Plan de Competitividad Municipal de Tonacatepeque

2012 - 2016

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

San Salvador, mayo de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Tonacatepeque
2012 - 2016

Mayo de 2012

Elaborado para:

José Luis Trigueros

Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

Torre Futura, Local 2, Nivel9,

Calle El Mirador y 87 Av. Norte, Col. Escalón

San Salvador, El Salvador.

Teléfono: (503) 2264-6659/7026

jtrigueros@mcp.rti.org

Elaborado por:

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documentoson responsabilidad de FUNDE y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS 6

INTRODUCCIÓN 10

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA 12

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 12
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 13

CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE 16

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO 16
2.2 RECURSOS NATURALES 17
2.3 POBLACIÓN 18
2.4 MIGRACIÓN 20
2.5 EDUCACIÓN 21
2.6 CALIDAD DE VIDA E IDH 22
2.7 CONECTIVIDAD 26
2.8 MAPA DE ACTORES 27

CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL 34

3.1 GENERALIDADES 34
3.2 GESTIÓN MUNICIPAL 35
3.3 RESULTADOS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 43

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL 46

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO 46
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL 50
4.3 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS 53

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO . 55

5.1 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL FODA 55
5.2 SECTORES PARTICIPANTES 56

5.3 RESULTADOS DEL FODA ENTORNO INTERNO..... 57
5.4 MATRIZ FODA PRIORIZADA POR LOS ACTORES LOCALES Y ACCIONES A IMPULSAR POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS: 59

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 63

6.1 VISIÓN..... 63
6.2 OBJETIVO ESTRATÉGICOS..... 63
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y SUS ACCIONES 64

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO..... 79

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 79

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 82

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 82
8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL..... 82
8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA. 82

FUENTES..... 83

Índice de Gráficos

Grafico 1 Población del Municipio de Tonacatepeque *..... 19*
GRAFICO 2 Tasas de Crecimiento poblacional, Municipio de Tonacatepeque, periodo 1992-2007 *..... 19*
GRAFICO 3 Población por grupos quinquenales de edad, Tonacatepeque 2007 *..... 20*
GRAFICO 4 Años de escolaridad promedio, Municipio de Tonacatepeque 2009 *..... 21*
GRAFICO 5 Tasa de alfabetismo adulto, Municipio de Tonacatepeque 2009 *..... 22*
Grafico 6 Porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa, Tonacatepeque *..... 24*
GRAFICO 7 Porcentaje de hogares con saneamiento por alcantarillado, Tonacatepeque 2009 *..... 24*
GRAFICO 8 Porcentaje de hogares con acceso a servicio de recolección de basura, Tonacatepeque 2009 *..... 25*
GRAFICO 9 Porcentaje de hogares con servicio de electricidad. Tonacatepeque, 2009 *..... 25*
GRAFICO 10. Porcentaje de hogares con cobertura de telefonía fija, municipio de Tonacatepeque y departamento de San Salvador *..... 26*
GRAFICO 11 Porcentaje de hogares con acceso a servicio de internet domiciliar, municipio de Tonacatepeque y departamento de San Salvador *..... 27*

Grafico 12 Evolución del desempeño competitivo del municipio entre las mediciones ICM 2009 y 2011 por cada subíndice 44
Grafico 13 Municipio de Tonacatepeque, comparación de los subíndices del ICM con los valores máximos y mínimos a nivel nacional 45
GRAFICO 14. Municipio de Tonacatepeque, total de productores agropecuarios 46
GRAFICO 15 Municipio de Tonacatepeque, empleos generados por el sector agropecuario 46
GRAFICO 16 Municipio de Tonacatepeque, superficie (MZ) cultivada por rubro agrícola 47
GRAFICO 17 Manzanas cultivadas por rubro agrícola según municipio y departamento 47
GRAFICO 18Número de establecimientos para el sector comercio según clasificación PYMEPERREM 49
GRAFICO 19 Número de establecimientos para el sector servicios según clasificación PYMEPERREM 49
GRAFICO 20 Municipio de Tonacatepeque, estructura y tamaño de las empresas según clasificación PYME 51
Gráfico 21 Municipio de Tonacatepeque, estructura y tamaño de las empresas según clasificación pymeperrem 51
Gráfico 22. Propietarios de los establecimientos por género 52
Gráfico 23. Cantidad de empleados según personal total y personal remunerado 53

Índice de Tablas

Tabla 1 Infraestructura y oferta de servicios educativos, Municipio de Tonacatepeque 2009 22
Tabla 2 Municipio de Tonacatepeque, mapa de los principales actores 30
Tabla 3 Alcaldía de Tonacatepeque, ingresos municipales 2010 38
Tabla 4. Alcaldía de Tonacatepeque, gastos municipales 2010 39
Tabla 5. Servicios prestados por la municipalidad de Tonacatepeque 39
Tabla 6 Barreras para la actividad empresarial en el Municipio de Tonacatepeque 41
Tabla 7 Diagnóstico de los trámites empresariales, municipio de Tonacatepeque, 2011 42
Tabla 8 Evolución del desempeño competitivo del municipio entre las mediciones ICM 2009 y 2011 por cada subíndice 44
Tabla 9. Actividades económicas que se deberían promover en el Municipio de Tonacatepeque 54

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACATONACA	Asociación de Cooperación de Productores Agropecuarios de Tonacatepeque
ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
AMUVINT	Asociación de Mujeres Vida Nueva de Tonacatepeque
CENTA	Centro Nacional Transferencia y Tecnología
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GOES	Gobierno de El Salvador
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINED	Ministerio de Educación
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
PDDH	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos
PEA	Población Económicamente Activa
PEP	Plan Estratégico Participativo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para El Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SIMTRA	Sistema de Simplificación de Trámites
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDA	United State Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos)

RESUMEN EJECUTIVO

Aunque no existe un único concepto sobre competitividad hay que partir de algo básico como es el mejoramiento continuo de la capacidad micro-económica de la economía, o de una empresa en particular en la generación y prestación de bienes y servicios.

En ese sentido el proyecto para la competitividad municipal pretende construir espacios de diálogo público privado para que se genere condiciones propicias para el clima de negocios y empleo en los territorios; esa mejora en las comunicaciones, inter actores, el desafío en la mejora en la calidad y cobertura de los servicios municipales, avanzar en el rankin de Índice de Competitividad Municipal, a partir de la mejora de la ponderación de los sub índices que lo conforman, representa para las municipalidades un enorme reto, para lo cual se requiere de una visión estructura, concertada, así como el empoderamiento de los actores para lograr un mejor posicionamiento de sus territorios.

Se inicia con un proceso de análisis de la realidad local desde fuentes secundarias, el cual es enriquecido con un proceso de consulta intersectorial, donde se identifican las bondades, las potencialidades, las limitaciones, los factores que hacen del territorio un espacio competitivo, a partir del recurso humano, recurso natural, el capital social existen.

Los municipios aledaños al Área Metropolitana de San Salvador, AMSS, como Tonacatepeque, poseen enormes ventajas, comparativas, por las cercanías a la ciudad Capital, con una red vial norte sur, este oeste en buenas condiciones, con sistemas de transporte, comunicaciones, centros de formación formal, de relativo fácil acceso, etc., le han ido permitiendo mejoras en la gestión por el desarrollo local.

Por otra parte, hay que mencionar, que es uno de los municipios con elevados índices de inseguridad a nivel nacional, ocurrida por situaciones multi causales, como la pérdida de valores, crecimiento poblacional e incapacidad del territorio de absorber por sí mismo la fuerza laboral, asentamientos humanos convertidos en refugio de grupos dedicados actividades ilícitas, baja capacidad de respuesta de las fuerzas de seguridad pública, y a las cuales hay que buscarle alternativas de solución, encaminadas a la prevención, como son mecanismos de coordinación municipalidad, PNC, instalación de observatorios, sistemas de video vigilancia, programas de generación de capacidades técnicas, centros de diversión y esparcimiento entre otros.

También, hay que mencionar que el municipio posee una serie de ventajas competitivas, y es que, posee espacios que le pueden generar un plus, en su dinámica de desarrollo económico, entre la construcción o remodelación del mercado municipal, el diseño, elaboración y ejecución del plan de ordenamiento territorial, y su sub siguientes actividades en pro de la atracción de inversiones, permitiría la instalación de una gama de empresas generadoras de empleo. Este factor puede representar grandes oportunidades de ocupación para el recurso humano local si se sabe aprovechar el espacio de diálogo creado.

Sobre el tejido empresarial, y productivo, se destaca el hecho de que existen 2,609 productores agrícolas, de los cuales el 21% produce con fines comerciales, el resto es de subsistencia, siendo esta actividad la principal fuente de empleo para este sector. En cuanto a las empresas formales, se registran para el 2005, 407 empresas industriales, fundamentalmente micro empresas generando 575 empleos, y 1,361 empresas comerciales que generan 1,972 empleos, de ellos 687 remunerados, es decir

mayoritariamente son gente emprendedoras que se auto emplean de manera informal o formal.

Los desafíos para Tonacatepeque, son elevados, y van desde esfuerzos, de construcción de espacios de diálogo, entendimientos, construcción de formas de asocio públicos privados, generación de sinergias, gestión de recursos técnicos, financieros, coordinaciones, elaboración de normativas, generación de incentivos, hasta la construcción de infraestructura clave para el desarrollo y aumento del parque empresarial, y otra serie de factores de acompañamiento a la estrategia global de competitividad.

De ahí la importancia del espacio de diálogo entre multi actores, que ve al municipio como Un espacio de territorio, que promueve el desarrollo equitativo, brinda oportunidades a los jóvenes, mujeres y población en general donde se respeta la dignidad de las personas, se promueve polos de desarrollo y genera fuentes de empleo, brindando servicios básicos, mejorando la calidad de vida de la gente.

Además que mejora el clima de seguridad ciudadana, crea oportunidades de empleo e ingreso a los ciudadanos promoviendo incentivos para la inversión, que respeta al medio ambiente, mejora la eficiencia y eficacia de los servicios municipales, en fin es un actor clave para mejorar la calidad de vida de las personas.

PRESENTACION

Estimados amigos y amigas de este querido municipio de TONACATEPEQUE; en esta oportunidad, tenemos el honor de presentar este documento, Plan de Competitividad Municipal, cumpliendo así, uno de los objetivos trazados, como es la generación de una visión estructurada, concertada, participativa, entre los actores privados, y el Gobierno Local, encaminada a generar una dinámica propia, autosostenible y sostenida, de Desarrollo Económico productivo, capaz de propiciar el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros conciudadanos, por medio de la generación de inversiones, producción y generación de empleos digno.

Este proceso, fue posible gracias a la participación de diferentes actores locales, instituciones, públicas, privadas, ONGS, empresarios y Gobierno Local, con el apoyo técnico del Proyecto USAID para la Competitividad Municipal, y sus socios locales FUNDE, RTI. Un proceso que inició con la presentación del proyecto, jornadas de diagnóstico, de propuestas de estrategias, de generación de visión, objetivos y líneas estratégicas que harán de nuestro municipio un espacio de oportunidades, armonioso, en lo social y ambiental, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Los retos y desafíos planteados requerirán de esfuerzos mancomunados, desde lo institucional, lo interinstitucional, generación de alianzas estratégicas, público privadas, alianzas público-público, en lo regional y nacional, así como esfuerzos encaminados a la generación de confianza para mejorar el clima de negocios y atracción de inversiones locales, nacionales e internacionales que harán de nuestro municipio un referente de Desarrollo Local por su visión transformadora, proactivo, transparente, eficiente, eficaz en gestión pública.

En resumen, el Plan de Competitividad contiene: una Reseña Histórica y la Caracterización Geográfica y Socio-económica del Municipio, elementos esenciales sobre la gestión Púbica Municipal, una descripción breve de las ventajas comparativas, y ventajas competitivas, desde el punto de vista del tejido empresarial, y su aporte al desarrollo económico y tributario municipal, Un Diagnóstico participativo, un apartado que recoge la visión estructurada y participativa, un Programa de inversiones multianual, y finalmente, la Organización para la Ejecución del Plan y un Mecanismo de Seguimiento de la Ejecución.

