

SANTA ANA SOSTENIBLE

PLAN DE ACCIÓN

Municipalidad de
Santa Ana
El Salvador



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO



Acerca de este plan

Este plan es el resultado de un esfuerzo conjunto de la municipalidad de Santa Ana y la Plataforma Ciudades Emergentes y Sostenibles (CES), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el involucramiento de diferentes instituciones del gobierno nacional de El Salvador y la participación de representantes de la sociedad civil santaneca. Las personas que en el participaron son: Ambas instituciones expresan sus agradecimientos a las diferentes personas que ha participado en la discusión de las diferentes etapas del Plan. Sin su esfuerzo y dedicación no hubiese sido posible este producto. Específicamente, las personas que participaron son:

Por la Alcaldía de Trujillo

Francisco Polanco Estrada (QEPD)

Alcalde

Joaquín Alfredo Peñate Ardon

Alcalde Interino

Raúl Antonio Martínez López

Gerente de Planificación

Luis Alfonso Morán Mancía

Gerente General

Carlos Humberto Silva Gerente Financiero

Máximo Antonio Valdés Chávez

Gerente de Medio Ambiente

Ana Elizabeth Rodríguez

Jefa de Desarrollo Comunal

Walther Ernesto Aguilar

Jefe de Informática

Jonatahans Ortiz Estrada

Jefe del Dep. de Organización y Métodos

Cecibel Lau

Concejala Municipal

Ana Henríquez de Rivas

Jefa del Departamento de Ingeniería

Maritza Corina Carranza

Jefa de la Un. de Adquisiciones y Contrataciones

Victor Mendoza Velasquez

Jefe de Auditoría Interna

Iris López

Jefa del Departamento de Proyectos

Patricia de los Angeles Asencio

Jefa de Presupuesto

Alejandro Orontos

Gerente de Servicios Municipales

Francisco Alfonso Flores

Jefe de Recursos Humanos

Francisco Castillo Mejía

Jefe de Catastro

Mario Alberto Mezquita

Jefe de Registro del Estado Familiar

Carlos Enrique Avelino Rivera

Gerente Legal

Por el Banco Interamericano de Desarrollo

Patricia Torres y Carolina Barco

Coordinadoras Plataforma CES

Jaime Bonet

Jefe de Equipo

Arturo Samper

Consultor de urbanismo Plataforma CES

Nancy Moreno

Consultora de coordinación Plataforma CES

Rebecca Sabo

Consultora de investigación Plataforma CES

Oscar Moreno

Consultor de investigación

Juan Pablo Ortiz

Especialista de Mercados Financieros

Jorge Kauffman

Consultor PRODEV

Nelson Estrada

Especialista de Agua y Saneamiento

Mario Durán Ortiz

Especialista de Desarrollo Urbano

Ubaldo Inclán Gallardo

Consultor de Cambio Climático

Hilen Meirovich

Especialista de Cambio Climático

Andrés Restrepo

Especialista de Seguridad

Alfonso Salazar

Especialista de Transporte

Nidia Hidalgo

Especialista de Género

Mauricio Bouskela

Especialista de Ciencia y Tecnología

Claudia Stevenson

Especialista de Desarrollo del Sector Privado

Roberto de Michele

Especialista de Desarrollo del Sector Privado

Germán Cruz

Especialista de Energía

Karen Munguía

Analista de Operaciones

Los editores del documento son Jaime Bonet (IFD/FMM), Rebecca Sabo (consultora de investigación y coordinación), Patricia Torres (IFD/FMM), Nancy Moreno (consultora de coordinación, Plataforma CES) y Arturo Samper (consultor de urbanismo, Plataforma CES). El diseño y diagramación estuvo a cargo de Arturo Samper.

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo, su directorio o asesores técnicos.

Contenido

- 1. Acerca de este plan**
- 2. Presentación**
- 3. Resumen ejecutivo**
- 4. Ciudades emergentes y sostenibles**
- 5. ¿Por qué Santa Ana?**
- 6. Metodología de la Plataforma CES**
- 7. ¿Qué es una ciudad sostenible? Visión general**
- 8. El caso de Santa Ana: diagnóstico y prioridades**
- 9. Estrategias para la sostenibilidad de Santa Ana**
- 10. Acciones complementarias**
- 11. El largo plazo**
- 12. Monitoreo y seguimiento**
- 13. Mecanismos de coordinación para la ejecución**





In Memoriam

Presentación

Estimados Ciudadanos de Santa Ana:

¡Me enorgullece presentarles hoy las primeras actividades que con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, conducirán a nuestra querida ciudad de Santa Ana en su camino hacia la sostenibilidad!

Santa Ana fue seleccionada como una de las ciudades piloto de la Plataforma Ciudades Emergentes y Sostenibles del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Desde mayo de 2011, estamos trabajando con el Banco en una evaluación de la sostenibilidad de la ciudad en lo ambiental y su adaptación al cambio climático, en su calidad urbana y en su fortaleza fiscal y gobernabilidad.

Hoy hacemos entrega de este primer documento que presenta las principales acciones que Santa Ana debería emprender en el corto y mediano plazo, así como los pasos que se requerirían para su puesta en marcha. Su discusión con la ciudadanía santaneca y con las autoridades nacionales es uno de los pasos que emprendemos para lograr un consenso sobre las estrategias identificadas y el apoyo requerido para su implementación.

El diagnóstico rápido que se llevó a cabo en estos meses nos permite identificar acciones a corto plazo con una visión de mediano y largo plazo. Debemos entender este ejercicio como el inicio de un esfuerzo que debemos continuar en el tiempo, en diversas áreas.

Nuestro querido alcalde, Francisco Planco trabajó y apoyó este esfuerzo hasta el final, con el objetivo de construir una ciudad que ofrezca mayores oportunidades y bienestar a los habitantes de hoy y a las futuras generaciones. Sin embargo, este empeño requiere del esfuerzo y compromiso de todos los sectores, tanto el público como el privado, y de la ciudadanía en general.

Me siento honrado en continuar los esfuerzos y el camino trazado por el Alcalde Polanco en esta etapa de transición y me comprometo con el pueblo de Santa Ana a colaborar y hacer las gestiones necesarias para asegurar la continuidad del trabajo con las siguientes administraciones, ya que confiado en que al atender los asuntos vitales para nuestra población, marcamos una pauta para una ciudad social, ambiental y financieramente sostenible.

¡Esta es tarea de todos, ayúdennos a lograrlo!

Joaquín Alfredo Peñate Ardon
Alcalde Interino de Santa Ana



San Salvador Molapan
Santa Ana

R-19



El éxito de este esfuerzo depende en gran parte de la participación de la ciudadanía, el sector privado, y la coordinación entre diversos sectores del gobierno local y nacional.

Resumen ejecutivo

Con una población cercana a los 250 mil habitantes en 2007, Santa Ana no sólo es la segunda ciudad más poblada de El Salvador, sino también una de las que registra un mayor crecimiento en su población urbana. Durante el periodo intercensal 1992-2007, los residentes urbanos de este municipio crecieron a una tasa cercana al 2,6% por año, una tasa que resultó ser el doble de la observada en San Miguel y cuatro veces mayor que la de Santa Tecla, otras ciudades intermedias del país.

Para atender a las necesidades y retos de ciudades emergentes como Santa Ana, el Banco Interamericano de Desarrollo creó la Plataforma Ciudades Emergentes y Sostenibles (CES), la cual se enfoca en tres dimensiones de la sostenibilidad: (i) ambiental y cambio climático; (ii) desarrollo urbano; y (iii) fiscal y gobernabilidad. Esta Plataforma cuenta con una metodología de diagnóstico rápido integral, que permite la priorización de temas críticos y la definición de estrategias, con amplia participación de la ciudadanía, gobierno local y nacional, y especialistas diversos.

En Santa Ana, el diagnóstico reveló un buen manejo en los temas de agua, energía, residuos sólidos, comunidades compactas en las dimensiones ambientales y urbanas. Asimismo, se registró una buena gestión de los siguientes temas fiscales y gubernamentales: movilización de fondos, autonomía financiera y administrativa, gestión de deuda y recuperación del costo de servicios públicos. No se identificaron problemas

urgentes en calidad del aire, gases de efecto invernadero, contaminación acústica, salud, auditoría y maximización de la base impositiva, pero se señaló que estos temas podrían representar retos para la sostenibilidad en el futuro.

Sin embargo, el diagnóstico detectó varios temas críticos para la sostenibilidad de la ciudad. En la dimensión de sostenibilidad ambiental y cambio climático, se identificaron algunos temas que requieren una acción urgente: aguas residuales y pluviales, vulnerabilidad y preparación ante desastres naturales, y planes para la gestión del riesgo y adaptación al cambio climático. En la dimensión urbana, se descubrió que la gestión del crecimiento urbano, pobreza, transporte, diversificación y competitividad de la base económica, empleo, conectividad, educación y seguridad ciudadana son temas críticos para la ciudad. Finalmente, en la dimensión fiscal y de gobernabilidad, se mostró que sería necesario mejorar la calidad del gasto público, transparencia, gestión pública moderna y participación de la ciudadanía en la planificación.

Aunque todos los temas críticos son importantes, la escasez de recursos y tiempo obligan a priorizarlos. La metodología de diagnóstico de la Plataforma CES prioriza los temas críticos a través de un análisis de tres elementos: (i) la percepción que tiene la ciudadanía sobre los problemas; (ii) el potencial costo económico que tendría que asumir la ciudad si no actúa; y (iii) el impacto que tendrá el cambio climático en



cada uno de ellos. Los resultados de este análisis identificaron cinco áreas de acción prioritarias: (i) la gestión del crecimiento urbano, (ii) la preparación y vulnerabilidad ante desastres naturales y adaptación al cambio climático, (iii) la seguridad ciudadana, (iv) la calidad del gasto público, y (v) la base económica diversificada y competitiva.

Basado en estos resultados, se desarrollaron cinco estrategias para la sostenibilidad de Santa Ana: (i) Estrategia de Manejo de Riesgo y Vulnerabilidad al Cambio Climático, (ii) Estrategia de Gestión del Crecimiento Urbano, (iii) Estrategia

de Seguridad y Convivencia Ciudadana, (iv) Estrategia de Base Económica Diversificada y Competitiva, y (v) Estrategia de Gestión por Resultados. Con dichas estrategias se busca atender los problemas más urgentes de la ciudad.

En la dimensión ambiental, la Estrategia de Manejo de Riesgo y Vulnerabilidad al Cambio Climático plantea un estudio de vulnerabilidad y adaptación, y un inventario de gases de efecto invernadero; líneas de base y opciones de mitigación, en adición a un plan de mediano y largo plazo en adaptación, manejo de riesgos y mitigación de emisiones.



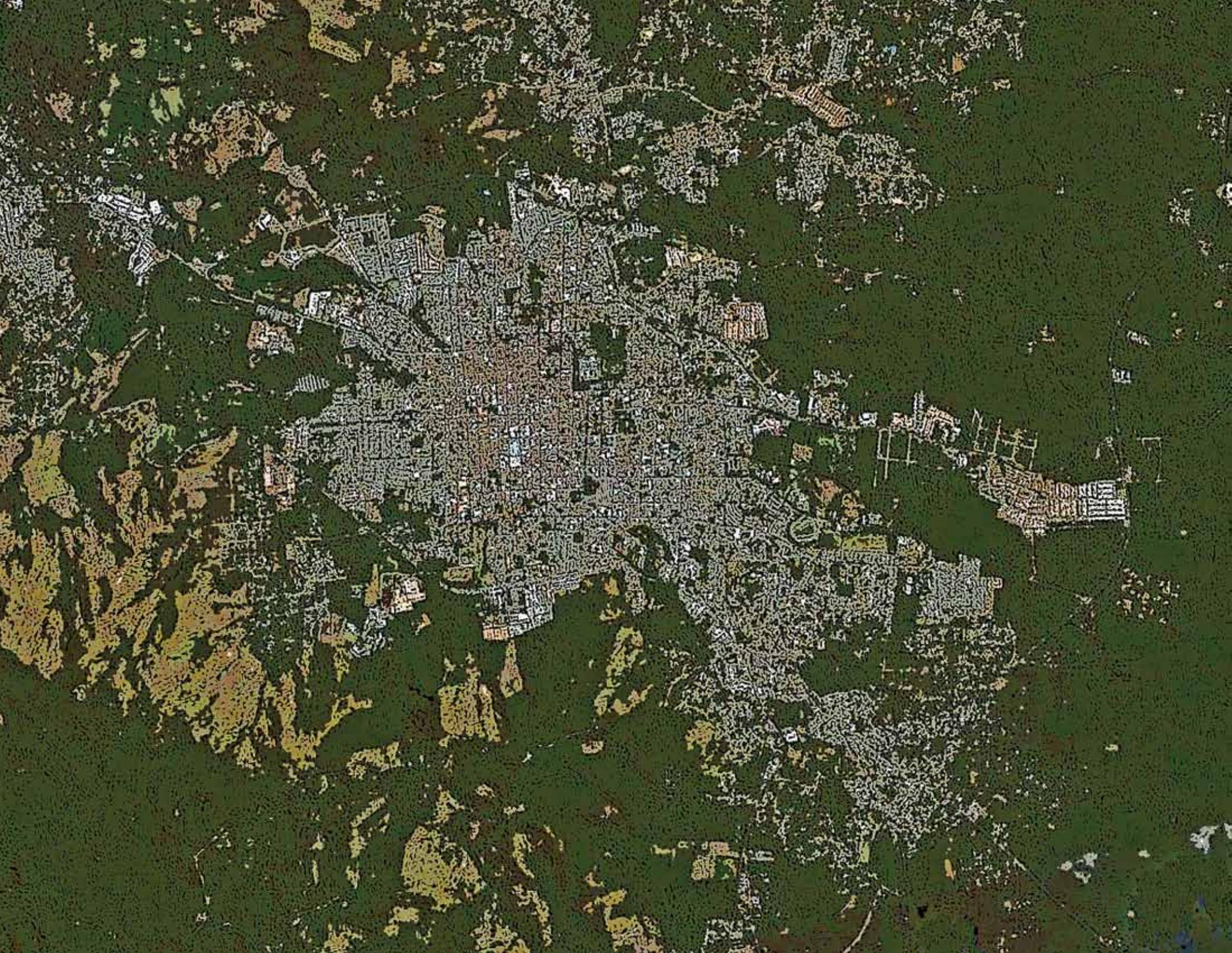
En la dimensión de desarrollo urbano sostenible, además de un Plan Maestro de Desarrollo Urbano, la Estrategia de Gestión del Crecimiento Urbano contempla el manejo de aguas residuales y pluviales; el transporte urbano, incluyendo mejoras en la infraestructura y seguridad vial, calidad del servicio, y el reordenamiento de rutas del transporte público.

La Estrategia de Seguridad y Convivencia Ciudadana, que también tiene efectos positivos previstos en la economía local, propone diseñar un plan municipal de prevención de la violencia y delitos que afectan a los jóvenes, y un plan de prevención de los delitos contra el patrimonio. De igual manera, se contempla desarrollar herramientas de prevención y atención a la violencia de género y fortalecer el Observatorio Municipal de Seguridad de Santa Ana.

