones municipales
Volumen de población	Pocos elementos del CAM	Apoyo entre municipios	Clima político actual
Buena ubicación geográfica	Poco desarrollo tecnológico en la prestación de servicios municipales	Gestionar y obtener proyectos y recursos para el bien común en el distrito	Resistencia al cambio en el sector público y privado
Cuenta con un mercado dinámico, es una zona comercial e industrial lo que permite generar empleos y crecimiento social para la población	Poca iluminación en los espacios públicos	Aprovechar la tecnología e investigación que se desarrolla en las universidades del distrito	Falta de coordinación entre el Gobierno central y local
Ubicación ordenada de negocios, focalizados	Falta de recursos para controlar la delincuencia	Mejorar las tasas e impuestos	Fenómenos naturales, cambio climático, terremotos (desbordamiento de ríos)
Proximidad de la oficina del distrito con el contribuyente	Indigentes y mendigos en las calles	Buena relaciones entre el sector público y privado	Globalización
Buenas vías de acceso	Poca cultura sobre el cuidado del medio ambiente y reciclaje	Convertirse en un centro de negocios	Incremento del desempleo



Acceso a todos los servicios básicos y tecnológicos	Espacios públicos sucios		Contaminación ocasionada por el tráfico vehicular y buses en mal estado
Disposición de los empresarios a acercarse para propiciar el bien común	Existencia de negocios de dudosa reputación		Cierre de negocios debido a la delincuencia y extorsiones
Buen servicio de limpieza	Alto índice delictual, inseguridad		Comunidades con altos índices de delincuencia
Concentración de organizaciones estatales			

Fuente: Talleres participativos

**Tabla 17. Análisis FODA del Distrito No. 2**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ubicación geográfica	Proceso de recaudación de impuestos	Apoyo de cooperantes e instituciones del Gobierno central	Apatía de algunos sectores de la sociedad
Liderazgo del alcalde y director del distrito	Zona de concentración de marchas y protestas	Acercamiento entre la municipalidad y el sector privado	Desinterés en el Proyecto
Contar con 121 parques	Poca publicidad de los servicios municipales y fechas importantes	Integración del sector privado	Que los empresarios no paguen sus impuestos
Infraestructura en general	No cuenta con servicios electrónicos para facilitar trámites empresariales y presentar informes	Iniciar proyectos en común entre el sector público y privado	No contar con el apoyo del sector público por polarización
Diversidad empresarial	Tardanza en la entrega de solvencias municipales	Interacción con instituciones educativas	Infraestructura básica en mal estado
Zona comercial, turística, cultural y vida nocturna	Falta de oportunidades de negocio	Convenios entre la municipalidad y la empresa privada	Pocos recursos municipales
Personal capacitado en la oficina distrital	Poca generación de empleos	Volumen de población	Mal uso de los recursos
Estrato social de la población del distrito No. 2	Falta de medidas de prevención del crimen y violencia como patrullajes	Integrar a la población de las colonias y comunidades en actividades recreativas y económicas	No dar continuidad ni finalizar los proyectos
Calidad en los servicios municipales	Incumplimiento por parte del sector privado en el pago de tasas e impuestos municipales	Áreas recreativas idóneas para sano esparcimiento	Cambio de empleados capaces
Ingresos relativamente altos por impuestos municipales	Falta de interés de algunos empleados municipales en resolver o agilizar trámites	Disposición de la población para proyectos de mejora	Falta de sentido de pertenencia como distrito No. 2
Innovación en la resolución de trámites	Zonas poblacionales vulnerables	Inversión de empresa privada, donaciones	Falta de apego a planes de ordenamiento y desarrollo
	Inseguridad y los costos que esto implica para las empresas	Inversión extranjera	Falta de atención en las peticiones de los ciudadanos
	Falta de incentivos y educación para el manejo y reducción de	Ferias permanentes en los parques, festivales	Delincuencia, inseguridad

	desechos		
	Falta de agilidad en los trámites municipales	Zona comercial que propicia el desarrollo de los negocios	Falta de seguridad jurídica para inversionistas
	Falta de divulgación sobre los lugares que forman parte del distrito No. 2	Zona atractiva para nuevos negocios	Falta de educación de la población sobre el manejo de los desechos sólidos y la protección del medio ambiente
	Contaminación auditiva y visual mediante rótulos, cables y postes y sonidos	Impulsar ferias, el arte y la cultura haciendo uso recreativo de los parques	Distribución territorial de los distritos
	La distribución de los ingresos no es proporcional a cada distrito	Programas de desarrollo amigables con el medio ambiente	La falta de transparencia ahuyentaría la inversión
	Falta de zonas peatonales		Crisis económica
	Limpieza de calles deficiente		Cierre de empresas, disminución en la recaudación de impuestos
	Falta de estacionamiento en los centros de atención municipal		
	Existencia del comercio informal		

Fuente: Talleres participativos

**Tabla 18. Análisis FODA del Distrito No. 3**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Las empresas de la zona brindan oportunidad de empleo	Permitir la generación de negocios informales	Talleres de aprendizaje, becas, capacitaciones, ferias de empleo	Poco control de vendedores informales
Seguridad relativa	El crecimiento desordenado dificulta la vida diaria	Desarrollar reuniones entre líderes comunitarios y empresa privada para un mayor acercamiento y un mejor desarrollo para el distrito	Que se sature de negocios y los residentes emigren, convirtiéndose en una zona netamente comercial
Sector hotelero y medico concentrado entre comunidades y centros habitacionales	Falta de plan de ordenamiento territorial	Obtener financiamiento para programas de inclusión social con las comunidades en desarrollo (BID, BCIE, Cooperación Española)	Falta de control de estacionamiento vehicular en las aceras
Distrito financiero	Comunidades en desarrollo ignoradas, falta de oportunidades, falta de empleo y falta de organización, deserción escolar	Hacer uso del CAM motorizado para la sensibilización y aplicación de las ordenanzas municipales	Delincuencia, pandillas, extorción, incremento de la violencia
Recursos culturales y de entretenimiento CIFCO, MUNA, Museo de arte contemporáneo, Teatro Presidente, Zona Rosa, Escalón	Contaminación publicitaria	Continuidad en el tiempo de gestión del Gobierno local	Corrupción
La mejor zona de la capital	Trámites engorrosos para los negocios	Formación de comisiones por sector y por rubro	Vulnerabilidad geográfica genera un riesgo mayor

			por deslaves o erupción del volcán u otros desastres naturales
Zona atractiva para inversiones	Desorden vehicular (parqueo) y urbano	Capacitaciones sobre las ordenanzas y la correcta aplicación	Inundaciones, colapso de ríos, acueductos en invierno
Cuenta con los medios y características necesarias para lograr el desarrollo sostenible	Servicios públicos deficientes	Capital humano y nivel educativo	Precariedad medioambiental
Ubicación geográfica estratégica, zona de fácil acceso desde cualquier punto de la capital	Falta de equipo, sistemas y personal idóneo	Reordenamiento urbano para propiciar la integración de la municipalidad con el Gobierno Central	No implementar las regulaciones ya establecidas
Es una zona con alta afluencia de turistas	El marco legal no es claro	Mejorar la calidad de vida y desarrollo de las comunidades	La falta de integración de todos los actores puede generar descontrol
Se generan ingresos altos por impuestos	Poca inversión empresarial en apoyo a la municipalidad	Diferentes organizaciones dispuestas a ayudar en la implementación de la visión en conjunto con la ciudadanía	Falta de implementación de una cultura de responsabilidad ciudadana
Zona de oportunidades habitacional y económica	Poca inversión en turismo	Crear nuevos modelos de desarrollo con socios público privados	Falta de continuidad en el modelo de gestión
Existencia de Instituciones de apoyo para lograr objetivos de desarrollo	Clasificación diferenciada de los ciudadanos en cuanto a las reglas que se deben cumplir (negocios informales)	Empresa privada con interés en invertir en el mejoramiento del distrito	Falta de oportunidades para la población en general
Voluntad y determinación del gobierno local	Distrito rodeado de comunidades se traduce en inseguridad	Los gobiernos de municipios del entorno son de la misma Institución política	Falta de compromiso de la municipalidad
Existe organización comunitaria empresarial en acción (Corporación Zona Rosa)	Falta de participación de las comunidades en los programas que desarrolla la Alcaldía	Captación de nuevos inversionistas	Desacuerdos por factores políticos entre el Ejecutivo y Alcaldía
Diversidad de negocios en el Distrito	Poca comunicación comunitaria y con todos los sectores del Distrito 3	Apoyo e información de empresas de otros distritos	
Voluntad de la ciudadanía hacia el ordenamiento	Falta de valores y desintegración familiar	Asocio para el crecimiento público-privado	
	Las empresas tienen temor de contratar personas de las Comunidades de la zona	Inclusión de la población en desarrollo,	
		Generar oportunidades de trabajo y sano esparcimiento para los jóvenes	

Fuente: Talleres participativos

**Tabla 19. Análisis FODA del Distrito No. 4**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Nivel socioeconómico y educativo de la población del distrito	Trámites y requisitos engorrosos para las empresas, burocracia, normas complejas	Apertura al público: cabildos abiertos	Evasión de impuestos por parte de la empresa privada
Alta actividad empresarial	Canales de comunicación poco efectivos	Colaboración de la ciudadanía y apoyo del sector privado	Cierre de empresas
Buena relación y apertura entre el Gobierno local y el sector privado para escuchar propuestas	Falta de una eficaz descentralización de servicios	Apoyo de cooperantes en el proceso de desarrollo	Que las decisiones sobre el distrito No. 3 no sean propias sino que exista dependencia del nivel central
Empresas del sector generan impuestos e ingresos a la Municipalidad	Preferencias en al aplicación de las normativas	Colaboración de municipalidades aledañas	Incremento en los costos de inversión
Efectividad en el cobro de impuestos	No existen planes de ordenamiento	Realizar socios público privado para aprovechar instalaciones deportivas	Vulnerabilidad a inundaciones y otros fenómenos naturales
Instalaciones de la oficina distrital para brindar un buen servicio y personal capacitado	Falta de incentivos para la creación de nuevas empresas	Nuevos incentivos para inversionistas	Crecimiento de municipios aledaños
Ubicación geográfica accesible y estratégica	Tasas e impuestos altos para publicidad	Titularización	Infraestructura vial en mal estado
Plusvalía de las propiedades por ser una zona exclusiva y de prestigio	Falta de socios público privado	Incremento del FODES	La exclusión de las comunidades en vías de desarrollo y de los jóvenes se pone en riegos la seguridad
Zona segura, cerca de guarniciones y patrullajes militares	Familias que habitan en zona de riesgo	Contar con el apoyo del CAM	Delincuencia, inseguridad, expansión del territorio de las pandillas
Limpieza	Poca presencia del CAM en la zona para dar seguridad	Infraestructura vial y conectividad	Poca o insuficiente iluminación en zonas de riesgo
	Algunas zonas o lugares inseguros	Gente emprendedora	Movilidad de grupos delincuenciales y tráfico de drogas provenientes de otras zonas
	Colonias limítrofes con comunidades peligrosas y el empoderamiento de estas	Construir estacionamiento y zonas recreativas	Falta de seguridad jurídica
	No se hace uso de la tecnología para brindar servicios municipales	Incremento de la apertura de negocios en la zona	Poco soporte y apoyo para los proyectos de la municipalidad
	No se hace uso de tecnología en seguridad	La fuerza armada puede ser un aliado estratégico	Bloqueo del Gobierno central a los planes de desarrollo municipal local
	Falta de espacios para parqueo en la zona en general y en la oficina del distrito	Mejorar los servicios municipales (entrega inmediata de solvencias)	
	Existen pocos centros recreativos en la zona	Incentivar la participación ciudadana	
	Poco aprovechamiento de los recursos del distrito	Credibilidad de la población en la gestión municipal	

