



**Alcaldía de
San Miguelito**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2025-2029

Índice

Introducción 3

Marco de la planificación 4

El Diamante del Progreso Sostenible 5

Gestión integral de residuos sólidos 10

Objetivo general..... 10

1. Mantener el distrito libre de puntos críticos mediante la integración de la comunidad en un nuevo sistema de gestión de residuos sólidos...... 10

Objetivos específicos..... 11

1.1. Desarrollar en los residentes del distrito la corresponsabilidad comunitaria para disminuir su generación, separar sus residuos, pagar la tasa de aseo y cuidar su espacio público. 11

1.2. Implementar un servicio de recolección diferenciada de residuos sólidos que incluya la valorización de materiales reciclables y orgánicos promoviendo la economía circular en San Miguelito 11

1.3. Aumentar la construcción y disponibilidad de infraestructura sanitaria y mobiliario de disposición diferenciada de residuos sólidos...... 11

1.4. Ampliar la capacidad de recaudar impuestos y tasas municipales de manera directa, transparente y sostenible, priorizando la tasa de gestión de residuos......12

Convivencia segura en el espacio público 13

Objetivo general 13

2. Desarrollar en cada comunidad la capacidad colectiva de cuidar y activar el espacio público como lugar de encuentro y participación, fomentando la organización comunitaria para su sostenibilidad. 13

Objetivos específicos..... 14

2.1. Modelar las capacidades para activar la vida en comunidad con actividades recreativas, culturales y formativas libres de violencia en el espacio público. 14

2.2. Fomentar en los residentes, comercios y organizaciones de San Miguelito el uso responsable del espacio público, como un recurso económico compartido. 14

2.3. Renovar los espacios municipales de convivencia o de movilidad reparándolos, manteniéndolos y equipándolos con iluminación, protección y accesibilidad...... 14

2.4. Acercar los servicios de cuidado y protección a las personas que usan el espacio público mediante la corresponsabilidad interinstitucional. 15

Gobernanza municipal participativa 17

Objetivo general..... 17

3. Reconstruir una gobernanza municipal participativa y confiable que logre involucrar a los jóvenes del distrito en el trabajo de construir un San Miguelito más bonito.17

Objetivos específicos..... 18

3.1. Empoderar a jóvenes de cada barrio como activistas por San Miguelito dotándoles de las capacidades para involucrar a sus familias y vecinos, en las actividades y decisiones que impulsan la transformación de su comunidad.....	18
3.2. Modelar la transparencia operativa que permite saber a los vecinos de San Miguelito las fuentes, usos y destinos del tesoro municipal en todo momento.....	18
3.3. Construir una marca distrito que simbolice la identidad compartida integrando cultura, territorio e institución, para fortalecer el sentido de pertenencia y la cooperación entre comunidad y Alcaldía.	18
3.4. Desarrollar y divulgar canales de participación accesibles donde vecinos y activistas puedan aportar insumos, reportar eventos e involucrarse en las actividades de la Alcaldía.	19
Planificación estratégica distrital	20
Objetivo general.....	20
4. Construir un plan estratégico distrital participativo que trace una hoja de ruta sostenible e inclusiva, vinculando a todos los actores para transformar San Miguelito en el lugar donde sus habitantes quieran vivir, crecer y permanecer.....	20
Objetivos específicos.....	21
4.1. Identificar las prioridades sociales de entre las necesidades de la población distrital mediante estudios que expliquen la disminución poblacional, la pobreza multidimensional y la fragmentación social.....	21
4.2. Descentralizar el Estado mediante la desconcentración de recursos y facultades del gobierno central hacia las organizaciones activas en el desarrollo del distrito, a través del Municipio de San Miguelito.	21
4.3. Construir una visión territorial compartida de largo plazo que fortalezca la pertenencia, oriente la zonificación, y defina oportunidades de inversión sostenible.....	21
4.4. Desarrollar en los servidores municipales el liderazgo institucional que puede convencer y coordinar actores formales hacia el desarrollo de un plan estratégico distrital y consensuar su vinculación a la ejecución.	22
Proyectos distritales.....	23
Mapa estratégico 2025-2029	24

Introducción

El Plan Municipal *San Miguelito más bonito* (2024) presenta un prediagnóstico distrital que combina fuentes primarias y secundarias, incluidas dos herramientas participativas: un sondeo *El Distrito Habla*, mediante el cual se consultó a la ciudadanía sobre los problemas prioritarios del distrito, y el *Diario de Recogida de Firmas*, donde voluntarios en recorridos comunitarios documentaron las historias, preocupaciones y propuestas expresadas por los residentes de San Miguelito. A partir de este proceso se definieron *36 líneas de acción* interconectadas orientadas a construir calidad de vida transformando el espacio público con organización comunitaria. El 5 de mayo de 2024, 89 000 panameños de San Miguelito votaron por la candidata que postuló este plan, convirtiéndolo en la hoja de ruta para el gobierno local del distrito.

Cuando la alcaldesa asumió el cargo el 2 de julio de 2024, encontró un municipio en estado de quiebra. La recaudación local apenas alcanzaba para cubrir los salarios netos de los servidores, sin contemplar sus prestaciones laborales. Además, heredó una institución debilitada por la corrupción, la indiferencia y la incapacidad de dar respuesta a los problemas de los vecinos del distrito. En lugar de ser el motor para la construcción de un San Miguelito más bonito, la propia institución se descubrió como el primer obstáculo para poner en marcha el Plan Municipal.

Luego de un año de fortalecimiento institucional, donde se equilibraron las finanzas, se reestructuró la administración y se articularon las soluciones más urgentes para el distrito, el Municipio de San Miguelito es evidentemente más fuerte. Incluso al reconocer que siguen existiendo muchas oportunidades para fortalecer y optimizar la institución, y muchas deudas financieras y sociales por atender, hoy la Alcaldía es un ejemplo de proactividad, coherencia y humanidad para muchas otras instituciones. Con este nuevo contexto, se programa el plan para convertir las 36 propuestas en una realidad.