Roberto Herrera

Alcalde Municipal, Municipio de Tonacatepeque

INTRODUCCIÓN

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal tiene por objeto apoyar a las municipalidades a mejorar sus niveles de competitividad y desarrollar un entorno amigable con los negocios que fomente y fortalezca el espíritu emprendedor de hombres y mujeres de negocio, para generar nuevas inversiones, negocios y empleos, y facilitar con ello, el avance de los municipios hacia el desarrollo económico local. El Proyecto atiende a 50 municipalidades y es ejecutado por RTI International con el apoyo de FUNDE que atiende a 30 municipalidades en el oriente y centro del país y, SACDEL que atiende a los 20 restantes en la zona occidental y central.

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local, al fortalecimiento de su capacidad administrativa y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad, a estimular el mayor dinamismo de los alcaldes en promover la actividad económica, e impulsar la concertación de alianzas entre municipalidades y entre las municipalidades y el sector privado.

En este marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a los esfuerzos de las municipalidades a través de procesos participativos en los cuales ambos actores dialogan, diagnostican e identifican acciones orientadas al Desarrollo Económico Local (DEL). Las acciones priorizadas serán plasmadas en los Planes de Competitividad Municipal a ser ejecutados por las municipalidades con el apoyo del sector privado.

USAID apoyará con capacitaciones y asistencia técnica especializados para mejorar la competitividad municipal; asimismo, apoyará el crecimiento de los sectores productivos a través de acciones para el desarrollo de las capacidades empresariales y de la fuerza laboral, la asociatividad de empresarios, el fortalecimiento de redes de negocios, el desarrollo de un concurso de planes de negocios y ferias de promoción de inversiones, productos y empleos, entre otros.

El Proyecto contempla entre otros alcances, crear 200 nuevos negocios y registrarlos y 5,000 nuevos empleos; conformar al menos 2 asociaciones empresariales, fortalecer al menos 2 redes de mujeres de negocios, desarrollar 2 eventos de promoción de inversiones y productos y ferias de empleo para jóvenes en microrregiones

Cuatro partes importantes comprende el presente PCM, en primer lugar lo referido al proceso de recolección y captura de información secundaria proveniente de publicaciones estadísticas, documentos, memorias, planes estratégicos municipales, que se traduce en un conjunto de datos elementos claves que caracterizan a los territorios, desde lo bio físico, su estadio cuantitativo de avance en el desarrollo de las diferentes variables económicas y sociales, y las que son de nuestro interés para la competitividad. En segundo lugar, se hace un intento por describir a partir de la captura de información primaria, lo concerniente al mapa de actores, enfatizando en sus roles, así como los perfiles del sector productivo local y su incidencia en el desarrollo.

Un tercer apartado transcendental, es el proceso de consulta participativa que comprende la esencia del Plan de Competitividad, del cual resulta una serie de elementos como la

visión, los objetivos estratégicos, las estrategias y el portafolio de proyectos, establecidos en forma cronológica multianual.

Finalmente, se describe los elementos para el seguimiento y monitoreo, describiendo la Comisión de Competitividad local, establecimiento de indicadores, y retos cuantitativos para los siguientes años.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 Concepto de competitividad municipal

En el 2009, el Programa de USAID "Promoción de Oportunidades Económicas" desarrolló el Proyecto "Índice de Competitividad Municipal (ICM)" [1]herramienta que mide el ambiente amigable de negocios en El Salvador, con el propósito de identificar la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las normativas relativas al desarrollo del sector privado.

Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los obstáculos identificados para la generación de negocios y empleos a nivel local y a crear un clima de negocios favorable a las inversiones nacionales y extranjeras[2], en el marco de las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio y las políticas públicas nacionales y municipales de desarrollo económico local.

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal está dirigido a la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal en atención al sector privado empresarial y la comunidad. Además, el Proyecto estimula, fomenta y fortalece el diálogo, los vínculos y el apoyo entre las municipalidades y el sector privado, para contribuir a mejorar la calidad de vida en el Municipio.

¿Qué entendemos por Competitividad?

La competitividad se conceptualiza como el proceso de mejora continua para desarrollar la capacidad de producción, administración, comercialización de productos y servicios de la actividad pública y privada del Municipio o región. La competitividad busca aumentar la inversión y las oportunidades de negocios y empleos en beneficio de sus habitantes

Para asumir estas responsabilidades, los gobiernos locales, el sector empresarial y las organizaciones sociales construyen acuerdos sobre la visión de futuro que quieren para sus territorios y población, proponiendo desarrollar nuevas formas de cooperación.

Los municipios competitivos son aquellos que tienen la capacidad de transformarse, de aprovechar sus ventajas comparativas y construir modelos de gestión competitivos a partir de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostando a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar la producción, la administración y el mercadeo de los bienes y servicios que provee la dinámica empresarial local.

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad del Municipio de Toncatepeque, con un marco de acción que permite alinear las decisiones públicas y

[1] Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.
[2] Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

privadas, así como la formulación de alternativas y acciones que se requieren para consolidar el desarrollo.

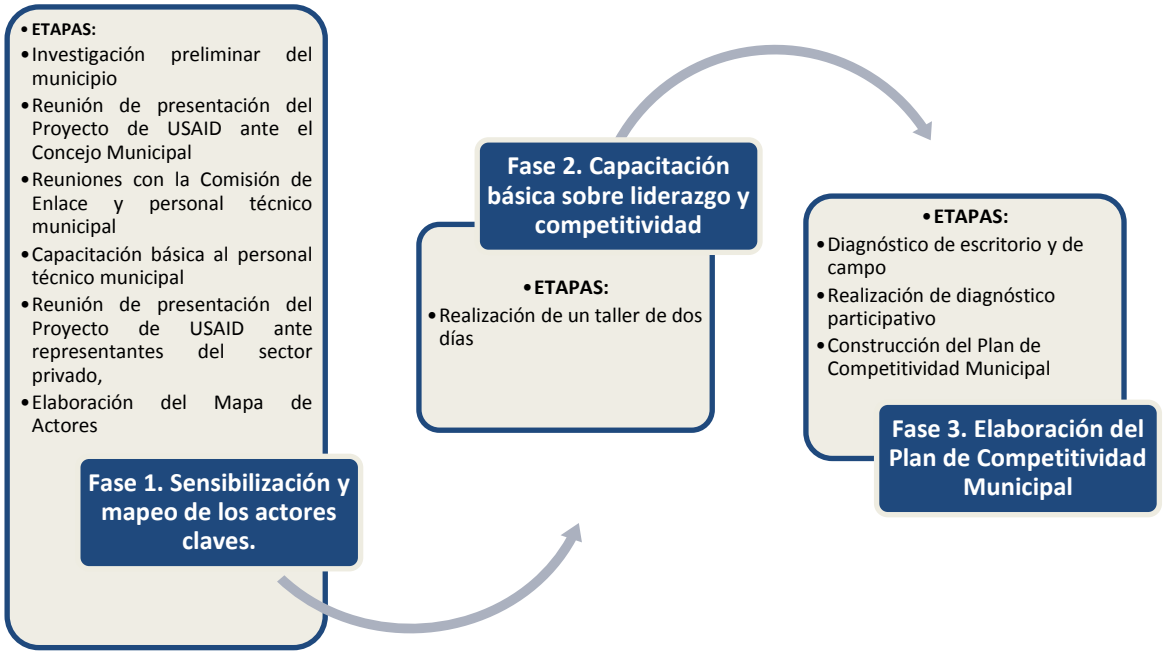
1.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el Gobierno Local como por el sector privado[3], de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo.

Para la construcción del Plan se llevaron a cabo las siguientes etapas y actividades

2 DIAGRAMA 1:

3 FASES Y ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE COMPETITIVIDAD



[3]Incluye empresas de todo tamaño en forma individual o asociativa (cooperativas, asociaciones, gremiales, etc.), instituciones educativas, ONG locales y ADESCOS.

Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

a) Investigación preliminar del municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y el informe ICM 2009.

b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del plan de competitividad y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.

c) Reuniones con la Comisión de Enlace y personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.

d) Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.

e) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.

f) Mediante la realización de visitas al Municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los principales actores locales que dada su importancia, liderazgo y peso debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

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

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

a) Diagnóstico de escritorio y de campo. Para la elaboración del diagnóstico se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y el censo económico de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico y otros estudios relevantes. Además,

se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.

b) Realización de un diagnóstico de carácter participativo, mediante la técnica de análisis FODA con la participación de los principales actores del municipio. En estos talleres FODA se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo, se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices y se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).

c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE

Con este capítulo se pretende brindar el contexto general geográfico y socio económico en el cual se realiza y desde el cual parte la formulación del plan de competitividad municipal de este municipio, a fin de brindar insumos que sustenten la elaboración de propuestas con las cuales se pretende mejorar la competitividad.

2.1 Geografía del Municipio

El Municipio de Tonacatepeque es uno de los municipios del departamento de San Salvador que forma parte del área administrativa y geográfica conocida como Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). Su información geográfica básica es la siguiente:

Se encuentra ubicado a 12 km rumbo noreste de la ciudad San Salvador, a una altitud 620 msnm y entre las coordenadas geográficas centrales 13° 46' 44" LN Y 89° 07' 01" LWG, con una extensión territorial de 67.5 km2. Limita al norte con el Municipio de San José Guayabal; al sur, con los municipios de Ilopango y Soyapango; al oeste, con los Municipios de Ciudad Delgado, Apopa y Guazapa; y al este, con el Municipio de San Martín



En términos administrativos, el territorio municipal se encuentra dividido de la siguiente forma: la zona urbana está integrada por 4 barrios y colonias, mientas que la zona rural se compone de 8 cantones que se subdividen en 29 caseríos.

Tonacatepeque es un territorio en el que están integradas, de forma atípica para un municipio que pertenece al AMSS, dinámicas económicas y de asentamientos poblacionales que obedecen patrones rurales y urbanos. Tiene su casco urbano pequeño bien definido y aislado geográfica y económicamente de los demás centros urbanos de su territorio. Los núcleos urbanos de Altavista y Cumbres de San Bartolo se encuentran dentro de su territorio, pero están mejor integrados al AMSS por sus vecinos Ilopango y Soyapango y no al centro urbano de Tonacatepeque. Por otro lado, la mayor parte de su territorio es rural. En consecuencia, gran parte de su dinámica económica está basada, por un lado en el área rural, en la agricultura; y por otro, en el casco urbano, por los sectores comercio y servicios.

2.2 Recursos naturales

a. Climatología

El Municipio se caracteriza por tener clima cálido. Las temperaturas promedio oscilan entre una mínima de 22ºC y una máxima de 28ºC, con una humedad relativa del 77%. El monto pluvial anual se estima entre los 1,800 y 2,000 milímetros (Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, 2008).

Respecto de esta variable el Municipio no presenta características destacables que le diferencien del resto del AMSS. En términos generales, el tipo de clima, perteneciente a las regiones tropicales y subtropicales, favorece la biodiversidad.

b. Recursos hídricos

A Tonacatepeque le riegan los ríos Las Cañas, Chamulapa, Guazapa, El Sillero, Mistancingo, Agua Caliente, Guaycume, Los Naranjos, Ismatapa, Los Chorros, Agua Blanca, El Chorro, El Borbollón, Zapotitán, Los Plátanos, El Guaza, Chantecuán, El Jaguén o El Pital, Perulapía, Pacún y El Jocote; y las quebradas La Calzada, Las Pavas, El Arenal de Malacoff, El Peche, El Pital, El Callejón, San Juan, El Zambullido y El Amate. Siendo sus principales Las Cañas y Chamulapa. (COAMSS-OPAMSS)

A nivel de superficie, todo el AMSS no cuenta con recursos hídricos destacables (a excepción del Lago de Ilopango) en términos de relevancia para la explotación turística,

Tonacatepeque es un territorio en el que están integradas, de forma atípica para un municipio que pertenece al AMSS, dinámicas económicas y de asentamientos poblacionales que obedecen patrones rurales y urbanos. Tiene su casco urbano pequeño bien definido y aislado geográfica y económicamente de los demás centros urbanos de su territorio. Los núcleos urbanos de Altavista y Cumbres de San Bartolo se encuentran dentro de su territorio, pero están mejor integrados al AMSS por sus vecinos Ilopango y Soyapango y no al centro urbano de Tonacatepeque. Por otro lado, la mayor parte de su territorio es rural. En consecuencia, gran parte de su dinámica económica está basada, por un lado en el área rural, en la agricultura; y por otro, en el casco urbano, por los sectores comercio y servicios.

agropecuaria o industrial. Aunque a nivel subterráneo, según ha expresado la población y personal de la municipalidad, existan acuíferos.

c. Suelo: clases y usos

Se encuentran suelos de tipo: 1) Regosoles[4] y Litosoles[5], que comprenden áreas alomadas de la zona intermedia con fuerte disección, cuya roca madre son tobas pomicíticas cementadas; 2) Andosoles[6] y Regosoles, que comprenden áreas onduladas y alomadas de pie de monte o faldas bajas de los volcanes o macizos volcánicos. (COAMSS-OPAMSS).

