

# Gestión para un creciente desarrollo de ciudadanía: La experiencia del Municipio de Santa Tecla, República de El Salvador\*

Alejandro Duarte\*\*

PRESENTA LA EXITOSA EXPERIENCIA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA TECLA, ACTUALMENTE UNO DE LOS MUNICIPIOS LÍDERES EN LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, BASADO EN CINCO EJES: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA; CRECIENTE CONSTRUCCIÓN DE LIDERAZGOS Y CIUDADANÍA; FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO DE CAPACIDADES; COORDINACIÓN, ARTICULACIÓN Y CONCERTACIÓN ENTRE ACTORES; Y LA MOVILIZACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS, ESTO CON UN ENFOQUE ALTAMENTE RESILIENTE.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; GOBIERNO LOCAL; GOBIERNO MUNICIPAL; DESARROLLO LOCAL; EL SALVADOR

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; LOCAL GOVERNMENT; MUNICIPAL GOVERNMENT; LOCAL DEVELOPMENT; EL SALVADOR

El presente documento tiene por objetivo presentar la sistematización de una experiencia exitosa en el municipio de Santa Tecla, está dividido en tres capítulos, el primero es una introducción del modelo de gestión municipal, en el segundo se describen los cinco ejes que hacen de este modelo de gobierno una experiencia de éxito y en el tercero se recogen conclusiones y/o resultados.

---

\* Documento presentado en el XVIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, realizado en Montevideo, Uruguay del 29 de octubre al 1º de noviembre del 2013.

## Introducción

La Gestión Municipal de la Ciudad de Santa Tecla, desde hace

---

\*\* Doctor en Medicina y Cirugía. Observador Electoral Internacional y especialista en Asistencia Técnica Electoral. Ex funcionario de la Secretaría General de la Organización de Estados Americanos, OEA, en la ciudad de Washington, D.C. Jefe del Centro de Capacitación de la Presidencia de la República de El Salvador. Concejal Alcaldía Municipal de Santa Tecla de la República de El Salvador.  
Correo electrónico: [alejandro.duarte@amst.gob.sv](mailto:alejandro.duarte@amst.gob.sv)

Rec bido: 31 de julio del 2013.

Aceptado: 15 de noviembre del 2013.

diez años es valorada y de manera muy relacionada al liderazgo y vocero de la causa del desarrollo local, durante su gestión como presidente de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, COMURES, 2000-2003.<sup>1</sup>

Esta apreciación positiva de una gestión municipal exitosa en la

1. El actual Alcalde de Santa Tecla, el Lic. Oscar Ortiz, es una de las administraciones de gobierno municipal con mayor éxito en El Salvador. Esta apreciación es compartida, tanto por los medios de comunicación, como por muchos otros gobiernos municipales en el país, representaciones diplomáticas, agencias de cooperación internacional, organismos multilaterales, y por la ciudadanía en general. Es uno de los máximos representantes de una corriente de pensamiento reformista denominada fuerza por el cambio, dentro de su partido político, figura bajo la cual participó en el 2003 como precandidato a la presidencia de la república y luego en el 2004 compitió por la coordinación general.
2. Ernesto Rivas Gallont, fundador de un movimiento ciudadano denominado "Tecleros de Corazón" quien además fue Embajador de El Salvador ante los Estados Unidos de América en la Administración del Presidente Ing. José Napoleón Duarte, período en el que el partido de izquierda que actualmente gobierna mayoritariamente Santa Tecla, y al que pertenece el Alcalde Oscar Ortiz, estaba en la insurgencia, considera que la administración del gobierno municipal denota un liderazgo que cataloga como "...el que más se ha preocupado por el municipio". Califica históricamente la gestión municipal con una nota de 8 de un rango donde 10 es la nota más alta. Calificación que coincide con los 8.2 puntos que le otorgan en promedio las encuestas de opinión pública que valoran la figura del Lic. Oscar Ortiz como el político con más opiniones favorables después del actual Presidente de la República de El Salvador Mauricio Funes.

