

Plan estratégico participativo de Santa Tecla: Hacia un municipio comprometido con el desarrollo local

Salomón Alfaro Estrada

Santa Tecla: Una opción por el desarrollo local

Santa Tecla, que hasta hace muy poco se llamaba Nueva San Salvador, es un municipio importante en El Salvador. La fecha de su fundación se remonta al año 1854, cuando la ciudad capital fue sacudida por un fuerte terremoto, que llevó a las autoridades gubernamentales a tomar la decisión de reubicar la capital en lo que hoy se conoce como Nueva San Salvador.

Situada al occidente de la capital y a sólo 6 km. de la misma, forma parte del Área Metropolitana de San Salvador y cuenta con una extensión de 112 km². El área urbana municipal es de 135 hectáreas. La población del municipio asciende a 164,171 habitantes, de los cuales el 92% vive en la zona urbana y el resto en la rural. El 54% de la población, es decir la mayoría, son mujeres.

La mayor parte del territorio es bosque húmedo subtropical, con un monto pluvial anual entre los 1900 y 2200 mm., y son características las elevaciones del terreno (volcán, colinas y cordillera montañosa). La

temperatura promedio oscila entre los 18 y 24 °C.

La división político administrativa de Santa Tecla la dibujan 14 cantones, dos de los cuales se han fusionado a la ciudad, producto del acelerado crecimiento urbanístico y poblacional de los últimos años.

Las principales actividades económicas del municipio son el comercio y la agricultura. Tres décadas atrás se desarrolló un floreciente parque industrial, pero ha tendido a desaparecer, convirtiendo las naves industriales en bodegas de almacenamiento. El Café es uno de los principales cultivos, cubriendo cerca del 60% del área total del municipio.

En enero y febrero de 2001 Santa Tecla fue sacudida por dos terremotos que dejaron una gran devastación en la zona sur de la ciudad, a causa del deslave de la Cordillera del Balsamo. Dos cantones quedaron deshabitados y, en otros, muchas familias perdieron sus viviendas y seres queridos. Bajo estas condiciones el Gobierno Municipal emprendió, junto con la población, un agresivo plan de reconstrucción.

En esa perspectiva, a finales del año 2001, la municipalidad de Santa Tecla tomó la decisión de diseñar y poner en marcha un Plan Estratégico Participativo del Municipio. Para ello, solicitó a la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) la facilitación técnica del mismo.

Esta solicitud representaba para la FUNDE un reto técnico y metodológico. Era la posibilidad de aportar en el planeamiento estratégico de una de las grandes ciudades de nuestro país e implicaba también poner a prueba la voluntad de las autoridades municipales de construir ese plan con una genuina y amplia participación de la ciudadanía. Sobre esta base, se abrió un proceso de negociación con el Concejo Municipal y se llegó al acuerdo de impulsar el diseño del Plan.

Este proceso fue acompañado a inicios del año 2002 por Research Triangule Institute (RTI), quien proporcionó apoyo técnico y financiero en su realización.

Un Plan Estratégico Participativo del Municipio

La singularidad del Plan Estratégico Participativo del municipio de Santa Tecla estriba en el impulso de un proceso gestionado participativamente, desarrollado en un territorio municipal caracterizado por el

La singularidad del Plan Estratégico Participativo del municipio de Santa Tecla estriba en el impulso de un proceso gestionado participativamente, desarrollado en un territorio municipal caracterizado por el predominio de lo urbano sobre lo rural y situado en el Área Metropolitana de San Salvador

predominio de lo urbano sobre lo rural y situado en el Área Metropolitana de San Salvador.

La planificación estratégica aplicada al territorio busca establecer objetivos a mediano y largo plazo, que sean la guía y horizonte para el desarrollo del territorio; asimismo, busca definir en esa dirección la ruta y las actuaciones que permitan alcanzar los objetivos trazados, teniendo en cuenta el comportamiento más probable del municipio y de su entorno nacional e internacional. Por ello la Planificación Estratégica, si se asume con responsabilidad, puede ayu-

dar a los gobiernos y a las sociedades locales a gestionar con éxito los rápidos cambios que se van experimentando externa e internamente a partir de los últimos años.