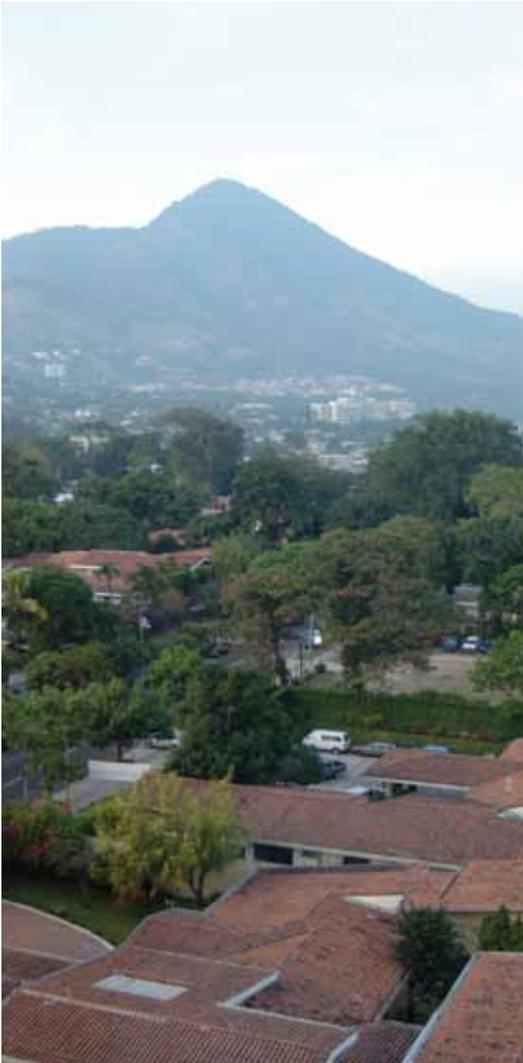
La Estrategia de Base Económica Diversificada y Competitiva es la recuperación del centro histórico, a través de la cual se espera estimular la economía de Santa Ana y generar empleo mediante la promoción del turismo y la restauración del patrimonio cultural de Santa Ana. Asimismo, dentro de esta estrategia se busca eliminar trámites y procesos excesivos para las empresas locales y fomentar la innovación por medio de la creación de un clúster educativo.

Por último, en la dimensión de sostenibilidad fiscal y de gobierno, la Estrategia de Gestión por Resultados incluye el fortalecimiento de la planificación y el monitoreo, y mejoras en la gestión de programas y proyectos, así como del proceso presupuestario. A lo largo de la ejecución de estas acciones, se estarán implementando nuevos sistemas de información y se estará capacitando el recurso humano.

El éxito de este esfuerzo depende en gran parte en la participación de la ciudadanía, el sector privado, y la coordinación entre diversos sectores del gobierno local y nacional. En este sentido, se propone finalmente un sistema de monitoreo externo manejado por la sociedad civil y/o el sector privado para hacer seguimiento a los avances en la implementación de las acciones propuestas.



Ciudades emergentes y sostenibles (CES)



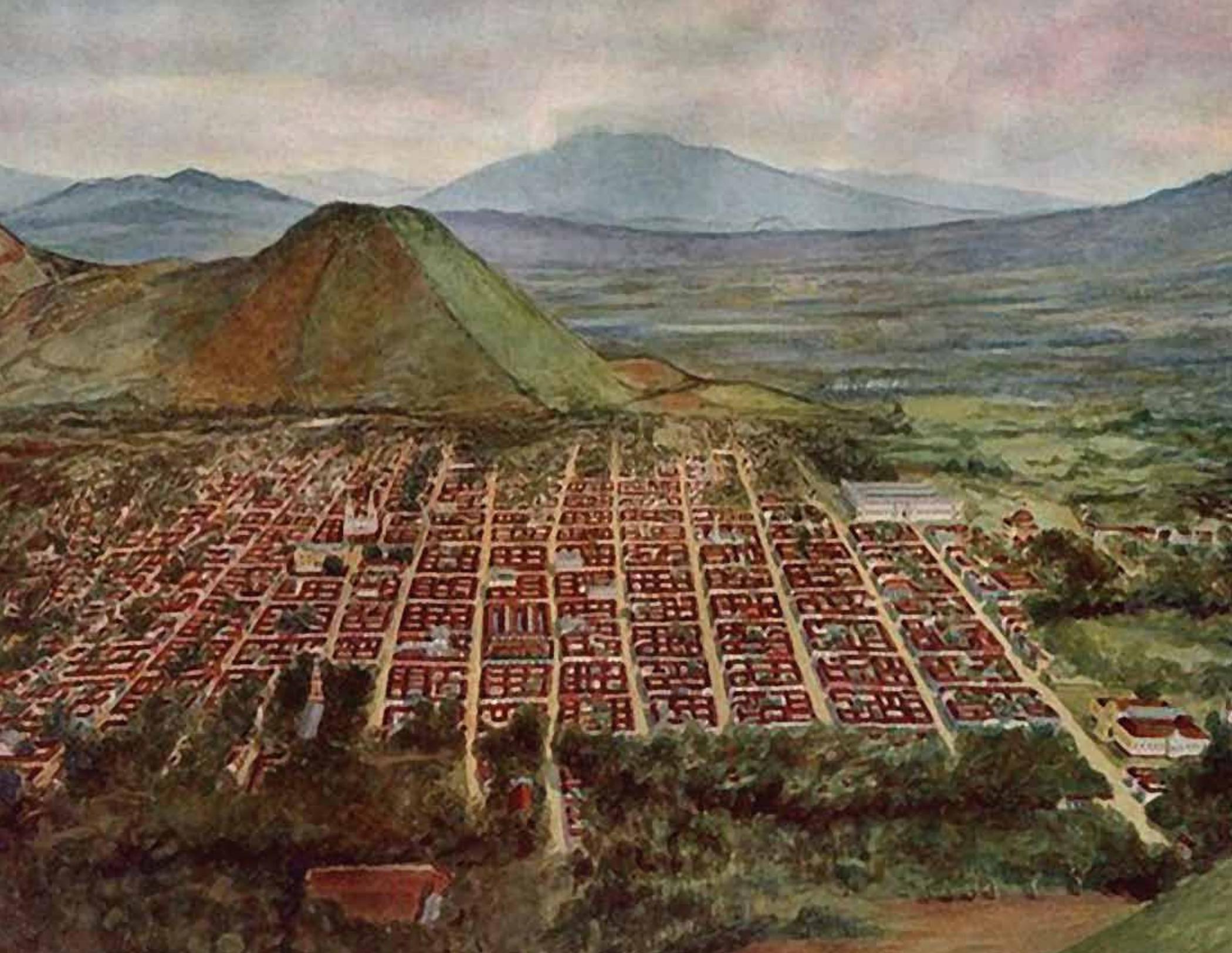
La Plataforma busca contribuir a que las ciudades que hoy exhiben alto crecimiento poblacional y económico puedan identificar sus retos y las acciones que permitan orientarlas a una mayor sostenibilidad.

América Latina y el Caribe constituyen la región en desarrollo con el mayor grado de urbanización del planeta. El porcentaje de población urbana se duplicó en la segunda mitad del Siglo XX, pasando del 41% en 1950 a más del 75% en la actualidad, y se espera que para 2050 este porcentaje aumente al 89%. Simultáneamente, la región muestra una importante concentración de la actividad económica en sus urbes. En la actualidad, aproximadamente un 55% del PIB regional es producido en los centros urbanos. Las ciudades son los puntos focales del desarrollo latinoamericano, siendo claves para la difusión de las innovaciones, la generación de conocimiento, la concentración de mano de obra especializada, el desarrollo de las actividades económicas más dinámicas y la provisión de servicios de educación, cultura y recreación.

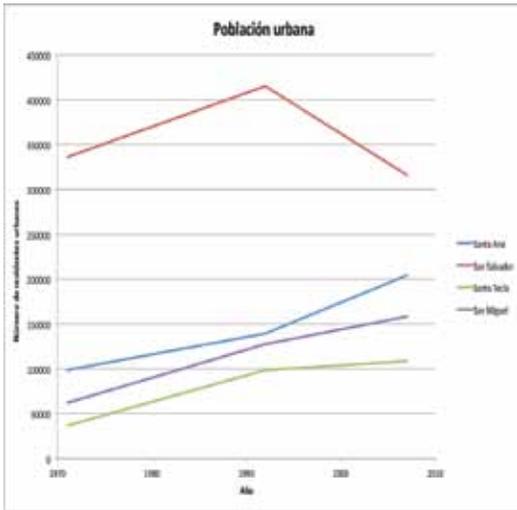
Ante los resultados y retos que representa este proceso, y pensando en un futuro urbano mejor para las siguientes generaciones, el Banco Interamericano de Desarrollo ha lanzado la Plataforma Ciudades Emergentes y Sostenibles (CES). Esta Plataforma busca contribuir a que las ciudades que hoy exhiben un alto índice de crecimiento poblacional y desarrollo económico puedan, de manera ágil pero veraz, identificar los principales retos y las acciones de corto y mediano plazo que permitan orientar ese crecimiento y desarrollo hacia una situación de mayor sostenibilidad.

Pensando en las generaciones futuras, la Plataforma CES define una ciudad sostenible como aquella que ofrece una alta calidad de vida a sus habitantes; que minimiza sus impactos al medio natural; y que cuenta con un gobierno local con capacidad fiscal y administrativa para mantener su crecimiento económico y para llevar a cabo sus funciones urbanas, con la participación ciudadana.

Igualmente, es muy importante que América Latina y el Caribe se preparen para atender los efectos del cambio climático. Este es un tema que se desconoce en muchas de nuestras ciudades y que tendrá un gran impacto sobre su desarrollo, debido a fenómenos como el incremento de los niveles del mar, mayores y más largos períodos de inundaciones o sequía, la desaparición de glaciares y/o el deterioro de otras fuentes de recursos naturales no renovables.



¿Por qué Santa Ana?



El crecimiento urbano acelerado le impone retos a la ciudad en la infraestructura de servicios requerida para atender la mayor demanda por bienes públicos.

Con una población cercana a los 250 mil habitantes en 2007, Santa Ana es la segunda ciudad más poblada de El Salvador. Una de las características más sobresalientes para ser designada como ciudad emergente es el dinamismo que ha registrado su población urbana en los últimos años. Durante el periodo intercensal 1992 – 2007, el crecimiento de la población urbana santaneca fue superior al registrado en las otras dos ciudades intermedias del país consideradas: Santa Tecla y San Miguel. Con relación a la primera, la tasa de crecimiento de Santa Ana fue aproximadamente cuatro veces mayor, mientras que fue el doble en la segunda. Los residentes urbanos de Santa Ana pasaron de representar el 61% de la población total del municipio en 1971 al 83% en 2007.

El crecimiento urbano acelerado le impone retos a la ciudad en la infraestructura de servicios requerida para atender la mayor demanda por bienes públicos. A pesar de los avances registrados en la cobertura de los distintos servicios domiciliarios, aún el 22% de los hogares santanecos carece de acueducto, 37% de alcantarillado y 15% de recolección de residuos sólidos.

El rezago en la oferta de los bienes públicos se refleja en un menor bienestar de los santanecos cuando se compara con otras ciudades salvadoreñas. Por ejemplo, aunque el índice de desarrollo humano (IDH) de Santa Ana (0,77) se situó por encima del nivel nacional (0,65) en 2009, se encuentra por debajo del observado

en el área metropolitana de la capital del país: San Salvador (0,82) y Santa Tecla (0,83). Por su parte, el porcentaje de hogares en condiciones de pobreza en el departamento de Santa Ana (37,3%) es similar al registrado en el país (37,8%) y mayor al del área metropolitana de San Salvador (25%).

Los cambios en la población y el bienestar santaneco se generan en el marco de las políticas de desarrollo que se adoptan en el país. El actual gobierno salvadoreño adoptó el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010 – 2014, donde se definió una visión de desarrollo con dos objetivos estratégicos: a) sentar las bases para instaurar un nuevo modelo de crecimiento económico y de desarrollo integral; y b) profundizar y consolidar la democracia. Una de las apuestas contempladas en el Plan Quinquenal es la construcción de un sector público responsable, eficiente, eficaz, moderno, desconcentrado y descentralizado, que pueda atender a la población con servicios de calidad, disponer de los recursos que le permita desempeñar las competencias constitucionales adecuadamente y contar con un sistema de rendición de cuentas diligente y transparente. De igual manera, dentro de las áreas prioritarias para el quinquenio está la desconcentración y descentralización de la administración pública.

El Plan definió una política de desarrollo territorial y descentralización que busca impulsar el desarrollo del territorio y corregir desequilibrios y



disparidades que limitan su gestión. Se señalan como principios que rigen esta política a los siguientes: a) un desarrollo ordenado y descentralizado, con el fortalecimiento de la acción ciudadana en la dimensión local; b) un desarrollo con participación y democratización; c) una coordinación institucional y con la sociedad; y d) la concreción de un acuerdo nacional que conduzca a la concurrencia de distintos actores

y sectores en la acción hacia y con el territorio para encarar conjuntamente sus prioridades.

Entre los objetivos principales de la política se destacan: a) la concepción y diseño de la ruta de los procesos de desarrollo de los territorios, de la descentralización y la desconcentración, del ordenamiento territorial y del financiamiento requerido; y b) la definición de la estructura de





coordinación y el impulso de la reorganización de las instituciones asociadas con el desarrollo local.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Territorial para la Región Santa Ana Ahuachapán describe el papel de Santa Ana como el centro de servicios y comercio especializado de la región, atrayendo población de regiones vecinas. Se considera que este núcleo contendrá las grandes áreas de desarrollo habitacional de ingreso medio, albergando gran parte del crecimiento de la población de la región. En esta ciudad se ubican además, muchas de las funciones institucionales asociadas a equipamientos de rango regional: Centro Regional de Gobierno, Hospital Regional, la Universidad, Centro Tecnológico, Polideportivo, entre otros. El principal desafío de Santa Ana es la articulación de su trama urbana, la dotación de los equipamientos urbanos, el logro una imagen urbana de calidad, y la especialización de sus funciones como centro de servicios regional (FISDL, 2008).

Adicionalmente, la actual administración de Santa Ana desarrolló un Plan Estratégico que se convierte en la hoja de ruta vigente para la municipalidad. Como objetivos generales, el Plan Estratégico contempla los siguientes: a) la promoción de la democracia participativa, por medio de procesos de inclusión social y de organización ciudadana, para la ejecución de acciones que contribuyan al desarrollo local con equidad de género y protección del medio ambiente y recursos naturales; b) la mejora continua de las diferentes áreas de gestión de la municipalidad para brindar a la población en general un servicio de calidad; c) el desarrollo del compromiso de servicio de los funcionarios y empleados de la municipalidad con eficacia, eficiencia y transparencia; y d) la realización de las acciones que contribuyan al conocimiento y

práctica de la cultura de respeto a los derechos y deberes de las personas. De igual manera, dicho Plan define seis áreas estratégicas: i) seguridad y convivencia; ii) participación ciudadana; iii) urbanismo social y protección del medio ambiente; iv) inclusión social; v) gobernabilidad transparente y eficiente; y vi) desarrollo económico integral y sustentable.

Estas políticas de desarrollo se fijan en el marco de reglas de organización del gobierno salvadoreño entre sus distintos niveles de gobierno. Los municipios ejercen una serie de competencias en algunos servicios públicos (recolección de residuos sólidos y aguas lluvias, aseo de calles, y alumbrado público, entre los más importantes), ordenamiento urbano, infraestructura vial, mercados públicos, matadero y cementerio. En su gran mayoría, estos servicios los provee a través del cobro de una tarifa por la prestación de los mismos, cuya recaudación se convierte en la principal fuente de ingresos propios. A estos fondos los acompañan el recaudo del impuesto a la actividad económica y las transferencias del gobierno central.