		Apertura a sugerencias por parte de la municipalidad	
		Actualizar sistemas relacionados a los trámites municipales para empresas	
		Evaluar la tasación de impuestos	

Fuente: Talleres participativos

**Tabla 20. Análisis FODA del Distrito No. 5**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Contar con empresas en la zona que pueden apoyar para mejorar y lograr la visión	Falta de coordinación entre el sector público y privado	Desarrollar un plan de ordenamiento territorial	Vulnerabilidad a fenómenos climatológicos, crecimiento de quebradas que provocan inundaciones todos los años, zona altamente sísmica
Distrito económicamente activo	Áreas públicas manchadas con grafitis	Realizar campaña de eliminación de grafitis	Deterioro medioambiental, deforestación
Espacio para la comercialización	Parqueo insuficiente en la zona y en las oficinas del distrito	Promoción del centro cultural San Jacinto	Drenaje de aguas lluvias en mal estado
Voluntad para apoyar procesos de desarrollo por parte del sector público y privado	Falta de señalización de sitios históricos	Inversión para el desarrollo del turismo local. Vigencia del proyecto cultural de San Jacinto iniciado hace 40 años, el cual convertiría a la zona en un polo de desarrollo turístico	Falta de cooperación del Gobierno Central
Espacio territorial extenso (18.8 Km2, 83 comunidades, 49 parques)	Carencia de una casa o salón comunal	Propiciar el desarrollo empresarial y atraer inversión	Mala comunicación entre empresas y la Alcaldía municipal
Capacidad para desarrollo turístico	Falta de apoyo al deporte	Establecimiento de vínculos con municipios aledaños como Panchimalco	Cierre de negocios por delincuencia, extorsiones e inseguridad (cierres definitivos o los negocios existentes cierran temprano)
Población numerosa, mercado potencial	Carencia de servicios municipales en línea, trámites burocráticos	Proyecto arte y cultura a través de un asocio entre el Gobierno central, municipal y empresa privada	Existencia de gran cantidad de comunidades peligrosas, proliferación de pandillas
En el distrito se cuenta con infraestructura cultural histórica	Desconocimiento de los procedimientos en los empleados de la oficina distrital, personal poco comprometido	Aprovechar la buena ubicación geográfica para el desarrollo de proyectos	Nuevos asentamientos marginales
Ubicación geográfica	Corrupción, intereses políticos	Coordinar esfuerzos	Alto índice de pobreza de

estratégica y accesible		con instituciones gubernamentales, otros cooperantes y entidades religiosas	la población
Calidad de la atención en la oficina distrital	Inseguridad	Conformación de mesas de diálogo entre el sector público y privado	Retiro de empresas hacia otros municipios o distritos
Organización de los centros poblacionales	Falta de planificación en la construcción de viviendas, desarrollo desordenado	Expansión industrial, inversión de empresas extranjeras	
Existencia de polideportivos, museo histórico, zoológico	Poca iluminación en espacios públicos	Presentar planes claros para generar confianza en los inversionistas	
	Falta de señalización e iluminación en las instalaciones de la oficina municipal del distrito		
	Zonas vulnerables		
	Falta de limpieza y recolección de desechos		
	Baja recaudación de impuestos		
	Impuestos altos		

Fuente: Talleres participativos

**Tabla 21. Análisis FODA del Distrito No. 6**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Cantidad importante de la población (132 comunidades más de 80 mil clientes potenciales, alto tráfico de personas en la zona)	Falta de diálogo entre la oficina municipal del distrito y los comerciantes	Oportunidad de negocios, terminal de buses se convierte en foco de desarrollo	Urbanización desordenada arriba de la ciudad
Las empresas generan ingresos por impuestos a la municipalidad	Limitaciones para la apertura de negocios por parte de la oficina municipal del distrito	Mejorar los plazos para pagar impuestos en mora	Que las pandillas se adueñen de algunos lugares del distrito
Desarrollo comercial de la zona	Falta de ordenamiento en el funcionamiento de cantinas, horarios de apertura y cierre.	Promover turísticamente la Calle Concepción	Inseguridad y delincuencia a nivel nacional
Existencia de población emprendedora	Poca iluminación en lugares públicos	Reactivar al distrito 6 como zona comercial	Infraestructuras antiguas en mal estado significan peligro que pueden ocasionar incendios o derrumbes de esas propiedades
Existencia de empresas de diversos tamaños y sectores económicos	Falta de regulación, marco jurídico en el funcionamiento de negocios de prostitución	Desarrollar planes para mejorar las condiciones de la Avenida	Existencia de narcomenudeo
Vigilancia por parte de la Policía y el CAM en el parque	Limpieza deficiente en calles y aceras	Reactivar los servicios del ferrocarril	Alta vulnerabilidad ante fenómenos naturales, cambio climático
Ubicación geográfica estratégica	No existe control de los indigentes	Contar con el apoyo de organizaciones internacionales para ejecución de proyectos de desarrollo	Falta de cultura de prevención del VIH
Infraestructura vial y accesibilidad	Falta de eficiencia en la solución de tramites empresariales	Alianza entre sectores económicos y la	

		municipalidad	
	Baja recaudación de impuestos	Organización del sector público y privado para evitar el ladronismo en la zona	
	No existen oportunidades de crédito para el desarrollo de las empresas		
	Existe poca participación del CAM		
	Inseguridad, sector delincuencia		
	Existe mucho desempleo en la zona		
	No existen depósitos para basura y promontorios cerca de los negocios		
	Contaminación ambiental provocada por empresas de la zona (Speed Limit )		
	Sobre población en la zona		
	Impuestos altos en relación a la calidad de los servicios municipales		

Fuente: Talleres participativos

## CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El plan de competitividad municipal se ha elaborado para un periodo de 5 años por medio de un proceso de priorización y concertación con el sector privado del municipio de San Salvador. Tiene como objetivo mejorar el clima de negocios, atraer la inversión privada y generar oportunidades de empleo a nivel municipal, contribuyendo de ese modo a impulsar el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de la población.

El Plan de Competitividad Municipal consta de una visión estratégica a 5 años. También incluye la definición de objetivos y de líneas estratégicas de acción, identificando para cada una de ellas programas y proyectos, con tiempos, recursos y responsables. De manera complementaria, propone una estructura organizativa y mecanismos de seguimiento para el monitoreo y evaluación de dicho plan.

### 6.1 VISIÓN

La visión debe ser entendida como una representación o imagen objetivo de lo que el territorio espera ser y tener en el futuro enmarcado en el ámbito de la competitividad municipal. Según los aportes obtenidos en los talleres de diagnóstico se logró construir la siguiente Visión del Plan de Competitividad Municipal, la cual incluye los aportes de empresarios de los seis distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador:

Fuente: Taller participativo

#### VISION DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL AL AÑO 2016

San Salvador será un municipio donde el sector público y privado mantienen un espacio de diálogo y comunicación permanente, trabajando de forma coordinada, gestionando y desarrollando proyectos en beneficio del municipio, del desarrollo empresarial y de sus habitantes que podrán tener más oportunidades de empleo, educación de calidad y por ende mejor calidad de vida en un ambiente seguro, limpio, ordenado.

San Salvador potenciará y conservará sus atractivos turísticos y culturales, se fomentará el rescate cuidado y respeto del medio ambiente y los bienes culturales en todos los ámbitos, sectores y pobladores del municipio.

La gestión municipal será eficiente, transparente, proactiva y moderna, haciendo uso de nuevas tecnologías, lo que propiciará un clima de negocios favorable que facilitará el desarrollo y consolidación del sector empresarial y productivo del municipio

San Salvador será un municipio donde se den a conocer y respeten las reglas y se apliquen con igualdad para todos.



## 6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de San Salvador son:

**Q1.** Mejorar el clima de negocios en el Municipio a través de mejorar el desempeño del Gobierno Municipal.

**Q2.** Crear y mantener espacios de diálogo permanente entre el sector Público y Privado para gestionar y desarrollar proyectos de desarrollo económico, social y cultural.

## 6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCION

En el Plan de Competitividad se señalan dos líneas estratégicas de acción. Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones a emprender (ver tablas 22 y 23).