De acuerdo a Vásquez Barquero, "es en la dinámica territorial Local-Regional donde se puede y se debe resolver, de manera eficaz, el *triángulo conflictivo* del desarrollo, conjugando armónicamente los objetivos de **eficiencia** en la asignación de los recursos públicos y privados, de **equidad** en la distribución de la riqueza y el empleo generado y de mantenimiento a largo plazo del **equilibrio medio ambiental**"¹. La planificación estratégica, por ello, representa una herramienta que colabora en la conjunción y conquista de estos objetivos.

Ahora bien, si adicionalmente esa planificación estratégica pretende ser "participativa",

debe ser entendida, entonces, como un proceso en el que se involucran no solamente las autoridades municipales, sino también los principales actores políticos, económicos y sociales de la sociedad local, para levantar un diagnóstico compartido sobre las claves de su desarrollo, construir una visión viable de su futuro común a mediano y largo plazo, establecer los objetivos a lograr y trazar los cursos estratégicos para la actuación prioritaria y articulada pública y privada.

Teniendo en cuenta estas definiciones conceptuales y operativas, la FUNDE propuso al Concejo Municipal y a las diferentes gerencias de la municipalidad que explicitaran las expectativas que se querían cubrir y, con base en ellas, decidieran y caracte-

embargo, a partir de algunas opiniones de concejales, funcionarios municipales y el mismo alcalde, de que este tipo de plan no llenaría las expectativas generadas en el municipio después de los terremotos y a partir de los enormes esfuerzos de reconstrucción, dado que resultaría muy estrecho si no se involucraba plenamente a los demás actores del territorio, especialmente la ciudadanía, se expusieron diversos motivos para que se elaborara más bien un Plan Estratégico del "Municipio".

Para ello fue necesario construir una matriz que permitiera observar y analizar las diferencias sustanciales entre estos dos tipos de plan (ver Cuadro 6).

Cuadro 6
Salarios promedios mensuales en US\$, 2002

Aspectos	Plan estratégico participativo de la municipalidad	Plan estratégico participativo del municipio
Finalidad	Herramienta de gestión enfocada en temas o contenidos de interés para la municipalidad.	Herramienta de gestión del conjunto de recursos del municipio.
Ámbito	Restringido.	Amplio
Actores	Participación selectiva de acuerdo a enfoque y temas.	Incorporación de la mayor cantidad y calidad de actores.
Orientación	Objetivos preseleccionados por la municipalidad.	Objetivos que responden a los intereses de los actores participantes.
Flexibilidad	Mínima y/o relativa.	Abierta.
Liderazgo	Lidera la municipalidad.	Lidera la municipalidad en conjunto con otros actores.

rizaran el tipo de plan que requerían. En un primer momento se habló de diseñar un Plan Estratégico de la "Municipalidad", es decir, del gobierno local. Sin

Con base en esas definiciones, el gobierno municipal de Santa Tecla determinó que se elaborara el **Plan Estratégico Participativo (PEP)** del municipio.

Proceso de diseño del Plan Estratégico Participativo

La construcción del PEP se edificó sobre dos bases fundamentales: el conocimiento de la estructura territorial y sectorial (económica, social y físico-ambiental) y el dimensionamiento de las realidades y vivencias que la comunidad articula en ese territorio.

El proceso parte de la visión y la lógica de que solamente una amplia participación y concertación entre el mayor número de actores sociales, políticos y económicos del municipio, le dará al plan legitimidad, fuerza y sostenibilidad. Si bien es cierto que los gobiernos locales son impulsores fundamentales de estos procesos, también lo es que son insuficientes y que sólo conjuntamente con otros actores indispensables, como la sociedad civil local y el sector empresarial, podrán conseguir el objetivo de proyectar y alcanzar los cambios profundos que requiere el municipio si se pretende desencadenar un desarrollo sustentable.