La Alcaldía de San Miguelito decidió iniciar su gestión atendiendo los cuatro problemas más urgentes, identificados a partir del análisis de las respuestas recogidas en el sondeo *El Distrito Habla* (2023) y de la escucha activa registrada en el *Diario de Recogida de Firmas* durante el periodo de recolección de firmas. Los temas señalados con mayor frecuencia fueron:

1. La deficiente recolección de residuos
2. La inseguridad en el distrito
3. El mal estado o inexistencia de infraestructura básica
4. La corrupción y el clientelismo

Para programar cómo abordaremos estos problemas que aquejan a la población, se emprende este ejercicio de planificación a mediano plazo.

Marco de la planificación

Este Plan Estratégico Institucional se construye desde las facultades y atribuciones que la normativa panameña mandata al gobierno local municipal de forma general y a la Alcaldía de San Miguelito de forma específica. Al mismo tiempo, busca orientar la planificación hacia el desarrollo sostenible, preparando intervenciones y soluciones que atiendan cada problema público de forma integral. Por esta razón, explicamos el marco normativo desde el cual se construye la planificación y elaboramos un marco conceptual utilizado para desarrollar la estrategia y objetivos planteados en este documento.

Marco normativo

La Constitución Política de la República de Panamá, en el Segundo Capítulo del Título VIII, sobre el Régimen Municipal, define en su artículo 232 que “El Municipio es la organización política autónoma de la comunidad establecida en un distrito. [...]”

El artículo 233 enlista sus facultades al establecer que “Al Municipio, [...], le corresponde prestar los servicios públicos y construir las obras públicas que determine la Ley, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación ciudadana, así como el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asigne la Constitución y la Ley”. Ese mismo artículo, en un siguiente párrafo, delega en el órgano ejecutivo la descentralización bajo los principios de “autonomía, subsidiaridad, equidad, igualdad, sostenibilidad y eficiencia”

Luego, el artículo 241 establece que “Habrá en cada distrito un alcalde, jefe de la Administración Municipal [...]”. Finalmente, el artículo 243 define que “Los alcaldes tendrán las atribuciones siguientes:

1. Presentar proyectos de acuerdos municipales, [...].
2. Ordenar los gastos de la administración local, [...].
3. Nombrar y remover a los funcionarios públicos municipales, [...]
4. Promover el progreso de la comunidad municipal y velar por el cumplimiento de los deberes de sus funcionarios públicos
5. Ejercer las otras atribuciones que le asigne la ley.”

El Decreto de Gabinete 258 del 30 de julio de 1970 creó el distrito de San Miguelito y estableció su régimen jurídico. Tres años después, se sanciona la Ley 106 de 1997, sobre el Régimen Municipal, que en el numeral 2 del artículo 45 le agrega al alcalde la atribución de “Presentar al Concejo Municipal un plan quinquenal y anual para el desarrollo del distrito [...]”.

Este marco normativo es la base sobre la que se construye este plan.

Marco conceptual

Para “promover el progreso de la comunidad municipal”, como lee el numeral 4 del artículo 243 de la Constitución de la República, un gobierno local debe tener la capacidad para (1) resolver o mitigar problemas públicos, (2) con soluciones que perduren en el tiempo y (3) eviten crear o agravar otros problemas. Un problema público es una situación o condición existente y persistente que disminuye o puede disminuir la cantidad o calidad de vida de un porcentaje significativo de la población humana. En la medida en que el problema sobrepasa las capacidades de individuos o de asociaciones privadas de atender por su cuenta, se legitima la intervención de la institución pública con el objetivo de mitigarlos o resolverlos.

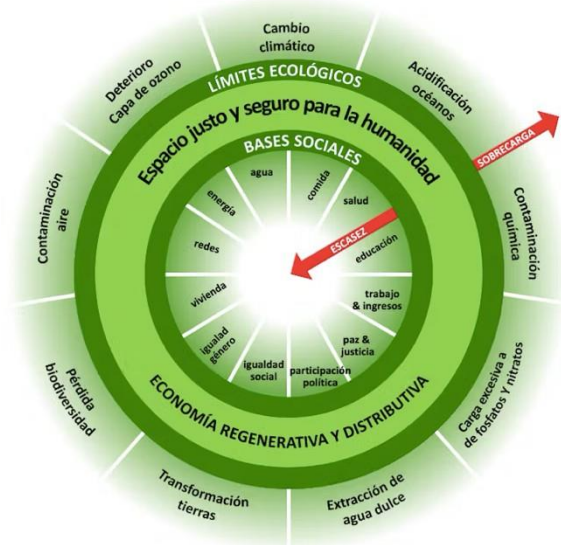
El gobierno local programa intervenciones para atender los problemas públicos que afectan a la población que vive en su territorio. Para entregar soluciones duraderas y evitar crear o agravar otros problemas, el Municipio de San Miguelito programa intervenciones integrales, orientado por el Diamante de Progreso Sostenible.

El Diamante del Progreso Sostenible

El Diamante del Progreso Sostenible es un modelo de planificación institucional desarrollado por la Alcaldía de San Miguelito. Su objetivo es facilitar la integración de las intervenciones de las direcciones municipales hacia el desarrollo de soluciones a los problemas públicos prioritarios que permitan el progreso sostenible de la comunidad.

Este instrumento se desarrolla desde los conceptos del *modelo del doughnut* (Raworth, 2012), que modela la economía como una rosquilla: un espacio seguro y justo para la humanidad, en el que la actividad económica debe ser simultáneamente regenerativa y distributiva. Así, la economía, más que un intercambio financiero, es la organización de la relación entre la sociedad y su ambiente. La propuesta de Raworth ha sido adoptada por organismos como la OCDE¹ y el PNUD² como referencia operativa del desarrollo sostenible, al reconocer los límites planetarios para regenerar y distribuir los recursos que permiten satisfacer necesidades humanas y garantizar el bienestar equitativo de las generaciones humanas presentes y futuras.