administración del municipio de Santa Tecla es compartida por un alto porcentaje de la ciudadanía del municipio, de los distintos estratos socio-económicos, aun independientemente de que la ciudadanía teclera es mayoritariamente conservadora.<sup>2</sup>

Las encuestas de opinión pública muestran también que el 96% de la ciudadanía del municipio de Santa Tecla considera que la gestión municipal ha sido muy buena (58%) y buena (38%), y el 73% opina que la mayor parte de los problemas que tenía el municipio en la década de los noventa se han solucionado o están siendo abordados apropiadamente por la actual gestión municipal.

Entre las intervenciones municipales sobre las que la población del municipio expresa mayor satisfacción, se encuentran las relacionadas con las competencias que tradicionalmente se espera de las municipalidades como son las mejoras en el alumbrado público (84%), el ordenamiento del centro histórico (81%), el mantenimiento de parques y zonas verdes (78%), la limpieza de la ciudad (73%) y el orden de los mercados (67%). Sin embargo, la ciudadanía también reconoce y en contraste con otros municipios de El Salvador, que el gobierno local ha producido avances al solucionar varios problemas que generalmente son más relacionados con competencias del Gobierno Central, pero en los que el Gobierno de Santa Tecla se ha involucrado directamente.

te. Así, por ejemplo, el 81% considera que se han superado los estragos causados por el terremoto del 2001 y el 63% es de la opinión que se han vencido los principales problemas de inseguridad y delincuencia, que son los más sentidos por la ciudadanía en general según todos los estudios de opinión pública en el país.

No obstante, el gran apoyo de la ciudadanía que obtiene el gobierno municipal de Santa Tecla hace referencia al fuerte liderazgo del Alcalde, éste es un factor necesario pero a su vez insuficiente para el éxito de esta gestión municipal, hay otras condiciones que explican cuáles son los conceptos, actitudes, medidas, procedimientos, y resultados que se deben considerar como factores del éxito del gobierno municipal de Santa Tecla.

Siendo entonces Santa Tecla un municipio líder en la República de El Salvador, el Modelo de Gobierno Municipal por más de doce años se reinventó después de un punto de quiebre, un fuerte y devastador terremoto que el 13 de enero del 2001 dejó un saldo de más de 2,000 personas muertas, y 14,000 familias desplazadas y sin hogar.

### **Cinco ejes para una experiencia de éxito**

Este modelo de gestión pública efectiva tiene como fundamento elementos determinantes para la

construcción de una visión estratégica del desarrollo, la interacción entre la municipalidad y la ciudadanía, la forma de concebir e implementar los proyectos, la articulación del gobierno municipal con el nacional y el resto del país y el mundo, el concepto y la forma de construir liderazgos, y por último la imprescindible reforma a la que se sometió la gestión municipal, su liderazgo y aparato administrativo para poder liderar el proceso de desarrollo local.

Dicho esto, Santa Tecla basa en cinco ejes su modelo de gestión para el creciente desarrollo de ciudadanía:

***El primero es la planificación estratégica***, un modelo que inicia con un presupuesto participativo anual y la descentralización del mismo para que un porcentaje significativo sea ejecutado desde las instituciones de participación ciudadana, ya que en El Salvador los concejos municipales son renovados cada tres años, en los primeros 100 días de cada gestión municipal se ejecuta un trabajo de mucha intensidad en el que junto a la ciudadanía se construye el Plan Estratégico Institucional, PEI, con el que se planifica el quehacer de los tres años de gestión.

Esto se desarrolla en Planes Operativos Anuales, POA's que tienen indicadores y metas que forman la columna vertebral de la rendición de cuentas que cada año realiza el gobierno local ante los y las ciuda-

danas en la asamblea ciudadana general.

Por supuesto conscientes de que se debe de establecer un proceso integral de mediano y largo alcance este año se inauguró el segundo Plan Estratégico Participativo, PEP, a diez años, ésta es la hoja de ruta que todos y todas las ciudadanas del municipio de Santa Tecla definen como la hoja de ruta del crecimiento y desarrollo para el municipio.