Las etapas que se establecieron para la elaboración del PEP fueron cuatro:

- Preparación del proceso de planificación y generación de condiciones.
- Diagnóstico Municipal: territorial, sectorial e institucional.
- Propuesta estratégica para el desarrollo.
- Mecanismos de implementación y seguimiento del PEP.

Primera etapa: Preparación del proceso de planificación y generación de condiciones

Las primeras actividades en esta etapa estuvieron orientadas a lograr y asegurar la voluntad y disponibilidad de las autoridades locales. El esfuerzo requerido para la elaboración de un Plan Estratégico Participativo debe estar fundamentado en la voluntad y disponibilidad del gobierno municipal para abrir espacios en los que participan varios actores locales a los cuales se les generan las condiciones y el apoyo para que estén en capacidad de proponer y decidir.

El proceso parte de la visión y la lógica de que solamente una amplia participación y concertación entre el mayor número de actores sociales, políticos y económicos del municipio, le dará al plan legitimidad, fuerza y sostenibilidad

Este fue y sigue siendo uno de los puntos fuertes de la planificación en Santa Tecla. Tanto el Alcalde como su Concejo Municipal estuvieron siempre interesados en la realización de un proceso ampliamente participativo. Esto, además, se expresó en la presencia y participación directa del Alcalde en diversas actividades, lo que fue generando confianza en la población de que el proceso de planificación estaba en marcha y que había un espacio para su participación. Lo mismo sucedió con algunos concejales, que dieron seguimiento permanente y sostenimiento a las consultas y

debates en las mesas territoriales y sectoriales.

Otra actividad clave en esta etapa fue la conformación de un equipo técnico municipal responsable de la elaboración del PEP. Este equipo estuvo conformado en su mayor parte por personal de la municipalidad misma. Su función era dar soporte y contribuir a la facilitación del PEP. Para ello, se realizaron varios talleres de capacitación a cargo de la FUNDE, con la colaboración de RTI con el propósito de trasladar los aspectos centrales de la metodología, los conocimientos básicos y las habilidades necesarias para hacer el trabajo encomendado.

Generalmente, un equipo técnico de esa naturaleza está conformado por 3 ó 5 miembros. Sus funciones son apoyar la organización de las actividades, realizar y asegurar la convocatoria de cada uno de los eventos programados, recopilar información documental, garantizar locales, equipo y logística.

Es importante que la municipalidad se convenza sobre la necesidad de la preparación de su propio recurso humano y la creación de su propia capacidad técnica. Esto tiene la ventaja, por una parte, de no depender en el proceso del equipo facilitador externo (la FUNDE en este caso) ya que éste no está de manera permanente en el municipio y por otra parte, es necesario prescindir de facilitadores externos.

Por ello, la capacitación y el involucramiento del personal municipal en la elaboración del PEP, desde el comienzo, le garantiza a la municipalidad irse apropiando de un conocimiento y un "know-how" que antes no poseía.

En esta misma etapa se estableció la línea de base de los procesos participativos existentes en el municipio, para lo cual se aplicaron los criterios básicos de los procesos participativos en desarrollo local², elaborados por RTI. Estos criterios básicos son condiciones elementales que deben contemplar los procesos participativos de desarrollo municipal, con el objeto de asegurar a futuro la institucionalización de los mismos, dentro de una línea progresiva de incorporación y adopción de una cultura ciudadana centrada en la concertación democrática, la equidad social, la responsabilidad y la transparencia.

Aplicando dicho instrumento, se logró determinar que el municipio tenía un claro y significativo déficit en lo que respecta a participación ciudadana. Esta constatación

llevó a las autoridades municipales, y a las y los gerentes, a una toma de conciencia sobre dicha situación, y permitió avanzar y mejorar en cada uno de los indicadores de gestión analizados.

La capacitación y el involucramiento del personal municipal en la elaboración del PEP, desde el comienzo, le garantiza a la municipalidad irse apropiando de un conocimiento y un "know-how" que antes no poseía

Segunda etapa: Diagnóstico municipal

El diagnóstico municipal consistió en el análisis de las condiciones en que se

encuentra el municipio en tres niveles: territorial, sectorial e institucional.