FASE I

Identificación y diagnóstico de áreas de acción

- Recolección de datos
- Análisis de indicadores
- Comprensión de iniciativas en progreso
- Inventario GEI y mapas y estrategia de vulnerabilidades



FASE II

Priorización de áreas de acción

Priorización de áreas en conjunto con autoridades y actores locales, a partir de 4 criterios:

- Vulnerabilidad al cambio climático
- Opinion pública
- Costo
- Calidad y efectividad de iniciativas en progreso



FASE III

Identificación y priorización de de soluciones y acciones

- Desarrollo de soluciones en conjunto con autoridades y actores locales
- Priorización de soluciones y acciones a partir de dos criterios
 - Factibilidad
 - Impacto



FASE IV

Plan de acción

- Definición de acciones concretas
- Diseño de tablero de indicadores para seguimiento y evaluación por parte de la administración
- Identificación de necesidades financieras y posibles fuentes de recursos para los proyectos



FASE V

Monitoreo y profundización

- Apoyo y/o implementación de un sistema de monitoreo externo
- Profundización diagnósticos y proyectos de inversión (prefactibilidad)

Metodología de la Plataforma CES



El ejercicio metodológico realizado con la participación de las autoridades y actores locales, resulta en un plan de acción detallado con cronograma de implementación, responsables, requerimientos de recursos y resultados e impactos.

Para atender situaciones como las que exhibe Santa Ana, el BID ha desarrollado una metodología de análisis rápido que les brinde a las autoridades responsables de la ciudad, herramientas de juicio y acción acerca de las estrategias que más convendría adelantar con miras a un desarrollo sostenible. Lo anterior, siguiendo una visión integral con énfasis en tres dimensiones: (i) sostenibilidad ambiental y cambio y cambio climático, (ii) desarrollo urbano sostenible, y (iii) sostenibilidad fiscal y gobernabilidad. Estas se explican en mayor detalle más adelante. Como se puede apreciar en la página opuesta, la metodología comprende cinco elementos o fases:

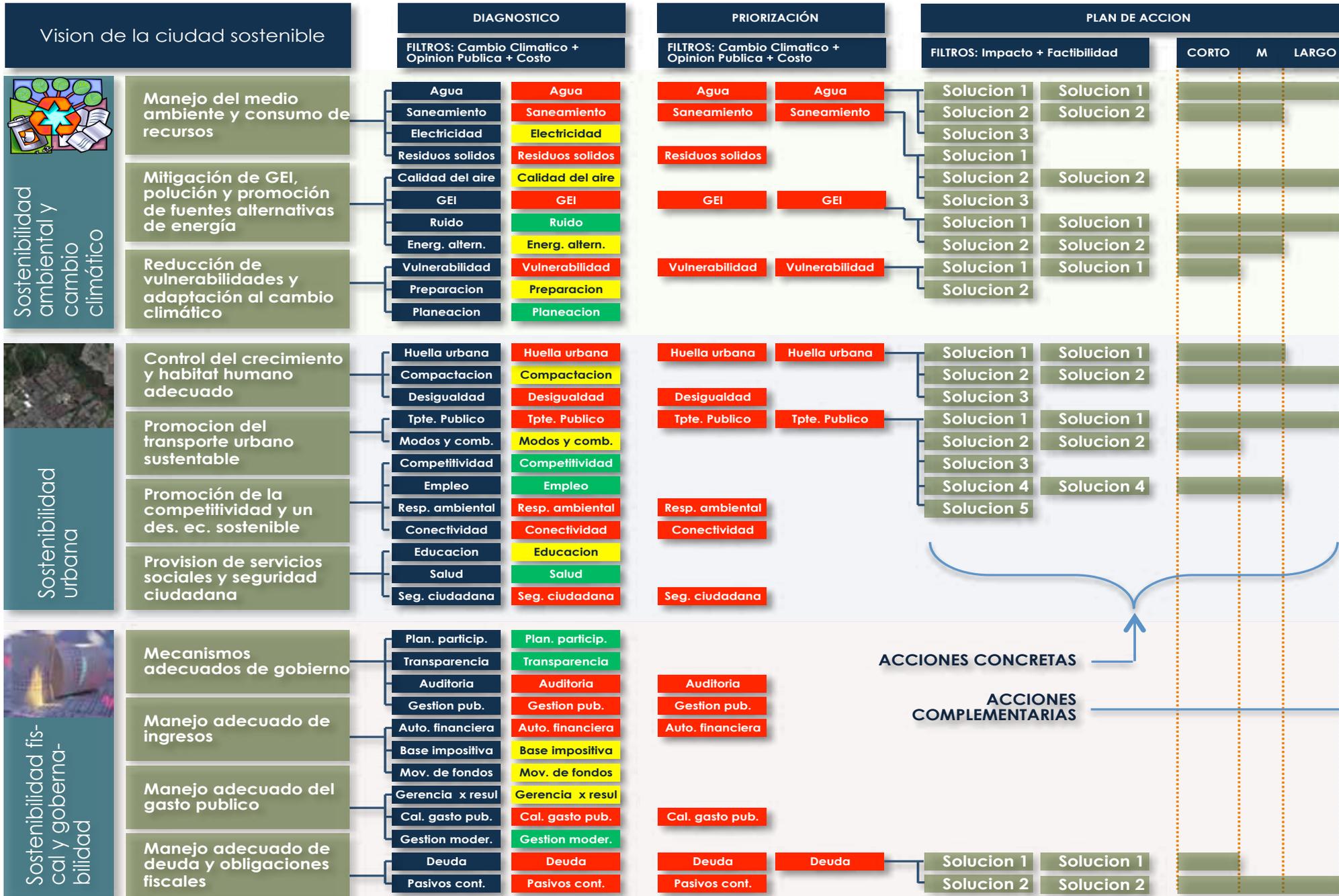
En primer lugar, se lleva a cabo un diagnóstico y evaluación de la situación de la ciudad en estas tres dimensiones, a partir de un grupo de indicadores cuantitativos y cualitativos, permiten identificar las principales carencias en las distintas áreas que comprende cada dimensión. Habrá áreas en las que la ciudad exhiba un buen desempeño, otras en las que el desempeño se podría mejorar y otras en las que será urgente actuar. Es sobre estas últimas que se enfoca el esfuerzo.

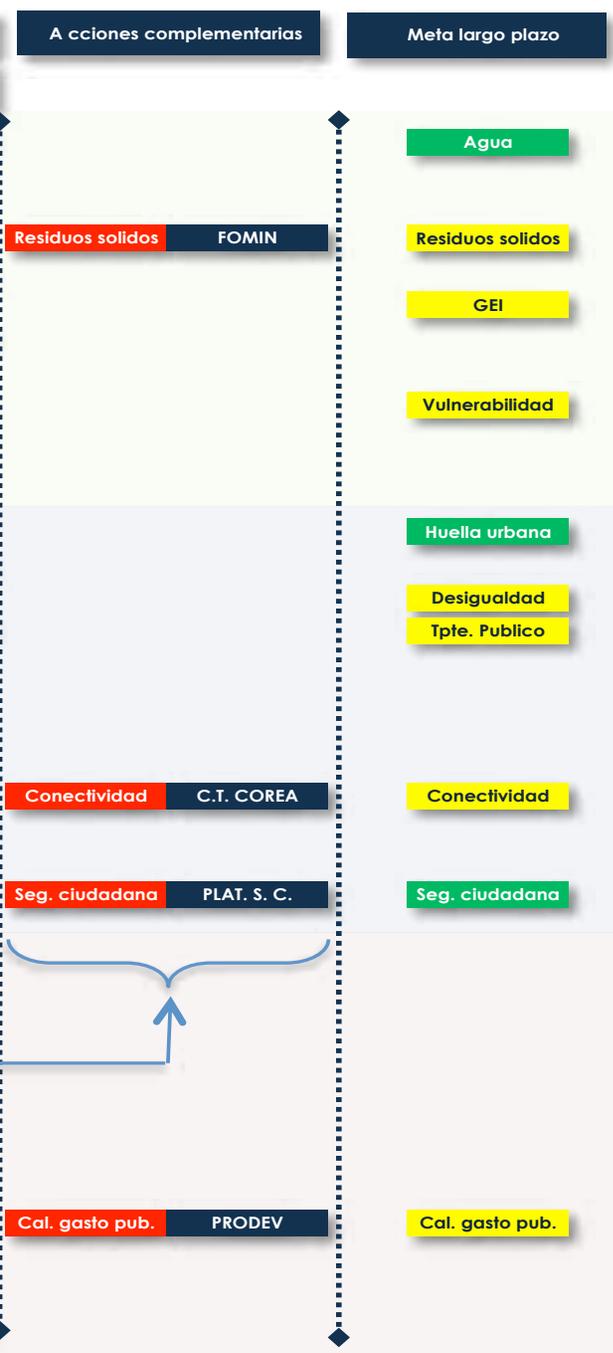
En segundo lugar, anticipando que habrá varias, si no numerosas, áreas en las cuales es urgente actuar, que se busca intervenir en el corto plazo con acciones derivadas del análisis, y que no todas las áreas podrán ser atendidas por la escasez de recursos, se realiza un ejercicio de priorización de cada área de actuación a partir de

estos tres elementos: (i) la percepción que tiene la ciudadanía sobre los problemas, (ii) el potencial costo económico que tendría que asumir la ciudad si no actúa y (iii) el impacto que tendrá el cambio climático en esas áreas. Este ejercicio, así como otros que se enuncian más adelante, son realizados con la participación activa de las autoridades y de diversos actores locales.

Con base en el ejercicio de priorización anterior, se define, en tercer lugar, unas líneas estratégicas para las áreas de acción seleccionadas, compuestas por las acciones más apropiadas a emprender. Cabe resaltar que este ejercicio se realiza con la participación de las autoridades y diferentes actores locales.

En cuarto lugar, las estrategias y acciones son revisadas por un grupo de expertos del BID en conjunto con las instituciones responsables de los temas y otros actores locales, con el fin de articularlas con las políticas, programas y acciones de la ciudad. El resultado es un plan de acción donde se desglosan sus características técnicas, requerimientos financieros, implementación en el tiempo, origen de los recursos, y los resultados e impactos que se espera alcanzar en el mediano y largo plazo. (Véanse las Tablas 1, 2 y 3). En el caso de Santa Ana, las estrategias y acciones se iniciarán con recursos del BID, del municipio y de otras fuentes multilaterales. El Banco también contribuirá a identificar fuentes adicionales de posible financiamiento.





Por último, considerando que este proceso permite actualizar información y generar conocimiento valioso para la ciudad, el Banco Interamericano se propone, en quinto lugar, hacer uso de los indicadores y resultados iniciales para apoyar un sistema de monitoreo externo que sirva para hacer seguimiento de la gestión municipal. Lo anterior, con el fin de que la sociedad civil se apropie de la visión y promueva las acciones que permitan lograr la sostenibilidad de la ciudad. Finalmente, se adelantarán los estudios básicos que conduzcan a la posterior formulación de proyectos en las áreas priorizadas en este Plan.

El cambio climático: una constante en el proceso

Es muy importante que América Latina y el Caribe se prepare para atender los efectos del cambio climático, pues este tendrá un gran impacto sobre su desarrollo. Por esta razón, el Banco Interamericano de Desarrollo promoverá en las ciudades de la Plataforma el levantamiento del inventario de emisión de gases de efecto invernadero, y la definición de un mapa de vulnerabilidades.

Esto, con el fin de que las autoridades puedan contar con la información adecuada y actuar sobre la base de datos específicos en estos temas. En el caso de Santa Ana, estos estudios hacen parte de las acciones definidas en el plan de acción.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO



- Manejo del medio ambiente y consumo de recursos
- Reducción de vulnerabilidades y adaptación al cambio climático
- Mitigación de GEI, contaminación y promoción de fuentes alternativas de energía

DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE



- Control del crecimiento y hábitat humano adecuado.
- Promoción de un transporte urbano sostenible
- Promoción de la competitividad y de un desarrollo económico local sostenible

SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD



- Mecanismos adecuados de gobierno
- Manejo adecuado de ingresos
- Manejo adecuado del gasto público
- Manejo adecuado de la deuda y obligaciones fiscales



Una ciudad que ofrece una alta calidad de vida a sus habitantes; que minimiza sus impactos al medio natural; y que cuenta con un gobierno local con capacidad fiscal y administrativa para mantener su crecimiento económico y para llevar a cabo sus funciones urbanas, con la participación ciudadana.

¿Qué es una ciudad sostenible?

Como se estableció, una ciudad sostenible se define como aquella que ofrece una alta calidad de vida a sus habitantes; que minimiza sus impactos al medio natural; y que cuenta con un gobierno local con capacidad fiscal y administrativa para mantener su crecimiento económico y para llevar a cabo sus funciones urbanas, con la participación ciudadana. A partir de esta definición se desprende que dicha ciudad debe sobresalir en tres dimensiones: primero, una dimensión de sostenibilidad ambiental y de cambio climático; segundo, una dimensión de desarrollo urbano sostenible; y tercero, una dimensión de sostenibilidad fiscal y gobernabilidad.

Como lo indica la ilustración que aparece en la página 20, en la dimensión de sostenibilidad ambiental y de cambio climático, la ciudad debe destacarse en tres pilares: (i) el manejo y consumo de recursos naturales; (ii) la mitigación de gases de efecto invernadero y otras formas de contaminación, a la vez que promueve el uso de fuentes alternativas de energía; y (iii) la reducción de su vulnerabilidad frente a los peligros naturales, y la adaptación a los efectos del cambio climático.

Por su parte, en su dimensión de desarrollo urbano sostenible, la ciudad debe sobresalir en cuatro pilares: (i) el control del crecimiento y la provisión de un hábitat adecuado para sus ciudadanos; (ii) la promoción de un transporte urbano sostenible; (iii) la promoción de la competitividad y un desarrollo económico local sos-

tenible; y (iv) el suministro de servicios sociales de calidad y niveles óptimos de seguridad ciudadana.

Finalmente, una ciudad sostenible en materia fiscal y de gobierno, es aquella que sobresale en cuatro pilares: (i) la aplicación de mecanismos adecuados de gobierno; (ii) el manejo adecuado de los ingresos; (iii) el manejo adecuado del gasto público; y (v) el manejo adecuado de la deuda y otras obligaciones fiscales.

Categorización de las brechas detectadas

La ciudad está bien

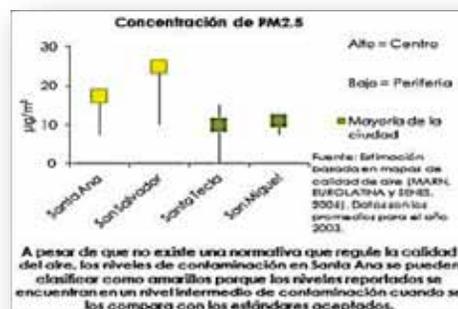
- Agua
- Consumo y generación de energía
- Residuos sólidos
- Comunidades compactas
- Movilización de fondos de varias fuentes
- Autonomía financiera y administrativa
- Gestión de deuda
- Recuperación del costo de servicios públicos

La ciudad puede mejorar

- Calidad del aire
- Gases de efecto invernadero
- Contaminación acústica
- Salud
- Auditoria
- Maximización de la base impositiva

La ciudad debe mejorar

- Aguas residuales y pluviales
- Vulnerabilidad y preparación ante desastres naturales
- Gestión del riesgo y adaptación al cambio climático
- Gestión del crecimiento urbano
- Pobreza
- Transporte
- Base económica y competitividad
- Empleo e informalidad
- Conectividad
- Educación
- Seguridad ciudadana
- Planificación participativa, transparencia y gestión pública
- Calidad del gasto público





Para establecer cuáles son las áreas críticas en la sostenibilidad de Santa Ana, se realizó la comparación de indicadores santanecos con un grupo de ciudades consideradas pares.