Vale decir que la participación ciudadana es un medio para hacer, del Estado, algo verdaderamente público y, de las personas, verdaderos ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio de sus derechos y deberes. Sin embargo, la sociedad de Santa Tecla, así como a nivel nacional y mundial no es homogénea, ya que la misma está constituida por distintos grupos de interés con diferentes características, intereses y visiones, debido a lo cual la participación democrática también necesita desarrollar la capacidad de concertar, es decir de construir consensos, acuerdos mínimos entre grupos de personas y organizaciones que les permitan converger en la acción para el logro de objetivos socialmente compartidos.

Con anterioridad al 2000 año en el que inicia la administración del municipio y hasta el presente se han desarrollado en El Salvador, en Centroamérica y de igual manera que en otros países de América Latina y el Caribe, numerosas iniciativas de

participación ciudadana, principalmente a nivel municipal, debido, posiblemente, a que el espacio local cuenta, en comparación con el gobierno nacional, con la ventaja de proximidad a la ciudadanía. No obstante, y pese a lo saludable de estas experiencias, distintos estudios revelan que la mayor parte de ellas se han desarrollado a instancias de proyectos de cooperación internacional y organismos no gubernamentales, en cuestiones particulares o demasiado generales de la gestión municipal que no han contado, por lo general, con suficiente voluntad política de parte de las autoridades electas, o han estado fuertemente influidos por intereses de reproducción política partidaria o lógicas clientelistas, mientras que sus niveles de institucionalidad también han sido precarios y, en consecuencia, su existencia ha sido efímera.

Por el contrario en el caso de Santa Tecla, el proceso de participación y concertación, construcción de consensos y acuerdos el que arrancó en el 2001, con la elaboración del primer PEP ha desarrollado las formas más diversas que van desde el fortalecimiento de la información que recibe la ciudadanía sobre el quehacer municipal, pasando por el desarrollo de actividades culturales, deportivas y de proyectos pequeños, éstos últimos ayudan y estimulan a la formación de distintos tipos de organización de base, hasta un sistema organizado de participación de vecinos y sectores que cuentan con su propio marco legal. Pero lo más importante es que se ha creado una

cultura de deliberación y consensos que es difícilmente reversible.

**El segundo eje:** el más fundamental es **la creciente construcción de liderazgos y ciudadanía**, para esto hay que reconocer que el gobierno local y el aparato administrativo, así como en general todas las instituciones y la sociedad solo pueden ser tan eficientes, efectivas y eficaces como son las personas que les conforman y hacen funcionar las mismas. El centro es la persona, un servicio profesional, cordial, de calidad es lo que el gobierno municipal de Santa Tecla aspira para todos y todas las personas que habitan en el municipio.

El sistema de participación ciudadana es la gran apuesta que por más de doce años ha demostrado que cuando la ciudadanía participa de forma plena en la toma de decisiones y cuando se forman los liderazgos ahí en las comunidades donde nacen, la apuesta es segura y la sinergia es siempre positiva, esto sumado a la organización sectorial y territorial, hacen de las comisiones comunales un auténtico motor para Santa Tecla.

No es fácil hacer tangibles los múltiples y ricos resultados que se alcanzan con la participación de la ciudadanía, ya que éstos tienen que ver no solo con la satisfacción de la gente y la gobernabilidad democrática, sino que también repercuten en la calidad de la producción material. Sin embargo, como indicadores aproximativos, tenemos que el

22.5% de la ciudadanía del municipio participa en alguna actividad de cultura, recreación o deportes que promueve la Alcaldía; y el 12% coopera en algún espacio ciudadano, como las asambleas de vecinos o directivas, lo que puede parecer escaso como porcentaje, pero representan 17,000 ciudadanos y ciudadanas que cuentan con sus propias redes de comunicación social y se involucran directa y conscientemente en las decisiones que tienen que ver con el desarrollo de Santa Tecla.