Línea Estratégica 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)

Línea Estratégica 2: Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas sectores público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos

A continuación se presenta un análisis comparativo entre las actividades propuestas en los talleres participativos y el Plan Estratégico período 2009-2012 de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

**Tabla 22. Línea Estratégica 1: Gestión Municipal Mejorando el Clima de Negocios.**

<b>Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)</b>		
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Acciones Estratégicas sugeridas en talleres de Diagnóstico de los seis Distritos del Municipio de San Salvador</b>	<b>Acciones dentro del Plan estratégico 2009-2012 AMSS</b>
	<b>Servicios Municipales:</b>	
Mejorar el clima de negocios en el Municipio a través de mejorar el desempeño del Gobierno Municipal	Implementar el uso de las tecnologías de la información y comunicación, y el manejo en red de bases de datos en las oficinas distritales para facilitar los servicios empresariales (descargar formularios, realizar trámites, pago de impuestos y presentar reportes online)	AE5 Proyecto 4. Meta 4.2 Facilitar consulta ampliada del ciudadano de servicios y tramites que brinda la municipalidad a través del acceso al portal web institucional. Estado EN EJECUCION al 50%
		AE5 Proyecto 5. Meta 5.1 Implementar un servicio de consulta tributaria y del estado familiar a través de un sistema en línea, con enfoque de servicio ciudadano. Estado EN EJECUCION al

**Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)**

		85%
		AE5 Proyecto 5. Meta 5.2 Servicio de entrega a domicilio de documentos municipales requeridos por los ciudadanos. Estado: Implementado
		AE5 Proyecto 5. Actividad 5.3 Implementar un call center al cliente externo para a facilitar la tributación y trámites municipales. Estado EN EJECUCION al 80%
	Revisar y mejorar los servicios y tramites de atención al cliente empresarial	Áreas estratégicas Metas a mediano plazo dentro del área de Desarrollo social y económico. Creación de la ventanilla única para el desarrollo de todos los trámites y servicios que brinda la Alcaldía Municipal y su relación con otras instituciones del Estado. Estado: IMPLEMENTADO
	Establecer un programa de divulgación sobre los servicios y proyectos municipales, fechas importantes y la cobertura de las oficinas distritales	AE6 Proyecto 7. Actividad 7.1 Programa de divulgación orientado a que la ciudadanía, conozca la normativa, controles, arbitrios y ordenanzas municipales. Estado: <b>NO INICIADA</b>
		AE6 Proyecto 9. Actividad 9.1. Contar con los mecanismos y medios para que el cliente interno y externo conozca de los procesos y normativas que rigen la gestión Municipal. Estado EN EJECUCION al 60%
	Buscar medidas para resolver el problema de estacionamiento en los centros de atención municipal	Recomendaciones: Areas estratégicas a largo plazo: Orden, mejoramiento y desarrollo urbano: Mejoramiento de infraestructura comunal
	Desarrollo e implementación de un Plan de ordenamiento territorial	No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012
	<b>Proactividad:</b>	
	Establecer mecanismos de diálogo y coordinación entre el Gobierno local y Sector privado incorporando otros actores sociales y medioambientales donde se pongan sobre la mesa problemáticas, propuestas y acciones de mejora	No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012
	Acompañar las gestiones del Comité de Competitividad Municipal en la implementación del Plan de Competitividad Municipal	No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012
	Desarrollar campañas de concientización sobre reciclaje a la población y todos los actores económicos, sociales y culturales.	AE1 Proyecto 3. Actividad 3.3 Programa de reciclaje a nivel de la gran empresa (ICIS) y compostaje en los mercados. Estado <b>SUSPENDIDA DEFINITIVAMENTE</b>

**Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)**

Crear un observatorio que monitoree el impacto de los proyectos de este tipo	AE3. Proyecto 2. Actividad 2.1. Funcionamiento de Observatorio Municipal de la Violencia. Estado EN EJECUCION al 60%
Habilitar espacios de esparcimiento y apoyo con charlas motivacionales a jóvenes en comunidades	AE3 Proyecto 5. Actividad 5.1. Construcción seguimiento y equipamiento y puesta en marcha de 3 Centros de Convivencia (Chapupo Rodríguez, Katya Miranda y 5 de Noviembre). Estado EN EJECUCION al 60%
Establecer alianzas con Gobiernos Locales de municipios aledaños que comparten la misma ideología política para desarrollar proyectos de Desarrollo	No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012
Titularización	Según información encontrada en internet en la página web <a href="http://www.sgbsal.com">http://www.sgbsal.com</a> . El Emisor Hencorp Valores, S.A. en carácter de administradora del  "Fondo de Titularización-Hencorp Valores- Alcaldía Municipal de San Salvador 01 (FTHVAMS01) a través de Servicios Generales Bursátiles S.A. de C.V., colocó en 2010 en el mercado primario el tramo 1 de la emisión de los valores de titularización de 2 bloques  1 por \$ 7,285,250.00 2 por \$ 7,285,250.00
<b>Seguridad:</b>	
Construcción de una casa comunal en distrito 5 que pueda ser utilizada para diversas actividades como educación para jóvenes en situación riesgo.	No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012
Realizar alianzas con la Fuerza Armada para desarrollar proyectos para disminuir la inseguridad en la zona del Distrito cuatro	No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012
Revisar las propiedades declaradas como patrimonio cultural, algunas propiedades están en mal estado pueden ocasionar accidentes como derrumbes o incendios	No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012
Mejorar la iluminación en espacios públicos	AE3. Proyecto 4 Actividad 4.1. Atención inmediata a zonas identificadas de alta vulnerabilidad y con limitantes de iluminación. Estado: <b>NO INICIADA</b>
Crear políticas e incentivos para el sector privado y desarrollar proyectos en conjunto con la municipalidad para disminuir la inseguridad	<i>No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012</i>

**Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)**

	Desarrollar proyectos de prevención del crimen y la violencia para evitar el cierre de negocios que al final se traduce disminución en la recaudación de impuestos por parte de la Municipalidad	AE3. Proyecto1. Actividad 1.1. Armonizar las acciones del proyecto "Reducción de la violencia y construcción de capital social y problemática en San Salvador, Distrito 5 y 6 y Centro Histórico. Estado EN EJECUCION al 45%
	Desarrollar de formar coordinada entre el sector público, Sector Privado y Gestión de Programas de inclusión social con fondos de BID, BCIE, Cooperación Española y talleres vocacionales, capacitaciones, financiamiento para becas y ferias de empleo	AE4. Proyecto 4. Actividad 4.1. Convertir el Centro de Formación Laboral en una institución formadora de obreros calificados y emprendedores capaces de impulsar el desarrollo económico del Municipio, focalizando el tipo de formación o especialización de acuerdo a la demanda del mercado laboral. Estado <b>TERMINADA</b>
		Atender a grupos juveniles de la capital que se encuentran en riesgo, vulnerables, excluidos y/o en conflicto. Estado: EN EJECUCION al 40%
		AE4. Proyecto 4. Actividad 4.2. Implementar programas educativos de formación laboral a través de becas con apoyo de la empresa privada. Estado: TERMINADA
	Desarrollar proyectos de prevención de riesgos ocasionados por fenómenos naturales como crecimiento de quebradas que provocan inundaciones todos los años	AE2. Proyecto 4. Actividad 4.1. Diseño y factibilidad técnico-económica de reducción de vulnerabilidad en ríos y quebradas en San Salvador (Etapa 1). Estado EN EJECUCION al 40%
	Construcción de espacios o centros recreativos en la zona del Distrito cuatro	<i>No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012</i>
	Realizar campaña de eliminación de grafitis en la zona del Distrito cinco	AE3 Proyecto 5. Actividad 5.2 Creación de una Unidad ANTIGRAFITIS. Estado: <b>NO INICIADA</b>
	Mayor participación del CAM en la seguridad de la comuna	AE3 Proyecto 3. Actividad 3.1. Transformación del CAM en Cuerpo de Agentes Comunitarios. Estado EN EJECUCION al 70%
	<b>Tasas e impuestos:</b>	
	Revisión de las tasas e impuestos a la publicidad pues actualmente son muy altos	AE5. Proyecto 6. Actividad 6.2. Revisión, ajuste e implementación de impuestos municipales. Estado NO INICIADA
	Mejorar las tasas e impuestos	AE5. Proyecto 6. Actividad 6.1 Revisión, ajuste e implementación de tasas municipales. Estado NO INICIADA
	Divulgar tasas e impuestos vigentes	AE5 Proyecto 1. Actividad 1.1 Revisar y

<b>Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)</b>		
	Revisión de las ordenanzas y socialización de las mismas	actualizar 39 ordenanzas municipales. Estado NO INICIADA
	Mejorar la recaudación de impuestos	<i>No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012</i>
	<b>Regulaciones municipales:</b>	
	Mejorar la regulación de publicidad auditiva y colocación rótulos en las zonas públicas pues ocasionan excesiva contaminación auditiva y visual mediante rótulos, cables, postes y sonidos	AE2 Proyecto 1. Actividad 1.3. Dar cumplimiento a la normativa vigente y proponer nuevos lineamientos para el ordenamiento de vallas y rótulos. Estado <b>NO INICIADA</b>
	Desarrollar proyecto para atención de Indigentes y mendigos que saturan las zonas públicas y altos en semáforos	AE4. Proyecto 2. Actividad 2.2. Mejoramiento y ampliación de dormitorios públicos y atención al adulto mayor y niños en situación de vulnerabilidad. Estado EN EJECUCION al 5%
	Implementación y aplicación de los planes de ordenamiento y desarrollo	AE2. Proyecto 1. Actividad 1.7. Revisión y modificación del Plan Parcial de Ordenamiento Urbano. Estado: NO INICIADA
	Falta de control del estacionamiento vehicular en las aceras en Distrito No. 3	AE2. Proyecto 2. Actividad 2.2. Recuperación de espacios públicos y zonas peatonales. Estado EN EJECUCION al 60%
	Hacer uso del CAM motorizado para sensibilización y aplicación de las ordenanzas municipales	<i>No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012</i>
	Diseñar una ordenanza para regular a las trabajadoras del sexo. Distrito 6	AE2. Proyecto 3. Actividad 3.3. Renovación y ordenamiento de ejes urbanos (Calle Arce, <b>Ave. Independencia</b> y Manuel Enrique Araujo). Estado: EN EJECUCION al 45%
	<b>Transparencia:</b>	
	Establecer el compromiso del sector público y privado sobre mantener el diálogo, la participación y la transparencia.	<i>No hay actividades relacionadas dentro del Plan Estratégico 2009-2012 pero en el nuevo plan de gobierno 2012-2015 si existen objetivos al respecto.</i>

Como podemos apreciar en tabla comparativa anterior, donde se relacionan las acciones propuestas por el sector privado y las proyecciones estratégicas de la Alcaldía Municipal de San Salvador, el 34% de las acciones sugeridas no están contempladas dentro del Plan Estratégico 2009-2012 AMSS; el 31% de las acciones propuestas están siendo en alguna medida atendidas por la municipalidad y se encuentran en ejecución y un 20% de las acciones propuestas por el sector privado están incluidas en el Plan estratégico municipal pero aún no se han iniciado acciones al respecto.