El *Diamante de Progreso Sostenible* aterriza esta visión al ofrecer una herramienta práctica para la planificación en la escala local. El principio de subsidiaridad, consagrado en el artículo 233 de la Constitución, reconoce la ventaja que tienen los gobiernos locales para resolver problemas





públicos por su cercanía a la comunidad. En este sentido, el diamante es la herramienta que facilita planificar *cómo* la Alcaldía integra sus intervenciones para mejorar el bienestar local de forma sostenible.

El diamante muestra los cuatro tipos de desarrollo que la Alcaldía puede entregar. Cada uno agrupa procesos, servicios, proyectos y recursos que son aprovechados para atender los problemas que llegan al gobierno local. Los ejes no son independientes; se interrelacionan de manera dinámica, y coordinar su trabajo hacia los problemas prioritarios permite garantizar intervenciones integrales que producen soluciones sostenibles.

Para la Alcaldía de San Miguelito, la comunidad –cada vecino del distrito– es la base sobre la que se construye todo el proyecto municipal. De sus necesidades y aspiraciones priorizamos los problemas que atenderemos y es su bienestar el objetivo de toda intervención. La alcaldía construye sus otras intervenciones con la gente, reconociéndola como protagonista y agente principal del cambio.

Eje de Desarrollo Comunitario

El gobierno local se relaciona con todos los grupos que componen la sociedad distrital, y que son, en su conjunto, los actores del escenario económico del distrito. El Municipio aumenta el valor público de la sociedad municipal cuando (1) cuida a las personas con derechos vulnerados acercándoles a los servicios que pueden mejorar su bienestar, atender sus necesidades o protegerles de amenazas; cuando (2) actúa como curador cultural al amplificar las narrativas que representan al distrito y al organizar la agenda de celebración, convivencia y formación que construyen y fortalecen nuestras memorias e identidades; y cuando (3) convoca, amplifica y respalda la voz de sus vecinos, e impulsa la formación de organizaciones comunitarias que aumenten el poder de autogestión y de negociación de cada barrio.

Cuando el gobierno local enfoca y coordina todas estas funciones, puede instalar capacidades en la comunidad, aumentando su capital social y político. Este eje reconoce a la comunidad como generadora activa de bienes públicos locales y motor de iniciativas, y coloca la organización comunitaria como objetivo para lograr el bienestar colectivo.

¹ la OCDE es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, un organismo de cooperación internacional compuesto por 38 Estados. Fue fundado en 1961 y tiene su sede en París, Francia.

² el PNUD es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la agencia líder de las Naciones Unidas en desarrollo internacional establecido en 1965 por la Asamblea General.

El desarrollo comunitario acelera el impacto de los otros ejes de progresos sostenible. Impulsa el desarrollo económico, al facilitar la cohesión de cooperativas, emprendimientos solidarios y redes de apoyo mutuo; impulsa el desarrollo territorial, al facilitar la escucha activa de las necesidades sociales y fortalecer el sentido de pertenencia; e impulsa el desarrollo institucional, al involucrar a la comunidad en espacios de transparencia, vigilancia y coproducción de soluciones.

En el contexto económico, este eje trata con la base social, y busca fortalecer la capacidad de la sociedad de involucrarse en el trabajo de disminuir su propia escasez. Por eso, el impacto de este eje no se mide únicamente por indicadores sociales clásicos (educación, salud, seguridad o cohesión social), sino también por la fuerza de las organizaciones comunitarias, la capacidad de los vecinos para incidir en decisiones públicas y el grado en que el Municipio goza de la participación de vecinos en la coproducción de soluciones.

Eje de Desarrollo Económico

El gobierno local, aunque no organiza el sistema económico de la nación, sí incide directamente en la vida económica del distrito. El Municipio aumenta el valor público de la economía local cuando (1) fiscaliza la competencia y el desempeño de actores económicos mediante la tributación de impuestos y la administración de tasas; cuando (2) fomenta la actividad económica en el distrito al permitir la convivencia conveniente y sancionar el comportamiento inconveniente; y cuando (3) desarrolla y modela servicios municipales que generan bienestar sostenible al competir en el mercado regional demostrando la capacidad local del distrito.

Los gobiernos locales que enfocan y coordinan estas funciones, pueden aumentar la productividad y la sostenibilidad de su Municipio, aumentando el capital económico y financiero de los residentes del distrito. Este eje reconoce a la economía como generadora de oportunidades dignas y sostenibles de trabajo colaborativo o competitivo para sus residentes, y coloca la calidad de vida como objetivo para lograr el bienestar colectivo.

El desarrollo económico acelera el impacto de los otros ejes de progreso sostenible: impulsa el desarrollo comunitario con la generación de oportunidades dignas, la oferta de bienes y servicios de mejor calidad, y la atracción de inversión en el distrito; impulsa el desarrollo territorial al atraer inversión en infraestructura que dinamice la economía local; e impulsa el desarrollo institucional al aumentar los ingresos al Tesoro Municipal, mediante el incremento a la base gravable de impuestos, tasas y derechos asociados o influenciados a la actividad económica.

En el contexto económico, este es el espacio donde se relacionan las personas con su ambiente y ocurre toda la actividad productiva. Como tal, el impacto del desarrollo económico no se mide únicamente en términos de recaudación o productividad, sino también a través de indicadores de justicia y sostenibilidad, como la reducción de la desigualdad económica, el acceso a medios de vida seguros, la generación de residuos

sólidos, y la posibilidad de que cada persona pueda cubrir sus necesidades sin comprometer la sostenibilidad de su entorno.

Eje de Desarrollo Territorial

El gobierno local es el garante de la sostenibilidad del espacio donde habita la comunidad distrital y el planificador de su transformación. El Municipio aumenta el valor público del territorio distrital cuando (1) fiscaliza la inversión en el territorio, la sostenibilidad de las edificaciones y el cuidado de la servidumbre; cuando (2) planifica el orden del territorio, gestiona la tenencia del suelo, y diseña la transformación urbana; cuando (3) invierte en la adquisición, transformación y mantenimiento de espacios municipales; y cuando (4) evalúa, sostiene y desarrolla los sistemas ambientales que permiten el bienestar de los habitantes del distrito.