Como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los factores de éxito más fácilmente identificable en Santa Tecla tiene que ver con la presencia de un fuerte liderazgo personal del alcalde y la influencia de su figura carismática durante estos trece años. Tal es así que los numerosos apoyos internos y externos al desarrollo local teclero afirman que un proceso de este tipo no hubiese sido posible sin una figura con ese talante, pero no faltan tampoco quienes consideran que este tipo de liderazgos personales generan incertidumbre sobre la sostenibilidad e institucionalidad del proceso.

No obstante, más allá del entusiasmo que suscite este tipo de liderazgos, la experiencia de Santa Tecla parece demostrar que todo el proceso de desarrollo local necesita liderazgo y que éste no se produce porque una ley le asigne esta función a una persona o institución, sino por la capacidad que tiene la sociedad local de producir personas u

organizaciones capaces de ir adelante y ver más allá de lo inmediato, facilitar que las personas y organizaciones del territorio logren interactuar adecuadamente y marcar el camino asumiendo los riesgos que sean necesarios.

La construcción de liderazgos es una figura constante en Santa Tecla, que se asocia a motivar permanentemente procesos de cambio, aprendizaje, creatividad e innovación.

Sin embargo, el liderazgo personal es solo un punto de partida, ya que en la actualidad, Santa Tecla se ha transformado en un semillero de liderazgos en distintas organizaciones y personas. Hay unos en el Concejo Municipal y en el aparato administrativo de la Alcaldía, pero también en organizaciones como el Concejo Ciudadano de Desarrollo Local, CCDL, instancia ejecutiva de la Asamblea Ciudadana, las organizaciones de mujeres, las mesas ciudadanas, por esta razón el valor agregado de Santa Tecla es su capacidad de formar liderazgos, “es conectar alcaldía y ciudadanía, liderazgo y aprendizaje, inteligencia institucional con inteligencia personal y territorial”.<sup>3</sup>

Como producto de todo este proceso, se han dado cambios sustantivos en el Concejo Municipal. Se ha desarrollado un nuevo estilo de gobernar y trabajar, que se distingue porque el organismo entiende su

papel estratégico en la toma de decisiones políticas, de manera que éstas permitan facilitar todos los procesos establecidos del PEP.

**El tercer eje: Funcionamiento Institucional y Desarrollo de Capacidades.** El gobierno municipal de Santa Tecla trabaja para lograr esto por medio de la gerencia de tres áreas importantes e interrelacionadas: El *Fortalecimiento del Marco Jurídico Municipal*, este 2013 El Salvador logró una victoria más para su consolidación democrática, una deuda que como país se tenía desde hace ya más de una década, *la reforma de la ley* para que a partir del 2015 en El Salvador, sea una realidad los concejos plurales municipales, esto cierra esa brecha que como país estaba pendiente en el esfuerzo para profundizar y fortalecer el sistema democrático nacional; los nuevos tiempos demandan a toda ciudad una importante comunicación permanente con todos y todas las ciudadanas, por eso el área de fortalecimiento técnico y tecnológico es prioridad, y una área que es el enlace de trabajo de este tercer eje es la *construcción y puesta en marcha de las políticas públicas* de la ciudad de Santa Tecla.

En esto juegan un papel importante el proyecto insignia de la transparencia en El Salvador, La ley de acceso a la información pública, el sistema de rendición de cuentas, las reformas a las principales ordenanzas municipales y un sistema de comunicación con la ciudadanía denominado “Ciudad Digital”. En

---

3. Como lo señala el Alcalde Oscar Ortiz.

esta era de la información y comunicación, el gobierno municipal no puede sino hacer uso de las herramientas que la *web 2.0*, las redes sociales y las plataformas de *open data* y gobierno electrónico han abierto como posiblemente el camino a seguir para una mayor interacción entre gobierno y ciudadanos y ciudadanas.