**Tabla 23. Línea Estratégica 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado**

<b>Línea Estratégica 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos</b>		
<b>Objetivo Específico:</b>	<b>Acciones Estratégicas sugeridas en talleres de Diagnóstico de los seis Distritos del Municipio de San Salvador</b>	<b>Acciones dentro del Plan estratégico 2009-2012 AMSS</b>
Crear y mantener espacios de diálogo permanente entre el sector Público y Privado para gestionar y desarrollar proyectos de desarrollo económico, social y cultural.	Coordinar proyectos de desarrollo local entre la Municipalidad, el sector privado y Gobierno Central	
	Acompañar, apoyar y/o crear condiciones para proyectos de protección medio ambiental	
	Diseñar y ejecutar de forma coordinada entre el sector público y privado y las Universidades proyectos de educación e incentivos para el manejo y reducción de desechos solidos	AE1 Proyecto 3. Actividad 3.3 Programa de reciclaje a nivel de la gran empresa (ICIS) y compostaje en los mercados. Estado <b>SUSPENDIDA DEFINITIVAMENTE</b>
	Búsqueda efectiva del financiamiento necesario para llevar a cabo las actividades del proyecto de competitividad	AE6. Proyecto 2. Actividad 2.1. Gestión de financiamiento ante nuevos cooperantes nacionales y externos. EN EJECUCION
	Desarrollar proyectos para aprovechar la existencia de instalaciones deportivas en asocio con el sector privado	
	Incorporar al ámbito laboral a jóvenes con potencial proveniente de las comunidades, en asocio entre el sector público y privado.	
	Hacer uso de las zonas recreativas para establecer programas de prevención del crimen y la violencia en coordinación entre el sector público y privado	
	Impulsar ferias de arte y cultura en coordinación con el sector privado	

Siguiendo con el análisis comparativo entre las propuestas de acciones del sector privado y el Plan Estratégico Municipal, para la Línea estratégica 2 de este plan, se identifican un total de ocho acciones. Dos de ellas tienen relación con el Plan Estratégico Municipal de las cuales una está definitivamente suspendida y está relacionada con el tema del manejo de desechos sólidos y reciclaje y la otra acción relacionada a la gestión de financiamiento con cooperantes la que si se encuentra contemplada en el Plan Estratégico y se encuentra en ejecución.

Es importante mencionar que en el nuevo Plan de Gobierno Municipal 2012 – 2015<sup>36</sup> se plantean las siguientes áreas y objetivos estratégicos respecto al tema de desarrollo económico local y competitividad (Ver anexo 1)

<sup>36</sup> Resumen Plan de Gobierno 2012-2015, Alcaldía Municipal de San Salvador

## 6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Tabla 24. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<b>Programa de Transparencia municipal</b>	Impulso de procesos de Transparencia, diálogo y participación ciudadana	Humanos financieros	Alcalde y Concejo Municipal	Equipo MCP/FUNDE
<b>Mejora de los Servicios Municipales</b>	Implementar el uso de las tecnologías de la información y comunicación para la prestación de los servicios empresariales en los seis distritos de la Alcaldía de San Salvador	Humano Financiero Consultor para diseño de Software	Alcaldía Municipal: Unidad de desarrollo institucional	Equipo MCP/ FUNDE
	Mejorar el trato del personal municipal al cliente empresarial	Humano Financiero	Alcaldía: Departamento de capacitaciones	Equipo MCP/ FUNDE
	Desarrollo de programas de divulgación de los servicios y proyectos municipales	Humano Financiero	Alcaldía: Unidad de comunicaciones	Equipo MCP/ FUNDE
<b>Proactividad</b>	Impulso de mecanismos de diálogo y coordinación entre el sector público y privado para el desarrollo económico local	Humano Financiero	Alcaldía: equipo de Competitividad y mesas de diálogo público privado distritales y Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE
	Establecer alianzas con gobiernos de municipios aledaños para diseño y ejecución de proyectos de promoción del desarrollo económico	Humano Financiero	Alcalde y Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE
	Titularización como mecanismo de financiamiento para proyectos de desarrollo	Humano Financiero	Alcalde y Concejo Municipal	BVES

<b>Seguridad</b>	Implementación de medidas para disminuir los índices delincuenciales zonas previamente identificadas como inseguras	Humano Financiero Técnico	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo FUNDE CAM PNC Fuerza Armada	MCP/
	Implementación de medidas de prevención del crimen y la violencia	Humano Financiero Técnico	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo FUNDE Otras ONG	MCP/
	Implementación de medidas de prevención de riesgos ocasionados por fenómenos naturales	Humano Financiero Técnico	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo FUNDE Otras ONG	MCP/
<b>Tasas e impuestos</b>	Revisión, ajuste, divulgación y mejora de recaudación de impuestos municipales	Humano Financiero	Alcaldía: Cuentas Corrientes, Catastro, comunicaciones		
<b>Regulaciones Municipales</b>	Regulación de contaminación visual, auditiva provocada por la excesiva existencia de rótulos y publicidad en la ciudad	Humano Financiero	Alcaldía Municipal: Comité de Competitividad	Equipo FUNDE	MCP/
	Implementación de proyecto para la disminución de indigentes y mendigos que saturan las zonas públicas y altos en semáforos	Humano Financiero	Alcaldía Municipal: Comité de Competitividad	Equipo FUNDE	MCP/
	Diseño de ordenanza para regular negocios de entretenimiento para adultos	Humano Financiero	Alcaldía Municipal: Comité de Competitividad	Equipo FUNDE	MCP/



**Tabla 25. Línea Estratégica 2:** Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<b>Fomento del Diálogo y alianzas público-privado</b>	Gestión del desarrollo económico local mediante la cooperación entre el sector público y privado	Humano Financiero	Alcaldía: equipo de Competitividad y mesas de diálogo público privado distritales y Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE
	Proyecto de gestión de financiamiento con cooperantes para impulsar proyectos de desarrollo local			
<b>Fomento de la Asociatividad entre municipalidades</b>	Establecer alianzas con gobiernos de municipios aledaños para diseño y ejecución de proyectos de promoción del desarrollo económico	Humano Financiero	Alcalde y Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE, Gobiernos locales
<b>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</b>	Establecer alianzas con instituciones del gobierno central para desarrollar proyectos de mejora de la competitividad municipal	Humano Financiero	Alcalde y Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE Instituciones del Gobierno central

## 6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL

### a. Planificación 2012-2016

**Tabla 26. Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)**

Programas	Proyectos	Principales actividades	2012			2013	2014	2015	2016
			Oct	Nov	Dic				
<b>Programa de Transparencia municipal</b>	Impulso de procesos de Transparencia, diálogo y participación ciudadana	Establecer el compromiso de los sectores público y privado sobre mantener el diálogo, la participación y la transparencia	x	x	x				
		Implementación de la Oficina de Información y respuesta según la LAIP	x	x	x	x			
		Actualización periódica del portal web de acceso a la información	x	x	x	x	x	x	x
<b>Mejora de los Servicios Municipales</b>	Implementar el uso de las tecnologías de la información y comunicación para la prestación de los servicios empresariales en los seis distritos de la Alcaldía de San Salvador	Implementar el servicio de consulta y pago de obligaciones tributarias empresariales a través de un sistema en línea				x			
		Implementar el servicio de solicitud y entrega de solvencias municipales online				x			
	Mejorar la atención del personal municipal al cliente empresarial	Capacitación y concientización sobre la calidad del servicio al cliente al personal de atención empresarial en todos los distritos				x			

		Implementar medidas para resolver el problema del estacionamiento en los distritos de la Alcaldía Municipal					x		
	Desarrollo de programas de divulgación de los servicios y proyectos municipales	Establecer un programa de divulgación de los servicios , proyectos municipales, fechas importantes y la cobertura territorial de las oficinas distritales					x	x	x
<b>Proactividad</b>	Impulso de mecanismos de diálogo y coordinación entre el sector público y privado para el desarrollo económico local	Acompañar las gestiones del Comité de competitividad en la implementación del plan de competitividad	x	x	x	x	x	x	x
		Campaña de concientización dirigida al sector empresarial sobre el manejo de los desechos				x	x	x	x
		Creación del observatorio para el monitoreo del impacto de los proyectos que se realicen				x			
		Establecer alianzas con gobiernos de municipios aledaños para diseño y ejecución de proyectos de promoción del desarrollo económico				x			
		Titularización como mecanismo de financiamiento para proyectos de desarrollo	Titularización como mecanismo de financiamiento para proyectos de desarrollo				x	x	x
<b>Seguridad</b>	Implementación de medidas para disminuir los índices delictivos en zonas previamente identificadas como inseguras	Mejorar la iluminación en espacios públicos que son considerados de alto índice delictivo	x	x	x	x	x	x	x

		Crear políticas e incentivos para el sector privado para desarrollar en conjunto con la Municipalidad proyectos de disminución de la inseguridad				x	x	x	x
		Realizar campañas de eliminación de grafitis en las zonas de San Salvador donde se presenta el problema				x	x		
		Mayor participación del CAM en la seguridad de la comuna				x			
	Implementación de medidas de prevención del crimen y la violencia	Participar en el Concurso de Iniciativas de Prevención del crimen y violencia de USAID		x	x	x			
		Habilitar casa comunal para el Distrito 5 para que esta pueda ser utilizada para desarrollo de actividades de prevención del crimen y violencia con jóvenes en situación de riesgo				x			
		Construcción de espacios o centros recreativos en la zona del Distrito 4				x			
	Implementación de medidas de prevención de riesgos ocasionados por fenómenos naturales o el mal estado de algunas infraestructuras declaradas patrimonio cultural	Desarrollar proyectos de prevención de riesgos ocasionados por fenómenos naturales como el crecimiento de las quebradas que provocan inundaciones todos los años				x	x	x	x
		Revisar las propiedades declaradas como patrimonio cultural, algunas infraestructuras están en mal estado y podrían ocasionar				x	x		
<b>Tasas e impuestos</b>	Revisión, ajuste, divulgación y mejora de recaudación de tributos (tasas e impuestos) municipales	Revisión, ajuste e implementación de tasas municipales y ordenanzas vigentes					x		