Ciudad	Santa Ana	Santa Tecla	San Miguel	San Salvador
Población	261.797	132.437	242.225	308.005
IDH	0,779	0,835	0,748	0,829
Esperanza de vida	74,3	74,0	69,8	72,8
Alfabetismo	86,8	92,9	88,9	94,1
PIB per cápita PPP	\$7.177	\$12.456	\$6.038	\$11.996

El caso de Santa Ana: diagnóstico y prioridades

El análisis de la situación actual de Santa Ana ha seguido la metodología de diagnóstico de la Plataforma CES, que como se indicó anteriormente, busca dar respuesta a las siguientes preguntas respecto de la sostenibilidad de la ciudad: ¿En qué áreas está bien? ¿En cuáles puede mejorar? ¿En cuáles es urgente actuar? ¿Cuáles son prioritarias? ¿Qué acciones concretas hay para estas últimas? ¿Cuáles son más efectivas? ¿Cómo empezar a actuar en el corto plazo? Las respuestas a estos interrogantes se logran por medio de un estudio ágil y riguroso que está basado en indicadores cuantitativos y cualitativos de las distintas áreas que comprenden cada una de las dimensiones y pilares incluidos en la Plataforma. Las Tablas 1, 2 y 3 contemplan los principales resultados encontrados en cada uno de los pilares considerados en las tres dimensiones para Santa Ana.

Para establecer cuáles son las áreas críticas en la sostenibilidad de Santa Ana, la metodología realizó la comparación de los indicadores santanecos con un grupo de ciudades consideradas como pares. En este caso, se adoptaron como tales a Santa Tecla y San Miguel, las cuales en el estudio de las ciudades emergentes de El Salvador salieron clasificadas en esa categoría, y a la capital San Salvador. Las brechas se identificaron comparando los indicadores de la ciudad con estas ciudades pares o con estándares internacionales y/o regionales. Dependiendo del tamaño relativo de la brecha, se determina que hay áreas verdes cuando registra un buen manejo, amarillas en el caso de que requiera poco

trabajo para lograr una sostenibilidad, y rojas si se requiere un esfuerzo importante para lograr la sostenibilidad. Los resultados de esta categorización se encuentran en la Tabla 4.

La escasez de recursos y tiempo obligan a priorizarlas a partir de tres elementos: (i) la percepción que tiene la ciudadanía sobre los problemas; (ii) el potencial costo económico que tendría que asumir la ciudad si no actúa; y (iii) el impacto que tendrá el cambio climático en cada uno de ellos.

En el caso de Santa Ana, a cada uno de los tres factores se les otorgó un valor entre uno y cinco de acuerdo con el impacto en cada renglón. Para el caso de la percepción ciudadana, se aplicó una encuesta a 25 individuos representativos de distintos sectores de la sociedad. El cuestionario preguntaba sobre la importancia que tenía cada área en el desarrollo sostenible de la ciudad. Las respuestas se categorizaron de mayor a menor de acuerdo con el grado de importancia que le dieron los asistentes a cada una de los renglones .

Especialistas del Banco en economía regional realizaron una categorización en el factor de priorización que mide el potencial costo económico que podría tener la ciudad si no adopta acciones en cada una de las áreas identificadas. Esto último se realizó con base en la importancia que tiene cada renglón en la generación de empleo y producto, y las expectativas

Tabla 1: Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático

Maneja el medio ambiente y el consumo de los recursos naturales

- La continuidad del servicio de agua es adecuada pero la cobertura (79%) puede mejorar.
- La cobertura y continuidad del servicio en energía es aceptable.
- La cobertura del alcantarillado (63,5%) está en un nivel medio y no hay tratamiento de las aguas residuales.
- La cobertura de recolección de los desechos sólidos (63%) puede mejorar.
- El relleno sanitario es de buena calidad pero genera mucha preocupación el hecho que el 21,8% de los desechos van a un botadero de cielo abierto.

Mitiga los GEI y otras formas de contaminación y promueve fuentes de energía alternativas

- A pesar que no existe una normativa que regule la calidad del aire, los niveles de contaminación en Santa Ana se encuentran en un nivel intermedio, cuando se compara con los estándares internacionalmente aceptados.
- La ciudad tiene niveles de emisiones aceptables, pero la falta de regulaciones puede perjudicar la sostenibilidad en el futuro.
- Hay una ordenanza específica para la contaminación acústica, pero no la hacen cumplir a pesar que el nivel de ruido es más alto que lo permitido según la ordenanza.

Reduce su vulnerabilidad a desastres naturales y se adapta al cambio climático

- La ciudad no tiene planes para la prevención de desastres ni para la adaptación al cambio climático.
- La deforestación causada por urbanizaciones en el sur de la ciudad ha empeorado sustancialmente las inundaciones en los últimos años.
- El sistema de alcantarillado para aguas lluvias está obsoleto y no cubre el 100% de la ciudad.
- Aunque hay un plan invernal para tratar las inundaciones, no hay planes para responder a otro tipo de riesgos a los cuales la ciudad es susceptible (erupciones volcánicas, terremotos, etc.).



Tabla 2: Sostenibilidad Urbana

Controla su crecimiento y mejora el hábitat humano

- El plan de ordenamiento territorial está desactualizado y no se cumple.
- La densidad poblacional es adecuada.
- El grado de pobreza es más elevado que el observado en las ciudades pares.

Promueve un sistema de transporte urbano sostenible

- El transporte público es el principal sistema de movilización, aunque persisten áreas de la ciudad con servicio limitado.
- Se reporta mala calidad del servicio y deterioro de la maya vial urbana.
- La ciudad no cuenta con un plan maestro de transporte.
- Las competencias de manejo del sector pertenecen al gobierno nacional.

Promueve competitividad y un desarrollo económico local sostenible

- El PIB per cápita es menor al observado en San Salvador y Santa Tecla.
- El promedio de días para lograr una licencia de operación de un nuevo negocio es de los más elevados de El Salvador.
- La tasa de desempleo es baja pero la calidad del mismo es preocupante.
- La inactividad económica femenina es mayor que la masculina (76.6% de la PEI son mujeres) debido a que la oferta de servicios de cuidado infantil es restringida.
- Los indicadores de conectividad son bajos.

Provee servicios sociales de alta calidad y promueve la cohesión social

- La cobertura (67%) y calidad de la educación pueden mejorarse.
- La tasa de homicidios es de las más altas del país, afectando en un alto porcentaje (45%) a los jóvenes entre 12 y 24 años.
- La violencia de género tiene altos niveles de prevalencia. La esperanza de vida es alta.



Tabla 3: Sostenibilidad Fiscal y Gobernabilidad

Posee mecanismos adecuados de gobernabilidad	Maneja adecuadamente sus ingresos	Maneja adecuadamente sus gastos	Maneja adecuadamente sus deudas y obligaciones fiscales
<ul style="list-style-type: none"> • La planificación participativa es limitada y las dimensiones estratégicas y operativas de la planificación presentan vacíos. • El indicador de transparencia es de los más bajos del país. • Existe una Unidad de Auditoría Interna que cuenta con sus propias Normas Técnicas de Control Interno y el control externo lo realiza la Corte de Cuentas. • El presupuesto no es multi-anual y funciona de arriba hacia abajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de ingresos propios como porcentaje del total es alto (78%). • Las participaciones de los ingresos tributarios y los provenientes de ventas de bienes y servicios son menores que lo observado en el promedio de municipios grandes. • En 2010 se aprobó una nueva ley de impuestos a la actividad económica en el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de elementos de un presupuesto por resultados. • La participación de los gastos corrientes en el total de gastos es alta, mientras que la de los gastos de inversión es baja. • No se aplican metodologías rigurosas de evaluación ex ante de los proyectos de inversión. • No hay mecanismos que verifiquen una gestión de los programas y proyectos municipales hacia la obtención de resultados. • El sistema de seguimiento de la gestión es incipiente y la práctica de su evaluación es inexistente. • La prestación de los servicios de basura y alumbrado público genera superávit. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alcaldía logró una restructuración de la deuda. • El servicio de la deuda es bajo y está bajo control.

de crecimiento sectorial de la economía salvadoreña y santaneca.

Finalmente, para establecer el impacto que tendrá el cambio climático en cada área de acción, los especialistas sectoriales del BID dieron un valor en la escala establecida, considerando el grado de los efectos que el cambio climático tendría sobre cada una.

Los resultados del ejercicio de priorización permitieron detectar cinco áreas de acción prioritarias: (i) la gestión de crecimiento urbano, (ii) la preparación y vulnerabilidad ante desastres naturales y adaptación al cambio climático, (iii) la seguridad ciudadana, (iv) la calidad del gasto público, y (v) la base económica diversificada y competitiva (Véase la tabla denominada *Categorización de las brechas detectadas*, al inicio de esta sección).

Debido a los encadenamientos que existen entre las áreas, algunas de las no seleccionadas se podrían atender a través de las acciones priorizadas. Este sería el caso de educación, empleo, conectividad y pobreza, los cuales podrían estar incorporados a través de la estrategia diseñada para mejorar la base económica. Los temas de transparencia, planificación participativa y gestión pública moderna se podrían atender en un programa orientado a mejorar la calidad del gasto público, mediante el instrumental de gestión por resultados. Finalmente, los temas de aguas residuales y transporte requieren una gestión ante los entes responsables en el gobierno central y, a la vez, deben ser contemplados en las estrategias que se planteen para atender la problemática del desarrollo urbano.



Tabla 4: Priorización de áreas de acción

Área de Acción	Opinión Pública	Costo Económico	Cambio Climático	Total
Gestión del crecimiento urbano	5	4	4	13
Preparación a desastres naturales	4	4	4	12
Planes para la gestión de riesgo y adaptación al cambio climático	4	3	4	11
Vulnerabilidad a desastres naturales	4	4	3	11
Seguridad ciudadana	5	5	1	11
Calidad del gasto público	4	5	1	10
Base económica diversificada y competitiva	5	4	1	10
Aguas residuales y pluviales	3	4	3	10
Educación	4	5	1	10
Empleo local con baja informalidad	5	3	1	9
Transporte con bajo impacto Ambiental	5	2	1	8
Transparencia	2	5	1	8
Transporte limpio, seguro y multimodal	4	2	1	7
Planificación participativa	3	3	1	7
Conectividad	1	4	1	6
Pobreza	2	3	1	6
Gestión pública moderna	2	3	1	6





Prepararse para enfrentar adecuadamente los riesgos; gestionar un crecimiento integral de la sociedad santaneca, su ciudad y su territorio; y mejorar la calidad y transparencia en el manejo del gasto y las finanzas públicas, son los objetivos de este plan de acción

Plan de acción

Habiendo identificado las áreas de acción prioritarias, especialistas del Banco y la ciudad trabajaron conjuntamente en la definición de las estrategias que mejor contribuirían a la sostenibilidad de Santa Ana.

En la dimensión de sostenibilidad ambiental y cambio climático el objetivo es prepararse para enfrentar adecuadamente sus riesgos. La estrategia consiste en el manejo de riesgo y la vulnerabilidad al cambio climático.

En la dimensión de sostenibilidad ambiental y cambio climático, el objetivo es prepararse para enfrentar adecuadamente sus riesgos. La estrategia consiste en el manejo de riesgo y la vulnerabilidad al cambio climático.

En la dimensión de sostenibilidad fiscal y gobernabilidad, el objetivo es mejorar la calidad del gasto y aumentar la transparencia en el manejo de las finanzas públicas. La estrategia consiste en la implementación de un esquema de gestión por resultados.

Hacia una preparación adecuada para enfrentar los riesgos

Estrategia de Manejo de Riesgo y Vulnerabilidad al Cambio Climático

La estrategia de manejo de riesgo y vulnerabilidad al cambio climático tiene por objetivos identificar y evaluar detalladamente los riesgos de Santa Ana ante fenómenos naturales y la vulnerabilidad al cambio climático, definir acciones específicas para la adaptación de la ciudad a los efectos del cambio climático y para la reducción de riesgos, e identificar y evaluar las posibilidades de reducción de emisiones de gases efecto invernadero (GEI) que tiene Santa Ana. Adicionalmente, se deben delinear algunas de las acciones concretas que se podrían realizar en GEI, incluyendo la identificación de posibles recursos de apoyo a que podría acudir-se para su financiamiento.

Situación actual

Si bien existen actualmente algunos estudios orientados a la identificación de riesgos ante inundaciones y deslaves a nivel nacional, los resultados que arrojan son de carácter regional y no tienen el suficiente nivel de desagregación para servir de punto de partida para el diseño de una estrategia para la adopción de medidas de mitigación y adaptación.

En este orden de ideas, Santa Ana debe adelantar la evaluación de la vulnerabilidad de la

ciudad, así como el diseño de la propuesta de medidas de adaptación.

Este estudio tiene por objetivo apoyar la identificación y evaluación de la vulnerabilidad de los sistemas urbanos santanecos ante los efectos observados y anticipados del cambio climático, mediante una evaluación socioeconómica que incluya: (i) un mapa de riesgos y vulnerabilidad detallado; (ii) la identificación de los riesgos y vulnerabilidades específicas para los principales sectores; (iii) la evaluación de los principales mecanismos de adaptación que deberían ser implementados para reducir la vulnerabilidad ante el cambio climático y los desastres naturales; y (iv) el desarrollo de un conjunto de indicadores que permitan medir cómo el cambio climático puede afectar el desarrollo sostenible de Santa Ana.

Adicional a lo anterior, se identificó la carencia de planes orientados a la evaluación de las emisiones de GEI, así como de una estrategia para su mitigación. Ante esta situación, la municipalidad debe también desarrollar la información que permita incluir estos temas en la toma de decisiones del Municipio. Como parte de este estudio se desarrollarán las siguientes actividades: (i) el desarrollo de un inventario de emisiones de GEI conforme a las metodologías existentes y consistente con los inventarios que esté realizando el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador; (ii) la identificación de la línea base de emisiones para los sectores que más aportan; (iii) el análisis de las posibilidades

DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO

VISION ESTRATÉGICA		Santa Ana definirá las acciones específicas que le permitan enfrentar adecuadamente sus riesgos ante fenómenos naturales y su vulnerabilidad ante el cambio climático. En la primera fase, se enfocarán los esfuerzos en la definición de los riesgos y posibles áreas afectadas, así como en identificar y evaluar las posibilidades de reducción de emisiones de gases efecto invernadero (GEI). En una segunda fase, se definirán los planes de adaptación y manejo de riesgo municipal y las acciones concretas que se podrían realizar para mitigar emisiones de GEI, incluyendo la identificación de posibles recursos de apoyo a que podría acudir para su financiamiento.															
LÍNEA ESTRATÉGICA	Acciones	Indicador	OBJETIVOS Y METAS												META LARGO PLAZO		
			Año														
			1	2	3	4	5	6	7	8	12	16					
1	ESTUDIO DE VULNERABILIDAD Y ADAPTACIÓN	Mapa de riesgos y vulnerabilidad detallado	Mapa de riesgos y vulnerabilidad	Primera versión	Actualización cada 3 años												1) Mapa detallado para deslaves e inundaciones
		Identificación de los riesgos y vulnerabilidades específicas para los principales sectores	Listado de riesgos y vulnerabilidad	Primer listado	Actualización cada 3 años												2) Listado de riesgos y vulnerabilidad para todos los sectores
		Evaluación de los principales mecanismos de adaptación que deberían ser implementados para reducir la vulnerabilidad ante el cambio climático y los desastres naturales	Propuesta de mecanismos de adaptación	Primera versión	Actualización cada 3 años												3) Propuesta de mecanismos de adaptación para todos los sectores
2	ESTUDIO DE INVENTARIO, LÍNEAS BASE Y OPCIONES DE MITIGACIÓN	Inventario de emisiones de GEI conforme a las metodologías existentes y consistente con los inventarios que esté realizando el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador	Inventario de emisiones	Primer inventario	Actualización cada 5 años												4) Inventario de emisiones que cubra los principales sectores
		Identificación de la línea base de emisiones para los sectores más importantes	Línea base de emisiones	Línea de base	Actualización cada 5 años												5) Definición de la línea base de emisiones incluyendo las consideraciones para su actualización periódica por parte del Municipio
		Análisis de las posibilidades de mitigación, incluyendo medidas regulatorias y determinación de escenarios de emisiones	Listado de proyectos potenciales con sus escenarios de mitigación	Primer listado	Actualización cada 3 años												6) Listado de proyectos potenciales para la mitigación de emisiones, con sus escenarios de mitigación, incluyendo los principales sectores identificados de acuerdo con el inventario
3	PLAN DE ACCIÓN DE MEDIANO Y LARGO PLAZO EN ADAPTACION, MANEJO DE RIESGOS Y	Programa de reforestación y control del uso del suelo	Programa de reforestación y uso de suelo	Diseño del programa	Implementación												7) Programa diseñado con la participación del Municipio e implementado de acuerdo con las metas anuales establecidas
		Programa de infraestructura para la reducción de afectaciones por desastres naturales e inundaciones	Programa de infraestructura	Diseño del programa	Implementación												8) Programa diseñado con la participación del Municipio e implementado de acuerdo con las metas anuales establecidas



de mitigación, incluyendo medidas regulatorias y determinación de escenarios de emisiones; (iv) la determinación de la relación entre la calidad de aire y las emisiones de GEI; y (v) la capacitación a los equipos de trabajo del municipio en temas de reducción de emisiones, monitoreo y verificación.