Según el Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, los tipos de suelo antes descritos presentan una gran heterogeneidad; dependiendo de las variantes morfológicas o topográficas que presente el terreno. En términos generales estos tipos de suelos, que comúnmente llamamos alomados o de pendientes moderadas, pueden ubicarse según la clasificación agrológica del USDA[7] (por sus siglas en inglés) entre las clases III y esto es suelos con potencial productivo agrícola, pero que su uso intensivo requiere prácticas agronómicas; tanto de la selección de cultivos como de medidas de protección a la erosión. Se recomienda su uso en cultivos de ciclo anual y de vegetación permanente que pueden ser: pastos para ganado, granos básicos, hortalizas y frutales. (Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano)

Los suelos en el territorio municipal tienen usos combinados: en el centro urbano el uso principal es habitacional combinado en menor medida con el uso comercial. En las áreas rurales el uso del suelo está dedicado principalmente a la agricultura; cultivos de granos básicos y hortalizas o lo que podría denominarse cultivos anuales. Este uso está combinado con el habitacional, aunque por ser área rural, en un porcentaje menor que el dedicado a la explotación agrícola.

d. Recursos forestales

La vegetación está asociada a bosque húmedo tropical y bosque húmedo subtropical, cuyas especies son: madrecacao, laurel, cedro, ceiba, conacaste, amate, cedro, carao, maquilishuat y frutales (FISDL: 2011). El principal recurso forestal lo constituyen pequeñas fincas y porciones de floresta aislados entre sí.

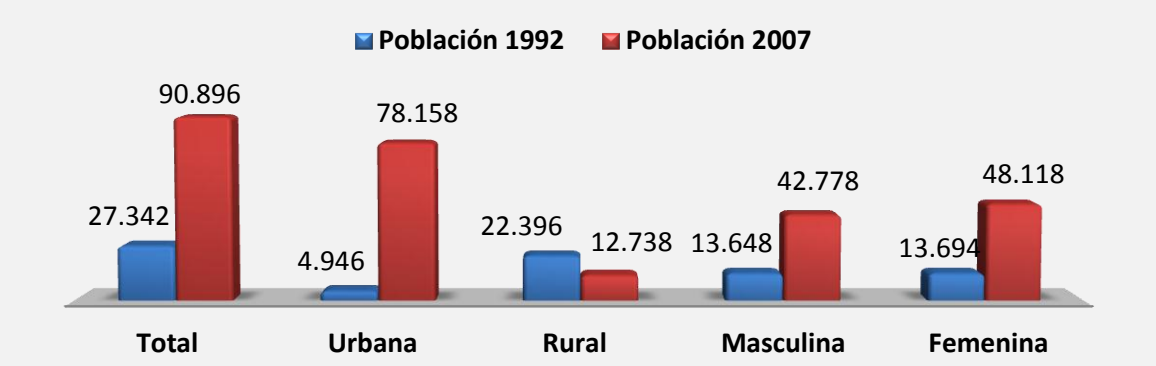
2.3 Población

Según el censo de 2007, la población total del es de 90,896 habitantes, tal como se observa en el gráfico No. 1, con una tendencia de concentración en el área urbana. En relación a la distribución de la población por sexos, el índice de masculinidad es de 89/100. Es decir, que por cada 100 mujeres existen 89 hombres en el Municipio.

[4] Suelos formados a partir de rocas blandas (o sobre estas superficies) son capas de escasa profundidad y susceptibles a procesos de erosión.
[5] Son suelos de poco espesor en los que predomina la materia orgánica, con una fertilidad de media a alta. Generalmente se encuentran en pendientes altas lo que impide su explotación económica.
[6] Suelos formados principalmente por cenizas producto de erupciones volcánicas.
[7] United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos).

La densidad poblacional[8] es de 920 habitantes / km^2. En consecuencia, Tonacatepeque es el segundo Municipio, después de Nejapa, con menor densidad poblacional en el AMSS.

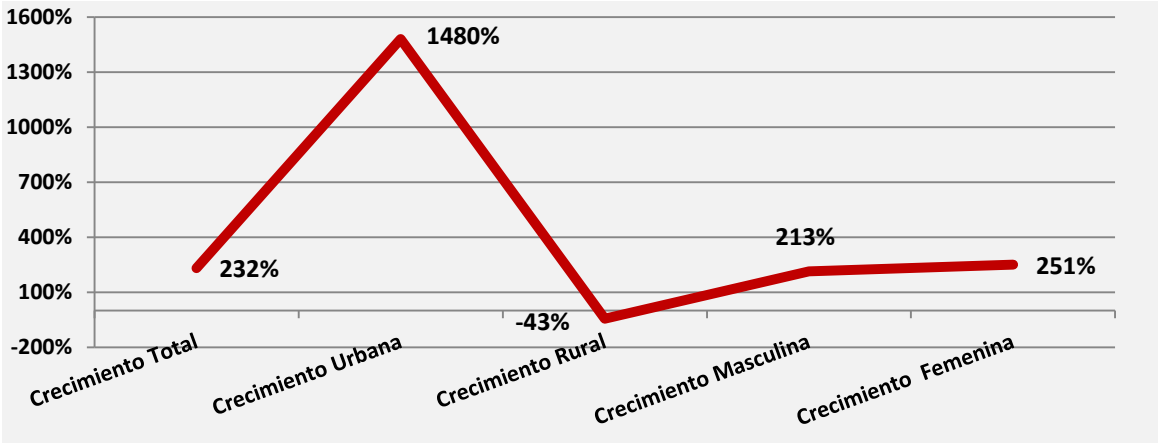
GRAFICO 1 POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE



Fuente: elaboración propia en base a datos de (DIGESTYC: 1992, 2007)

La tasa de crecimiento poblacional del periodo intercensal (15 años) es de un 232%. El gráfico No. 2 muestra las tasas de cambio experimentadas en el tamaño de la población por área geográfica y sexo.

GRAFICO 2 TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL, MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, PERIODO 1992-2007



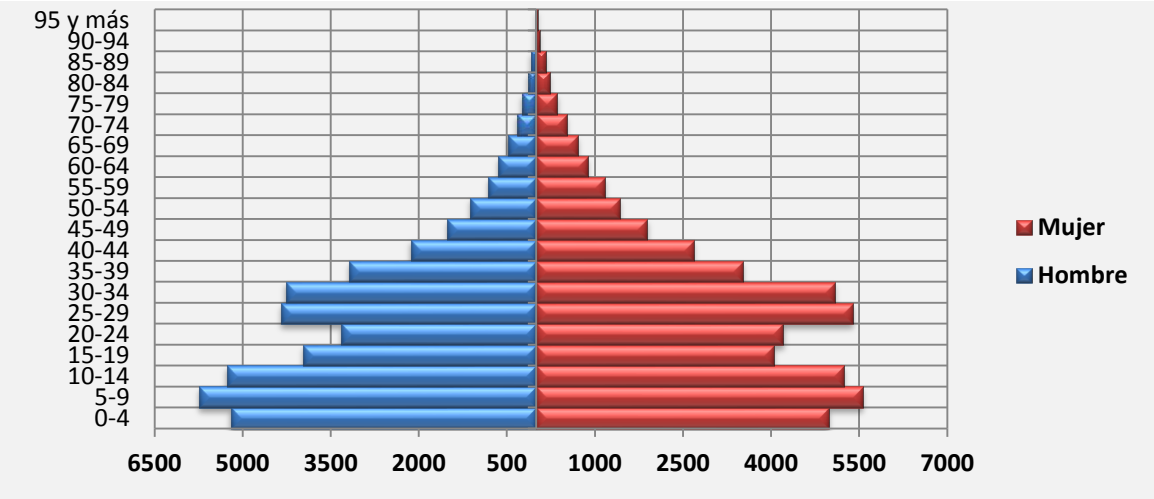
Fuente: elaboración propia en base a datos de (DIGESTYC: 1992 y 2007)

[8] Estimada mediante la operación de división de la población total 2007 entre la extensión territorial.

Por un lado, la explosión demográfica que expresa la tasa total del 232% y a nivel urbano de un 1,480% se debe al surgimiento de núcleos urbanos dentro del territorio municipal, el desarrollo de los complejos habitacionales de Cumbres de San Bartolo, parte de la Colonia Altavista, el Distrito Italia y la colonia Las Flores incidieron drásticamente en el aumento de la población. Por otro, la disminución de la población rural puede que haya sido producto de este proceso de urbanización. Pero, en esencia estos datos dicen que el perfil poblacional y territorial del municipio ha sufrido transformaciones fuertes en un periodo de tiempo relativamente corto. Ha pasado a ser un territorio de mayores características urbanas.

Al presentar la población actual por grandes grupos de edad, tal como puede observarse en el gráfico No. 3, se encuentra que el grupo etario más grande es el de 15 a 60 años, el cual conforma la PEEA (Población en Edad Económicamente Activa), o población en edad laboral.

GRAFICO 3 POBLACIÓN POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD, TONACATEPEQUE 2007



Furnte: elaboración propia en base a datos de (DIGESTYC: 2007)

2.4 Migración

a. Porcentaje de personas receptoras de remesas.

De acuerdo al Almanaque 262, se estima que el 6.9 % de las personas del municipio reciben remesas del exterior, tanto del sector urbano como rural (PNUD: 2009), lo cual representa una oportunidad para dinamizar determinadas actividades económicas dedicadas al comercio, así como también oportunidades para que las actuales y futuras generaciones tengan una mejor oportunidad de mejorar su preparación académica.

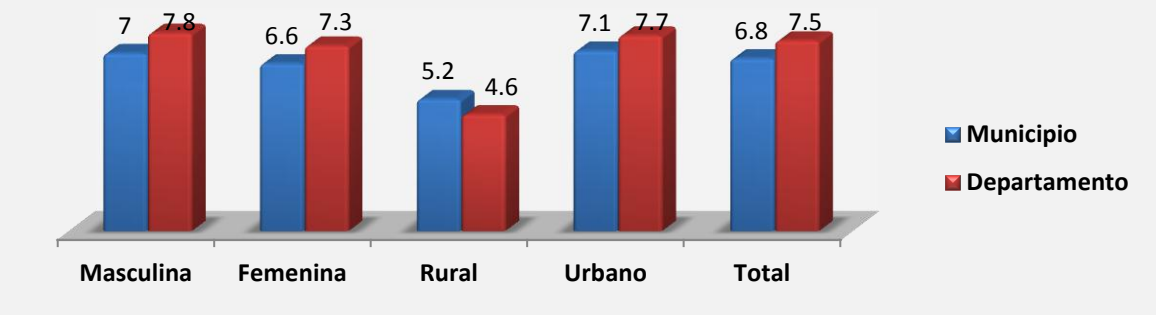
Por su parte, el último censo de población reporta que un total de 4,766 casos (un 6.86%) de personas que residen en el municipio recibieron ayuda familiar del exterior en dinero o especies. (DIGESTYC: 2007).

2.5 Educación

a. Años de escolaridad promedio.

La escolaridad promedio en años para el departamento de San Salvador es de 7.5 años, la cual está por debajo del nivel de formación básica, que dura 9 años hasta completar el 9º grado. Por su parte, Tonacatepeque muestra una situación un tanto menos favorable, presentando un promedio de escolaridad total de 6.8 años, que en el nivel urbano sube hasta 7.1 y a nivel rural cae hasta 5.2 años; estando en una leve ventaja la población masculina respecto de la femenina (ver gráfico No. 4).