Aun a la espera de la aprobación de la ley de firma electrónica en El Salvador, la Alcaldía Municipal de Santa Tecla ya ha implementado un sistema eficaz de comunicación vía su página *web*, sus redes sociales y los portales de información donde no solo se suben documentos como las actas de las sesiones del Concejo Municipal y sus deliberaciones, pero también todo lo relacionado a contrataciones y adquisiciones que la municipalidad realiza.

Las seis políticas que se han implementado en la municipalidad han sido ampliamente consultadas, algunas de ellas cuentan con revisiones y actualizaciones que igual han contado con la validación por parte del CCDL y la Asamblea Ciudadana, las cuales son: Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana, Política Municipal para la Gestión del Riesgo a Desastres, Política Municipal de Medio Ambiente, Política Municipal de Salud, Política Municipal de Niñez, Adolescencia y Juventud, y Política para la Equidad de Género.

Pero no basta con tener buenas leyes, ordenanzas y políticas, el funcionamiento institucional también

requiere estar cerca de la ciudadanía, por eso para fortalecer este eje, el Concejo Municipal ha tomado ya la decisión de crear cuatro oficinas descentralizadas para acercar más la municipalidad a la gente. Se trata de aproximar a la ciudadanía, tanto a las estructuras políticas (concejales) como los promotores, el Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios, CAMCO, y los servicios públicos. El propósito es que las personas puedan convertir en algo más natural y ordinario su relación con la alcaldía y que puedan abordar y resolver con ésta sus problemas de manera cotidiana o presentar propuestas y sugerencias, dada la proximidad de ella a su lugar de vivienda.

***El cuarto eje es la coordinación, articulación y concertación entre actores:*** esto ocupa del liderazgo del Alcalde Municipal, y el Concejo Municipal donde se tiene como base una comunicación fluida que es clave en la prevención, y por qué no decirlo hasta para la resolución de los conflictos que como en toda sociedad existen en menor o mayor grado.

Esto Santa Tecla lo ha logrado al tener una Coordinación Comunitaria, lo que facilita que como Gobierno se tenga un Diálogo y Pacto para la toma de decisiones, que permite la integración permanente de actores públicos y privados y la coordinación multi nivel desde lo local. Santa Tecla es un municipio que promueve la participación y la concertación entre actores como principios activos del gobernar.

Si el primer acierto de la gestión municipal de Santa Tecla durante los últimos doce años ha sido ir más allá del municipalismo para adoptar el nuevo paradigma del desarrollo local, su segunda virtud, coherente con la anterior, ha sido introducir sin aprensiones ni retaceos, una nueva forma de interacción con la población local, sustentada en la aplicación de los principios (distintos pero complementarios) de participación y concertación.

A manera de resultado, lo que aquí es importante destacar como una pieza clave de la experiencia de Santa Tecla es que la participación ciudadana y la concertación entre actores pone a los gobiernos locales en el camino de abandonar el paradigma tradicional que concibe a la municipalidad como el último eslabón de un Estado autoritario y centralista; el que a menudo es manejado como un bien patrimonial y recurso clientelista de caciques y partidos políticos, para adoptar otro paradigma democrático y moderno, en el que la alcaldía se transforma en una facilitadora de la construcción de ciudadanía y de la creación de vínculos de cooperación entre las organizaciones que actúan en el territorio a quienes representa frente a los poderes externos.

***El quinto eje es la movilización e inversión de recursos***, que por estar Santa Tecla situada en lo que nuestros antepasados llamaron el valle de las hamacas, siempre y en todo hay un enfoque resiliente.

En El Salvador los gobiernos municipales son autónomos; sin embargo, el desarrollo de un trabajo coordinado y la ejecución de mega proyectos requiere de algo que Santa Tecla ha logrado realizar en el trabajo coordinado en lo que se ha denominado alianzas públicas entre la Alcaldía Municipal y los gobiernos nacionales del partido de oposición hasta el 2009 y con la actual Administración Funes por medio de lograr el acompañamiento y el apoyo financiero del gobierno nacional.