Acciones

A partir de los estudios anteriores, el Gobierno Municipal diseñará una estrategia en materia de adaptación, reducción de riesgos y mitigación que contenga las medidas específicas a desarrollar en el mediano y largo plazo. Para

ello, el Municipio asignará recursos propios y gestionará fondos adicionales de instituciones nacionales e internacionales. La implementación de la estrategia será responsabilidad del municipio, que deberá integrar la participación de la ciudadanía, el sector privado e instituciones nacionales e internacionales. Algunos de los elementos que deberá contener dicha estrategia son, entre otros:

Un programa agresivo de reforestación y control del uso del suelo;

- Un programa de infraestructura para la reducción de afectaciones por desastres naturales e inundaciones; y



- Un programa de reducción de emisiones con acciones concretas costoefectiva. Algunas de estas se podrán realizar con el apoyo de organizaciones internacionales y/o coordinadas con el gobierno nacional.

En lo que respecta a los importantes problemas que se generan actualmente por inundaciones, se identificó de manera preliminar una serie de posibles acciones. Sin embargo, la solución estructural de esta problemática se aborda a través del Plan Maestro de Drenaje Urbano propuesto, dentro de la estrategia de gestión del crecimiento urbano.

Hacia un crecimiento integral de la sociedad santaneca

Santa Ana ha tenido un rápido crecimiento urbano. Entre 1954 y 1979 su área urbanizada creció un 161%, y casi un 300% desde 1979 hasta 2008. Sin embargo, este incremento tuvo lugar en forma desordenada y no fue acompañado por la infraestructura básica necesaria para atender las necesidades de su población.

Estrategia de Gestión del Crecimiento Urbano

La estrategia de gestión del crecimiento urbano contempla fundamentalmente acciones en tres sectores: (i) transporte urbano, (ii) aguas pluviales y residuales, y (iii) uso del suelo y planificación territorial. A continuación se presenta una breve reseña de la situación actual de estos sectores y se proponen las principales acciones a implementar en cada uno.

Transporte urbano

Desde la perspectiva del sector transporte, el crecimiento urbano sostenible de Santa Ana se ve afectado principalmente por tres elementos: la infraestructura vial, la seguridad vial y el transporte público. El primer elemento comprende las redes viales y su infraestructura complementaria, que incluye los estacionamientos públicos y privados, y las terminales para el transporte público y de carga. El mal estado y la falta de pavimentación de las vías fueron identificados entre los principales

problemas de la ciudad. Sin embargo, la problemática debe descomponerse en dos dimensiones: un problema de competencias administrativas y el estado de la red vial.

Situación actual

Desde el punto de vista administrativo, la red vial salvadoreña se estructura en una municipal, formada por vías urbanas secundarias y vías cantonales (competencia del gobierno municipal), y una nacional, formada por vías urbanas principales y carreteras (competencia del gobierno nacional a través del Viceministerio de Obras Públicas y el Fondo de Conservación Vial FOVIAL, responsable del mantenimiento vial).² Esta división de competencias complica la coordinación de los recursos, intervenciones y proyectos a ejecutar, de modo que la red vial pueda tener un nivel de funcionalidad y estado que satisfaga las necesidades de uso.

En cuanto al estado de la red vial, se observa que un porcentaje importante de la red pavimentada presenta inadecuado mantenimiento y una parte significativa de la red urbana está sin pavimentar. Estos problemas contribuyen al congestionamiento vial, ya que el mal estado de las vías reduce las velocidades de circulación, y las que están sin pavimentar no pueden utilizarse como rutas alternas para mejorar la conectividad de la red urbana. Otro problema notorio es la inadecuada administración del derecho de vía de las calles aledañas a los mer-

DIMENSIÓN DE DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE

VISION ESTRATÉGICA
 Santa Ana se consolidará como un eje de desarrollo regional con una adecuada gestión de su crecimiento urbano, en medio de un ambiente seguro y con el impulso nuevas actividades económicas que generen empleo a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas de la ciudad en cuanto a capital humano, capital cultural y potencial de turismo

LÍNEA ESTRATÉGICA	Acciones	Indicador	OBJETIVOS Y METAS													
			Año													META LARGO PLAZO
			1	2	3	4	5	6	7	8	12	16				
1 GESTIÓN DEL CRECIMIENTO URBANO	Diseño de una estrategia de movilidad urbana	Plan maestro de movilidad urbana	DISEÑO		IMPLEMENTACIÓN											1) Santa Ana contará con una adecuada gestión de su crecimiento urbano integrando un buen manejo del suelo, brindando una movilidad apropiada a sus habitantes, un apropiado sistema de drenaje pluvial y el tratamiento adecuado de sus aguas residuales
	Análisis hidrológico-hidráulico de la red de drenaje primario	Documento de Evaluación del sistema de drenaje primario de la ciudad														
	Elaboración del Plan Maestro de Drenaje Urbano	Plan maestro de drenaje urbano	DISEÑO		IMPLEMENTACIÓN											
	Identificación y caracterización de puntos de descargas, así como localización de descargas industriales	Diagnóstico de descargas del sistema de alcantarillado														
	Actualización del catastro de usuarios del sistema de alcantarillado sanitario	Catastro actualizado														
	Estudio de alternativas conceptuales al tratamiento de las aguas residuales domésticas	Documento de alternativas conceptuales al tratamiento de las aguas residuales														
	Actualización del Plan Maestro de Desarrollo Urbano incluyendo la revisión del marco legal e institucional para su cumplimiento	Plan maestro de desarrollo urbano	DISEÑO		IMPLEMENTACIÓN											

cados, las cuales han sido invadidas por vendedores públicos que bloquean el libre tránsito de los vehículos y afecta la seguridad vial de los peatones.

Los principales factores que afectan la capacidad del sistema vial y producen congestión son: i) una limitada sección transversal de las calles, pues se cuenta con un promedio de 6 m de rodaje; ii) una capacidad vial reducida a un carril de circulación efectiva, debido al estacionamiento de vehículos en el otro carril; y iii) una carencia de estacionamientos, tanto públicos como privados, lo que fomenta aún más la ocupación de la vía.

El segundo elemento que afecta la calidad de vida urbana en Santa Ana es el riesgo de accidentes, ya que existen varios elementos críticos que afectan la seguridad vial: i) geometría inadecuada de las esquinas, que restringe la visibilidad; ii) limitado ancho de aceras o carencia de las mismas, lo que obliga a los peatones a transitar por la calzada; iii) limitada y obsoleta señalización vial; iv) terminales de autobuses ubicadas dentro de la ciudad, lo que obliga a buses urbanos e interdepartamentales a entrar hasta el centro la ciudad; v) mercados municipales dentro de la ciudad, que obliga la entrada de camiones para carga y descarga de mercaderías; y vi) pocos semáforos en intersecciones críticas.

Un tercer elemento del sector del transporte que afecta la calidad urbana santaneca es el servicio público. Aunque existe un balance razonable de oferta y demanda, es notorio que una parte significativa del servicio presenta problemas de calidad derivados, principalmente, de la existencia de una flota de vehículos obsoletos y de los estándares inadecuados para la atención de los usuarios. La calidad de vida de los

habitantes de Santa Ana se deteriora aún más debido a las emisiones de gases tóxicos provenientes de autobuses y otros vehículos, con una edad que ya excedió la vida útil de los automotores o con mantenimiento inadecuado.

Acciones

A partir de la situación observada, se propone el desarrollo de un Plan Maestro de Movilidad Urbana, el cual deberá estar integrado con el Plan Maestro de Desarrollo Urbano de Santa Ana y con el Plan de Recuperación del Centro Histórico³. El Plan Maestro de Movilidad Urbana deberá incluir un diagnóstico detallado de la situación existente, desarrollar planes específicos de acción, estudios de factibilidad y evaluación económica, y establecer prioridades en las siguientes áreas:

1. Infraestructura vial: definición de mejoras geométricas y funcionales de ejes viales prioritarios, plan de mejoramiento y mantenimiento vial, terminales de transporte público y de carga, construcción de estacionamientos y de ejes peatonales.
2. Seguridad vial: semaforización, señalización, campañas educativas y mejoramiento en la aplicación de ley de tránsito.
3. Transporte público: reordenamiento de rutas y mejora de la calidad del servicio. Previsión para futuros corredores troncales tipo BRT.⁴

Manejo de aguas pluviales y residuales

Situación actual

Las frecuentes inundaciones en diversas zonas de la ciudad, incluyendo el centro histórico, fueron identificadas como uno de los principales problemas de Santa Ana. Lo anterior no solo es producto del estado obsoleto de la mayor





parte de los colectores pluviales principales, muchos de los cuales tienen más de 50 años de funcionamiento; también se debe al incremento de las áreas impermeabilizadas, generadas por las nuevas urbanizaciones y por los procesos de deforestación que se han desarrollado principalmente en la zona sur, provocando mayores índices de escorrentía que llegan a superar la capacidad de conducción de los colectores existentes.

Por otra parte, a nivel de drenaje primario, muchos de los cauces de ríos y quebradas que drenan las aguas lluvias que caen en la ciudad presentan reducciones u obstrucciones significativas a lo largo de su cauce, reduciendo su capacidad de conducción y provocando ocasionalmente desbordamientos y, con ello, problemas de inundaciones en algunos sectores.

Lo anterior se ve agravado por el incremento reciente de los niveles de lluvia en la zona, asociado al fenómeno de cambio climático, lo cual eleva aún más los volúmenes de escorrentía superficial. No existe claridad sobre la institución responsable de la operación, mantenimiento y mejora de los sistemas de alcantarillado pluvial en el país, y la municipalidad no cuenta con recursos para hacerle frente a inversiones de esta envergadura.

La ciudad de Santa Ana tiene una cobertura del 63,5% en alcantarillado sanitario. La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANANDA) está desarrollando un proyecto en temas de agua y saneamiento, con el apoyo del Fondo Español para agua y saneamiento, el cual permitirá contar con un nuevo colector principal y eventualmente con un mayor número de conexiones. Sin embargo, las aguas residuales de la ciudad de Santa Ana son vertidas en los ríos y quebradas sin ningún tratamiento

previo, generando con ello un grave impacto en los mismos y en el medio ambiente en general. La responsabilidad tanto del alcantarillado sanitario como del tratamiento final de los vertidos domésticos es responsabilidad de la ANDA.

Acciones

Con base en el diagnóstico se han definido tres áreas de acción para que la ciudad pueda iniciar el abordaje de esta problemática: (a) diagnóstico actualizado; (b) identificación de proyectos prioritarios; y (c) gestión de proyectos.

1. Diagnóstico actualizado

Las actividades que involucrará esta acción son las siguientes:

- Evaluación de la situación actual del sistema de drenaje pluvial, tomando como base el plan maestro existente.
- Evaluación del sistema de alcantarillado sanitario, incluyendo identificación y caracterización de puntos de descargas, así como la localización de descargas industriales.
- Análisis hidrológico hidráulico de los sistemas de drenaje de la ciudad.
- Actualización del catastro de usuarios.

2. Identificación de proyectos prioritarios

Esta acción comprende las siguientes actividades:

- Elaboración del Plan Maestro de Drenaje Urbano.
- Estudio de alternativas al tratamiento de las aguas residuales domésticas.
- Identificación de alternativas de solución al problema de inundaciones urbanas.
- Elaboración de perfiles de proyecto.



3. Gestión de programas y proyectos

Esta acción abarca las siguientes tareas:

- Específicamente en el caso del tratamiento de aguas residuales, se deben continuar las conversaciones iniciadas con la ANDA, para lograr el desarrollo del proyecto para el tratamiento de las aguas residuales de la ciudad.
- Actualmente se encuentra en fase de ejecución uno de los dos colectores primarios de aguas negras identificados por la gerencia regional de la ANDA. Se deben realizar las gestiones para que se ejecute la segunda fase del proyecto.

Uso del suelo y planificación territorial

Situación actual

El Plan Maestro de Desarrollo Urbano de Santa Ana (PLAMADUR) fue elaborado en 1998. También existe un Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Santa Ana/Ahuachapán, elaborado en 2008. Sin embargo, dichos planes no se han implementado y la ciudad ha crecido en forma desorganizada y con infraestructura básica insuficiente. También se identificó como un aspecto crítico la falta de estudios técnicos previos para las inversiones en infraestructura que realiza la municipalidad; tampoco hay suficiente personal técnico calificado. Esta deficiencia institucional no le ha permitido a las distintas administraciones municipales llevar a cabo la supervisión y control de calidad de las obras de infraestructura y urbanismo. Adicionalmente, una vez recibidas las obras no se hace seguimiento ni mantenimiento de las mismas.

Acciones

Con base en el diagnóstico anterior, se han definido tres acciones a partir de las cuales la ciudad podría iniciar su camino hacia la sostenibilidad:

1. Elaborar un diagnóstico y actualizar el PLAMADUR, con participación de la sociedad civil y del sector privado. Esta actualización del plan maestro de desarrollo urbano debe ser consistente con la estrategia de manejo de riesgo y vulnerabilidad ante los desastres naturales y al cambio climático.⁵ Además, debe incorporar los elementos de los planes de gestión de transporte y de manejo de aguas residuales y pluviales. La actualización del plan también deberá tomar en cuenta las estrategias de desarrollo económico, y en particular la estrategia que se plantea para explotar el potencial turístico de la ciudad, tanto del centro histórico de Santa Ana como de su entorno natural (tales como los cafetales de sombra, Lago Coatepeque, volcán Santa Ana y el volcán de Izalco).⁶
2. Identificar los instrumentos legales que permitan una actuación y regulación efectiva del municipio para hacer cumplir el plan.
3. Fortalecimiento institucional para la adecuada implementación del plan director actualizado y dotación de un adecuado equipo técnico que garantice la supervisión de las nuevas obras de urbanismo.