GRAFICO 4 AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO, MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE 2009

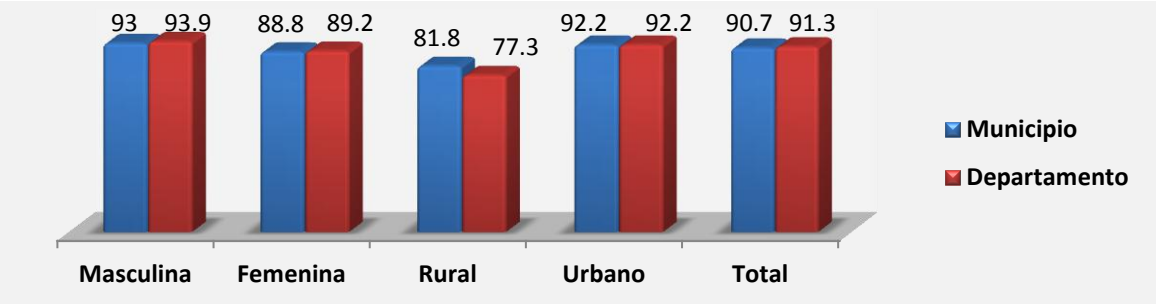


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

b. Tasa de alfabetismo adulto.

Tonacatepeque muestra una situación más equilibrada respecto del promedio departamental para esta variable. La tasa de alfabetismo adulto (mayores de 15 años) del municipio es de 89.7 en 2009, contra el 91.3 registrado en el departamento.

GRAFICO 5 TASA DE ALFABETISMO ADULTO, MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE 2009



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

c. Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos

En Tonacatepeque la mayor cantidad de centros educativos ofrecen únicamente los años de escolaridad necesarios para completar el plan básico. No existen instituciones para la formación técnica y universitaria en el territorio municipal (ver tabla No.1); Sin embargo, tiene la ventaja de estar integrado al AMSS. Este territorio alberga la principal oferta e infraestructura educativa del país; para todo nivel, sea formal o técnica.

TABLA 1 INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS, MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE 2009

Centros escolares (primaria y secundaria)			Institutos (nº de centros que ofrecen educación secundaria o bachilleratos)		
Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
28	25	53	6	4	10
Universidades		MEGATEC		Centros de Formación Técnica	
0		0		0	

Fuente: elaboración propia en base a datos del (MINED: 2009)

2.6 Calidad de vida e IDH

a. Ingreso per cápita municipal

Según el Almanaque 262, el ingreso per cápita (PPP) para el Municipio de Tonacatepeque es de US $5,981.1 (PNUD: 2009).

b. Índice de Desarrollo Humano del Municipio

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar[9]: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

El IDH para Tonacatepeque, calculado por PNUD (2009), fue de 0.740, colocándolo en el lugar nº 32 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de "desarrollo humano medio-alto[10]", por debajo del calculado para el departamento de San Salvador, 0.795 y por debajo del correspondiente al país en su conjunto. Con relación al promedio nacional, 0.742, el municipio mostraba una desventaja de 0.002 puntos. Ello indica, en pocas palabras, que los residentes de Tonacatepeque tienen una situación similar al salvadoreño promedio, en términos de condiciones de vida y bienestar.

c. Porcentaje de hogares con jefatura monoparental

Según el último censo de población, el 36% de los hogares del municipio de Tonacatepeque tienen a una mujer como jefa[11]. (DIGESTYC: 2007)

d. Cobertura y acceso a servicios básicos[12]

Este conjunto de indicadores en particular son importantes porque en la práctica son servicios municipales o están relacionados a la gestión municipal, miden la capacidad de prestación y cobertura de servicios y, en cierto sentido, la proactividad de las municipalidades.

El porcentaje total de hogares con agua potable dentro de la casa, según los datos del Almanaque 262 del PNUD, es de 83.9% para Tonacatepeque, estando por debajo del porcentaje departamental que muestra una cobertura del 90.2% para este indicador. La cobertura para este servicio es mayor en la zona urbana del municipio (ver gráfico 6).

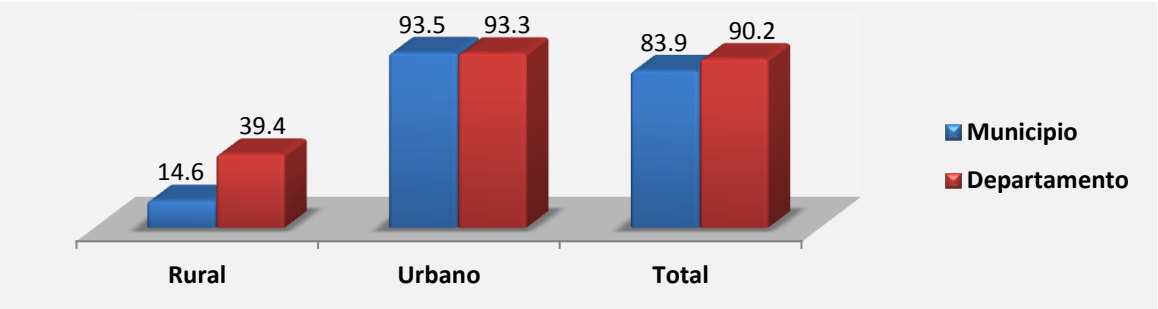
[9] Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de indicarse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: www.hdr.undp.org/statistics/índices/tools.cfm

[10] Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

[11] El jefe/a de hogar es la persona que es considerada como tal, por los restantes miembros del grupo (DIGESTYC: 2007). En el entorno cultural salvadoreño con predominancia de las jefaturas masculinas, se interpretan las jefaturas femeninas como hogares monoparentales.

[12] Los datos presentados en este apartado corresponden al 2009, según el Almanaque 262. En la actualidad, puede ser que estos datos hayan cambiado. Al respecto, la municipalidad reporta cifras y estimaciones para algunos servicios, que se incluyen en el apartado de servicios municipales del capítulo siguiente.

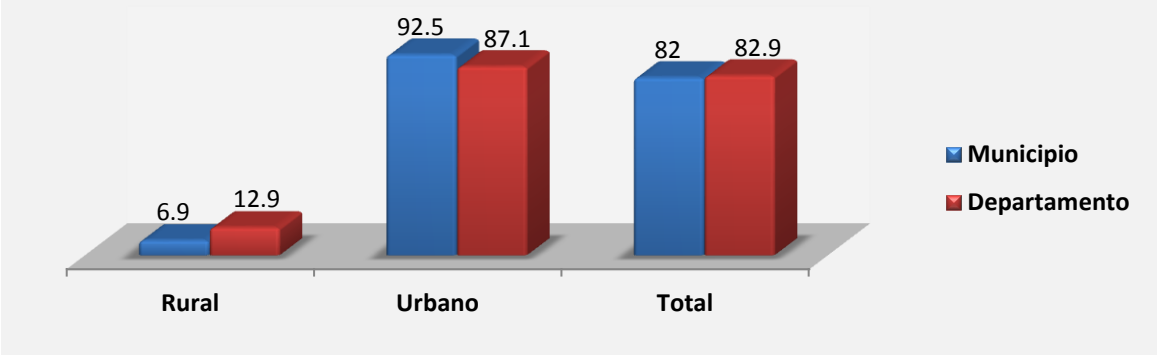
GRAFICO 6 PORCENTAJE DE HOGARES CON AGUA POTABLE DENTRO DE LA CASA, TONACATEPEQUE



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

Los hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado representan un 82% (ver gráfico 7). A nivel departamental, acceden a este servicio el 82.9% de los hogares de San Salvador. (PNUD:2009.). Como puede observarse en el gráfico 7, este servicio tiene mayor cobertura en el área urbana del municipio, lo cual es normal, pues tradicionalmente tanto alcantarillado como recolección de basura se han caracterizado por ser servicios esencialmente urbanos.

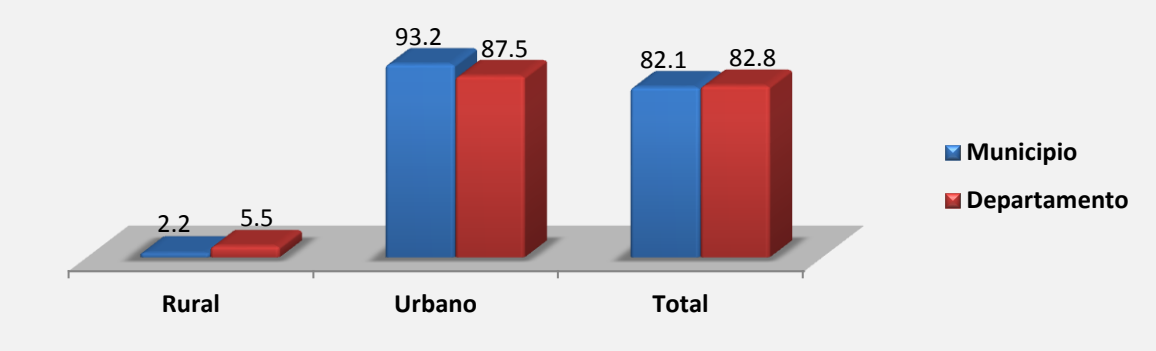
GRAFICO 7 PORCENTAJE DE HOGARES CON SANEAMIENTO POR ALCANTARILLADO, TONACATEPEQUE 2009



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

El porcentaje total de hogares con acceso a recolección de basura es del 82.1%, nivel similar al promedio departamental de que es del 82.8%. Los indicadores del nivel de cobertura y acceso a este servicio muestran deficiencias en el área rural del territorio (ver gráfico 8).

GRAFICO 8 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA, TONACATEPEQUE 2009

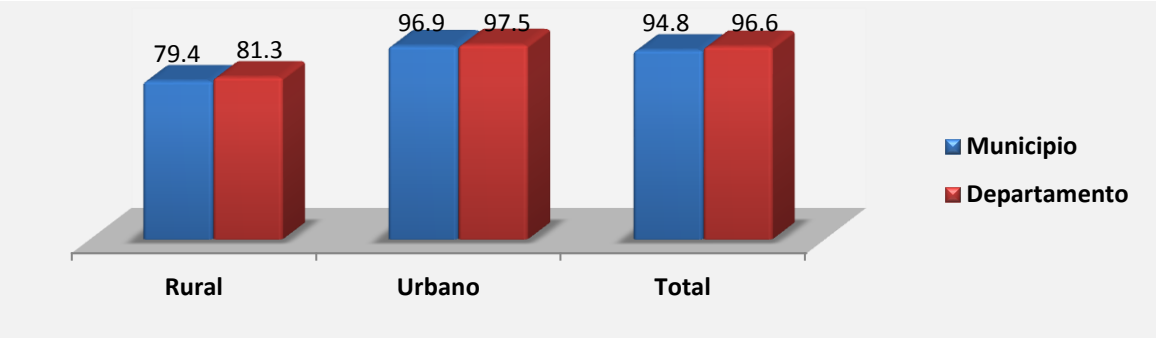


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

A escala de totales, todos los indicadores anteriores muestran un porcentaje alto de cobertura. La diferencia se hace notar al comparar entre cobertura en área urbana versus cobertura en área rural, siendo deficientes o de muy baja cobertura en el nivel rural.

Del conjunto de indicadores, el de cobertura de energía eléctrica, es el que demuestra mayor equilibrio a toda comparación. Aunque para ninguno de los casos llega a una cobertura total, se sobrepone como el indicador más alto en cobertura para Tonacatepeque (ver gráfico 9).