El diagnóstico territorial tiene como objetivo conocer las potencialidades y la problemática del municipio, así como sus causas, a partir de las diferentes comunidades. Se crean así las bases para identificar las posibles soluciones a la misma.

El diagnóstico territorial inició con el reconocimiento del territorio municipal y el contacto con las diferentes liderazas y líderes comunitarios. El aspecto territorial integra todos los asentamientos humanos que forman parte de los niveles de administración geográfica y política del territorio municipal. Santa Tecla posee actualmente 56 caseríos, 72 colonias y 18 comunidades en vías de desarrollo.

Las visitas de campo, las observaciones, las diversas entrevistas a liderazas y líderes comunales y la aplicación del análisis de problemas, fueron las técnicas principales empleadas para la obtención del diagnóstico territorial.

El diagnóstico sectorial trata de agrupar una serie de temas claves para el desarrollo del municipio. Estos son vistos desde una perspectiva integradora de los ejes económicos, sociales, físico ambientales y culturales. Cada municipio tiene sus propias

La metodología utilizada para la obtención del diagnóstico municipal comprendió el desarrollo de talleres consultivos con los territorios, los sectores, funcionarios y empleados municipales, así como la recopilación y el procesamiento de información documental, la aplicación de una ficha de datos básicos municipales, el levantamiento cartográfico y la implementación de investigaciones diagnósticas en temas claves

mediana empresa, industria, agricultura, mujeres, jóvenes, deporte, ordenamiento territorial y medio ambiente.

A partir de dicha identificación, se pasó a la conformación de mesas de trabajo por sector. Cada mesa fue integrada por personas claves, representativas y con buen nivel de conocimiento de la temática a tratar. Por ello, las mesas son espacios privilegiados para realizar la consulta sectorial. Cada una de las mesas sectoriales que se formaron aplicó, con apoyo del equipo facilitador de FUNDE, el método de análisis situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

particularidades, que determinan cuáles son los sectores o los temas más importantes y que se deben tomar en cuenta a la hora de iniciar un plan estratégico. Para el caso de Santa Tecla, por ejemplo, el sector educativo revela una enorme potencialidad para el desarrollo. Santa Tecla es, hoy, uno de los municipios con los más altos porcentajes de equipamiento y de recurso humano disponible para la educación y uno de los municipios con más alto nivel de puntuación en la PAES.

El listado de sectores seleccionados como estratégicos para realizar el diagnóstico sectorial en Santa Tecla incluyó a los siguientes: educación, salud, comercio, pequeña y

El FODA contribuyó, sin duda, a definir la situación actual y la estrategia de competitividad para todos y cada uno de los sectores escogidos.

El diagnóstico sectorial realizado de manera participativa fue acompañado con la realización de investigaciones más detalladas a nivel documental y de observación.

El objetivo principal del diagnóstico a nivel institucional fue identificar, con la colaboración de empleadas y empleados, funcionarias y funcionarios municipales, la problemática existente al interior de la municipalidad, sus causas y proponer las soluciones a éstas en torno a aspectos administrativos, financieros, de planificación y de gestión de servicios.

La metodología utilizada para la obtención del diagnóstico municipal comprendió el desarrollo de talleres consultivos con los territorios, los sectores, funcionarios y empleados municipales, así como la recopilación y el procesamiento de información documental, la aplicación de una ficha de datos básicos municipales, el levantamiento cartográfico y la implementación de investigaciones diagnósticas en temas claves.

Algunos resultados proporcionados por el diagnóstico municipal en Santa Tecla fueron los siguientes:

- La gran mayoría de la población, cerca de un 85%, vive en la zona urbana. La carga urbanística de la ciudad ha hecho que dos cantones sean hoy parte de ella. En lo que respecta a la zona urbana, la demanda de servicios se concentra en tres ejes: el mejoramiento de zonas verdes y parques, el alumbrado público y una mayor seguridad ciudadana.