Los gobiernos locales que enfocan y coordinan estas funciones, pueden aumentar el uso y la sostenibilidad del territorio, fortaleciendo el capital urbano y ambiental de su distrito. Este eje reconoce al territorio como el escenario donde se expresan los sueños, preocupaciones y aspiraciones de sus habitantes. Por ello, este eje convierte las emociones colectivas del distrito en una ciudad cada vez más compartida, y coloca la transformación del espacio público como objetivo para lograr el bienestar colectivo.

El desarrollo territorial acelera el impacto de los otros ejes de progreso sostenible. Impulsa el **desarrollo comunitario** al proveer espacios públicos que faciliten la convivencia y la cohesión social; impulsan el **desarrollo económico** al atraer inversión en infraestructura que dinamiza la actividad local; e impulsa el **desarrollo institucional** al proveer la planificación a largo plazo que orientan las decisiones y acciones del gobierno local.

En el contexto económico, este eje trata con *el límite territorial* y busca garantizar el respeto y el cuidado de la capacidad de nuestra tierra de albergarnos y sostenernos sin sobrecargarla. Por ello, el impacto de este eje no se mide únicamente con indicadores de la cobertura y calidad de edificaciones, o de la distribución y movimiento poblacional, sino también por la calidad y sostenibilidad de los recursos naturales, el volumen y efecto de los residuos y la resiliencia del tejido urbano.

Eje de Desarrollo Institucional

El Municipio, “la organización política autónoma de la comunidad establecida en un distrito”, es el actor que aumenta el valor público de la comunidad, la economía y el territorio mediante el uso de sus propios recursos y facultades para ejecutar las intervenciones de los ejes arriba descritos. En el desarrollo de esas intervenciones, puede también aumentar el valor público del mismo gobierno local cuando (1) administra sostenible y transparentemente el patrimonio, el tesoro y el talento municipal hacia resolver problemas distritales prioritarios únicamente; cuando (2) abre espacios de diálogo, crea mecanismos de participación y genera escenarios donde cada vez más residentes inciden en las decisiones que afectan su vida; y cuando (3) invierte o innova para reparar o transformar servicios, sistemas o recursos que permiten

aumentar la capacidad del gobierno local de resolver problemas públicos.

Los gobiernos locales que enfocan y coordinan estas funciones, pueden aumentar su capacidad operativa y la legitimidad de sus decisiones. Esto se traduce en más autoridad al comunicar cómo se resolverán los problemas distritales y más velocidad para implementar. Este eje reconoce al Municipio como el actor mejor posicionado en la economía nacional para comprender, atender y representar los intereses de los residentes del distrito, por lo que coloca su fortalecimiento como el objetivo para lograr bienestar colectivo.

El desarrollo institucional acelera el impacto de los otros ejes de progreso sostenible. Impulsa el **desarrollo comunitario** al aumentar la velocidad y calidad de las respuestas que puede dar a los vecinos, aumentando la presencia de la institución como parte de la comunidad municipal; impulsa el **desarrollo económico** al generar confianza en sus decisiones, convirtiéndose en un participante y fiscalizador efectivo de la economía local; e impulsa el **desarrollo territorial** al amplificar la voz de los residentes, facilitando que la transformación del territorio distrital cumpla con sus las necesidades, preocupaciones y aspiraciones.

En el contexto económico, el Municipio tiene un rol tanto en la escala distrital como la nacional. A nivel distrital, incide en los tres ejes de desarrollo arriba descritos; a nivel país, es el actor con la mayor legitimidad para promover los cambios a la economía nacional que construyan bienestar sostenible para sus residentes. Por ello, el impacto de este eje de desarrollo no se mide únicamente por indicadores de impacto internos al distrito (como los descritos en los ejes anteriores), sino también por indicadores de impacto que reflejan la influencia de la economía nacional hacia el distrito, como el nivel de descentralización estatal, la participación en espacios políticos nacionales, y la colaboración de organizaciones externas al distrito.

Vinculación a planes

La Estrategia Institucional 2025–2029 se alinea con los objetivos del plan distrital y nacional.

- Plan Municipal *San Miguelito más bonito*: A nivel distrital, se vincula con el documento publicado en 2023 por el equipo de voluntarios y vecinos que apoyó la campaña actual. Esta programación institucional debe comprenderse como el segundo paso, luego del fortalecimiento institucional, para cumplir con las propuestas del Plan Municipal. Cada prioridad institucional definirá el avance de propuestas específicas, entendiéndose las que no estén incluidas como vigentes para un tercer paso a partir de 2029.
- Plan Estratégico del Gobierno Nacional 2025–2029 (PEG): A nivel nacional, nos suscribimos y conocemos los objetivos establecidos en el PEG. Esta programación identifica a cuál objetivo cada una de nuestras prioridades aporta y contribuye de forma directa o indirecta.

Gestión integral de residuos sólidos

Esta es la prioridad #1 de la Alcaldía de San Miguelito.

Desarrollo del problema

¿Cómo podemos mantener a San Miguelito limpio nosotros?

Es difícil mantener a San Miguelito limpio. El servicio concesionado de recolección de residuos sólidos no garantiza limpieza, salud ni prosperidad. La acumulación de desechos en calles, ríos y espacios públicos deteriora la calidad de vida de residentes incrementando costos de salud, y empeora la reputación del distrito, afectando la productividad, la inversión y el turismo. La empresa concesionada se retira en enero 2026, devolviendo el control a la Alcaldía de San Miguelito por primera vez en 25 años. Estamos contratando una empresa que invierta en la planificación, implementación y operación de un servicio de recolección integral, pero ¿esto soluciona el problema?