		Divulgar tasas, impuestos y ordenanzas vigentes					x		
		Implementar medidas para mejorar la recaudación de impuestos				x			
<b>Regulaciones Municipales</b>	Revisión y actualización de las ordenanzas municipales relacionadas con el que hacer empresarial	Revisión y actualización de la Ordenanza reguladora de publicidad auditiva y colocación rótulos en las zonas públicas pues ocasionan excesiva contaminación auditiva y visual mediante rótulos, cables, postes y sonidos				x			
		Desarrollar proyecto para la disminución de indigentes y mendigos que saturan las zonas públicas y altos en semáforos				x			
		Regular el estacionamiento de vehículos en aceras en la zona del Distrito 3				x			
		Hacer uso del CAM motorizado para sensibilización y aplicación de las ordenanzas municipales				x	x	x	x
		Implementación y aplicación de los planes de ordenamiento y desarrollo				x			
		Revisión y aplicación de ordenanza para regular negocios de entretenimiento para adultos	Revisión y aplicación de la ordenanza reguladora de las actividades bares, clubes y otros establecimientos similares				x		

**Tabla 27. Línea Estratégica 2.** Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos

Programas	Proyectos	Principales actividades	2012			2013	2014	2015	2016
			Oct	Nov	Dic				
<b>Fomento del diálogo y alianzas público-privado</b>	Gestión del desarrollo económico local mediante la cooperación entre el sector público y privado	Fortalecer las mesas de diálogo público-privado existentes en los seis distritos de la Alcaldía de San Salvador	x	x	x	x			
		Coordinar proyectos de desarrollo local entre la municipalidad y el sector privado	x	x	x	x	x	x	x
		Diseñar y ejecutar de forma coordinada entre el sector público, privado y las universidades proyectos de educación e incentivos para el manejo y reducción de los desechos				x	x	x	x
		Desarrollar proyectos para aprovechar la existencia de instalaciones deportivas en asociación con el sector privado				x	x	x	x
		Incorporar al ámbito laboral a jóvenes con potencial provenientes de las comunidades, en asociación entre el sector público y privado	x	x	x	x	x	x	x
		Hacer uso de zonas recreativas para establecer programas de prevención del crimen y violencia en coordinación entre el sector público y privado	x	x	x	x	x	x	x

		Desarrollar ferias de promoción del arte y la cultura en coordinación con el sector privado				x	x	x	x
	Mesa de diálogo público privado distrito No. 1	Diseño y ejecución de proyecto de desarrollo turístico en la zona de la Colonia El Bosque y Colonia Guatemala (mejorar ornato, pintar postes, podar árboles, mejorar iluminación y seguridad)				x	x	x	x
		Diseño y ejecución de proyecto de recuperación y desarrollo del potencial turístico comercial de la zona de la 5ta Avenida (mejorar la iluminación y la seguridad)				x	x	x	x
		Realizar festivales culturales y venta de libros en coordinación con la municipalidad en la zona del Parque San José				x			
		Mesa de diálogo público privado distrito No. 2	Manejar un sistema de registro histórico por cliente de los documentos emitidos por la Alcaldía para evitar al empresario gastos en certificación de documentos emitidos por la misma Alcaldía (vialidad, permiso de funcionamiento, calificación del lugar)				x	x	x
	Implementación de un sistema de calidad total en la prestación de servicios municipales de manera que los servicios que se brindan satisfagan las necesidades del cliente (Sistema LEAN)					x	x	x	x

		Realizar encuestas de medición de la satisfacción y calidad de la atención municipal a nivel distrital				x	x	x	x
		Realizar ferias de empleo dirigidas a jóvenes en edad laboral que viven en el D3 en coordinación entre la municipalidad y los empresarios del distrito	x	x	x	x	x	x	x
	Mesa de diálogo público privado distrito No. 3	Implementación del Convenio entre Asociación Comunal San Benito, Asociación Corporación Zona Rosa y Alcaldía Municipal de San Salvador para la implementación de Proyectos en la Zona de Mejora Especial San Benito	x	x	x	x	x	x	x
		Apoyo a proyecto piloto de dinamización de la zona de restaurantes en coordinación con la Asociación Escalón			x	x			
	Mesa de diálogo público privado distrito No. 4	Mejoramiento de espacios para tránsito de peatones.				x			
		Desarrollar programas de apoyo al emprendedurismo Generación de empleo				x			
		Establecimiento de incentivos al sector privado para invertir en la zona				x	x	x	x
	Mesa de diálogo público privado distrito No. 5	Diseño y ejecución de proyecto de desarrollo comercial de la Calle México				x	x	x	x



		Revisión y actualización del Micro Plan Avenida Independencia en coordinación entre el sector público y privado				x	x	x	x
		Asocio público privado para la instalación de baños públicos para mejorar la limpieza de la zona del D6 y propiciar el desarrollo comercial de la zona				x			
	Mesa de diálogo público privado distrito No. 6	Realizar campaña de eliminación de grafitis en asocio entre el sector público y privado involucrando a las personas que pintan los grafitis				x			
		Mejoramiento de la seguridad en la zona del D6 en coordinación del sector público y privado (mejorando la iluminación, poda de árboles, instalado 4 cámaras de video vigilancia, creando una red de comunicación entre agentes de seguridad privada e instalado una caseta del CAM que pueda tener reacción inmediata ante las denuncias o imágenes de video)				x			
	Proyecto de gestión de financiamiento con cooperantes para impulsar proyectos de desarrollo local	Búsqueda efectiva de financiamiento para llevar a cabo las actividades del proyecto de mejoramiento de la Competitividad				x	x	x	x
		Gestionar cooperación de forma coordinada entre el sector público, universidades y sector empresarial para programas de inclusión social, talleres vocacionales, capacitaciones financiamiento para becas y ferias de empleo				x	x	x	x

<b>Fomento de la Asociatividad entre municipalidades</b>	Establecer alianzas con gobiernos de municipios aledaños para diseño y ejecución de proyectos de promoción del desarrollo económico	Establecer alianzas entre distritos para promover proyectos de desarrollo turístico en los distritos que tienen ese potencial (distritos 1, 5 y 6)				x	x	x	x
		Establecer alianzas con municipios aledaños para diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo económico				x	x	x	x
<b>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</b>	Establecer alianzas con instituciones del gobierno central para desarrollar proyectos de mejora de la competitividad municipal	Realizar alianzas con la Fuerza Armada para desarrollar proyectos para disminuir la inseguridad en la zona del Distrito 4				x	x	x	x

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

### 7.1. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Para el caso del municipio de San Salvador se realizaron modificaciones en el proceso de conformación y estructura del Comité de Competitividad Municipal. En el presente capítulo se explica el mecanismo utilizado para la conformación de la Mesa Municipal de Competitividad que será la una instancia local conformada por actores públicos y privados del municipio que han participado en el proceso de elaboración, divulgación y validación del Plan de Competitividad Municipal (PCM).

#### **Gestión Descentralizada del Municipio de San Salvador**

El impulso del desarrollo económico local de un municipio del tamaño en extensión y número de habitantes de San Salvador demanda atender realidades diferentes y complejas, para su gestión descentralizada el municipio se encuentra dividido en Delegaciones Distritales o “Distritos”, y cada uno compuesto por zonas y comunidades como podemos apreciar en el mapa 2 .

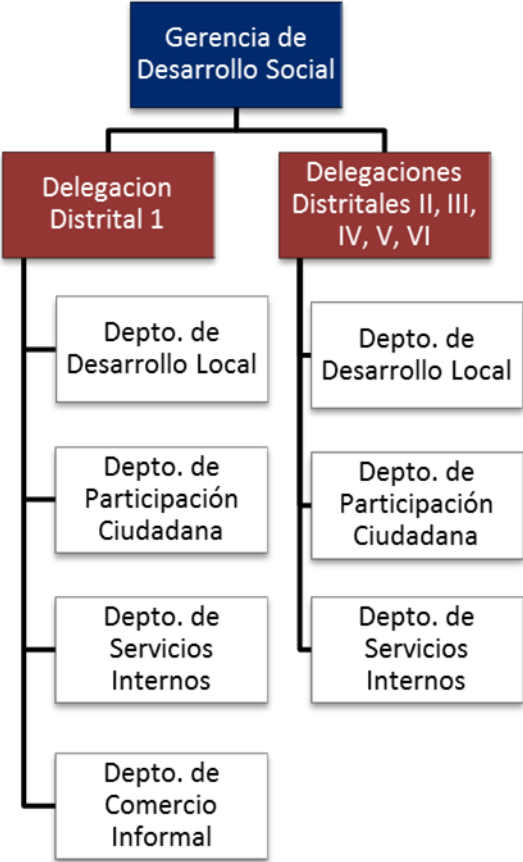
**Mapa 2. Delegaciones distritales Municipio de San Salvador**



Las Delegaciones Distritales de la Alcaldía Municipal de San Salvador tienen como objetivo garantizar la prestación eficiente y eficaz de los servicios municipales en forma desconcentrada y facilitar y fortalecer a través de la participación ciudadana, el desarrollo local a los habitantes de los Distritos del Municipio de San Salvador, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

Para fortalecer el desarrollo local en cada oficina distrital se ha creado un departamento de Desarrollo Local (ver diagrama 3) que tienen como principal propósito contribuir a la configuración de los Distritos como polos de Desarrollo Local, mediante la ejecución participativa de proyectos Distritales y Municipales de infraestructura, y medio ambiente, que tiendan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Propósito que se está directamente relacionado con el cumplimiento de la misión y visión municipal, a través de los Planes Estratégicos y un conjunto de herramientas técnicas y administrativas estandarizadas con enfoque de calidad se brindarán el de apoyo, al cometido de gestión expresados en la Misión, Y Visión correspondiente a la gestión municipal del período 2012-2015.<sup>37</sup>

**Diagrama 2. Estructura organizativa de las Delegaciones Distritales AMSS**



Fuente: Guía para la operación y sostenibilidad de las mesas de diálogo Público-Privado

<sup>37</sup> Guía para la operación y sostenibilidad de las mesas de Diálogo Público-Privado. AMSS

## 7.2 MECANISMO DE DIÁLOGO Y CONCERTACIÓN<sup>38</sup>

San Salvador es un Municipio relativamente grande en un país como El Salvador, si comparamos los diferentes distritos, como por ejemplo el Distrito 1 Vs. El Distrito 3, o si se mira hacia el Distrito 6, las diferencias son muy marcadas y supremamente grandes en el tejido socio-económico. En vista de esta complejidad, la Alcaldía de San Salvador solicitó al Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal el apoyo para elaborar una propuesta de *Mecanismo de Diálogo Público-Privado*.