GRAFICO 9 PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE ELECTRICIDAD. TONACATEPEQUE, 2009



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

2.7 Conectividad

a. Infraestructura vial

La infraestructura vial de Tonacatepeque establece comunicación con Soyapango, a través de carretera mejorada de tierra, con Ilopango y San Martín; por medio de carretera pavimentada y la Carretera Panamericana; y con la villa de San José Guayabal (departamento de Cuscatlán), a través de carretera pavimentada. (FISDL)

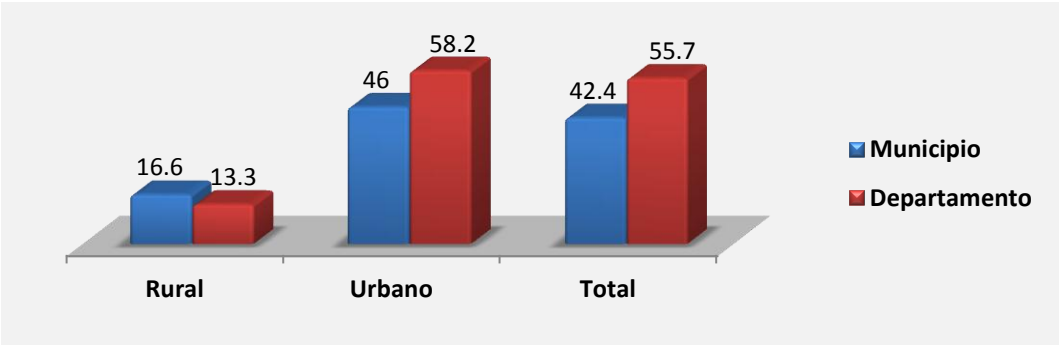
Los cantones y caseríos se enlazan a través de carretera pavimentada, los que se encuentran sobre los hombros de carretera de acceso al centro urbano y por caminos vecinales los que se encuentran hacia al interior del territorio. Estos últimos requieren de mayor mantenimiento, pues generalmente son susceptibles de daños ocasionados por el invierno. Pero en general, aunque con alguna dificultad durante época lluviosa, son transitables.

La conectividad vial del municipio obedece al antiguo sistema vial del AMSS. Conforme fueron surgiendo las nuevas infraestructuras viales (Troncal del Norte, Anillo Periférico y Calle de Oro. El municipio fue quedando un tanto al margen de estos ejes principales, pues en estos proyectos no fueron incluidos brazos viales principales que conectaran al corazón de su casco urbano. De forma figurativa Tonacatepeque, con la conectividad vial actual, se encuentra en una especie de bolsa paralela a ejes viales principales. Es un territorio que podría articularse de mejor manera a estos nuevos ejes mediante nuevas carreteras o con la ampliación de las ya existentes.

b. Infraestructura de telecomunicaciones

Se cuenta con una red de comunicaciones que le conecta internamente y al resto del territorio nacional. La telefonía fija incluye la cobertura en la zona rural (véase el gráfico No. 10).

GRAFICO 10. PORCENTAJE DE HOGARES CON COBERTURA DE TELEFONÍA FIJA, MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

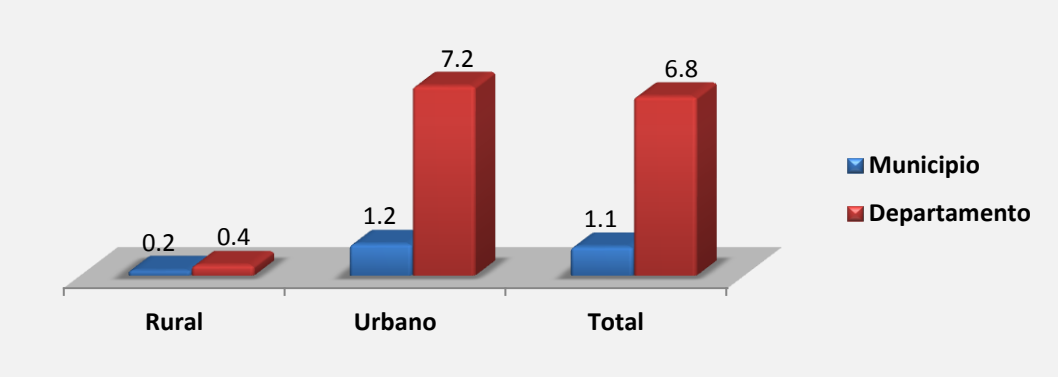


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

El número de hogares que utiliza la telefonía de tecnología celular es mayor a los que utilizan redes de telecomunicación fija, pues el 67.597% de los hogares del municipio manifestó poseer teléfono celular (DIGESTYC: 2007).

Por su parte, la penetración del servicio de Internet a nivel de los hogares en el municipio es bastante reducida, en tanto que solamente el 1.1% de los hogares están suscritos a tal servicio, tal como se observa en el gráfico No. 11.

GRAFICO 11 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SERVICIO DE INTERNET DOMICILIAR, MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

2.8 Mapa de actores

El mapa de actores constituye un instrumento metodológico utilizado con el propósito de identificar a los actores claves alrededor de un tema de interés, proyecto o programa a impulsar. Asimismo, analiza los roles y funciones de cada uno de los actores que intervienen, las relaciones de poder y la interdependencia que existe entre ellos, y que influye positiva o negativamente sobre el proyecto a impulsar. Para el caso, el mapa de actores presenta una visión gráfica del conjunto de actores involucrados en el campo de la competitividad municipal.

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes-que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.[13]

Para el caso de la competitividad municipal, se distinguen aquellos actores directamente involucrados en generar un clima de confianza propicio para la inversión y generación de negocios, como actores *primarios*, como son: el gobierno municipal y el sector privado, representado a través de sus gremios, organizaciones y empresas de los sectores agrícolas, comercio, servicio, industria, transporte y otros, que se encuentra dentro del municipio o fuera del mismo pero tienen una injerencia directa en el volumen de la

[13] http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf

actividad económica municipal. Asimismo, existen otros actores *secundario*s, que constituyen el conjunto de instituciones públicas o privadas que brindan un soporte a la actividad económica-empresarial, a través de actividades como: formación técnica, investigación y tecnología, asistencia técnica, información de mercados, marcos regulatorios y normativos, así como financiamiento y logística. Estas instancias constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

Siguiendo a PREVAL[14], el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

Las relaciones predominantes se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en las acciones a favor de la competitividad local. Se consideraron los siguientes aspectos:

A favor: predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua.

Indeciso/indiferente: predominan las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.

En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

[14] "Mapeo de Actores Sociales", Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web "Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)".

Diagrama 1. Mapa de actores del municipio de Tonacatepeque

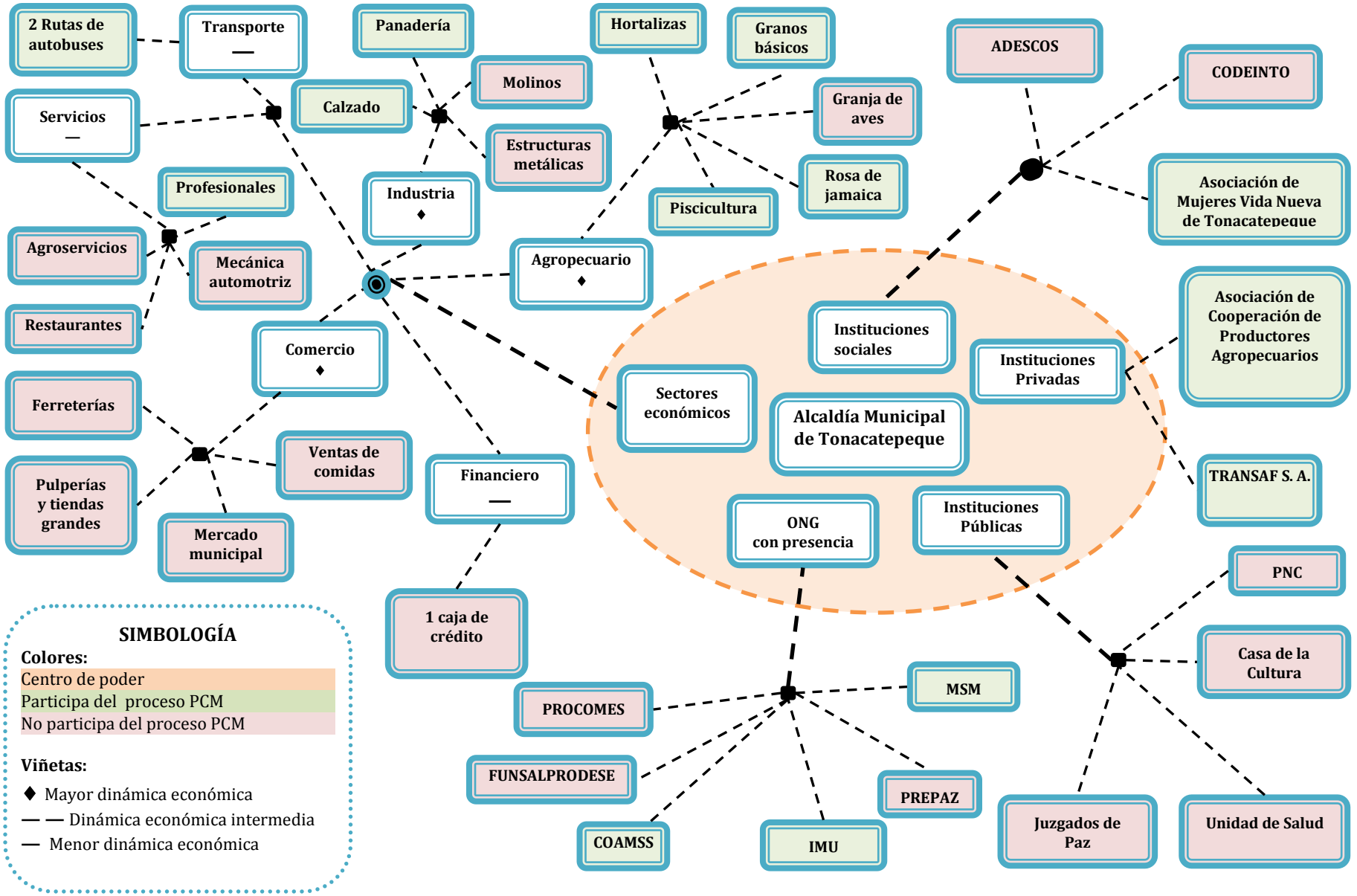


TABLA 2 MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, MAPA DE LOS PRINCIPALES ACTORES

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVDAD Y DEL
Sector Privado	TRANSAF S.A.	Conecta a la población con otros centros urbanos y sus mercados. Transportan personas y mercaderías.	A FAVOR. Están interesados en generar el diálogo con la municipalidad para mejorar las condiciones de la conectividad vial en el municipio	INTERMEDIO. Incide en la movilidad y conectividad de la población que no tiene acceso a otros medios de transporte.
	Asociación de Cooperación de Productores Agropecuarios de Tonacatepeque (ACATONACA)	Gestora de recursos y proyectos para la producción y la Innovación en las prácticas agrícolas de sus asociados.	A FAVOR. Ven la oportunidad de generar nuevos vínculos con instituciones y agencias del sector agrícola.	ALTO. Forman parte de la principal actividad productiva del municipio.
Sector Público	Alcaldía Municipal	Diseña las estrategias de desarrollo del municipio. Es el principal ente rector de la política pública a nivel local. Gestor para la canalización de la inversión pública y privada. Tomador de decisiones sobre las áreas de inversión de los fondos de la municipalidad. Prestador y facilitador de servicios.	A FAVOR. Es consciente que el proyecto, en la medida que se ejecute, significará una mejora para las condiciones económicas y de desarrollo humano de los habitantes. Generará insumos para hacer de su territorio e institución más competitivos.	ALTO. Es el principal responsable de diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos en pro del Desarrollo Económico Local en el territorio municipal.

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVDAD Y DEL
Sector Público	Juzgados de Paz Unidad de Salud Casa de la Cultura PNC	Ser los representantes Del GOES, de sus políticas, programas y proyectos en el nivel municipal. Son un canal de comunicación coordinación entre el municipio y el GOES.	INDIFERENTE. Sus líneas de acción o agendas no coinciden con las del proyecto. No se descarta la creación de agendas comunes o que se incorporen en acciones concretas.	DE RELATIVO A ALTO.
Sociedad Civil	Asociación de Mujeres Vida Nueva de Tonacatepeque (AMUVINT)	Fomentan el emprendedurismo en la población, específicamente en la población femenina.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos, en general, están relacionadas con los grandes objetivos del proyecto. Ven en el proyecto la posibilidad de apoyo para gestionar asistencia para la formulación de planes de negocios.	ALTO Trabaja en la generación de capacidades en los actores locales.
	COAMSS-OPAMSS	Facilitar y estimular la participación de las comunidades y municipalidades en el desarrollo del Área Metropolitana de San Salvador.	A FAVOR. Los resultados del proyecto son insumos para su trabajo.	ALTO.
	PROCOMES FUNSALPRODESE PREPAZ	Diseño y ejecución de proyectos en pro de la transformación social y económica de la población y los territorios.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos, en general, están relacionados el proyecto. Aunque no están participando de este proceso.	ALTO. Trabajan en la generación de capacidades en los actores locales.