Cada punto crítico es el producto de una comunidad que se desprende de su responsabilidad de manejar sus residuos sólidos. Cada institución, comercio y vecino creció en una economía que celebra el consumo e ignora sus consecuencias. Y, para una transformación cultural necesitamos una transformación infraestructural: además de organizar la disposición, el problema se agrava por la disponibilidad inconsistente al agua potable que reduciría la dependencia en plásticos de un solo uso, y por los olores insalubres productos de la cobertura insuficiente de alcantarillado sanitario. Las instituciones regionales y nacionales que deberían ser parte de la solución son quienes han permitido el abandono del distrito. El problema de los residuos sólidos ya no puede ser ignorado, y la solución empieza por reconocer que esta responsabilidad es *ineludible*. El problema es: ¿cómo podemos nosotros mantener a San Miguelito limpio?

Objetivo general

1. Mantener el distrito libre de puntos críticos mediante la integración de la comunidad en un nuevo sistema de gestión de residuos sólidos.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de puntos críticos existentes
2. Cantidad de puntos críticos eliminados
3. Cantidad kg de material separado recolectado
4. Cantidad de familias que separan residuos en sus casas
5. Cantidad de usuarios registrados en el servicio de recolección de residuos
6. Cantidad de toneladas de residuos sólidos enviados a disposición final

Objetivos específicos

1.1. Desarrollar en los residentes del distrito la corresponsabilidad comunitaria para disminuir su generación, separar sus residuos, pagar la tasa de aseo y cuidar su espacio público.

Este es el *objetivo de desarrollo comunitario* que genera la integración comunitaria en el sistema de gestión de residuos sólidos. Los esfuerzos para lograr este objetivo fomentarán que los vecinos se identifiquen como dueños del territorio, y permitirán que el servicio de recolección mantenga las calles limpias.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de personas con capacidades desarrolladas en gestión de residuos
2. Cantidad de organizaciones sensibilizadas en gestión de residuos
3. Cantidad de denuncias recibidas sobre gestión de residuos
4. Porcentaje de viviendas que entregan sus residuos previamente separados en la fuente

1.2. Implementar un servicio de recolección diferenciada de residuos sólidos que incluya la valorización de materiales reciclables y orgánicos promoviendo la economía circular en San Miguelito

Este es el *objetivo de desarrollo económico* que inicia la implementación de un nuevo modelo de gestión integral de residuos sólidos. Esto mediante la puesta en marcha del servicio de recolección, la integración de actores informales, el acompañamiento a la nueva empresa concesionaria, y la facilitación de la inversión exitosa en la infraestructura vehicular y sanitaria necesaria.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Porcentaje de cobertura territorial del servicio de recolección
2. Porcentaje de cobertura territorial del servicio de recolección diferenciada.
3. Cantidad de toneladas de residuos mixtos recolectados
4. Cantidad de toneladas de material separado recolectado
5. Cantidad de recolectores y recicladores formalizados
6. Porcentaje de material separado entregado por recolectores formalizados
7. Cantidad de dinero en regalía por valorización de materiales recaudado

1.3. Aumentar la construcción y disponibilidad de infraestructura sanitaria y mobiliario de disposición diferenciada de residuos sólidos.

Este es el *objetivo de desarrollo urbano* que iniciará y facilitará la transición hacia un modelo económico más sostenible para la gestión de residuos sólidos en el distrito, así como para acercar calidad de vida a sus residentes. Incluye la construcción de la infraestructura de disposición y transferencia necesaria para que todo el distrito tenga acceso al servicio de

recolección diferenciada, como los centros de transferencia comunitaria, así como el cabildeo de inversión en acueductos y alcantarillados en el distrito.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Porcentaje de barrios con acceso a puntos de acopio diferenciado.
2. Porcentaje de disponibilidad promedio de agua potable en el distrito
3. Porcentaje de cobertura del sistema de alcantarillado sanitario en el distrito
4. Cantidad de Centros de Transferencia Comunitaria construidos y operativos
5. Cantidad de espacios municipales con recolección diferenciada implementada (mercados, comedores, cementerios, casas culturales y complejos deportivos)
6. Porcentaje de tanques operativos en el distrito

1.4. Ampliar la capacidad de recaudar impuestos y tasas municipales de manera directa, transparente y sostenible, priorizando la tasa de gestión de residuos.

Este es el *objetivo de desarrollo institucional* que sostendrá el crecimiento de los demás objetivos, así como de la capacidad del Municipio de resolver más problemas públicos en el futuro. Este objetivo incluye la instalación de capacidades de gestión de cobro, modernización de canales de pago, la instalación de nuevos mecanismos de fiscalización y la generación de confianza mediante la transparencia, iniciando por la tasa de gestión de residuos.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de dinero recaudado en tasa de gestión de residuos
2. Porcentaje de usuarios del servicio de recolección paz y salvo
3. Cantidad de usuarios que pagan directo al Municipio
4. Porcentaje de cumplimiento de presupuesto de recaudación



Convivencia segura en el espacio público

Esta es la prioridad #2 de la Alcaldía de San Miguelito.

Desarrollo del problema

¿Cómo podemos garantizar convivencia sin violencias?

Muchas personas en San Miguelito viven con miedo. El crimen va en aumento, y el Municipio no cuenta con las facultades para atender directamente las causas ni los efectos. En el medio, nuestros vecinos y sus familias se encuentran aislados y desprotegidos por la fragmentación social de San Miguelito. Las fronteras intangibles – producidas por las dinámicas de violencia, la segregación e inaccesibilidad territorial, las desigualdades socioeconómicas y la escasa expresión cultural– reducen la confianza entre familias y dificultan que los vecinos compartan, participen y se organicen para cuidarse y apoyarse. Esta falta de cohesión social tiene implicaciones directas en el bienestar de nuestros vecinos al dificultar las iniciativas individuales, barriales, comunales o distritales que tendrían beneficios económicos, sociales o ambientales para todos. ¿Podemos atender la fragmentación social que impide que las familias se reconozcan, se organicen y se cuiden mutuamente?

Este debilitamiento prolongado del tejido social crea un ambiente que permite el crecimiento de bandas y pandillas, que esconde las dinámicas de violencia y que obstaculiza la movilidad socioeconómica de todos. Este problema tiene implicaciones urbanas e institucionales; la convivencia es facilitada cuando todos y todas tenemos acceso a por lo menos un espacio público acondicionado para reunirnos. Y, la institución solo será parte de esa convivencia en la medida que recobremos la confianza de nuestros vecinos al tener una comunicación rápida y participación ciudadana efectiva. ¿Cómo podemos garantizar convivencia sin violencias en el espacio público?