La consultoría fue realizada entre los meses de octubre y diciembre de 2011 y tenía como objetivo analizar las necesidades y expectativas del gobierno municipal de San Salvador y del sector privado, en torno al desafío de la competitividad, para que sobre esta base se diseñara un mecanismo de Diálogo público-privado de carácter permanente, conformado con representantes del gobierno municipal y del sector privado de San Salvador.

La metodología empleada se basó en los principios de desarrollo organizacional participativo y sistémico, la cual incluyó herramientas flexibles para la implementación, técnicas participativas y métodos confiables para la realización de entrevistas, reuniones, mini-talleres y trabajo grupal. De esta manera se buscaba garantizar la inclusión de actores claves y lograr así los objetivos.

Participaron un total de ciento catorce representantes entre actores claves del sector privado (asociaciones empresariales, de profesionales, incluidas también empresas grandes y cámaras de comercio, de la academia, de ONG y MIPYMES) así como del sector público (la Municipalidad e instituciones gubernamentales) para conocer más a fondo sus expectativas para que el Municipio de San Salvador en el futuro sea más competitivo y más atractivo para nuevas inversiones por parte del sector privado, con apoyo del sector público en general.

El mecanismo propuesto como resultado de la consultoría tiene como visión general: Generar iniciativas y proyectos que **promuevan negocios, impulsen inversiones productivas y generen empleos** en el Municipio de San Salvador, con énfasis en las necesidades y especificidades del nivel local (distrito y zonas), reactivando diferentes ámbitos de la ciudad y fortalecer de esta manera el Desarrollo Económico Local (DEL).

Para el Municipio de San Salvador específicamente, se propuso no solo una mesa de diálogo, sino un *Mecanismo de Diálogo y Concertación de Competitividad Municipal* que permitiera tomar en cuenta las necesidades específicas en el nivel local de cada distrito. En este sentido este mecanismo permitiría acatar las diferentes ideas, desde los intereses

---

<sup>38</sup> Informe Mecanismo permanente de diálogo Público-Privado para el mejoramiento de la competitividad Municipal en el Municipio de San Salvador. USAID/ MCP

propios del sector privado y de las características de cada distrito, su situación y composición socio-económica, y a su vez apoyar la gestión municipal en la toma de decisiones conjuntas hacia un enfoque de desarrollo municipal integral, es decir no solo económico, sino social y ambiental.

A continuación se esbozan unos lineamientos generales válidos para un Mecanismo de Diálogo y Concertación, como el que se ha propuesto para el Municipio de San Salvador:

- Se involucra a diferentes actores: el sector público – la Alcaldía y sus Delegaciones Distritales, el sector privado como principal interesado y de la sociedad civil, como beneficiario involucrado en la generación de empleo e ingresos;
- Se pueden identificar de una forma más amplia los problemas comunes y no comunes que se tienen en las diferentes zonas y comunas;
- Se puede estimular el trabajo conjunto en equipos de trabajo compuestos por diferentes actores y representantes, tanto asociados como individuales;
- Se puede aprovechar mejor el rol facilitador de la Municipalidad a través de un intercambio de información, desarrollo de iniciativas y proyectos desde los distritos, convirtiéndolos en un motor del Desarrollo Económico Local (DEL);
- Se facilita la toman de decisiones con datos e informaciones veraces, de manera transparente por el enfoque participativo encontrando soluciones operativas mucho más eficaces y efectivas;
- Se logra una orientación del desarrollo del Municipio de manera más integral, reduciendo riesgos y aumentando oportunidades para una mayor porción de los habitantes.

Existen argumentos en contra de procesos de diálogo y concertación, como por ejemplo:

- a) La concertación fragiliza las instituciones democráticas
- b) Solapa la autoridad del ejecutivo
- c) Compite con las atribuciones del legislativo
- d) Contribuye a la cooperación de la sociedad civil

Sin embargo, un mecanismo de diálogo y concertación, lejos de reducir la autoridad y la responsabilidad de las Autoridades Municipales les da legitimidad, contribuye a fundamentar la toma de decisiones públicas con la información y el análisis de actores importantes involucrados.

### 7.3 ESQUEMA GENERAL DEL MECANISMO DE DIÁLOGO PARA EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR<sup>39</sup>

Desde el mes de enero de 2010 la Municipalidad de San Salvador a través del acuerdo Municipal Ref:SO-180111-10.2, acepta la participación en el Proyecto USAID para La Competitividad Municipal, se compromete a dedicar la atención y los recursos necesarios para la implementación exitosa de este proyecto y para tal propósito posteriormente nombra la Comisión de Competitividad Municipal.

Posteriormente mediante el acuerdo Municipal Ref.: SE-311012-9 de fecha 1 de noviembre 2012, resuelve la siguiente composición de la Comisión de Competitividad Municipal como se puede apreciar en la tabla 28:

**Tabla 28. Miembros de la Comisión de Competitividad Municipal**

Nombre	Cargo
Gloria Margarita Calderón Sol de Oñate	Regidora (Coordinadora de la Comisión)
Ricardo Esmahan D'aubuisson	Regidor
René Mauricio Chavarría Portillo	Regidor
René Oswaldo Ayala Molina	Director General de Desarrollo Municipal
Gino Rolando Bettaglio Rivas	Director General de Administración y Finanzas
Celina Guadalupe Escolán Suay	Asesor Jurídico del Despacho
Rina Edit Ábrego de Velásquez	Subgerente de Catastro
Claudia Eugenia Duran de Chamagua	Subgerente de Registros y servicios a los Ciudadanos
Maria Guadalupe Aguirre de Pacas	Jefa del Departamento de Gestión de Calidad
Claudia Yesenia Vásquez de Gaitán	Coordinadora de la Bolsa Municipal de Trabajo

Esta comisión quedará sin efecto posterior a la conformación y juramentación del Comité de Competitividad Municipal y tres miembros de esta comisión pasaran a formar parte de dicho Comité.

La estructura propuesta para el Mecanismo de Diálogo de Competitividad municipal para el Municipio de San Salvador permite involucrar las fuerzas vivas del municipio, al igual que sirve de instrumento de toma de decisiones. El mecanismo prevé el establecimiento de mesas de diálogo y concertación en dos niveles:

- a. Comité de Competitividad Municipal
- b. Mesas Distritales de diálogo público privado

<sup>39</sup> Guía para la operación y sostenibilidad de las mesas de Diálogo Público-Privado. AMSS

**Diagrama 3. Mecanismo de Diálogo Público-Privado**



**a. Comité de Competitividad Municipal**

El Comité de Competitividad Municipal (CCM) se ubica en el nivel más alto y su rol es el de ser el *órgano decisorio* dentro de la estructura general de la Mesa de Diálogo Público – Privado para aquellos proyectos que trascienden, los marcos legales, normativas y el presupuesto de los Distritos y/o Unidades Organizativas involucradas.

**Composición**

El Comité de Competitividad Municipal estará compuesto por seis miembros Concejo Municipal propietarios y seis suplentes que podrán ser miembros del Concejo Municipal o funcionarios y tres relatores y dentro de los representantes del sector privado seis miembros propietarios y seis suplentes elegidos en las Mesas Distritales de Diálogo Público-Privado. Cada uno de estos miembros tendrá voz y voto.

**Funcionamiento**

Su función es la de solicitar y recibir propuestas de desarrollo económico municipal y ahí se toman las decisiones sobre avalar y realizar los proyectos que se elaboren en conjunto con los actores claves en el municipio, a partir de las propuestas recibidas ya sea de la Alcaldía o de una de las Mesa de Diálogo Público - Privado.



Los miembros del Comité y del Concejo estarán facultados para revisar y dialogar sobre las propuestas presentadas. En conjunto se decidirá sobre las iniciativas y proyectos que se presenten, y en este gremio serán aprobadas y avaladas por mayoría simple de mayoría más uno, para luego ser presentados como propuestas al Concejo Municipal, donde serán aprobados en definitiva para su ejecución. Además:

- El Comité de Competitividad municipal, toma decisiones y da seguimiento al trabajo y desarrollo de las mesas distritales y aporta elementos estratégicos.
- Se tomará en cuenta los Nodos de Desarrollo existentes y aquellos relacionados con un desarrollo urbano planificado, manteniendo estrechos vínculos y comunicación.
- Se requiere mantener una coordinación con la OPAMSS
- El Comité de competitividad Municipal debe estrechar vínculos con los Municipios que forman parte del Área Metropolitana de San Salvador, para impulsar un desarrollo ordenado del Área Metropolitana.
- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la ejecución del PCM.
- Contribuir al proceso de ejecución del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.
- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.

El Comité de Competitividad Municipal deberá ser juramentado por el Concejo Municipal vigente, con el propósito de ser la instancia encargada de impulsar el Plan de Competitividad Municipal.

Deberá reunirse al menos una vez cada semestre con el fin de evaluar los avances en materia de implementación del Plan.

## **b. Mesas distritales de diálogo público-privado**

Las Mesas Distritales de diálogo público-privado (MDPP) se ubican en el nivel propiamente local y tienen como rol, ser el *órgano ejecutor* dentro de esta estructura general del Mecanismo de Diálogo y Concertación en Competitividad municipal.

Este nivel es el motor para la formulación de las iniciativas y proyectos para de obras y de recibir las propuestas de Proyectos para el Desarrollo Económico Local, donde se generarían la mayoría de pequeñas obras o proyectos, y a su vez es el nivel de implementación y ejecución de todas las iniciativas y los proyectos que se propongan y de aquellas que se aprueben por el Concejo Municipal, a partir de las propuestas avaladas por el Comité de Competitividad Municipal.

Se espera que a partir de esta forma de participación se formulen y ejecuten las propuestas de proyectos e iniciativas para incrementar la apropiación de acciones, lograr mayor sostenibilidad de los resultados y hacer más atractivos los distritos.