La construcción de la propuesta estratégica para el impulso de un desarrollo sustentable en Santa Tecla, combina las soluciones propuestas en los diagnósticos territoriales, las indicadas por cada uno de los sectores consultados y aquellas obtenidas en el diagnóstico institucional

- El 54% de la población total es del sexo femenino.
- El grueso de comunidades rurales están concentradas en zonas muy cercanas a la ciudad. El área rural del municipio está cultivada principalmente de café, granos básicos, frutas y pastos. Grandes extensiones de tierra pertenecen a un solo dueño, los pequeños agricultores no tienen acceso a la tierra, ni a créditos. Cerca del 60% del área del municipio está sembrada de café (partes altas y bajas del Volcán de San Salvador y Cordillera del Balsamo). A pesar de la crisis de los precios del café, sigue destacando el cultivo y la explotación del mismo.
- Con respecto a los servicios, la demanda de la zona rural está concentrada en: agua potable, mejoramiento de caminos rurales, alumbrado público, salud, educación y empleo.

- Debido a los terremotos ocurridos en enero y febrero de 2001, dos cantones quedaron totalmente abandonados.
- La industria como sector ha desaparecido del municipio y, por tanto, ha dejado de ser motor de su crecimiento económico. La mayoría de establecimientos industriales que anteriormente estaban ubicados en la periferia de la ciudad se han convertido en bodegas de almacenamiento.
- El comercio se dibuja como uno de los sectores más fuertes y determinantes para la economía de la ciudad y del municipio en su conjunto. El número y la calidad de establecimientos comerciales ha ido en aumento, sobre todo en los últimos diez años.
- La educación, como ya se señaló, es un sector fuerte en el municipio y probablemente una de sus mayores ventajas competitivas. La alta concentración de instituciones educativas públicas y privadas permite tener un alto índice de desarrollo en este campo. Para el año 2002, Santa Tecla se ubicó en el segundo lugar de los municipios del país en puntuajes de la PAES a nivel nacional.
- El medio ambiente presenta una preocupante vulnerabilidad y es, sin duda, un talón de aquiles para el desarrollo del municipio. La alta concen-

tración urbanística, desplegada sin las regulaciones pertinentes, ha permitido que ciertos ecosistemas colapsen o estén en proceso de colapso. Lo ocurrido con la Cordillera del Bálsamo a raíz de los terremotos del 2001 ha sido una dramática confirmación de esto.

- En lo que respecta al ordenamiento territorial del municipio se detectó la poca vertebración existente entre lo urbano y lo rural, aumentada por la gran concentración de servicios en lo urbano y sus deficiencias en las zonas rurales.

Tercera etapa: Propuesta Estratégica para el Desarrollo

La construcción de la propuesta estratégica para el impulso de un desarrollo sustentable en Santa Tecla, combina las soluciones propuestas en los diagnósticos territoriales, las indicadas por cada uno de los sectores consultados y aquellas obtenidas en el diagnóstico institucional.

Santa Tecla, en conclusión, cuenta ahora por primera vez en su historia con un Plan Estratégico Participativo, que ha sido construido por una acción concertada de sus principales actores, bajo el liderazgo y la dirección de su gobierno municipal

La **visión** del municipio y la **misión** de la municipalidad son la parte introductoria y articuladora de toda esta etapa.

Como era de esperar, cada una de las propuestas de desarrollo que surgieron de las diferentes mesas sectoriales buscan la concretización en la realidad de la visión que el municipio definió para su futuro.

Los resultados de las consultas, debates y reflexiones de las mesas sectoriales contienen básicamente la visión, las líneas estratégicas, los programas y los proyectos de cada sector en particular. Por medio de una lluvia de ideas los asistentes a los distintos talleres fueron identificando cada uno de los aspectos mencionados que, después de ser clasificados y ordenados, se sometieron a una validación general.