Estrategia de Seguridad y Convivencia Ciudadana

Ubicada en el occidente de El Salvador, en una posición equidistante de las fronteras con Guatemala y Honduras, Santa Ana es un nodo articular comercial de gran importancia en Centroamérica. Esta posición privilegiada, que



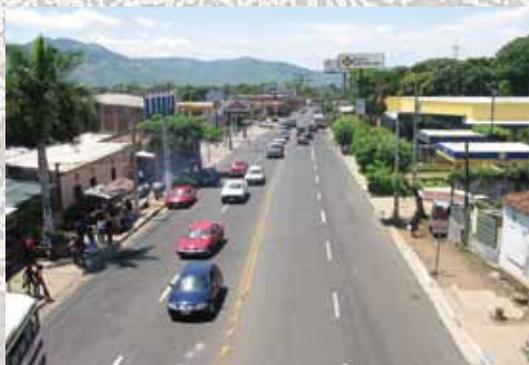


la ha convertido en una de las cabeceras más importantes del país, le ha traído consigo, sin embargo, graves consecuencias en el campo de la seguridad pública y ciudadana.⁷ Esta estrategia identifica las acciones más importantes que debe adelantar la ciudad, con miras a lograr una sostenibilidad en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

Situación actual

Una de las más importantes consecuencias de la posición estratégica de Santa Ana es su utilización como lugar de paso y como espacio transaccional de organizaciones delincuenciales armadas y pandillas, que, en la solución de sus disputas, producen en su territorio un gran número de muertes violentas. En 2010 se llegó a 392 homicidios, contribuyendo con ello al arrastre de la tasa global nacional, 71 casos por cada cien mil habitantes, 10 puntos más que en el año 2005. Hasta el 30 de junio de 2011, en Santa Ana se registraban 223 muertes violentas, 13 más que en el mismo período del 2010. Una buena parte de ellos son resultado de otro tipo de factores, como la violencia intrafamiliar y hechos delictivos cometidos por victimarios que actúan de manera individual e independiente durante la comisión de robos o en acciones de venganza por problemas interpersonales.

Además de ser corredor recurrente de algunas organizaciones criminales dedicadas al tráfico de drogas, armas y personas por la denominada "Ruta Norteña"⁸, Santa Ana es sistemáticamente afectada por las actividades de las denominadas maras o pandillas. Estas maras son en realidad una organización parainstitucional que ofrece a los jóvenes, mujeres y hombres, una alternativa de proyección en los entornos barriales urbanos. Actúan como grandes familias, con códigos de hermandad, procesos de



reclutamiento, educación y entrenamiento, y también de empleo, sobre todo en los mercados de la ilegalidad (la venta de drogas, el tráfico y trata de personas, la piratería, entre otros).

La población de Santa Ana sufre fuertemente el fenómeno de la extorsión. Su importante actividad comercial, su mediano desarrollo industrial, su creciente actividad estudiantil y universitaria, y su interesante potencial turístico, son, al mismo tiempo, el escenario propicio para esta práctica delincencial⁹. Fuentes policiales consideran que el 10% de la extorsión nacional ocurre en las calles de esta ciudad.¹⁰ La gravedad de este problema, que es considerado por algunos expertos como el principal factor de estancamiento del desarrollo económico del país, ha llevado al gobierno nacional a pedir colaboración internacional para luchar contra este delito que, según las autoridades nacionales, impacta más sobre los negocios que la misma violencia homicida, especialmente los microempresarios, las medianas empresas y el sector transportador, cuyos sobrecostos de producción por este fenómeno se calculan hasta de un 14%.¹¹ Según la Fiscalía General de la República, hasta un 80% de las extorsiones se puede estar originando en las cárceles¹².

Además de las expresiones de violencia señaladas anteriormente, existen otras formas que afectan particularmente a las mujeres y niñas, como la violencia de género. Se estima que dicha violencia afecta cerca de la mitad de las mujeres entre 15 y 49 años, alguna vez casadas y acompañadas¹³. También, según datos del Instituto de Medicina Legal, se reporta en Santa Ana una tasa de 54 agresiones sexuales por cada 100,000 habitantes, de las cuales cerca del 90% de las víctimas son mujeres. Como consecuencia de la violencia sexual, se tiene un alto número de embarazo adolescentes¹⁴, que

compromete el desarrollo de dichas jóvenes e incrementa su probabilidad de vivir en condiciones de pobreza.

Este conjunto de problemas, violencia homicida, presencia de maras o pandillas, la extorsión generalizada, obviamente se reflejan en la percepción de inseguridad. Aunque no existen datos sobre la percepción de inseguridad en Santa Ana, los altos niveles de violencia y delincuencia han generado cambios en el comportamiento ciudadano respecto a espacios o zonas críticas, cambiando su rutina por una práctica social más hacia adentro de sus hogares.

Pese a este conjunto de situaciones, no se encuentra una propuesta de intervención integral sobre los fenómenos delincuenciales, a manera de Plan Municipal Integral de Seguridad Ciudadana. Si bien existe una lista de acciones y programas, éstas adolecen de una coherencia adecuada, no tienen claros mecanismos de coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de efectos y resultados. Tampoco existe una práctica sistemática de consulta y acción ciudadana. Al contrario, se observa cierto "pasmó" o "enajenación" ciudadana del problema. Al mismo tiempo, se detectó una gran debilidad de administración de recursos humanos y técnicos y, sobre todo, de la información disponible sobre la violencia y los delitos.

Acciones

En este contexto de análisis, se considera fundamental adelantar las siguientes acciones:

1. Mejorar el funcionamiento del conjunto de instituciones que trabajan en el tema y, en particular, la del Consejo Municipal de Prevención de Violencia, en el marco de la Estrategia Nacional de Prevención So-

cial de la Violencia en Apoyo a los Municipios, liderada interinstitucionalmente desde el gobierno nacional. Se busca conducir, coordinar y ejecutar con éxito una política integral de seguridad y convivencia a nivel municipal. Se debe fortalecer su capacidad de planeación y gestión de recursos municipales instalados, y de coordinar tareas con la Policía Nacional Civil, en una perspectiva de gestión comunitaria para la prevención.

2. Consolidar el trabajo en una estrategia de seguridad ciudadana de calidad, discutida y apropiada colectivamente, con claro liderazgo del alcalde municipal, involucrando comunidades, organizaciones de la sociedad civil (iglesias, organismos no gubernamentales, sectores del comercio y del empresariado), de tal manera que se haga efectivo lo dispuesto por la Estrategia Nacional de Prevención de "fortalecer eficazmente la participación de la sociedad civil" en la búsqueda de soluciones para mejorar la seguridad ciudadana.
3. Fortalecer la capacidad instalada del Observatorio de Santa Ana para recolectar, procesar y analizar información en el ámbito local, con el fin de mejorar la tarea en la formulación de las políticas y en la definición de planes y acciones de prevención y control.
4. Estudiar mecanismos de trabajo de capacitación y fortalecimiento de los recursos humanos que en el municipio trabajan en el tema.
5. Acompañar el diseño de un Plan de Prevención de los delitos contra el patrimonio, particularmente de la extorsión.
6. Fortalecer a la municipalidad y a los actores locales con herramientas que permitan prevenir y atender la violencia de género en Santa Ana. Entre las actividades planteadas para el cumplimiento de este objetivo están las siguientes: la elaboración de un diagnós-



SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA

LINEA ESTRATÉGICA	ACCIONES	INDICADOR	OBJETIVOS Y METAS												
			AÑO											META LARGO PLAZO	
			1	2	3	4	5	6	7	8	12	16			
	Fortalecimiento de la capacidad de planeación sectorial y de gestión de recursos técnicos y financieros, del orden municipal y extraterritorial, tanto de origen público como privado, en torno a la gestión del Consejo Municipal de Prevención de la Violencia	Fuentes de recursos técnicos y financieros identificados	Diseño Plan	Implementación											1) Reducción de los indicadores de crimen
	Apoyo a la capacidad instalada del Observatorio de Santa Ana para recolectar, procesar y analizar información local con perspectiva de género	Las instituciones responsables del sector alimentan y utilizan las bases de datos generadas periódicamente por el observatorio													2) Las políticas y acciones en seguridad ciudadana son diseñadas, monitoreadas y evaluadas en función de indicadores y e informes producidos por el observatorio
	Diseño de un Plan de prevención de los delitos contra el patrimonio	Plan de prevención de los delitos contra el patrimonio	Diseño Plan	Implementación											3) Reducción del número de delitos contra el patrimonio
	Diseño de un Plan municipal de prevención de violencias y delitos que afectan a los jóvenes	Plan municipal de prevención de violencias y delitos que afectan a los jóvenes	Diseño Plan	Implementación											4) Reducción de las violencias y delitos que afectan a los jóvenes
	Herramientas de prevención y atención a la violencia de género	Plan municipal de prevención y atención a la violencia contra las mujeres	Diseño Plan	Implementación											5) Reducción de la violencia de género en el municipio

tico municipal específico de la violencia de género en el municipio; el desarrollo de un plan municipal de prevención y atención a la violencia contra las mujeres en Santa Ana; y el apoyo al fortalecimiento de los indicadores de género en el Observatorio municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana.

7. Diseñar un programa centralizado de las acciones de prevención de violencia y delitos que afectan a los jóvenes, con perspectiva de género, partiendo de los múltiples esfuerzos y programas que hoy se realizan, o generando una coordinación que haga posible mayor eficacia y economías de escala en el uso de los recursos profesionales, técnicos y financieros existente.

Todas estas acciones, lógicamente, deberán adelantarse en el marco de las definiciones de principios vigentes, de coordinación, integralidad, inclusión, focalización, complementariedad, participación y corresponsabilidad, que están consignadas en la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia.

Estrategia de Base Económica Diversificada y Competitiva

Una de las áreas de acción identificada como prioritaria para la sostenibilidad de una ciudad, es la necesidad de una base económica diversificada y competitiva. En este campo se han identificado una serie de acciones para impulsar nuevas actividades económicas generadoras de empleo, aprovechando las ventajas competitivas de la ciudad en cuanto a capital humano, capital cultural y potencial de desarrollo.

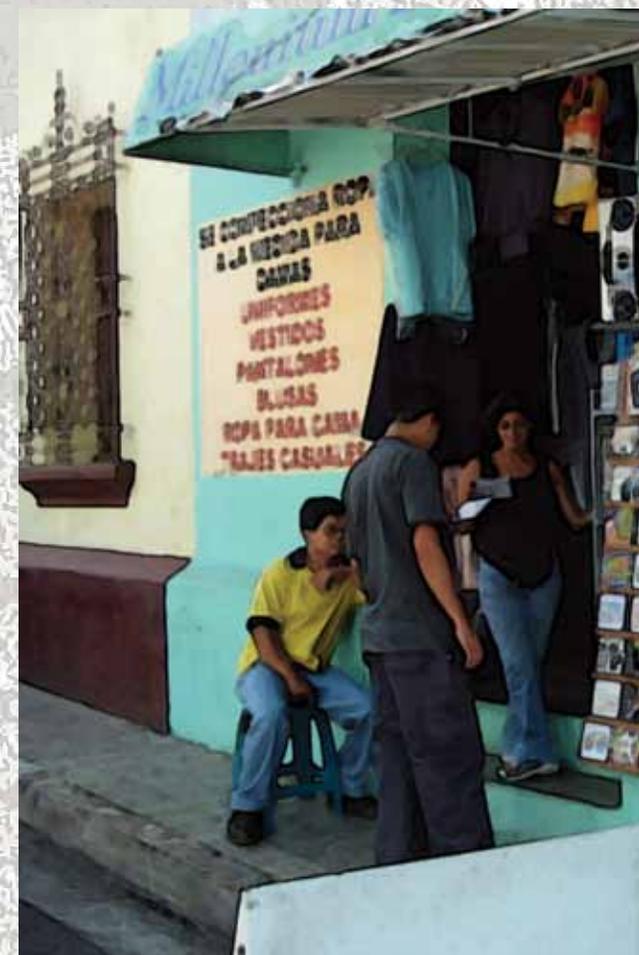
Situación actual

Santa Ana está estratégicamente localizada a 64 kilómetros al oeste de la capital, San Salvador, en una zona geográfica privilegiada por sus características climáticas y topográficas. A comienzos de Siglo XX, Santa Ana experimentó una importante prosperidad económica debida, principalmente, al desarrollo del cultivo del café en la zona, lo cual generó oportunidades de empleo y retornos económicos que beneficiaron a la región. Esta época de prosperidad originó, a su vez, un importante acervo cultural e histórico, contando con una serie de edificios y monumentos considerados patrimonio cultural a nivel de país.

Con el paso del tiempo y las modificaciones en las tendencias poblacionales y económicas de la región y del país, la ciudad fue perdiendo sus principales atributos de generación de empleo, convirtiéndose en una ciudad de servicios, con altos niveles de informalidad, escasa actividad manufacturera y un limitado aprovechamiento de los recursos naturales y del capital humano de la ciudad.

Paralelamente, la ciudad ha logrado mantener el patrimonio cultural e histórico de su equipamiento urbano, ha desarrollado un nicho en cuanto al nivel de educación superior y universitaria, y un estrecho vínculo con la ciudad capital de San Salvador.

El centro histórico de Santa Ana es considerado el más importante del país. Este se extiende sobre un área de 157 cuadras y cuenta con más de mil edificaciones registradas como patrimoniales, entre las que destacan la Catedral, el Teatro de Santa Ana y el Palacio Municipal.





Existe una falta de recursos monetarios y técnicos para realizar una adecuada restauración, conservación y aprovechamiento de los edificios, principalmente los de mayor valor patrimonial. Tampoco hay suficientes incentivos económicos para que los propietarios privados realicen las inversiones necesarias para la restauración y conservación requerida. Adicionalmente, se presenta un alto grado de contaminación visual debida al sistema de iluminación pública y distribución eléctrica, pero principalmente al exceso y tipo de rótulos publicitarios que obstruyen la visual de muchos de los edificios que han sido restaurados por inversión privada.

El potencial turístico de la ciudad no está siendo aprovechado, debido a los problemas de inseguridad existentes, el deterioro del entorno urbano, la falta de infraestructura para atender al turismo y la disminución de la actividad económica en el municipio. Dado el gran valor patrimonial existente, la recuperación del centro histórico se visualiza como una estrategia de sostenibilidad de la ciudad, puesto que contribuiría al ordenamiento del territorio, la generación de empleo, la seguridad ciudadana y el fomento al sector de servicios.

Por el valor arquitectónico y cultural de su Centro Histórico, Santa Ana tiene el potencial para ser incorporada en forma integral como inicio y remate de los circuitos turísticos de la región, en particular del Circuito Arqueológico Maya (Tazumal, San Andrés y Joya de Cerén), los atractivos naturales del Parque Nacional Cerro Verde, Lago Coatepeque, volcán Santa Ana y el volcán de Izalco, y de la Ruta de las Flores. La integración de la ciudad con los circuitos turísticos existentes le permitiría constituirse en atractivo turístico regional e internacional. Estas potencialidades deben aprovecharse y hacer de Santa Ana un polo de desarrollo económico que ge-

nera alternativas de empleo y crecimiento, que permitan cambiar su situación de deterioro e inseguridad.

Tradicionalmente, el sector cafetalero ha sido un motor importante de la economía santaneca, pero sufrió una crisis profunda a finales de los 1990 y comienzos de los 2000. En los últimos años, se ha dado una recuperación, aunque sin alcanzar el desempeño anterior, lo que se ha reflejado en una reducción del dinamismo económico de Santa Ana.