Objetivo general

2. Desarrollar en cada comunidad la capacidad colectiva de cuidar y activar el espacio público como lugar de encuentro y participación, fomentando la organización comunitaria para su sostenibilidad.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de espacios públicos renovados
2. Cantidad de personas que participan en actividades comunitarias en espacios públicos
3. Cantidad actividades en el espacio público
4. Cantidad de espacios municipales activados como puntos de convivencia (mercados, comedores, ferias, casas culturales y complejos deportivos)
5. Cantidad de dinero ejecutado para actividades comunitarias

6. Cantidad de alianzas o convenios comunitarios para el mantenimiento o cuidado de espacios públicos.

Objetivos específicos

2.1. Modelar las capacidades para activar la vida en comunidad con actividades recreativas, culturales y formativas libres de violencia en el espacio público.

Este es el objetivo de **desarrollo comunitario** que transfiere capacidades a líderes seleccionados por sus habilidades conciliadoras que les permita generar convivencia segura en el espacio público a la que su comunidad tiene acceso. Podemos modelar cualquier tipo de actividad, recreativa, expresiva, formativa u organizativa siempre y cuando sirva de ejemplo para el público general sobre estilos de convivencia sin violencias de ningún tipo.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de líderes comunitarios capacitados y certificados por la Alcaldía de San Miguelito
2. Cantidad de actividades generadas en el espacio público por nuestros líderes comunitarios
3. Cantidad de dinero ejecutado en programas de formación a líderes comunitarios
4. Porcentaje de barrios con al menos una activación de su espacio público
5. Cantidad de alianzas con organizaciones locales para el fortalecimiento del liderazgo comunitario

2.2. Fomentar en los residentes, comercios y organizaciones de San Miguelito el uso responsable del espacio público, como un recurso económico compartido.

Este es el objetivo de **desarrollo económico** que mediante la función de otorgar permisos para el uso del espacio público –incluyendo espacios culturales, deportivos, educativos, así como servidumbre y todos los espacios abiertos a título del Municipio, tanto para fines lúdicos como lucrativos– y la función de sancionar el incumplimiento al deber de cuidarlo, busca promover el buen comportamiento en el espacio público y su sostenibilidad.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de dinero recaudado en permisos para uso del espacio público
2. Cantidad de dinero recibido como donación de comercios u organizaciones para uso del espacio público
3. Cantidad permisos concedidos para actividades lucrativas en el espacio público
4. Cantidad de dinero recaudado en sanciones y decomisos
5. Cantidad de solicitudes de permiso para uso del espacio público
6. Cantidad de quejas sobre espacio público

2.3. Renovar los espacios municipales de convivencia o de movilidad

reparándolos, manteniéndolos y equipándolos con iluminación, protección y accesibilidad.

Este es el objetivo de **desarrollo urbano** que cuida y transforma el espacio compartido para facilitar la vida en comunidad en parques, plazas, veredas, paradas o centros culturales, educativos o deportivos en el distrito, dotándoles del equipamiento básico esencial y el mantenimiento de áreas verdes y arborización para garantizar que todos puedan usarlo sin miedo.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de espacios públicos renovados por corregimiento (desglosado por fuente de financiamiento)
2. Cantidad de vecinos beneficiados por renovación del espacio público
3. Cantidad de dinero comprometido para renovar espacios de convivencia o movilidad
4. Porcentaje de espacios públicos que cumplen mínimos de seguridad
5. Porcentaje de espacios públicos accesibles para personas con discapacidad
6. Cantidad de equipamiento agregado (Desglosado por luminarias, cámaras de videovigilancia, rampas de accesibilidad o pasamanos de protección)
7. Cantidad de dinero de donaciones particulares para la mejora del espacio público
8. Cantidad de entidades contribuyendo al acondicionamiento del espacio público

2.4. Acercar los servicios de cuidado y protección a las personas que usan el espacio público mediante la corresponsabilidad interinstitucional.

Este es el objetivo de **desarrollo institucional** que prepara al Municipio para acompañar a las comunidades mientras ejercen su derecho de usar y su deber de cuidar el espacio público. Esto mediante la dotación de canales de atención y socorro junto con el fomento de su adopción, así como el desarrollo de conexiones interinstitucionales que aceleren la respuesta de los servicios de protección y cuidado.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de espacios vigilados (Desglose por mecanismo como cámaras, rondas o vecinos)
2. Cantidad de vecinos atendidos por servicios de cuidado o protección facilitados por la Alcaldía
3. Cantidad de actividades desarrolladas sin incidentes, quejas o advertencias
4. Cantidad de instituciones aliadas en recibir casos de parte nuestra
5. Cantidad de recursos asignados a seguridad municipal del espacio público
6. Cantidad de días sin comisión de delitos de alto impacto en los espacios municipales vigilados

Convivencia segura en el espacio público



Gobernanza municipal participativa

Esta es la Prioridad #3 de la Alcaldía de San Miguelito.

Desarrollo del problema

¿Cómo podemos resolver problemas distritales desde un gobierno local empobrecido?

Los vecinos de San Miguelito han perdido la confianza en sus gobiernos. Siguen enfrentando la mala recolección de la basura, la inseguridad, el desorden urbano y muchos otros problemas latentes del distrito desde hace décadas, y saben que las instituciones públicas han sido corrompidas para satisfacer las necesidades de *clientes* individuales en vez de atender los dolores colectivos. La Alcaldía de San Miguelito eliminó la corrupción y el clientelismo desde julio 2024, pero la desconfianza que ellas generaron tuvo efectos duraderos: ahuyentó la participación de contribuyentes y aliados, dejando a la autoridad pobre y poco relevante. Aislados y sin fiscalización, despilfarraron el tesoro municipal y llevaron el patrimonio que le pertenece a nuestros vecinos a la quiebra. Tomará una década recobrar la salud financiera del Municipio, limitando la capacidad operativa por el futuro cercano. Debilitados por la corrupción y el clientelismo, ¿podemos volvernos un gobierno capaz y confiable?