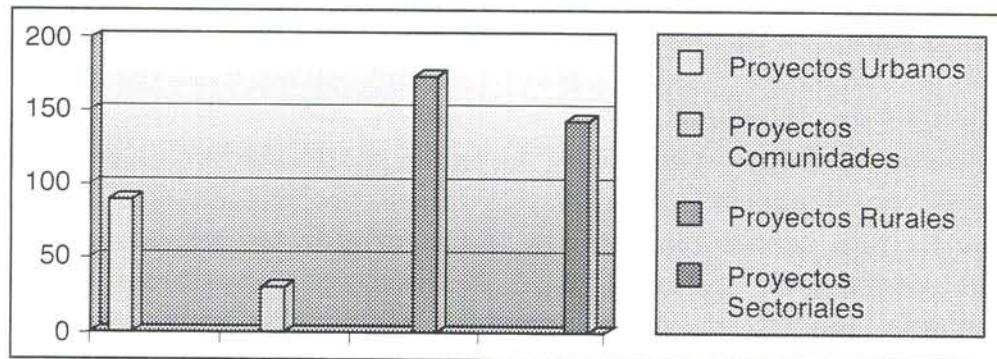
En esta misma etapa se elaboró la **Propuesta Básica de Desarrollo**, enfocada en lo económico, lo social y lo físico-ambiental. Dicha propuesta permite visualizar los proyectos grandes y medianos que pueden colocar a Santa Tecla, echando mano de sus ventajas competitivas y comparativas, en una ruta que vaya creando las condiciones adecuadas para alcanzar mayores niveles de prosperidad para su población.

Por último, la propuesta se cierra con la elaboración de un banco o conjunto de proyectos territoriales, sectoriales e institucionales, el plan de inversiones proyectadas para un período determinado y el plan operativo para el primer año.

De manera general, fueron identificados 437 proyectos, de los cuales 89 son para el área urbana (barrios y colonias), 30 para las comunidades en vías de desarrollo, 174 para el área rural (cantones y caseríos) y 144 son proyectos sectoriales.

La siguiente gráfica muestra la distribución de los proyectos.

Número de proyectos territoriales y sectoriales



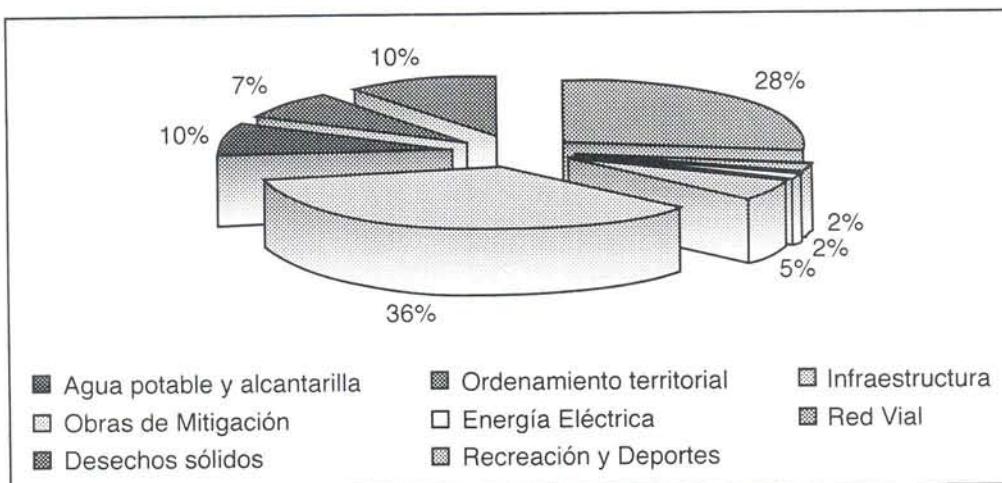
lizar los proyectos grandes y medianos que pueden colocar a Santa Tecla, echando mano de sus ventajas competitivas y comparativas, en una ruta que vaya creando las condiciones adecuadas para alcanzar mayores niveles de prosperidad para su población.

En la propuesta estratégica de desarrollo se visualizan también los proyectos priorizados para el nivel territorial. La presentación de estos proyectos se realizó de forma gráfica y con el respaldo de mapas que facilitan su ubicación y su perspectiva.

El monto global de la inversión de los proyectos es de \$47,411,785.00 dólares, en un plazo máximo de 12 años.