- Cada una de las seis Delegaciones Distritales se apoyara en la Unidad de Desarrollo Económico Local (DEL).
- Cada Unidad de DEL distrital convoca la conformación de una Mesa Distrital de Competitividad, integrada por un representante del distrito, la empresa privada, ONG, academia, asociaciones empresariales y otros.
- Cada Mesa Distrital de Competitividad inicia el ciclo del proyecto, es decir planifica hasta ejecutar iniciativas y/o proyectos comprometidos y orientados a su propio desarrollo.
- Presenta informes periódicos mínimo 1 por semestre al Comité de Competitividad Municipal

## **Composición**

Esta mesa estará compuesta por el Jefe de la Delegación Distrital y el/ o los especialistas de la Unidad de Desarrollo Económico Local, y los miembros representantes de las mesas de diálogo, (representantes de MIPYMES del distrito o de la zona donde se pretenda desarrollar una iniciativa conjunta, los representantes de los gremios o asociaciones del municipio y vinculados a actividades propias del distrito, un representante de ONG localizada en la zona o distrito). De igual manera podrá participar un representante de la academia. Juntos conformarán una Mesa de Diálogo Público Privado para la Competitividad, y la totalidad de representantes deben sumar un número impar. Cada uno de estos miembros tendrá voz y voto. Si fuera necesaria la creación de mesas temáticas, trabajarán de acuerdo a las necesidades de Desarrollo Económico Local y que surjan de acuerdo a las prioridades existentes en el distrito correspondiente, donde las propuestas pueden ser presentadas por cualesquiera de los integrantes de la mesa, por ejemplo de la Delegación Distrital, de algún empresario, de la comunidad, de una ONG, etc. o también por la misma Alcaldía de acuerdo con sus programas de desarrollo

municipal. La Unidad de Desarrollo Económico Local será la encargada de formar esta mesa.

### **Funcionamiento**

El funcionamiento de las mesas de diálogo distritales debe ser de manera independiente y autónoma cada una, supervisada por el Comité de Competitividad Municipal. Los miembros del Comité y del Concejo estarán facultados para revisar y dialogar sobre las propuestas que deberán ser presentadas por cada una de las Mesas Distritales de Diálogo Público Privado. En conjunto se decidirá sobre las iniciativas y proyectos que se presentan, y en este gremio serán aprobadas por mayoría simple de mayoría más uno, para luego ser presentados al Concejo Municipal, donde serán aprobados en definitiva.

La Mesa Distrital de Diálogo Público Privado establecerá sobre bases legales y experiencias existentes en el Municipio, un estatuto de funcionamiento, mediante el cual quede establecido el funcionamiento. En el mediano y largo plazo estos estatutos podrán y deberán ser adaptados y unificados, bajo la tutela de la Municipalidad, incluyendo el aspecto en la Ordenanza que regule todo el Mecanismo de Competitividad Municipal de San Salvador.

Estas mesas distritales de diálogo serán el motor de desarrollo desde lo local. Deberán recibir el impulso e insumos estratégicos desde la Alcaldía, un fuerte apoyo de las Delegaciones Distritales en lo logístico, así como ideas y apoyo del sector privado que genera la mayor fuerza de desarrollo en el distrito, así como del sector privado de medianas y pequeñas empresas, interesadas en el aumento de la competitividad.

Fundamental en este nivel es el potencial involucramiento de la comunidad organizada en ONG, para proponer oportunidades a las comunidades dentro de las zonas y el distrito respectivos.

El crecimiento de las potencialidades de la Mesa Distrital depende de sus integrantes, su interés en un desarrollo mancomunado, y es un proceso gradual, participativo y debe contener elementos de transparencia.

Se han definido los siguientes pasos para la conformación de las mesas de diálogo Público-Privado

1. Invitación a la primera reunión de representantes de la Empresa Privada, MIPYMES, ONG, Academia, Asociación de Empresas y Profesionales.
2. Conformar la mesa de Diálogo Privado - AMSS
3. Definir periodos de las reuniones, periodicidad, hora, lugar
4. Elaborar el Plan con los proyectos a ejecutar en conjunto
5. Someter al Comité de Competitividad Municipal (Proyectos fuera del Presupuesto de las Delegaciones Municipales)
6. Dar seguimiento a los proyectos y presentar resultados e impacto del Plan

## 7.4. CONFORMACION EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y DE LAS MESAS DISTRITALES DE DIÁLOGO PÚBLICO PRIVADO

### a. Comité de Competitividad Municipal

Según acuerdo municipal Ref.: SO 041212-4.3 tomado en la sesión ordinaria celebrada el día cuatro de diciembre del presente año, se nombró a los siguientes representantes del sector público Regidores y funcionarios de la municipalidad para formar parte del Comité de Competitividad Municipal :

**Tabla 29. Integrantes propietarios y suplentes del Comité de Competitividad Municipal. Referentes de la municipalidad**

No.	MIEMBROS	NOMBRE	CARGO
1	Propietarios	Gloria Margarita Calderón Sol de Oñate	Regidora (Coordinadora)
2		Ricardo Esmahan D´aubuisson	Regidor
3		René Mauricio Chavarría Portillo	Regidor
4		Paulina Luisa Aguilar de Hernández Carpio	Regidora
5		Carmen María Gallardo Andreu de Hernández	Regidora
6		Cesar Augusto Alvarado Reyes	Regidor
7	Suplentes	José Roberto Navarro Escobar	Regidor
8		Ricardo José Antonio Lara Herrera	Regidor
9		Ana Cristina Castro Ardón	Regidora
10		René Oswaldo Ayala Molina	Director General de Desarrollo Municipal
11		Gino Rolando Bettaglio Rivas	Director General de Administración y Finanzas
12		Celina Guadalupe Escolán Suay	Asesor Jurídico del Despacho
13	Relatores	Elí Sigfredo Valle Flores	Oficial de información en la Unidad de Acceso a la Información Pública y Transparencia
14		María Guadalupe Aguirre de Pacas	Jefe de Departamento Gestión de Calidad
15		Claudia Yesenia Vásquez de Gaitán	Coordinadora de la Bolsa Municipal de Trabajo

**Tabla 30. Integrantes propietarios y suplentes del Comité de Competitividad Municipal. Referentes del sector privado por cada Mesa de Diálogo distrital**

No.	MIEMBROS	NOMBRE	EMPRESA
	Propietarios	<b>Delegación Distrital 1</b>	
1		Sr. Hugo Alexander Hernández	Restaurante el Garage de Don Alex
		<b>Delegación Distrital 2</b>	
2		Ing. Juan Bustillo	Electrolab Medic
		<b>Delegación Distrital 3</b>	
3		Lic. Jorge Iraheta	Corporación Zona Rosa
		<b>Delegación Distrital 4</b>	
4		Ing. Daniel Portillo	EDESA
		<b>Delegación Distrital 5</b>	
5		Sr. Carlos Alberto Martínez Nassar	Luna Sol S. A. de C. V.
		<b>Delegación Distrital 6</b>	
6		Lic.. Raul Soto	Helados Rio Soto S. A. de C. V.
	Suplentes	<b>Delegación Distrital 1</b>	
7		Sr. José Carlos Quezada	Restaurante y Merendero Juanes
		<b>Delegación Distrital 2</b>	
8		Licda. Yadira Castellón	Colegio Spencer
		<b>Delegación Distrital 3</b>	
9		Licda. Rebeca Parker	Asociación La Escalón
		<b>Delegación Distrital 4</b>	
10		Mery Guevara Márquez	Sociedad Guevara Márquez
		<b>Delegación Distrital 5</b>	
11		Lic. Julio Eduardo	LUIGEMI
		<b>Delegación Distrital 6</b>	
12		Ing. Angel Chavarria	Taller SAS e ITEXAL

**b. Mesas distritales de diálogo público-privado**

A continuación se presentan los integrantes de las seis mesas distritales de diálogo público-privado:

**Tabla 31. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 1**

No.	NOMBRE	EMPRESA
1	José Carlos Quezada	Merendero Juany
2	Carlos Barrientos	Costillón El Tío
3	Rafael Antonio Martínez	Restaurante Nuevo Bosque
4	Hugo Alexander Hernandez	Restaurante Garage de Alex
5	José Santos Recinos	Restaurante El Chato
6	Alan Garcia	Restaurante Coco Loco
7	Moreno Guadalupe Alvarado	Conchas El Bosque
8	Miguel Angel Leiva Pérez	Conchas Morenita
9	José Vitelio Barahona	Restaurante La Esquinita
10	Adolfo Esquivel	Ferretería Palma
11	Héctor Fernando Cruz Padilla	Iglesia Nuestra Señora de Guadalupe

**Tabla 32. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 2**

No.	NOMBRE	EMPRESA
1	Juan Bustillo	Electrolab Medic
2	Wilmer Aguilar	Restaurante Clavo y Canela
3	Yadira Castellón	Colegio Spencer
4	Adilia Elena Aguirre	Oficina de Auditoria y Contabilidades
5	José Hernández	Despacho Hernández Flores
6	Gladys de Flores	Flores de Guatemala
7	Ana Grace Gómez	Pro-lingua Institute
8	Oscar Cruz	Hotel Real Intercontinental
9	Jaime Bolaños	Grupo Roble
10	José Montalvo	Excel Automotriz
11	María Elena Rodríguez	EQOS S.A. de C.V.
12	Juan Ventura	La cocina de Maria y la Playita
13	Carlos Quiñonez	Sport Bar

**Tabla 33. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 3**

No.	NOMBRE	EMPRESA
1	Jorge Iraheta	Corporación Zona Rosa
2	Rebeca Parker	Asociación La Escalón
3	Arnoldo Carrillo	FUNDEMAS
4	Karla Barberena	Karym Collection
5	José Oswaldo Aguilar	ASPAE
6	Nancy Cortez	ASMEPEX

7	Franklin Aguilar	HOLCIM
8	Elmer Bonilla	EUSAL
9	Carmen de García Prieto	Hotel Novo
10	Leonardo Avalos	Restaurante Café Escondite

**Tabla 34. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 4**

No.	NOMBRE	EMPRESA
1	Ricardo Stanley	Inversiones Stanley Pacifico
2	Denisse Bellegarrigue de Suvillaga	Central de Rodamiento
3	José Mauricio Moreno	Jokisch Moreno Ingenieros y Arquitectos
4	Daniel Portillo	EDESA
5	Tte. Cnel. Juan Pablo Villanueva García	Ministerio de Defensa Nacional
6	Jaqueline Paredes Vela	DIPARVEL
7	Baltazar Chávez	Transportes Pesados
8	Mery Márquez	Bienes Raíces

**Tabla 35. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 5**

No.	NOMBRE	SECTOR QUE REPRESENTA
1	David Salomón Castillo	Menéndez Moreno, S.A. de C.V
2	Patricia del Carmen Mena	Entidad Mercantil, S.A. de C.V.
3	Carlos Alberto Martínez Nassar	Luna Sol, S.A. de C.V.
4	José Eduardo Meléndez	Servicentro San Jacinto
5	Gustavo Arturo Vásquez	Henríquez, S.A. de C.V.