Los demás gobiernos locales no proveen fuente de inspiración: son pequeños, opacos, pobres o corruptos. El gobierno central, aún con todos los recursos y poderes que concentra, tampoco logra el desarrollo sostenible de la nación. No existe un modelo replicable de gobernanza que garantice el éxito o facilite la labor; el Municipio dispuesto a resolver un problema distrital deberá desarrollar su propio modelo de gobernanza dentro de las facultades que la ley panameña le permita. Pero hoy, mientras se desarrolla ese modelo, con poco dinero, con pocas personas, con poca infraestructura y con poca autoridad, ¿cómo podemos resolver problemas distritales desde un gobierno local empobrecido?

Objetivo general

3. Reconstruir una gobernanza municipal participativa y confiable que logre involucrar a los jóvenes del distrito en el trabajo de construir un San Miguelito más bonito.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de líderes municipales entre 18 y 35 años
2. Cantidad de activistas municipales entre 18 y 35 años
3. Cantidad de aportes o propuestas recibidas por participación ciudadana
4. Porcentaje de presupuesto comprometido en gobernanza y administración municipal

Objetivos específicos

3.1. Empoderar a jóvenes de cada barrio como activistas por San Miguelito dotándoles de las capacidades para involucrar a sus familias y vecinos, en las actividades y decisiones que impulsan la transformación de su comunidad.

Este es el *objetivo de desarrollo comunitario* que busca movilizar a la juventud a promover la gestión integral de residuos sólidos, cuidar el espacio público, activar la vida comunitaria, participar en el diseño de su ciudad y multipliquen la participación ciudadana de su comunidad.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de personas distintas interesadas en ser voluntario
2. Cantidad activistas empoderados por la Alcaldía
3. Porcentaje de activistas de entre 18 y 35 años empoderados por la Alcaldía
4. Porcentaje de barrios representados por al menos un activista
5. Cantidad de activistas convocados por otros activistas
6. Cantidad de incidencias reportadas por activistas

3.2. Modelar la transparencia operativa que permite saber a los vecinos de San Miguelito las fuentes, usos y destinos del tesoro municipal en todo momento.

Este es el *objetivo de desarrollo económico* que demuestra la capacidad de rendir cuentas y la transparencia, demuestra la profesionalidad de nuestra administración, y reconoce el derecho y deber de nuestros vecinos de conocer, fiscalizar e involucrarse en las decisiones económicas sobre su tesoro municipal.

Los indicadores de este objetivo son:

7. Cantidad de cumplimiento de reportería mensual a ANTAI
8. Cantidad de reportes financieros u operativos publicados
9. Cantidad de personas que acceden a la reportería publicada
10. Cantidad de indicadores reportados en datos abiertos
11. Cantidad de divulgaciones replicadas de transparencia operativa

3.3. Construir una marca distrito que simbolice la identidad compartida integrando cultura, territorio e institución, para fortalecer el sentido de pertenencia y la cooperación entre comunidad y Alcaldía.

Este es el *objetivo de desarrollo urbano* que pide integrar y fortalecer la presencia institucional con la identidad cultural del espacio público, asociando el territorio a la institución y legitimando la identidad territorial con el respaldo del gobierno local. Busca establecer de la forma más cohesiva y reconocible posible la cultura en el entorno construido que compartimos.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Porcentaje de avance de desarrollo de la marca distrito
2. Cantidad de espacios públicos que incorporan elementos de identidad distrital.
3. Cantidad de personas que participaron de la creación de la marca distrito
4. Cantidad de dinero invertido en desarrollar o instalar la simbología cultural
5. Cantidad de organizaciones y comunidades que adoptan, respaldan o comparten la marca distrito.

3.4. Desarrollar y divulgar canales de participación accesibles donde vecinos y activistas puedan aportar insumos, reportar eventos e involucrarse en las actividades de la Alcaldía.

Este es el *objetivo de desarrollo institucional* que pide diseñar, probar, implementar y mejorar los procesos y mecanismos de participación ciudadana, al reconocer el poder de nuestros vecinos de conocer, fiscalizar y participar en la construcción de su ciudad.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Porcentaje de presupuesto comprometido en gobernanza y administración municipal
2. Cantidad de espacios de aprendizaje, análisis u optimización institucional organizados
3. Cantidad de legislación municipal institucionalizando la innovación administrativa



Planificación estratégica distrital

Esta es la prioridad #4 de la Alcaldía de San Miguelito.

Desarrollo del problema

¿Cómo podemos consensuar la visión que construya un San Miguelito seguro y próspero para vivir?

San Miguelito sigue desprovisto de equipamiento urbano esencial. Aún existen barrios sin agua potable confiable ni conexión a alcantarillado sanitario. Faltan espacios donde encontrarse, formarse u organizarse; todos compartimos solo una biblioteca, un mercado, dos hospitales y ni un parque distrital. Movernos por nuestras calles es difícil y, para muchos, peligroso: faltan aceras accesibles, señalización clara y condiciones seguras. San Miguelito ya está construido, pero su infraestructura no es adecuada para crecer en prosperidad, convivencia y dignidad en ninguna parte del distrito. Mejorarla requiere aumentar la inversión de quienes usamos este espacio, pero existe un problema aún más profundo. ¿Podríamos atraer más inversión para mejorar nuestra ciudad?

Por primera vez desde su fundación, el censo en San Miguelito mostró un significativo decrecimiento poblacional. No sabemos las causas, pero pese a sus posibles consecuencias (descuido de infraestructura, desaceleración económica y pérdida de capital social), es una oportunidad de estimular una segunda densificación más estratégica, ordenada y sostenible. Cientos de miles de personas comparten el distrito, y pueden soñar un mejor distrito, ¿cómo podemos consensuar un plan que construya en San Miguelito un lugar seguro y próspero para vivir?