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVDAD Y DEL
Sociedad Civil	MSM IMU	Trabajan con la población femenina. Incentivan la participación de las mujeres en la dinámica política, social y económica. Fomentan el emprendedurismo, tienen más de 80 iniciativas en el municipio.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos, en general, están relacionadas con este proyecto. Ven la posibilidad de apoyo para gestionar asistencia para formulación de planes de negocios.	ALTO. Trabajan en la generación de capacidades en los actores locales.
Sectores económicos.	Agropecuario	Constituyen las principales ocupaciones económicas de sus habitantes. Principales actividades productivas del municipio.	A FAVOR. Principalmente los sectores organizados, son los que están participando del proyecto.	ALTO. Un gran porcentaje del territorio es rural.
	Industria	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Transforma materia prima local y foránea. Dinamiza la economía y encadena sectores.	A FAVOR. Existe participación en el proyecto. Les interesa cómo este proceso puede ayudarles a acceder a programas de capacitación y financiamiento para tener mayor participación en el programa de paquetes escolares.	LEVE. Es la cuarta actividad económica del municipio.
	Comercio	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Traslada las mercaderías de un territorio a otro y a los consumidores.	A FAVOR. No es un sector que se oponga. Aunque, por el momento, no está participando del proceso.	ALTO. Es la segunda actividad económica en el municipio.

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVDAD Y DEL
Sectores económicos.	Servicios	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Presta servicios especializados a empresas y personas.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de mayor coordinación con la municipalidad en temas de mutuo interés.	INTERMEDIO. Es la tercera actividad económica de Tonacatepeque
	Transporte	Conecta a la población con otros centros urbanos y sus mercados. Transportan personas y mercaderías.	A FAVOR. Están interesados en generar el diálogo con la municipalidad para mejorar las condiciones de la conectividad vial en el municipio.	INTERMEDIO. Incide en la movilidad y conectividad de la población que no tiene acceso a otros medios de transporte.
	Financiero 1 caja de crédito.	Acceso a financiamiento y crédito para empresarios, tanto del sector formal como informal. También para personas naturales. Capta fondos del público. Facilitan transacciones económicas.	A FAVOR. No es un sector que se oponga. Aunque, por el momento, no está participando del proceso.	LEVE Prestan servicios básicos y especializados para transacciones económicas.

Fuente:

CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

3.1 Generalidades

La gestión municipal comprende las acciones que realiza la Municipalidad y sus dependencias para el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en sus planes y programas, haciendo uso de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que tiene a disposición.

Por mandato legal, establecido en el Código Municipal, en su artículo 4, le compete a los Municipios, una serie de potestades encaminadas a la implementación de procesos de Desarrollo Local, entre las competencias más destacadas relacionadas al Desarrollo Económico se pueden mencionar[15]:

a. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo Local

b. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;

c. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;

d. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado;

e. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;

f. La prestación de servicios de Aseo Público, Alumbrado Público, Mercados, Cementerios, y a nivel interno la prestación de servicios de Estado familiar, y otros propios de su naturaleza

La Municipalidad como actor relevante en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal[16], son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

[15] / Código Municipal, El Salvador, Art. 4

[16] "Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local". Publicado con apoyo de GIZ y USAID. Mayo 2008. Pág. 12.

b) **Desarrollo Organizacional:** Referido a los procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.[17]

c) **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que está información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.[18]

d) **Servicios y Proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinados a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.[19]

Gobernabilidad Democrática: se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.[20]

3.2 Gestión municipal

a. Subíndice de transparencia

De acuerdo al Art. 125 A del Código Municipal, se entiende por transparencia en la gestión municipal, a las políticas y mecanismos que permiten el acceso público a la información sobre la administración municipal. Y todos los ciudadanos del Municipio tienen derecho a accesar a la información pública de manera clara y oportuna, debiendo ser informados de las decisiones gubernamentales que afecten al desarrollo local; de conocer el funcionamiento del Gobierno Municipal y del manejo de su administración; Ser tomados en cuenta por las autoridades municipales en la aplicación de las políticas públicas, recibir informe anual de rendición de cuentas y ejercer contraloría ciudadana.

Según el Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal 2010, los componentes de la transparencia son cuatro: reglas claras, participación y control social, acceso a la información y rendición de cuentas

Según el Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, sus componentes son cuatro: 1) reglas claras; 2) participación y control social; 3) acceso a la información; y, 4) rendición de cuentas. En los sucesivos numerales se presentará, siguiendo ese mismo orden de mención, los hallazgos fundamentales de la situación prevaleciente..

Según el Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal los componentes de la transparencia son cuatro: reglas claras, participación y control social, acceso a la información y rendición de cuentas (FISDL: 2010).

[17] Ibíd. Pág. 19
[18] Ibíd. Pág. 20
[19] Ibíd. Pág. 21
[20] Ibíd. Pág. 22

- Reglas claras:

- La municipalidad de Tonacatepeque no cuenta con una política de transparencia, al menos no como un documento escrito y ordenado, aprobado por el consejo municipal y publicado, que contenga de manera estructurada medidas, procedimientos, mecanismos e instrumentos para la transparencia de la gestión municipal. Lo que existe es una política práctica, o más bien, ciertas prácticas que se impulsan desde la municipalidad y que dan cumplimiento a algunos elementos, de ley, establecidos por el Código Municipal que están orientados a transparentar la gestión de las municipalidades.

- Participación y control social:
- La municipalidad cuenta con una unidad de contraloría ciudadana. Su función es recibir quejas e inquietudes de las comunidades que luego son trasladadas a la unidad municipal pertinente.

- Existen los Comités de Contraloría Ciudadana. Son estructuras que se crean por proyecto en las comunidades, su función es dar seguimiento y promoción a los proyectos en fase de ejecución.

- Consultas ciudadanas vía ADESCO. Se utilizan para consultar a las comunidades sobre la selección, priorización y ejecución de proyectos.

- Buzón de quejas y sugerencias.

- Acceso a la información:

- Un obstáculo para el cumplimiento de este componente es que la municipalidad no cuenta con una unidad de comunicaciones.

- Si un ciudadano, institución o empresa solicita información pública debe presentar una solicitud escrita. Pero no existe persona o unidad municipal que tenga asignada esa función, tampoco un mecanismo o formulario estándar. Generalmente, se hace por medio de la unidad de contraloría ciudadana.

- La municipalidad cuenta con promotores y facilitadores municipales, que entre una de sus funciones está informar a las comunidades.

- No existe mecanismo ni procedimiento especificado para brindar información detallada y específica sobre proyectos u otros aspectos pertinentes a la información clasificada como pública. Sin embargo, según manifiesta personal de la municipalidad, nunca se ha negado este tipo de información. Es solo que no existen mecanismos diseñados ni un proceso ordenado de pasos a seguir por el solicitante.

Hay que tomar en cuenta que es obligación de los servidores y las servidoras públicas de dar a conocer de forma clara por vía visual, oral o escrita, la información que resulte de su trabajo. Implica generar información relativa a la gestión gubernamental, ponerla disponible y accesible para el público (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

Además las disposiciones de la nueva ley de acceso a la información, indica que cualquier persona puede obtener información de instituciones del Estado, incluyendo municipalidades, mediante procedimientos sencillos y expeditos, de esa forma se propicia la transparencia de la gestión pública, siempre y cuando el interesado, manifieste el interés y se identifique con algún documento. Así también se definen circunstancias de reserva como el caso de Planes Militares, Secretos y negociaciones del Estados, situaciones que pongan en peligro la seguridad nacional, o ponga en peligro la vida de los ciudadanos

- Rendición de cuentas:

- Asambleas informativas. Se realiza una al año, cada mes de mayo y para todo el municipio.

- Cabildos abiertos. Se realizan una o dos veces al año. Son una actividad que cumple funciones de planificación, contraloría ciudadana, acceso a la información y rendición de cuentas. También se realizan de forma general.

- Informe de rendición de cuentas por escrito. Es una revista o similar con formato de informe. Al igual que la asamblea informativa, se edita un tiraje una vez cada año.

- Tribunas municipales de rendición de cuentas. Es una actividad similar a la que, a nivel legislativo, algunas personas realizan en la plaza Gerardo Barrios de San Salvador.

b. Finanzas municipales

A partir de que los municipios han adoptado la modalidad participativa en la comunidad como dirigente e impulsor del desarrollo local, y de conformidad al Art. 207 de la Constitución, en donde se expresa la necesidad de garantizar el desarrollo económico y social de los municipios, fue creada la ley de Fondo para el Desarrollo Económico Social FODES, en el cual se legaliza la transferencia desde el Gobierno Central hacia las municipalidades del 8% del presupuesto del Estado, y distribuyendo dichos fondo de forma proporcional a los criterios de: Población 50%, Equidad 25%, Pobreza 20%, Extensión Territorial, 5%, según lo establecido en artículo 4 de la referida ley[21].

Esto es importante, pues muchas municipalidades dependen en gran medida de las transferencias para su funcionamiento, y más aun para el desarrollo de proyectos de desarrollo local. Particularmente para el caso de Tonacatepeque, en el ejercicio 2010, los ingresos provenientes de los servicios municipales, son del 34.44%, y no cubren los gastos corrientes de la municipalidad, que ronda los 885,593.49 dólares, solo las remuneraciones del personal. Este desequilibrio ingreso-gasto corriente, se debe en gran medida al valor actual de las tasas e impuestos municipales; por ejemplo, el Aseo Público es de 1 centavo de colón por metro cuadrado, y 36 centavos para el alumbrado público, dado que no se ha cambiado el valor de las tasas desde hace varios años.

[21] Ley de Creación del FODES, Decreto 74, Septiembre 1988, Decreto 539, Marzo de 1999, DO 42 Tomo 342 en cual modifica la distribución de los fondos a los municipios

El detalle de la situación financiera de la municipalidad de Tonacatepeque se presenta a continuación en las tablas No. 3 y 4.