En el banco de proyectos y en el plan de inversión multianual, los proyectos están clasificados por el área de gestión a que pertenecen, sean éstos de infraestructura, agua potable, energía eléctrica, conectividad, educación, medio ambiente o salud.

A continuación se muestra la grafica que contiene el porcentaje de los proyectos identificados en el área urbana con sus respectivas áreas de gestión por proyecto.



Como puede observarse en el gráfico, más del 70% de los proyectos están concentrados en las áreas de gestión de obras de mitigación post terremotos, agua potable y alcantarilla, red vial y ordenamiento territorial.

Cuarta etapa: Mecanismos de implementación y seguimiento del PEP

Aunque esta etapa está ubicada al final del proceso, su operativización está articulada de manera transversal en el desarrollo de todo el plan.

Algunas de las estrategias a seguir en esta etapa son las siguientes:

- Aprobación e institucionalización del PEP
- Consolidación del mecanismo y los espacios permanentes de participación ciudadana.
- Animación y seguimiento a las mesas sectoriales por parte del Concejo Municipal.
- Fortalecimiento de la organización del municipio a nivel territorial.
- Realización de proyectos y gestión de recursos para los mismos.

- Impulsar de manera urgente y permanente el proceso de modernización de la municipalidad.

En Santa Tecla el diseño de los mecanismos de implementación y seguimiento del plan estratégico fue producto de una serie de reuniones con el equipo técnico de la municipalidad y los concejales que acompañaron el proceso. Una de las primeras medidas fue diseñar la propuesta de mecanismos de participación que se adecuaran a las condiciones y particularidades del municipio.

La decisión a la que se llegó fue la creación de una **Asamblea Consultiva Ciudadana**, que integre a representantes electos por territorios y sectores. Esta asamblea estaría dirigida por un comité coordinador que incluirá a representantes del Gobierno Municipal, de los territorios y de los sectores.

Las funciones de esta asamblea serían las de gestionar el proceso participativo del PEP, su seguimiento y la actualización permanente del plan.

A solicitud de los diversos actores y en diálogo con ellos, la FUNDE diseñó una propuesta de estatutos donde se detallan la naturaleza, las funciones, la integración,

organización y estructura del mecanismo permanente de participación. Esta propuesta está actualmente en una etapa de consideración y análisis de las mesas sectoriales y del mismo Concejo Municipal.

En noviembre del 2003 se realizó la asamblea ciudadana para la validación del Plan Estratégico Participativo (PEP), que posteriormente debería ser aprobado por el Concejo Municipal. Con la asistencia de más de 150 personas delegadas, el Alcalde y el Concejo Municipal presentaron de manera sintética tanto el proceso como los resultados del PEP.

Un aspecto que debe quedar señalado es que no todas las mesas sectoriales que se formaron han continuado funcionando de la misma manera, ni con el mismo nivel de compromiso. Las mesas sectoriales de Educación, Transporte, Mujeres, Jóvenes, Medio Ambiente y Deportes han seguido funcionando. La mesa de Mujeres es la que mayor desarrollo ha alcanzado hasta el momento, ya que ha logrado estructurar un plan de trabajo e incluso ha comenzado la búsqueda de recursos para los proyectos identificados.

La implementación de proyectos y la gestión de recursos se inició desde el arranque del proceso de diseño del PEP. Esto tenía como uno de sus propósitos generar confianza entre los actores sobre la posibilidad de ejecución del PEP.

En ese sentido, destaca la creación de un programa llamado Pequeñas Obras de Gran Impacto (POGI), que consiste en realizar proyectos pequeños que se identificaron en el diagnóstico territorial tanto del área urbana como de la rural. Se trataba de proyectos que no excedían de los 3 mil dólares y que satisfacían demandas

muy sentidas de las comunidades. Además, la municipalidad descentralizó la administración financiera de dichos proyectos a través de las directivas comunitarias. Ello hizo posible que las directivas tuvieran mayor capacidad de decisión sobre los fondos.