Adicionalmente el liderazgo de Santa Tecla, el que es reconocido por propios y extraños, le ha permitido ser recipiente de la confianza de las representaciones diplomáticas, agencias de cooperación y organismos multilaterales quienes observan en Santa Tecla un modelo de gestión transparente y eficiente haciendo al municipio el que ha recibido mayor cooperación en los 262 municipios de La República de El Salvador.

Otra característica destacable de la gestión municipal de Santa Tecla ha sido concebir y combinar proyectos grandes y pequeños con países y ciudades donantes en donde Santa Tecla ha coordinado importantes proyectos multi-urbanos nacionales e internacionales. La confianza de tener políticas públicas claras y ordenanzas que han sido producto de amplias consultas ciudadanas han generado para la ciudad de Santa Tecla un acompañamiento y compromiso del sector privado a todo nivel desde la micro y pequeña hasta las grandes empre-



sas que funcionan en el municipio de Santa Tecla.

En este proceso de potenciar el impacto transformador de los proyectos y para superar el escollo que representaba la burocracia municipal y sumar recursos, uno de los inventos novedosos de Santa Tecla fue la creación de una modalidad descentralizada y altamente participativa de ejecución de proyectos comunitarios, llamada POGI (Pequeñas Obras de Gran Impacto). Esta modalidad, que hasta ahora solo se aplica en el municipio de Santa Tecla, consiste básicamente en que el financiamiento para los pequeños proyectos vecinales como mejora de zonas verdes o mitigación de riesgos ambientales es transferido de la municipalidad a la organización de vecinas y vecinos para que ellos administren y dirijan su ejecución, luego de un pequeño proceso de preparación y trámites que coordina la alcaldía.

Pero junto a las POGI, la gestión municipal teclena también se ha caracterizado por su capacidad de identificar e implementar grandes proyectos de carácter emblemático para el conjunto del municipio.

### **Resultados y conclusiones**

La clave del éxito de Santa Tecla no está en hacer cualquier tipo de proyectos pequeños o de grandes dimensiones, sino también en como los implementa y conecta con la ciudadanía y las organizaciones de la ciudad. Un segundo factor de éxito es que, aunque las obras han sido

ejecutadas por la municipalidad, tanto éstas como la gestión posterior de los servicios que prestan se han realizado, de tal manera, que estimulan el asocio y la movilización de recursos de parte de la ciudadanía y la empresa privada. Un tercer factor destacable es que, cada uno de estos proyectos produce simbolismo identitario en el que destaca que “no estamos reconstruyendo Santa Tecla después del terremoto, sino que la estamos haciendo mejor” y que “unidos teclenos y teclenas somos capaces de construir un mejor futuro”.

El proceso de cambios en la municipalidad teclena no hubiese sido posible si al mismo tiempo no se hubieran incrementado sustancialmente sus ingresos financieros, los que pasaron de 5.2 millones de US\$ en el 2000 a 27 millones de US\$ en el 2013. En este incremento en los ingresos totales, contribuyeron considerablemente las transferencias corrientes y de capital que comprenden aportes del gobierno nacional y de la cooperación internacional. Sin embargo, también son significativos los incrementos y el peso en los ingresos totales por cobros de tasas e impuesto municipales.

Cabe señalar que el incremento en la recaudación municipal ha enfrentado, tradicionalmente, un entorno negativo nacional. Esto se debe a diversos factores. El principal es que El Salvador es uno de los pocos países del mundo que no recauda impuesto predial, que es, por lo general, una de las principales

formas de financiamiento público local. Pero también golpeó significativamente las finanzas municipales de las alcaldías la diferenciación del cobro de las tasas municipales y la tarifa de energía eléctrica que en el 2003 estableció el Poder Ejecutivo con el propósito de afectar a los gobiernos municipales de izquierda. Solo esta medida motivó que, ese año, la recaudación en concepto de tasas municipales en Santa Tecla, disminuyera en un 35%. Por último hay que anotar las dificultades que implica el hecho de que en El Salvador la modificación de impuestos de cada corporación municipal deba ser aprobada por la Asamblea Legislativa Nacional, lo que conlleva un juego político partidario de esta prerrogativa.