Los altos niveles de criminalidad, el poco fomento a la cultura empresarial y la complejidad en los trámites, se han convertido en barreras para la actividad económica de sus pobladores. Adicionalmente, la competitividad se ve afectada por el costo de hacer negocios. Los trámites relacionados con la creación y funcionamiento de las empresas, que dependen del gobierno local, o aún aquellos que dependen del gobierno nacional que se realizan localmente, no ofrecen las mejores condiciones de eficiencia que permitan a las empresas mantener en el nivel más eficiente posible sus costos de operación.

Acciones

Santa Ana requiere de intervenciones importantes y focalizadas para mejorar los niveles de competitividad y productividad para eliminar los cuellos de botella existentes y potenciar las ventajas comparativas de la ciudad. En ese sentido, se debe explorar la posibilidad de promover un "clúster" de universidad-empresa centrado en las actividades económicas y de innovación que surgen de la existencia de un núcleo universitario en la zona. En este aspecto, el análisis debería integrar a los estudiantes, sector privado, gobierno local y programas nacionales que apoyan iniciativas de productividad

y competitividad, para que se desarrollen actividades que promuevan el sector. Se requiere, por lo tanto, un análisis del sector que permita identificar las oportunidades de desarrollo, así como la vinculación de a los actores mencionados, en el marco de la sostenibilidad de la ciudad.

Una segunda actividad se vincula con la posibilidad de fortalecer la institucionalidad de apoyo a la productividad y la competitividad. La información disponible indica que el desarrollo institucional local no es favorable al clima de negocios y posiblemente tenga también una relación con el nivel de informalidad que se registra en Santa Ana. En este rubro se podría apuntalar el esfuerzo de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y apoyar la mejora de las condiciones de relacionamiento entre el sector público y privado, en lo que se refiere a los trámites del giro de empresa (radicación, inscripción, pago de tributos, etc.).

Dadas las ventajas comparativas de la ciudad en cuanto a su acervo cultural, histórico y geográfico, existe la oportunidad de desarrollar una industria turística que se tenga como base el patrimonio cultural del centro histórico y la tradición cafetera de la región. Para ello, es fundamental realizar un análisis en mayor detalle de las potencialidades del sector, identificar los principales actores privados y públicos, y generar una estrategia de mediano y corto plazo que permita desarrollar el sector y que involucre y beneficie a los actores de la región.

El desarrollo del centro histórico requerirá, en una primera etapa la definición y diseño de las actividades necesarias. Posteriormente se formularía un programa de inversión que finance

las actividades requeridas para la recuperación del centro histórico.

Se requiere establecer los mecanismos de coordinación con el Ministerio de Turismo y con la Corporación Salvadoreña de Turismo (COR-SATUR), para planificar e integrar a Santa Ana con los polos turísticos de la región, tales como el Circuito Arqueológico Maya y la Ruta de las Flores. También se requiere la participación de la Policía Nacional Civil, con el propósito de establecer planes de vigilancia que permitan garantizar la seguridad de los turistas.

Otra acción considerada para apoyar la productividad y competitividad de Santa Ana, se realizará a través del fortalecimiento de los servicios de cuidado infantil de Santa Ana, de tal manera que esto no constituya una barrera para la inserción laboral de las mujeres, dado que ellas constituyen tres de cada cuatro personas en la población económicamente inactiva, señalando como principal razón para ello las responsabilidades domésticas vinculadas a dicho cuidado.

Finalmente, el diagnóstico de la conectividad en la municipalidad permitió identificar las siguientes áreas de apoyo prioritarias: (i) fortalecimiento de la infraestructura tecnológica del palacio municipal; (ii) reingeniería y automatización de los procesos administrativos; (iii) conexión de nueve oficinas que están por fuera del sistema municipal, y tres sitios públicos, vía internet; y (iv) instalación de un centro de monitoreo y una red de CCTV; y (v) creación de cinco telecentros públicos.



3	LINEA ESTRATEGICA	ACCIONES	INDICADOR	OBJETIVOS Y METAS										META LARGO PLAZO		
				AÑO												
				1	2	3	4	5	6	7	8	12	16			
BASE ECONOMICA DIVERSIFICADA Y SOSTENIBLE	Diseño de una estrategia de renovación del centro histórico y de promoción del turismo cafetero	Plan del centro histórico diseñado e implementado	Diseño Plan Centro													1) Centro histórico renovado
	Eliminación de trámites y procesos excesivos para las empresas locales	Reducción de tiempo y costo en trámites														2) Una ciudad que facilita la creación de empresas
	Creación de un clúster educativo, centrado en las actividades económicas y de innovación que surgen de la existencia de un núcleo universitario	Estrategia de promoción del clúster educativa diseñada e implementada	Diseño													3) Santa Ana consolidada como centro universitario regional



Hacia una mejor calidad y transparencia del gasto y las finanzas públicas

Estrategia de Gestión por Resultados

La calidad del gasto público municipal fue una de las áreas priorizadas en el diagnóstico. A partir de la aplicación del Sistema de Evaluación del PRODEV¹⁵ (SEP), fue posible determinar las principales fortalezas y debilidades de la gestión pública del municipio en las siguientes áreas: planificación, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación. Adicionalmente, la revisión de las finanzas públicas santanecas permitió evaluar su desempeño en los últimos años. Los principales resultados se presentan a continuación en una breve reseña de la situación actual, y luego se describen las principales acciones que se implementarán en esta estrategia.

Situación actual

Aún cuando la planificación municipal cuenta con una gerencia en el área de reciente creación, y con un plan estratégico de la alcaldía municipal para el período 2009 - 2012, se registran algunas debilidades en estos elementos. La Gerencia de Planificación carece de personal suficiente para desempeñar sus funciones, no cuenta con suficientes manuales y procedimientos para llevar a cabo procesos técnicos, y le falta capacidad adecuada de procesamiento y transmisión de datos e información. Por su parte, el Plan define objetivos pero no registra las

metas a lograrse durante el período de gestión, y no establece programas y productos para el logro de los objetivos. Esto último también dificulta la articulación entre el Plan y el Presupuesto. De otra parte, la ciudad no tiene un marco legal y de prácticas de planificación participativa, para que las organizaciones de la sociedad civil discutan los objetivos y metas del Plan.

A nivel sectorial, existe el Plan Maestro de Desarrollo Urbano (PLAMADUR) de 1998. Si bien este plan cubre varias de las áreas del quehacer municipal, contiene un buen diagnóstico sectorial y propuestas específicas, debe ser actualizado y complementado con metas.

Cuando se revisó el presupuesto municipal, se encontró que no contiene aún ninguno de los elementos que forman parte de la presupuestación por resultados (clasificación por programas, marco financiero de ingresos y gastos de mediano plazo, indicadores de desempeño, y otros) que han sido demostrados como muy útiles para una buena administración municipal. Se observa que la administración carece de mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y eficacia en la gestión de las instituciones. Por último, la ciudadanía no es informada de manera sistemática acerca del presupuesto municipal y su ejecución.

Una de las fortalezas del municipio es su gestión financiera, la cual presenta un espacio significativo de libertad para la gestión de recursos financieros. Hasta hace poco, la atención estu-

DIMENSIÓN DE SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD

LÍNEA ESTRATÉGICA		Acciones	OBJETIVOS Y METAS												
			Indicador	Año											META LARGO PLAZO
				1	2	3	4	5	6	7	8	12	16		
				[Gráfico de progreso]											
1	PLANIFICACIÓN Y MONITOREO	Actualización del Plan de Desarrollo	Plan de Desarrollo 2012-2015 aprobado por el Consejo Municipal	Primera versión → Actualización cada 3 años											1) Las decisiones de política municipal son consistentes con una visión de mediano y largo plazo del desarrollo municipal
		Estrategia de modernización institucional	Plan de modernización institucional	Implementado											2) Estructura de la administración pública municipal ajustada y consistente con las necesidades de desarrollo de mediano y largo plazo
		Diseño e implementación de un sistema de información, seguimiento y evaluación	Sistema de información, seguimiento y evaluación en pleno funcionamiento	Implementado											3) Reportes semestrales de ejecuciones presupuestales (financieras y físicas) y logro de resultados (metas de gestión), publicados y con acceso a terceros
2	FORTALECIMIENTO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	Vinculación del plan de desarrollo y presupuesto anual con indicadores de desempeño	Porcentaje de programas y proyectos en el plan de desarrollo y el presupuesto anual con indicadores de desempeño	Implementado											4) 100% de los programas y proyectos incluidos en el plan de desarrollo están incorporados en el presupuesto anual y cuentan con indicadores de desempeño
		Elaboración de un marco fiscal y presupuestario de mediano plazo	Marco fiscal y presupuestario de mediano plazo	Marco elaborado → Actualización cada año											2) El presupuesto anual se elabora de acuerdo con el marco fiscal de mediano plazo vigente, que se actualiza anualmente
		Establecimiento de mecanismos de incentivos al desempeño	Política de incentivos al desempeño normada y en ejecución por al menos un par de años	Política ejecutaa											3) Las decisiones de promoción y aumentos salariales de los funcionarios municipales siguen las políticas de incentivos al desempeño, con normas claras y en un proceso transparente e informado
3	GESTION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Establecimiento de una unidad de inversiones municipal	Proyectos de inversión evaluados	Política implementada											4) 80% del total de los proyectos de inversión (o 100% de los proyectos prioritarios) presupuestados cuentan con una evaluación de impacto y sostenibilidad
4	TEMAS TRANSVERSALES	Implementación de sistemas de información conectados	Redes de conexión entre los distintos departamentos	Implementado											5) 80% de los sistemas de los distintos departamentos de la administración municipal interconectados
		Capacitación del recurso humano	Funcionarios capacitados	50% funcionarios capacitados → Actualización cada 3 años											6) 80% de los funcionarios capacitados en gestión por resultados



vo enfocada hacia la reprogramación del alto volumen de la deuda existente que había caído en morosidad, lo que explica que no se realizara en forma sistemática un análisis de riesgo fiscal relacionado con obligaciones directas e indirectas.

Respecto a los registros presupuestales, contables y financieros, se observa que el presupuesto municipal se presenta bajo una clasificación económica y funcional, el sistema de contabilidad se fundamenta en normas internacionales de contabilidad del sector público y está con-

cluyendo el proceso de homologación de las normas contables a los estándares internacionales. Asimismo, recientemente la Alcaldía Municipal se ha incorporado al Sistema de Administración Financiera Integrado Municipal (SAFIM), lo que ha permitido que se esté generando información presupuestaria más regular y actualizada. Sin embargo, éste está compuesto sólo por cuatro componentes: compras públicas, contabilidad, presupuesto y tesorería. No ofrece un módulo de crédito, y los ingresos están sólo incorporados en tesorería.

El municipio cuenta con una oficina encargada de las adquisiciones. Sin embargo, esta posee pocas herramientas para definir objetivos, metas e indicadores de eficiencia y eficacia para respecto de sus actividades. Aunque se elabora un plan anual de adquisiciones y contrataciones, éste se publica en el portal de compras del gobierno nacional, COMPRASAL, solamente a manera de información, es decir, sin que sea posible efectuar transacciones directamente dentro del portal.

El órgano de control interno es la Unidad de Auditoría Interna, la que prepara un plan anual de trabajo. En su ejecución ha dado lugar a más de un centenar de informes al año. Sin embargo, la Unidad de Auditoría Interna no cuenta con recursos humanos y físicos suficientes para evaluar todos los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos de gestión financiera. Respecto al control externo, la entidad independiente que cumple el rol de auditoría externa es la Corte de Cuentas. En lo que respecta a la auditoría a los estados financieros, anualmente son realizados por una firma privada de auditoría, la que envía un informe a la Corte de Cuentas. Por su parte, la Corte de Cuentas comunica sus observaciones al Concejo Municipal, en un proceso que tomaría un prolongado período de tiempo. No se realizan auditorías externas de gestión o desempeño.

Parte de la inversión que se realiza es la correspondiente a proyectos menores, que está bajo la responsabilidad del Departamento de Proyectos. Para ésta se ha establecido un proceso de priorización de los proyectos de inversión con funciones y responsabilidades claras, en un contexto de un bajo porcentaje del presupuesto gestionado por el Depar-

tamento de Proyectos (se estima para 2011 en 14% del gasto de inversión y 3% del gasto total). En todo caso, para estos proyectos de inversión menores como para otros de mayor envergadura, no se realizan evaluaciones ex ante. Tampoco existe un Banco de Proyectos ni se cuenta con Planes anuales o plurianuales de Inversión. La falta de estos elementos dificulta la posibilidad de gestionar recursos para financiar los proyectos de inversión.

La gestión de los servicios municipales, se realiza sin la compañía de una cartera de bienes producidos y/o servicios prestados por cada sector, y sin un sistema de seguimiento de los mismos. Tampoco se observa que las dependencias, programas o servicios sectoriales hayan adoptado prácticas de suscripción de contratos de gestión con el gobierno municipal, bajo los cuales se establezcan metas anuales. Igualmente no hay mecanismos que incentiven la obtención de resultados institucionales, y no se observa que exista una práctica de mejoramiento de la calidad de los bienes que se producen y los servicios que se prestan.

Respecto a la recopilación de información sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios, en el portal de internet de la alcaldía municipal existe un buzón de sugerencias que recoge denuncias y sugerencias tanto generales como más específicas (medio ambiente e ingeniería). También hay información variada de los servicios prestados por el municipio (responsables, noticias, y otros). Sin embargo, este es aún limitado, sin que tenga prácticas determinadas de recolección, ingreso y procesamiento de datos, actualizaciones periódicas, auditoría de la información y demás elementos necesarios para poder ser un sistema robusto de información y seguimiento al desempeño.

Lo anterior impide realizar informes y ejecutar acciones correctivas respecto del desempeño de las instituciones municipales. Si bien ha estado en operación un Comité Técnico de seguimiento de la implementación de las acciones previstas en el Plan Estratégico 2009-2012, el cual es encabezado por el gerente general, el mismo se aprecia como débil.

Finalmente, no se observa que haya una unidad municipal a cargo de las evaluaciones de los resultados de instituciones, programas y proyectos. Asimismo, no se cuenta con un programa anual de evaluaciones y éstas no son una práctica habitual; la última se llevó a cabo en 2008. Esto impide incorporar las lecciones aprendidas, y mejorar así la gestión.

Acciones

Con base en el diagnóstico anterior, se han definido tres áreas de acción en las que la ciudad debe iniciar su camino a la sostenibilidad fiscal y gobernabilidad: (a) planificación y monitoreo; (b) presupuesto; y (c) gestión de programas y proyectos. Estas serán complementadas con acciones transversales en capacitación y redes de comunicación de sistemas. Las actividades que se desarrollarían en cada una de ellas se describen a continuación.

1. Planificación y Monitoreo

Las actividades que involucrará este componente son:

- Actualización del Plan de Desarrollo de la Alcaldía Municipal de Santa Ana para 2012-2015 Incorporación de programas e indicadores de metas.
- Estrategia/plan de modernización institucional, con el fin de hacerlo compatible con el

plan de desarrollo: revisar organigrama de la Alcaldía, ajustes y definición de funciones y cargos (rol del Concejo, Alcalde, Gerente General y gerentes; áreas gerenciales).

- Implementación de un sistema de información, seguimiento y evaluación: seguimiento de las metas del Plan de Desarrollo, desarrollo de pilotos sectoriales.