Objetivo general

4. Construir un plan estratégico distrital participativo que trace una hoja de ruta sostenible e inclusiva, vinculando a todos los actores para transformar San Miguelito en el lugar donde sus habitantes quieran vivir, crecer y permanecer.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Porcentaje de legislación municipal que aprueba la planificación aprobada
2. Cantidad de vecinos que participaron en el desarrollo del plan
3. Cantidad de convenios o acuerdos de cooperación con instituciones, organizaciones y comunidades vinculadas formalmente al plan.
4. Cantidad de dinero que el gobierno central descentraliza al Municipio de San Miguelito
5. Porcentaje de vecinos que reconocen el plan como referente de futuro para San Miguelito.

Objetivos específicos

4.1. Identificar las prioridades sociales de entre las necesidades de la población distrital mediante estudios que expliquen la disminución poblacional, la pobreza multidimensional y la fragmentación social.

Este es el *objetivo de desarrollo comunitario* que nos pide conocer y priorizar las necesidades sociales basado en el estudio y la investigación social. Establece desde el inicio que la planificación estratégica distrital diseñará sus ejes y prioridades basado en las necesidades sociales prioritarias, en vez de cualquier otro factor.

Los indicadores de este objetivo son:

Cantidad de personas que comprendimos en los estudios

1. Cantidad de personas comprendidas por corregimiento
2. Porcentaje de la población estudiada
3. Porcentaje avance en desarrollo de estudios
4. Cantidad de dinero invertido en diagnóstico social

4.2. Descentralizar el Estado mediante la desconcentración de recursos y facultades del gobierno central hacia las organizaciones activas en el desarrollo del distrito, a través del Municipio de San Miguelito.

Este es el *objetivo de desarrollo económico* que aumenta la capacidad institucional del distrito de desarrollar su propia planificación y ejecutar su propia inversión mediante reformas legislativas, traslado de competencias y cooperación interinstitucional.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de competencias recibidas formalmente.
2. Cantidad de iniciativas de ley presentadas en colaboración del gobierno local.
3. Cantidad de fondos desembolsados al Municipio de San Miguelito
4. Cantidad de intervenciones en espacios políticos formales
5. Cantidad de alianzas con instituciones que vinculan fondos hacia la Alcaldía de San Miguelito

4.3. Construir una visión territorial compartida de largo plazo que fortalezca la pertenencia, oriente la zonificación, y defina oportunidades de inversión sostenible.

Este es el *objetivo de desarrollo urbano* que planifica el ordenamiento territorial del distrito. Busca establecer de la forma más clara y específica posible la visión tangible del entorno construido que compartimos.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Cantidad de vecinos que participaron en la construcción de la visión territorial
2. Porcentaje avance en desarrollo de estudios

3. Porcentaje de barrios que participaron en la construcción de la visión territorial
4. Cantidad de dinero invertido en planificación territorial
5. Cantidad de dinero identificado como inversión necesaria para el desarrollo distrital

4.4 Desarrollar en los servidores municipales el liderazgo institucional que puede convencer y coordinar actores formales hacia el desarrollo de un plan estratégico distrital y consensuar su vinculación a la ejecución.

Este es el *objetivo de desarrollo institucional* que facilitará el diálogo, la negociación y el consenso con las juntas comunales, las organizaciones comunitarias, las empresas y comercios del distrito, los directivos de las instituciones públicas, las entidades financieras, nuestros vecinos y nuestros compañeros de trabajo hacia el desarrollo de una hoja de ruta compartida.

Los indicadores de este objetivo son:

1. Porcentaje de asistencia lograda (con respecto a la expectativa planificada)
2. Cantidad de personas que asisten a los eventos de planificación o construcción participativa
3. Cantidad de interacciones en redes sociales
4. Cantidad de actores de base comunitaria que colaboran con la convocatoria
5. Cantidad de servidores municipales capacitados en liderazgo, facilitación y negociación
6. Cantidad de alianzas formales vinculadas a la planificación estratégica distrital

Plan estratégico distrital



Proyectos distritales

En el desarrollo de esta planificación, se identificaron tres proyectos de escala distrital que representan oportunidades coyunturales de transformación para la comunidad municipal.

Empresa municipal de tratamiento

Se aspira evaluar y viabilizar la creación de una empresa municipal de tratamiento para la separación, aprovechamiento y valorización de residuos sólidos mixtos que aporte al progreso sostenible de San Miguelito y sirva a la región metropolitana.

Este proyecto refleja el compromiso institucional y la visión a largo plazo para transitar hacia un modelo de economía circular en donde el distrito se posicione como un proveedor de disposición de residuos sólidos sostenible, responsable y transparente, y así construir calidad de vida a través del fortalecimiento institucional.

Parque forestal de San Miguelito

Se aspira evaluar y viabilizar la adecuación de un parque forestal en San Miguelito, ubicado alrededor del cerro La Cruz, en Los Andes, como una oportunidad de entregarle espacios públicos dignos y amplios a los vecinos de San Miguelito para su convivencia y disfrute.

Este proyecto refleja el compromiso institucional y la visión a largo plazo para transitar hacia un distrito humano, que construye calidad de vida a través de la transformación del espacio público en relación sostenible con el espacio natural.

La comunidad más bonita

Se aspira reclutar, empoderar y reunir a 5,000 líderes jóvenes profesionales para involucrarse en el progreso de su distrito y conformarse como la comunidad más bonita, representada por su trabajo íntegro, entregado, colaborativo, inspirador y sostenible; así como por la generación de acciones y productos que sostengan la transformación del espacio público y aceleren la organización comunitaria.

Este proyecto refleja el compromiso institucional y la visión a largo plazo para transitar hacia un relevo generacional profesional, que construye calidad de vida a través de la organización comunitaria liderada por la juventud del distrito.

Mapa estratégico 2025-2029

Se resume en la siguiente imagen los 16 objetivos específicos de la Alcaldía de San Miguelito para 2029, agrupados por las cuatro prioridades y en color por los cuatro ejes del diamante de progreso sostenible.

San Miguelito más bonito 2025-2029