6	General Juan Orlando Zepeda	Distribuidora Santa Anita, S.A. de C.V.
7	Julio Eduardo Rivera	Luigemi, S.A. de C.V.
8	José Eugenio Sandoval	Corporación Juárez, S.A. de C.V.

**Tabla 36. Integrantes Mesa distrital de diálogo público-privado. Distrito 6**

No.	NOMBRE	EMPRESARIO
1	Raúl Soto Ramírez	Helados Rio Soto S.A. de C.V.
2	Catalino Miranda	ACOSTES
3	Maritza Elizabeth Umaña	Lotería La Favorita
4	Herberth Obdulio Segovia	Alquileres Segovia
5	Amanda Cárcamo Barrera	Ruta 52
6	Jacqueline Elizabeth Cárcamo	Ruta 52
7	Manuel Mancia	Peletería El Renacer
8	Haydeé Marroquín de Ticas	Impresos MT
9	Angel Chavarria	Taller SAS e ITEXSAL
10	Hugo Alfonso Pineda Rodriguez	Aserradero y venta de maderas El Pinar, S.A.
11	Brenda Marily Velasco	Calzado Rocky II
12	Israel Velasco Serrano	Calzado Rocky I

## CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

A continuación se presentan un conjunto de indicadores para el monitoreo y seguimiento al Plan de Competitividad Municipal. Estos indicadores serán revisados por el Comité de Competitividad Municipal semestralmente a fin de evaluar los logros alcanzados, obstáculos y acciones de mejora.

### 8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

**Tabla 37. Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal**

Indicador	2012	2013	2014	2015
Nº de reuniones del comité/año	2	2	2	2
Nº de alianzas y convenios público privado/ año	2	2	2	2
Nº de alianzas y convenios entre gobiernos locales/año	1	1	1	1

### 8.2 INDICADORES SOBRE LA MESA DE DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO DISTRITALES

**Tabla 38. Indicadores sobre la Mesa de diálogo Público Privado**

Indicador	2012	2013	2014	2015
Nº de reuniones del comité/año	10	12	12	12
Nº de gestiones realizadas/año	6	6	6	6
Nº de Proyectos realizadas/año	5	6	6	6

### 8.3 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

**Tabla 39. Indicadores sobre la Gestión Municipal**

Año	2009	2011	2013
ICM	6.14	6.64	Mayor o igual a 7.04
<i>Ranking</i>	26	21	Menor o igual a 10

## BIBLIOGRAFIA

- Albuquerque, Francisco (2009). *Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías*. Antigua Guatemala.
- Alcaldía Municipal de San Salvador, *Plan Estratégico Participativo 2009 - 2012*.
- Alcaldía Municipal de San Salvador. *Guía para la operación y sostenibilidad de las mesas de Diálogo Público-Privado*.
- Alcaldía Municipal de San Salvador. *Propuesta de Plan de Gobierno Municipal 2012 – 2015*
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2005), *VII Censo Económicos 2005*.
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), *VI Censo de Población y V de Vivienda año 2007*. Base de datos descargada del sitio [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv)
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2008), *IV Censo Agropecuario 2007-2008*.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA. *El Salvador: Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas*.
- <http://www.indicemunicipalesalvador.com/>
- ILPES, CEPAL-GTZ. Santiago de Chile, 2008. *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador*.
- MINED (Ministerio de Educación) (2009), "Perfil Educativo del departamento de San Salvador", "Compendio de Perfiles Educativos Zona Central", descargado de: <http://www.mined.gob.sv/downloads/CUENTAS%20NACIONALES%20DE%20EDUCACION/Compendio%20de%20Perfiles%20Educativos%20por%20Departamentos/CH Lib SS Ca Cus Paz SVice.pdf>
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2005), "Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005" Informe 262. Descargado de: <http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2009), "Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009" Almanaque 262. Descargado de: <http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>
- Programa PROMUDE/GTZ. *Tipología de Municipios El Salvador 2007*. <http://www.opinandoenelsalvador.com/wp-content/uploads/2009/06/tipologiamunicipalqtz2007.pdf>

- SACDEL (Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local) (2004), *La red vial en El Salvador: Análisis de competencias y recursos*
- UNES, Foro del Agua. Hacia la gestión sustentable del agua en El Salvador. <http://unes.org.sv/es/documentos/2012/08/hacia-la-gestion-sustentable-del-agua-en-el-salvador>
- USAID El Salvador. *Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador.*
- USAID El Salvador. *Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador*
- USAID/ MCP. *Informe Mecanismo permanente de diálogo Público-Privado para el mejoramiento de la competitividad Municipal en el Municipio de San Salvador.*

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Objetivos por áreas estratégicas y Proyectos del Plan de Gobierno municipal de San Salvador 2012 -2015:

Las áreas estratégicas del Plan de Gobierno municipal de San Salvador 2012 -2015, son las siguientes



Fuente: Plan de Gobierno Municipal 2012-2015

#### Los objetivos trazados para cada una de ellas se listan a continuación

- a) **Desarrollo económico:** Hacer de San Salvador una capital competitiva que facilite la inversión, la generación de empleos y el progreso económico de sus ciudadanos, estableciendo alianzas con la empresa privada, Iglesias, ONG, instituciones de formación y capacitación, generando nuevas y mejores oportunidades.
- b) **Modernización:** Consolidar una administración eficiente, con solvencia financiera, cercana y accesible al ciudadano, facilitándole conocer, participar y realizar sus trámites con agilidad.
- c) **Desarrollo urbano:** Ordenar la ciudad para generar un ambiente apropiado para vivir, visitar e invertir; modernizar el sistema de alumbrado público; proyectar una nueva imagen de la ciudad mediante el embellecimiento y mejora de los espacios públicos.
- d) **Desarrollo social:** Contribuir a elevar el bienestar, la calidad de vida y el acceso a los servicios básicos de la familia capitalina, apoyando así el desarrollo humano y comunitario; reducir la vulnerabilidad de las familias en zonas de riesgo.
- e) **Seguridad ciudadana:** Disminuir la violencia social, generando un ambiente armónico de convivencia y cohesión social en beneficio de los ciudadanos y visitantes de la capital
- f) **Limpieza y protección al medio ambiente:** Mantener limpia la ciudad a través de una eficaz recolección; reducir los niveles de contaminación ambiental, propiciando menor riesgo de enfermedades, desastres naturales y exposición a agentes que impactan negativamente a la persona humana y su entorno.

A continuación se presentan los programas y proyectos municipales contemplados en el plan de gobierno municipal para el período 2012-2015

## PROGRAMAS Y PROYECTOS MUNICIPALES 2012 - 2015

### DESARROLLO ECONOMICO



- Promoción de Emprendedurismo y Autoempleo de jóvenes y madres solteras
- Construcción de Mercados, Plazas Comerciales y Parques Municipales: Libertad, Hula-Hula, Centro Comercial Oriental entre otros.
- Centros de Servicios especializados (Acreditación para artesanos , obreros y técnicos, plaza del relojero, plaza del fontanero, etc.)
- Creación de la Gerencia de Desarrollo Económico.
- Creación de la Ventanilla Única y Simplificación de Trámites
- Proyecto “Inicie su Negocio”
- Fomentar el Turismo como eje transversal de la economía
- Ruta de los Parques
- Fortalecimiento de 7 Polos de Desarrollo de la ciudad.

### MODERNIZACION



- Actualización, Divulgación y Creación de Ordenanzas Municipales y otros Instrumentos Normativos
- Modernización del Catastro Municipal.
- Desarrollo de Capacidades, Habilidades y Destrezas de los Servidores Municipales, que garantice la calidad de los servicios.
- Implementar el Proyecto de Capital Digital o Gobierno Electrónico Municipal

### ORDEN Y DESARROLLO URBANO



- Miradores panorámicos a la ciudad, Dormitorios Municipales, 2ª etapa del Parque del Bicentenario.
- Bóvedas para generar espacios recreativos y productivos.
- Construcción y / o adecuación de albergues
- Proyectos de mejoramiento Integral de comunidades, barrios y colonias.
- Más y mejores parques, plazas y zonas culturales y deportivas.
- Programa de mantenimiento y reparación de calles
- Aceras, rampas y áreas peatonales que mejoren la accesibilidad de la vía pública para peatones.
- Construcción y reconstrucción de pasarelas para la seguridad de peatones.
- Rescate del Centro Histórico y Consolidación del Ordenamiento del Comercio informal.
- Nuevos centros comerciales, modernos, adecuados y rentables para los comerciantes.
- Rescate de inmuebles en abandono y creación de incentivos para su uso productivo.
- Disminución de lupanares y centros de degradación social.
- Ordenamiento Jurídico para propiciar la sana convivencia ciudadana

### DESARROLLO SOCIAL



- Instituto Municipal de la Juventud, Beca para mi futuro, Polideportivos Comunitarios, Cultura y Deporte para todos
- Familia sana, comunidad saludable, Clínica Municipal
- Formación para el trabajo, Centros de Desarrollo Infantil, Formación Laboral y emprendedurismo joven
- Centro Municipal de formación artística.
- Normativas para facilitar la movilidad y actividades de personas con discapacidad
- Programa de Atención al Adulto Mayor
- Obras de mitigación para la prevención de riesgos ante desastres
- Creación de la Perrería Municipal

### SEGURIDAD CIUDADANA



- San Salvador, Ciudad educadora
- Ampliación del Programa de Mediación Comunitaria
- Observatorio Municipal de prevención de la violencia, Programa de Prevención de la Violencia Fase II
- Fortalecimiento de la Cultura Democrática
- Ejecutar el Proyecto “Nuestra Capital Iluminada”
- Ampliación Proyecto Vigilancia electrónica
- Profesionalizar y diversificar los servicios del CAM

### LIMPIEZA Y PROTECCION AL MEDIO AMBIENTE



- Campaña Educativa “Yo Reciclo”, Campaña “Aire Limpio”, Arborización y Reforestación masiva
- Flota óptima de Camiones Recolectores
- Reducción de las condiciones de vulnerabilidad de familias que viven en ríos y quebradas
- Gestión Integral de los Desechos Sólidos del Municipio de San Salvador