2. Presupuesto

Este componente tiene como objetivo fortalecer el proceso presupuestario municipal, y contempla las siguientes actividades:

- Vinculación planpresupuesto, e indicadores de desempeño.
- Marco fiscal y presupuestario de mediano plazo.
- Mecanismos de incentivo al desempeño.

3. Gestión de programas y proyectos

El propósito de este componente es desarrollar y consolidar la capacidad local de gestión de programas y proyectos. Para ello, se involucran las siguientes actividades:

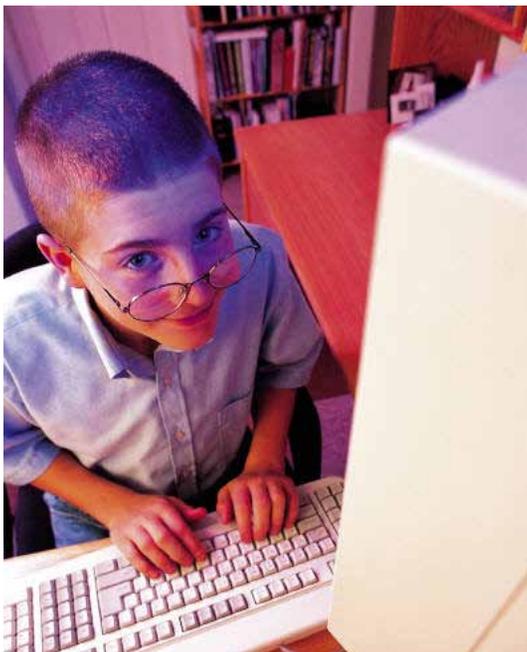
- La priorización y evaluación de proyectos de inversión: banco de proyectos, plan de mediano plazo y anual de inversiones, evaluación ex ante.
- Apoyo a la planificación y gestión sectorial: desarrollo de un caso piloto sectorial.

Como complemento a las actividades anteriores, se han definido dos temas transversales al proceso de gestión por resultados: (1) tecnología y difusión de la información, y (2) capacitación. El primero comprende la consolidación de la transmisión de información al interior del municipio, a través de la implementación de sistemas de información.



Además, se promoverá el uso de internet y redes sociales para la transparencia, rendición de cuentas y control; para la participación ciudadana y para el mejoramiento de los servicios municipales. Por su parte, el componente de capacitación involucrará aquellas actividades de capacitación del personal de la alcaldía, en temas claves para la gestión por resultados (elaboración de indicadores de desempeño, evaluación de proyectos de inversión, y uso de sistemas de información y seguimiento, entre otros).





El Banco apoyará a Santa Ana por medio del PRODEV y se implementará un un plan de conectividad con la ayuda del Gobierno de Corea.

Acciones complementarias

Debido a que el proceso descrito en la sección anterior arroja un número de áreas que requieren acción urgente pero que, por razones ya expuestas, no son objeto de acciones concretas, la Plataforma CES incluye un trabajo de identificación y gestión de fuentes complementarias que puedan apoyar acciones en algunas de ellas.

En el caso de Santa Ana, se contará con el apoyo del Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción Mediano Plazo (PRODEV) para la implementación de la estrategia de gestión por resultados. PRODEV es una iniciativa del BID para financiar cooperaciones técnicas y capacitación de funcionarios, enfocada a fortalecer la efectividad de los gobiernos de la región de América Latina y el Caribe, a fin de que puedan alcanzar mejores resultados en sus intervenciones de desarrollo. El PRODEV cuenta con herramientas flexibles de apoyo, las cuales permitirán que algunos países logren el nivel deseado de gestión pública, en menor tiempo que otros.

Adicionalmente, con el apoyo del Gobierno de Corea se ha diseñado un plan de conectividad para la ciudad. Este plan incluye las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica del Palacio Municipal. Incluye la instalación de equipamiento de internet de

banda ancha, almacenamiento, computadoras personales, entre otros.

- Reingeniería y automatización de procesos administrativos. Esta acción busca mejorar la eficiencia, responsabilidad, democracia y transparencia en los asuntos administrativos.
- Conexión de nueve oficinas satélite al sistema municipal, y tres sitios públicos, vía internet (WiMax). Se plantea incluir la estación de policía municipal, el mercado municipal, el terminal de buses, el cementerio, el madero municipal, el hospital nacional, el observatorio municipal, Metro Centro y el salón de propósitos múltiples.
- Instalación de un centro de monitoreo y una red de circuito cerrado de televisión, que contribuyan a la prevención de la violencia y de los desastres naturales.
- Creación de cinco telecentros públicos, donde la población podrá tener acceso al internet con bajo costo o gratis. Con estos telecentros, se espera crear oportunidades para que los santanecos puedan aprender, usar, e intercambiar información por esta vía.





Las estrategias y acciones definidas son un primer paso del camino que Santa Ana debería recorrer para lograr su sostenibilidad en el largo plazo.

El largo plazo

La visión que se deriva de este ejercicio, es la de una Santa Ana que puede afrontar su vulnerabilidad ante los desastres naturales y el cambio climático; que gestiona adecuadamente su crecimiento urbano, minimizando su huella y su impacto en el medio natural; que mantiene niveles aceptables de seguridad; que consolida su competitividad y su capacidad generadora de empleo de calidad; y que, además, se administra de forma eficiente y transparente.

Las estrategias y acciones definidas son un primer paso del camino que Santa Ana debería recorrer para lograr su sostenibilidad en el largo plazo. En este plan se han definidos cronogramas de implementación de las distintas estrategias identificadas. Algunas de ellas son competencia del gobierno local; otras requerirán de la gestión de recursos nacionales. Adicionalmente, ciertas acciones deberán ser revisadas periódicamente para actualizar su alcance. Una vez ejecutadas las estrategias identificadas, se espera que se alcancen metas tales como:

- Una menor vulnerabilidad de la ciudad ante deslaves e inundaciones.
- Una adecuada gestión de su crecimiento urbano integrando el manejo del suelo, la movilidad, el sistema de drenaje pluvial y el tratamiento de aguas residuales.
- Una reducción de los indicadores de crimen y de la violencia de género.

- 100% de los programas y proyectos incluidos en el plan de desarrollo incorporados en el presupuesto anual, con indicadores de desempeño.
- 80% del total de los proyectos de inversión presupuestados, con evaluación de su impacto y sostenibilidad.
- 80% de los sistemas del municipio interconectados.
- 80% de los funcionarios capacitados en gestión por resultados.

Dada la importancia del cambio climático en la agenda mundial y regional, este plan comprende el primer paso necesario para abordar el tema, que es la elaboración de un inventario de gases de efecto invernadero y un mapa de vulnerabilidades de Santa Ana. Una vez obtenidos los resultados de los estudios, este plan será actualizado para establecer con precisión los impactos que las acciones del plan tendrán en el largo plazo. Se conocerá la condición de vulnerabilidad de la ciudad a los deslaves e inundaciones. Se sabrá cual es la participación de los distintos sectores económicos en las emisiones locales, y qué significará en este ámbito el control de la huella urbana, entre otros.

LIBRERIA
Y PAPELERIA
NENA

Libreria
NENA

Libreria
NENA

LIBRERIA
NENA

LIBRERIA
PINCERES
TALONARIOS
SERVICIOS





La sociedad civil juega un papel muy importante para lograr la sostenibilidad de nuestras ciudades y garantizar la continuidad de las políticas públicas. Los gobernantes tienen la obligación de hacer transparente su gestión e informar al público de la misma. Un buen sistema de monitoreo externo es una herramienta fundamental para lograr estos propósitos.

Monitoreo y seguimiento

El sistema de monitoreo de la sostenibilidad en las ciudades busca hacer seguimiento al progreso en los compromisos y las metas definidas en el plan de acción. De igual manera, pretende medir los cambios en la calidad de vida logrados a través del cumplimiento de las metas arriba mencionadas, y de políticas y programas que la ciudad está desarrollando, con especial énfasis en aquellas relacionadas con la adaptación y mitigación al cambio climático. Adicionalmente, tiene como objetivo generar un mínimo de mediciones estandarizadas que permita la comparabilidad con otras ciudades de la región.

Uno de los propósitos más importantes con la implementación de este sistema es fortalecer una cultura de rendición de cuentas y participación ciudadana, que fomente la transparencia y eficiencia en la administración pública, e incentive el direccionamiento de los recursos públicos hacia los sectores prioritarios para el desarrollo sostenido de la ciudad.

El sistema busca generar de forma autónoma alertas sobre el estado de avance en las actividades del plan de acción, y su impacto sobre los principales problemas y necesidades que afectan la sostenibilidad de la ciudad, garantizando la objetividad e imparcialidad en el ejercicio de monitoreo.

El sistema estará compuesto por cuatro elementos: (i) medición de los resultados de la ejecución de las actividades del Plan de Acción, (ii)

análisis de los indicadores técnicos de resultado (indicadores de la metodología CES), (iii) seguimiento al progreso en las acciones relacionadas con el cambio climático, y (iv) análisis de la percepción ciudadana.

El próximo paso de la Plataforma en Santa Ana es la identificación e vinculación de socios estratégicos locales, nacionales y/o internacionales para impulsar este sistema de monitoreo y seguimiento.





Se podrá aprovechar la infraestructura existente y ciertos comités sectoriales vigentes en el municipio, para dar seguimiento y control a las acciones del sector

Mecanismos de coordinación para la ejecución

La distribución de competencias entre el gobierno nacional y el municipal en El Salvador obligan a que, con el fin de lograr la ejecución real de este plan, se requiera establecer mecanismos de coordinación entre los dos niveles de gobierno. En campos como aguas residuales, transporte, seguridad, competitividad y promoción de inversiones, se registra una gran participación del gobierno nacional en la definición y puesta en marcha de las distintas acciones planteadas.

Un primer paso en este camino de coordinación es la concertación de las distintas acciones propuestas, en primer lugar, al interior del municipio con los distintos estamentos públicos y privadas. Posteriormente, se debe concertar las acciones con el gobierno nacional y en particular con las distintas dependencias involucradas con las áreas de acción propuestas. Para ello, se requeriría un comité de coordinación nacionallocal, en el que participen las autoridades locales y las distintas dependencias del orden nacional que tienen competencias en los sectores relacionados con plan de acción.

Una vez acordado el plan, se procederá al establecimiento de dos mecanismos de coordinación local y nacional. El local será el comité de seguimiento local, en donde participarán representantes de la sociedad civil y de la administración pública que están directamente involucrados en las acciones priorizadas en el plan. Por su parte, el comité de seguimiento nacional estará conformado por un representante de la admi-

nistración municipal y los representantes de los distintos ministerios y/o instituciones que juegan un papel fundamental en la implementación de las acciones señaladas en el plan. El objetivo de estos dos comités es realizar un seguimiento permanente a las actividades programadas, y plantear y ejecutar las medidas requeridas para el logro de los objetivos propuestos. La administración municipal ejercerá como secretaría ejecutiva de los comités y presentará un informe semestral al Concejo Municipal sobre sus avances y resultados, incorporando recomendaciones para la efectiva implementación del plan.

En algunos casos, se podrá aprovechar la infraestructura existente en ciertos comités sectoriales vigentes en el municipio, para dar seguimiento y control a las acciones del sector. Tal es el caso del Comité Local de Prevención de la Violencia para la estrategia de seguridad y convivencia ciudadana.

NOTAS AL TEXTO

1. En la medida en que se preguntaba por 35 áreas de acción, se determinó dar puntaje de cinco a uno por cada grupo de siete áreas en orden descendente. Es decir, los siete primeros temas en el escalafón recibieron un puntaje de cinco en este factor, a las siete siguientes se les asignó cuatro, y así sucesivamente.
2. De acuerdo a datos de la alcaldía municipal la red vial urbana tiene la siguiente distribución administrativa: a) 40% a cargo del VMOP, b) 15% FOVIAL y c) 55% alcaldía municipal.
3. Ver los detalles en la Sección 10, Plan de Acción, Estrategia de Competitividad.
4. BRT: transporte rápido y masivo por autobús, por su sigla en inglés Bus Rapid Transit.
5. Ver los detalles en C. Estrategia 3.
6. Ver los detalles en B. Estrategia 2: Recuperación del Centro Histórico y E. Estrategia 5: Innovación y Competitividad.
7. "Seguridad pública" y "seguridad ciudadana" son conceptos distintos. El primero hace referencias más a la idea de la conservación del orden público con alcances nacionales y locales, a través de mecanismos de control y reacción que buscan contrarrestar el crimen y la violencia frente a hechos puntuales, así como contrarrestar los efectos de los actores armados y el narcotráfico (Escobar (2001) y Rivas (2005)). Por su parte, la seguridad ciudadana hace más y particular alusión a la seguridad de los ciudadanos. Como "bien público", es aquella condición construida corresponsablemente entre el Estado y el conjunto de la sociedad, en la que los ciudadanos hacen uso de sus derechos y libertades, en el marco de la ley, gozando de la protección de su integridad personal, física y psicológica, y de su patrimonio.
8. Según las autoridades salvadoreñas, esta ruta se extiende desde el pequeño municipio de San Fernando, en la frontera con Honduras en Chalatenango, hasta el municipio de San Antonio Pajonal, cercano a Metapán en la frontera con Guatemala. Es el eslabón más importante del tránsito sur – norte de la cocaína en El Salvador.
9. Según la Fiscalía General de la República, en El Salvador se registra un promedio diario de 8.5 casos de extorsiones, totalizando 16 mil 795 denuncias entre 2006 y 2010, pero con un escaso ejercicio de acción penal.
10. Este porcentaje fue calculado con base en cifras de 2008, por el Centro de Inteligencia Policial de la Policía Nacional Civil. En ese mismo año, Santa Ana ocupó el 5 lugar en el número de capturas por este delito a nivel nacional, detrás de San Salvador, La Libertad, San Miguel, La Paz y Cuscatlán.
11. Conversaciones con el Secretario Técnico de la Presidencia y el Viceministro de Seguridad y de Justicia. También con funcionarios de la Cámara de Comercio, que denuncian el cierre constante de negocios por esta razón.
12. En este momento el BID está diseñando el "Programa de fortalecimiento del ejercicio de la acción penal", que incluye un componente de prevención del delito desde los centros penales, y que tendrá, cuando se desarrolle, un positivo impacto también en Santa Ana.
13. Datos de la Encuesta Nacional de Salud Familiar (FESAL) 2008.
14. Según conversaciones con los miembros del Comité Local de Prevención de la Violencia, personal de salud, se estima que el 80% de los casos de embarazo adolescente podrían estar vinculados a violencia sexual.
15. PRODEV es una iniciativa del BID cuyo objetivo principal es la promoción de la implementación de esquemas de presupuesto basados en resultados.





INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO

Las imágenes utilizadas en este documento provienen de las siguientes fuentes:

- Del banco de imágenes del BID;
- De los siguientes oficiales del Banco: Mario Durán (IFD/FMM) y Rebecca Sabo
- De sitios de la red global mundial, cuyos bancos de imágenes son de fuente abierta, primordialmente el sitio conocido como Wikimedia.
- Del Sr. Erick Barahona, fotoperiodista salvadoreño.
- De otros sitios de la red, en los que las imágenes aparecen sin identificación de su propietario. En todo caso, estas imágenes les fueron aplicados filtros y modificaciones estilísticas con el fin de preservar los derechos de autor.

El documento se terminó de editar en Washington DC, el 9 de marzo de 2012 y fue impreso, en Montevideo, por la imprenta PrePress, el 12 de marzo 2012

Todos los derechos intelectuales reservados.



PLATAFORMA CIUDADES EMERGENTES Y SOSTENIBLES

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington DC - Santa Ana, El Salvador

www.iadb.org