Para enfrentar la situación descrita por el lado de los ingresos tributarios, la administración municipal teceleña ha recurrido a diversas estrategias. La primera de ellas consistió en incrementar las contribuciones, para lo que se amplió la base tributaria, se mejoró la atención a los contribuyentes, se reformaron las ordenanzas de tasas municipales y se introdujo un sistema de recuperación extrajudicial de mora. Estas medidas no se tomaron de una sola vez, sino poco a poco y, en muchos casos, implicaron la introducción de reformas organizacionales y tecnológicas.

La puesta en marcha de un sistema de tasas municipales e impuestos que permite los pagos automáticos a través del Internet, la banca, los supermercados así como

un servicio de ventanillas, ha permitido una recolección de impuestos y tasas que han permitido a la alcaldía tener cada vez menos mora y una mayor inversión de los impuestos y tasas en beneficio de la población.

Además de que le ha permitido al municipio tener una salud financiera propia que incluso permitió colocar en menos de 48 horas US\$ 20 millones en títulos de la municipalidad en los mercados internacionales en el 2012.

El nuevo paradigma es: el desarrollo resiliente será posible si lo construimos desde abajo con una visión integral de la reducción del riesgo de desastres que se vincule desde lo local con lo nacional.

La nueva gestión 2012-2015 apuesta al fortalecimiento de la cultura y el turismo, al desarrollo económico local, rural, a la modernización institucional y a la formación de nuevos liderazgos, tanto sectoriales como territoriales.

En este sentido parece existir un consenso social y político en cuanto a la necesidad del nuevo paradigma de desarrollo local:

- Incrementar la credibilidad en las instituciones del gobierno municipal;
- Facilitar el ejercicio ciudadano que permita una contraloría social efectiva por medio de un sistema de participación ciudadana, acceso a la información y rendición de cuentas;

- Crear reglas, políticas, ordenanzas y mecanismos claros que permitan una mayor cercanía entre gobierno local y ciudadanía.

## Bibliografía

Alcaldía Municipal de Santa Tecla:

“Ordenanza para la Participación Ciudadana y la Transparencia”. Noviembre de 2008.

“Ordenanza Reguladora del Uso de Suelos de Santa Tecla”. Enero de 2007.

“Ordenanza Reguladora de Asociaciones Comunales de Santa Tecla”. Marzo de 2007.

“Ordenanza para la Declaración de Zonas de Máxima Protección”. 1998.

“Ordenanza de Veda Temporal en la Cordillera del Bálsamo”. 1998.

“Ordenanza para la Protección y Preservación de Recursos Naturales”. Septiembre de 1989.

Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Plan Estratégico Participativo, 2002-2012*, Santa Tecla. 2003.

\_\_\_\_\_, 2012-2022, Santa Tecla. 2013.

\_\_\_\_\_. “Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana”. Versión actualizada. 2009.

“Política Municipal para la Gestión del Riesgo a Desastres”. Santa Tecla. Enero 5 de 2009.

\_\_\_\_\_. “Pequeñas obras de gran impacto: una experiencia desde Santa Tecla”. Noviembre 2008.

\_\_\_\_\_. “Solidaridad y cooperación internacional” Santa Tecla. 2008

Enríquez Villacorta, Alberto y Rodríguez, Marcos (2009), “Signos y Causas de una Gestión Exitosa”, en *Santa Tecla Gestión Participativa y Transformación del Territorio*.

Promude/GTZ. Editorial AFAN. San Salvador, El Salvador.

Rivas Gallont, Ernesto. Santa Tecla: la Memoria y los Cuentos de la “*Ciudad de las Colinas*”. San Salvador, El Salvador.

Rodríguez, Marcos. “Fundamento y análisis de la ejecución del Fodes como herramienta de desarrollo local”. *Revista ECA* No. 669. San Salvador, El Salvador. Octubre 2003 ◇