Algunas lecciones aprendidas

En primer lugar, se puede afirmar que en el municipio de Santa Tecla el proceso de diseño del Plan Estratégico Participativo se vio facilitado y alentado por dos condiciones fundamentales: la voluntad y disponibilidad del Gobierno Municipal de realizar el proceso y comprometerse con él y la cooperación, interés e involucramiento de los diferentes actores territoriales y sectoriales.

Desde los inicios, el Concejo Municipal manifestó su deseo de desencadenar un proceso que contara con la participación de todos los actores locales. La mentalidad de cambio y apertura de espacios para promover y asegurar la participación de la ciudadanía fue el principal reto y la principal responsabilidad asumida por ellos.

La existencia de organismos de base a nivel territorial y sectorial en el municipio se convirtió en una de las grandes fortalezas del proceso de elaboración del PEP. Las posibilidades de representación en el PEP se vieron aseguradas y respaldadas por las expresiones organizadas que existen a lo largo y ancho de cantones y colonias del municipio. La sostenibilidad de las mesas sectoriales ha sido producto de la organización existente en cada uno de los principales sectores.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que algunos territorios y sectores tienen aún una organización muy débil, por lo que, en

el marco del PEP, se deben encaminar esfuerzos para fortalecer esta organización. La generación de organización comunitaria y sectorial, que anteriormente no existía en el municipio, es uno de los principales capitales generados por la visión y la metodología utilizada en el diseño del PEP.

La combinación permanente y creativa del conocimiento de los diversos actores (factor participativo) con la aplicación de instrumentos profesionales por parte del equipo de la FUNDE (factor técnico) en el diagnóstico territorial y sectorial, permitió un acercamiento más aproximado a las condiciones en que se encuentra el municipio actualmente, en las dimensiones económicas, sociales y físico ambientales. Esto subraya la importancia y la riqueza de la complementariedad entre lo participativo y lo técnico cuando éstos se enriquecen mutuamente.

La realización de proyectos u obras producto del proceso mismo del PEP, y como primeros resultados tangibles del mismo, fue un elemento que generó confianza y entusiasmo en la población. Además, se pudo comprobar en la experiencia de Santa Tecla cómo la descentralización de la administración de fondos de los proyectos hacia las comunidades permitió que éstos se invirtieran con mayor calidad y a más bajo costo.

La etapa de diseño del PEP en Santa Tecla ha terminado. Ahora viene la fase más decisiva: la implementación. Ésta obviamente presenta una gran complejidad y, por ello, es preciso que, sin perder la visión y los objetivos trazados, se vayan detallando las acciones y las regulaciones que regirán su funcionamiento. La socialización permanente de este proceso con todos los actores municipales es una de las reglas principales del juego. Una decisión importante que ha tomado el Concejo Municipal

para garantizar el proceso de implementación y seguimiento del PEP es la creación de una unidad especializada al interior de la municipalidad que tenga como función principal gestionar, acompañar y dar seguimiento al PEP.

Santa Tecla, en conclusión, cuenta ahora por primera vez en su historia con un Plan Estratégico Participativo, que ha sido construido por una acción concertada de sus principales actores, bajo el liderazgo y la dirección de su gobierno municipal, en un proceso que duró alrededor de año y medio y que pone en manos de dichos actores una carta de navegación hacia el desarrollo para los próximos doce años. En la medida que avancen en esa ruta, su población verá florecer mejores niveles en su calidad de vida y ganará nuevas capacidades para aportar y sumarse al desarrollo territorial de El Salvador.

Bibliografía consultada:

Darquea Sevilla, Gonzalo, *Planeación Estratégica Municipal*, IULA-CELCADEL, Quito, febrero de 2000.

Plan Estratégico Participativo de Nueva San Salvador, Versión Revisada, Septiembre de 2003, FUNDE-RTI.

Vásquez Barquero, Antonio, *Política Económica Local*, Editorial Pirámide, Madrid, 1983.

Notas

1 Vásquez Barquero, Antonio, *Política Económica Local*, Editorial Pirámide, Madrid, 1983

2 RTI, *Manual de Aplicación de Criterios Básicos para Procesos Participativos de Desarrollo Municipal*, San Salvador, El Salvador, Febrero de 2002.