TABLA 3 ALCALDÍA DE TONACATEPEQUE, INGRESOS MUNICIPALES 2010

PARTIDA	VALOR	PORCENTAJE
Ingresos de gestión		
Impuestos municipales	48,378.30	2,21
Tasas y derechos	704,743.70	32,23
Ventas de bienes y servicios		
Ingresos por actualizaciones y ajustes		
Ingresos financieros otros	60,942.63	2,78
Transferencias corrientes	340,374,72	15,56
Transferencias de capital	1021124,16	46,70
Transferencias entre dependencias		
Operaciones de ejercicios anteriores	10979,14	0,5
Endeudamiento publico		
Depósitos retenciones fiscales		
Disminución neta de disponibilidades		
TOTAL	**2186542,14**	**100**

Fuente: Departamento de finanzas Alcaldía de Tonacatepeque

TABLA 4. ALCALDÍA DE TONACATEPEQUE, GASTOS MUNICIPALES 2010

PARTIDA	VALOR	PORCENTAJE
Remuneraciones	88,5593.49	38.94
Adquisiciones de bienes y servicios	105,5587.8	46.42
Gastos financieros y otros	11149,82	0.40
Transferencias corrientes	1,8304.32	0.80
Inversiones en activos fijos	5,7780.52	2.54
Transferencias de capital		
Transferencias entre dependencias		
Operaciones de ejercicios anteriores	177,592.25	7.81
Amortización de endeudamiento publico	67,841.73	2.98
Anticipos a contratistas		
Aumento neto de disponibilidades		
Inversiones en activos fijos		
Aumento neto de disponibilidades		
TOTAL	**2.273,849.93**	100

Fuente: Departamento de finanzas Alcaldía de Tonacatepeque

c. Subíndice de servicios municipales

TABLA 5. SERVICIOS PRESTADOS POR LA MUNICIPALIDAD DE TONACATEPEQUE

SERVICIOS MUNICIPALES	COBERTURA URBANA	COBERTURA RURAL
Alumbrado público	90%	30%
Aseo y disposición final de los desechos	90%	30%
Barrido de calles		
Chapoda de maleza		
Mantenimiento de las zonas verdes		
Cementerios		

Fuente: Alcaldía Municipal de Tonacatepeque

La municipalidad no cuenta con un estudio para el cálculo de las tasas municipales por el costo de los servicios prestados. Por tanto, es difícil estimar cuál es la situación financiera de los servicios prestados. Pero que en general ninguno de estos servicios es rentable para la municipalidad, por el contrario, son subsidiados.

d. Subíndice de proactividad

La municipalidad de Tonacatepeque muestra apertura a proyectos y programas que estén dirigidos a fortalecer tanto la gestión como el bienestar de sus pobladores. Por ejemplo, ha acogido de buena fe el proyecto de USAID para la Competitividad Municipal y en el marco del mismo ya se está aplicando el SIMTRAM. También apoya proyectos dirigidos a la capacitación microempresarial en coordinación con la CONAMYPE y otros orientados a fortalecer organizativa y económicamente al sector de mujeres, entre otros. A pesar de esto, la proactividad es un ámbito donde se puede mejorar e innovar constantemente, el caso de Tonacatepeque no es la excepción a esta aseveración.

e. Subíndice de seguridad

Si bien los índices de criminalidad se asocian a varias causales, entre las destacadas, se encuentra las inequidades de las regiones rurales y urbanas, que producen migraciones internas y externas, más incapacidad de generación de suficiente condiciones de empleo o ingreso, generan un fuerte vínculo entre estabilidad residencial y criminalidad, otra relación positiva de este tipo de índices se encuentra con el grado de desintegración familiar, especialmente donde se encuentran incidencia de familias monoparentales, y más fuertemente en los últimos años ha incidido la influencia del crimen organizado en las organizaciones delictivas locales.

El Salvador, es considerado como uno de los países más violentos de Latinoamérica por sus elevados índices de criminalidad, en promedio se contabiliza 11 ó 12 muertes por día. Datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), indican que la tasa de mortalidad debido a la violencia es de 42.3 por cada 100,000 habitantes, superado solo por Colombia[22].

El tema de la violencia y seguridad pública presenta, en la percepción de los actores locales, buenas condiciones, principalmente en el casco urbano (ver gráfico 13). Sin embargo, los asentamientos de la periferia de Tonacatepeque, como las Cima 1, 2 y, 3, Distrito Italia y Colonias Las Flores son catalogados como focos de violencia delincuencial en el territorio de Tonacatepeque.

Según el Mapa de Violencia de El Salvador y su Referencia Histórica, el rango de la tasa bruta de homicidios por cada 10,000 habitantes para el municipio, fue de entre 3.25 y menor o igual que 4.24; que era la tasa bruta más alta esperada durante el periodo 2002-2007. El delito de robo se encuentra dentro de un rango mucho menor, entre 0 y menor o igual que 3.66; que era la tasa bruta de robos más baja esperada para ese periodo por cada 10,000 habitantes. (Centro de Monitoreo y Evaluación de la Violencia: 2007).

La municipalidad en coordinación con la Policía Nacional Civil y la sociedad civil mantienen el Observatorio Municipal Contra la Violencia; este se dedica a llevar un monitoreo de la actividad delictiva. También, hace inversión en actividades deportivas y culturales, principalmente dirigidos al sector juventud, como factor de prevención de la violencia.

[22] / Carcach Carlos Alberto, El Salvador, Mapa de violencia y su referencia histórica, Centro de Monitoreo y evaluación de la violencia, Septiembre de 2008

En el sondeo realizado a los comerciantes y empresarios locales, uno de temas abordados fue la identificación de barreras para el desarrollo de la actividad empresarial.

Tal como puede observarse en la Tabla No. 6, el 48% de las personas entrevistadas identificaron el tema de inseguridad como la principal barrera para el desarrollo de la actividad empresarial. Mucho esto se asocia a las extorsiones de que son víctimas los comerciantes y la población en general.

TABLA 6 BARRERAS PARA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inseguridad	12	48.0	48.0	48.0
	Altas Tasas Municipales	3	12.0	12.0	60.0
	Tramites engorrosos	1	4.0	4.0	64.0
	Competencia desleal	7	28.0	28.0	92.0
	Ninguna	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: (FUNDE: 2011)

f. Normativa municipal: Ordenanzas de tasas, reglamentos, regulaciones a empresas

El Municipio de Tonacatepeque cuenta con una Ley de Arbitrios Municipales y con una Ordenanza de Tasas Municipales. Sin embargo, ambas ya no son funcionales, están desactualizadas y técnicamente están haciendo perder ingresos a la municipalidad. La Ley de Arbitrios Municipales data del año 1975 y la Ordenanza de Tasas de 1999. La actualización de las mismas constituye un embrollo de voluntades políticas que dependen del Órgano Legislativo y no de la voluntad de la comuna. Al momento se han hecho propuestas de actualización a estos documentos sin obtener una respuesta satisfactoria.

Lo anterior deriva en un obstáculo para que la municipalidad norme y regule con plenitud contextual y actual la actividad empresarial; situación que al disminuir el margen de maniobra tributaria impacta en las acciones de inversión.

g. Trámites empresariales

- Inscripción de empresa o negocio. (Ver tabla No. 7)
  - La distribución de los puesto de trabajo de los Departamentos de Catastro, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora en un mismo espacio influye en el inicio del trámite ya que no existe un espacio específico para la atención para que los Contribuyentes puedan solicitar información y realizar los trámites, exceptuando al Departamento de Cuentas Corrientes que cuenta con ventanilla para atención directa.
  - La ejecución del trámite requiere de inspección previa para la emisión de la Autorización de Funcionamiento que repercute en el 69% del tiempo total del trámite clasificado como demora.

- Modificaciones. (Ver tabla No. 7)

  El trámite se realiza de forma inmediata, el Contribuyente no recibe resolución o comprobante del trámite realizado tan sólo debe esperar por la revisión de su cuenta. Posteriormente se realizan las modificaciones correspondientes en la Tarjeta para que la actualización pueda ser verificada por el Departamento de Cuentas Corrientes.

- Solvencia Municipal. (Ver tabla No. 7)

  Para la emisión del documento deben se obtenidas las firmas de la Jefe de Cuentas Corrientes y de Tesorera, debido a las funciones que realiza la Tesorera no permanece totalmente en las instalaciones de la municipalidad. Razón por la cual debe realizar el Contribuyente una segunda visita para poder retirar su documento.

- Cierre de cuenta de negocios. (Ver tabla No. 7)

  Para poder realizar el cierre de la cuenta de un negocio el trámite requiere se realice inspección previa. Para poder verificar que en efecto el negocio ha finalizado sus operaciones se realizan cuatro inspecciones: las primeras tres son solo de verificación y la cuarta es para completar formatos y realizar el cierre. Representando una demora de 89% del tiempo total del trámite (FUNDES: 2011).

TABLA 7 DIAGNÓSTICO DE LOS TRÁMITES EMPRESARIALES, MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, 2011

	Municipalidad	Pasos	Tiempo		Personal Involucrado	Departamentos	Requisitos				Visitas	Documentos internos
			Minutos	Días hábiles			Persona Natural	Persona Jurídica	Adicionales PN	Adicionales PJ		
TONACATEPEQUE												
1	Inscripción de negocios o empre	62	1,680	4.00	5	4	4	8	1	1	2	11
2	Modificaciones: Dirección.	29	139	0.33	2	2	1	1	0	0	1	6
	Razón Social.						4	5	1	0		
	Representante Legal.						0	1	0	0		
	Traspaso.						0	3	0	0		
3	Solvencia Municipal.	29	468	1.11	3	2	1	1	0	3	2	6
4	Cierre de Cuenta de Negocios.	62	9,598	22.85	3	2	1	1	0	0	1	10

Fuente: FUNDES: 2011

e. Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial

El número actual de contribuyentes o establecimientos registrados en el catastro municipal asciende a 700, cifra que es menor a los datos que registró el Censo Económico 2005, que fue de un total de 2, 064 establecimientos.

3.3 Resultados del Índice de Competitividad Municipal

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que va más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local. Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de Desarrollo Económico Local.

En el 2009, el Programa de USAID "Promoción de Oportunidades Económicas" desarrolló el Proyecto "Índice de Competitividad Municipal (ICM)", el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del Desarrollo Económico Local.

El ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos informales, seguridad ciudadana, tiempo para cumplir con las regulaciones, tasas e impuestos, costos de entrada y regulaciones municipales. Según la metodología de la construcción del ICM, cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global, esta metodología indica que los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (RTI: 2009)

El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del Gobierno Local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorecen la competitividad de las empresas que operan dentro del Municipio.

Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011[23]. El municipio obtuvo un ICM total de 5.22 en 2009, el cual logró subir a 5.71 en 2011, permitiéndole pasar de la posición 82 a la 75 en el nivel nacional, entre la primera y la segunda medición, ubicándolo como un municipio de desempeño promedio.

La Tabla No. 8 y el Gráfico No. 12 que se encuentran a continuación, registran los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices para Tonacatepeque en los dos momentos de medición, mientras que el Gráfico No. 13 compara la posición de cada uno de los subíndices para 2011, en relación con los valores máximos y mínimos en el nivel nacional.

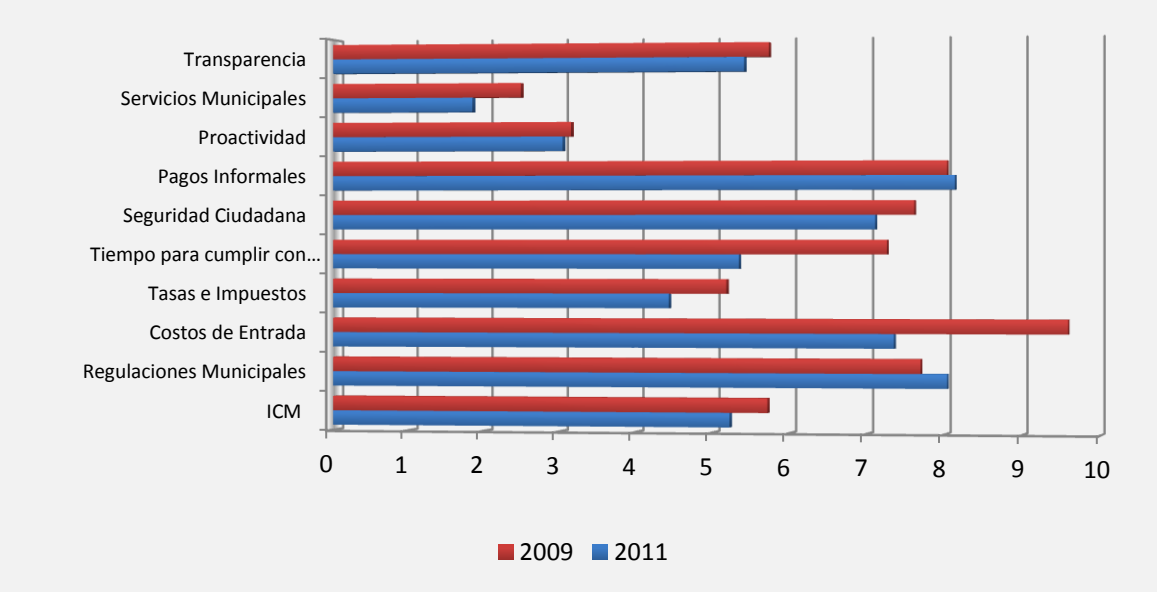
[23] Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011. En este segundo año, el ICM promedio de 100 municipios fue de 6.19, cifra mayor en 0.4 puntos al promedio de 2009, que fue de 5.80. En la segunda medición todos los municipios registraron una mejora en el ICM global, aunque no todos los subíndices del ICM mejoraron en 2011

TABLA 8 EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO DEL MUNICIPIO ENTRE LAS MEDICIONES ICM 2009 Y 2011 POR CADA SUBÍNDICE

Descripción	Puntaje 2009	Puntaje 2011	Cambio	Desempeño	Posición
Subíndice de Transparencia	5.41	5.73	+	Promedio	65
Subíndice de Servicios Municipales	1.85	2.49	+	Muy Bajo	86
Subíndice de Proactividad	3.04	3.15	+	Muy Bajo	98
Subíndice de Pagos Informales	8.12	8.02	-	Alto	41
Subíndice de Seguridad Ciudadana	7.10	7.60	+	Alto	43
Subíndice de Tiempo para cumplir con regulaciones	5.34	7.25	+	Alto	22
Subíndice de Tasas e Impuestos	4.43	5.18	+	Bajo	55
Subíndice de Costos de Entrada	7.34	9.58	+	Excelente	33
Subíndice de Regulaciones Municipales	8.02	7.68	-	Promedio	76
ICM TOTAL RANKING	**5.22**	**5.71**	**+**	**Promedio**	**75**

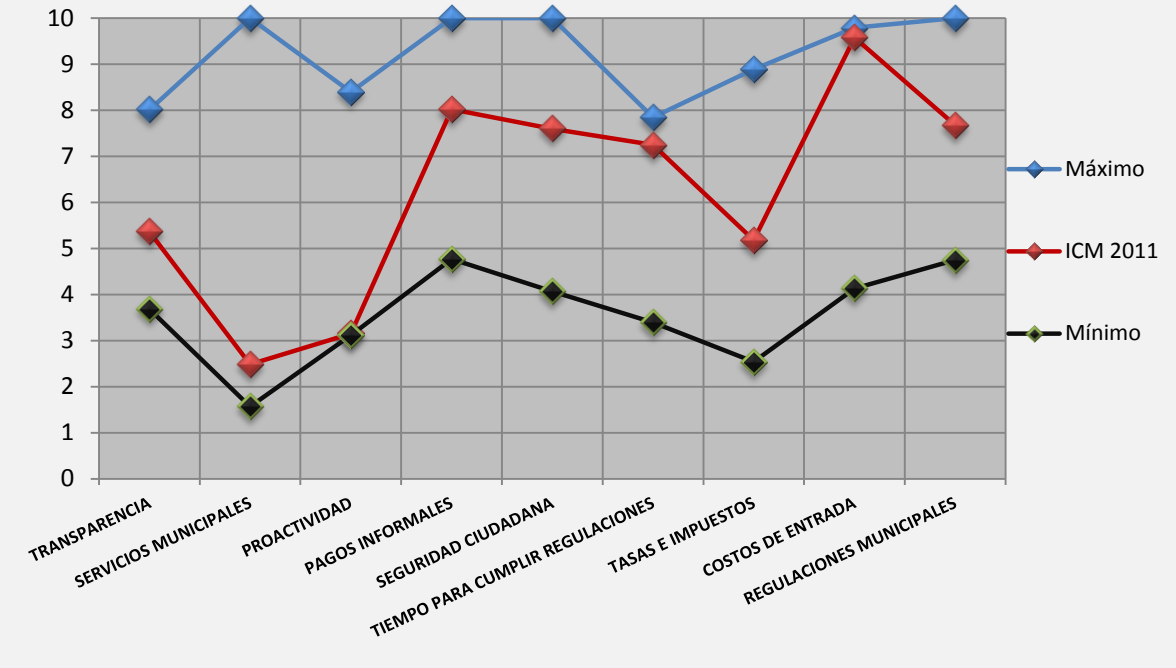
Fuente: elaboración propia en base a datos de los informes ICM (RTI: 2009 y 2011)

GRAFICO 12 EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO DEL MUNICIPIO ENTRE LAS MEDICIONES ICM 2009 Y 2011 POR CADA SUBÍNDICE



Fuente: elaboración propia en base a datos de los informes ICM (RTI: 2009 y 2011)

GRAFICO 13 MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, COMPARACIÓN DE LOS SUBÍNDICES DEL ICM CON LOS VALORES MÁXIMOS Y MÍNIMOS A NIVEL NACIONAL



Fuente: elaboración propia en base a datos de los informes ICM (RTI: 2009 y 2011)

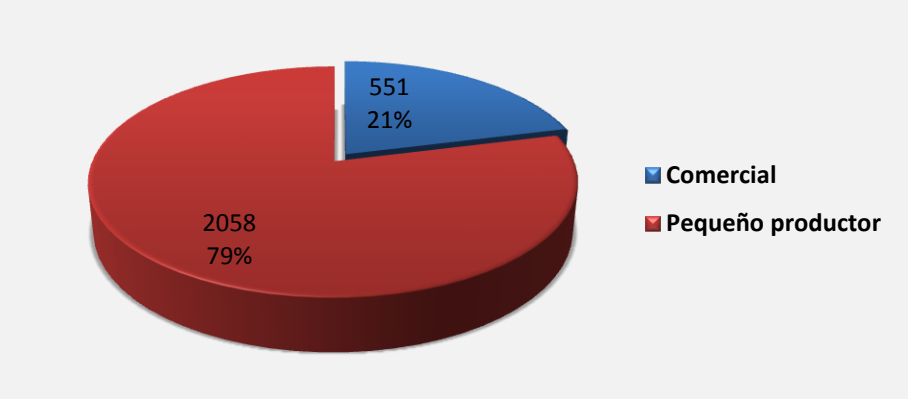
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

4.1 Tejido productivo del municipio

a. Perfil del sector agropecuario

Según el Censo Agropecuario 2007-2008[24], este sector se compone de un total de 2,609 productores, de los cuales únicamente el 21% produce con fines comerciales y el resto están clasificados como pequeños productores, es decir que producen básicamente para el autoconsumo (ver gráfico No. 14).

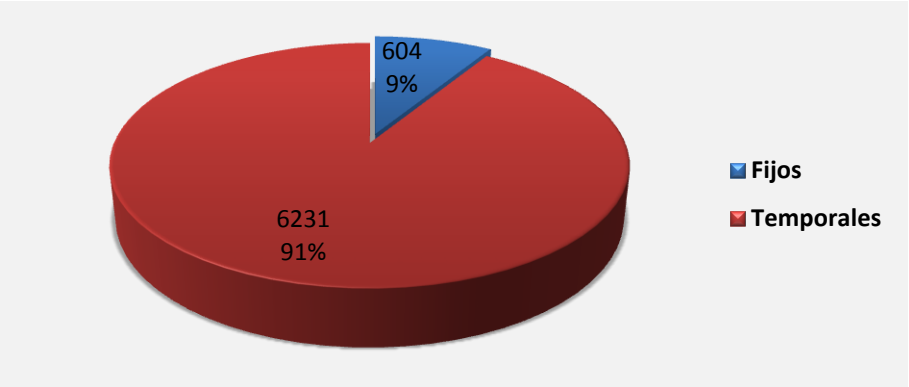
GRAFICO 14. MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, TOTAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS



Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2009

La actividad agropecuaria es la principal fuente de empleos en el área rural a nivel municipal. En su conjunto, genera un total de 6,835 puestos de trabajo, aunque debido a las dinámicas de producción propias del sector, la mayoría de estos empleos son de carácter temporal (ver gráfico 15).

GRAFICO 15 MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, EMPLEOS GENERADOS POR EL SECTOR AGROPECUARIO



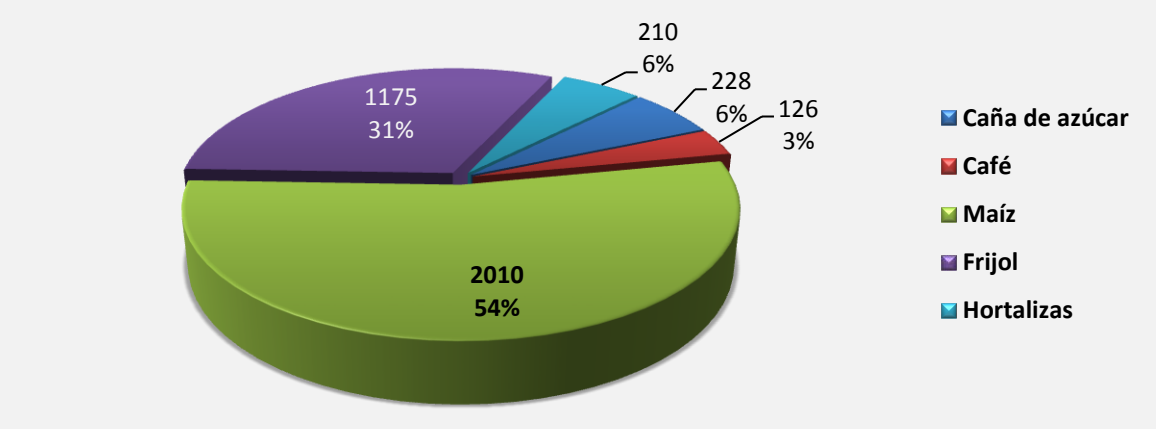
Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2009

[24] El Censo Agropecuario fue levantado entre los años 2007 y 2008, y su publicación fue en el año 2009.

Agrícola

La información recabada por el IV Censo Agropecuario refleja una producción agrícola caracterizada por el predominio de los cultivos de granos básicos. El maíz y frijol ocupan 3,185 mz. (85%) de las 3,746 mz. utilizadas para labores agrícolas (ver gráfico 16). Es en gran parte debido a este tipo de cultivos predominantes que los empleos en el sector agropecuario poseen un carácter temporal.

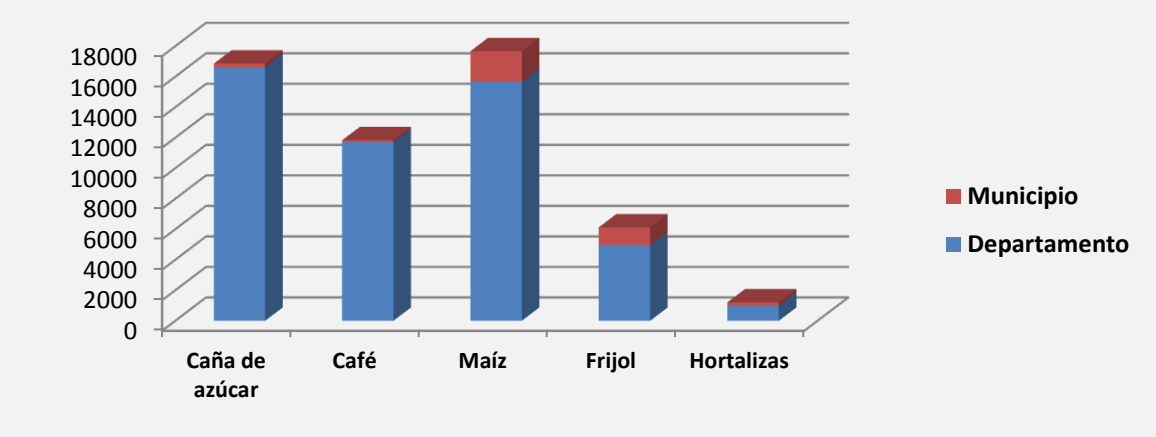
GRAFICO 16 MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, SUPERFICIE (MZ) CULTIVADA POR RUBRO AGRÍCOLA



Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2009

Como se muestra en el gráfico 17, tanto en Tonacatepeque como en el departamento de San Salvador la actividad agrícola es poco diversificada. Siendo el maíz uno de los cultivos predominantes.

GRAFICO 17 MANZANAS CULTIVADAS POR RUBRO AGRÍCOLA SEGÚN MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO



Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2009

El rendimiento productivo para el cultivo de maíz es de un promedio 45 qq / mz. en el Municipio de Tonacatepeque, similar al promedio departamental que es de 46.5 qq / mz. para el mismo cultivo.

b. Perfil del sector agroindustrial

La actividad agroindustrial es mínima en Tonacatepeque, a pesar de ser un territorio de considerable vocación agrícola. El Censo Económico 2005 reporta solo un establecimiento bajo este rubro (ver gráfico 21). Sin embargo, en la actualidad la Asociación de Mujeres Vida Nueva de Tonacatepeque (AMUVINT) apoya unos 20 emprendimientos de mujeres dedicados a la fabricación, de forma artesanal, de vino a partir de bayas silvestres y del cultivo de Rosa de Jamaica.

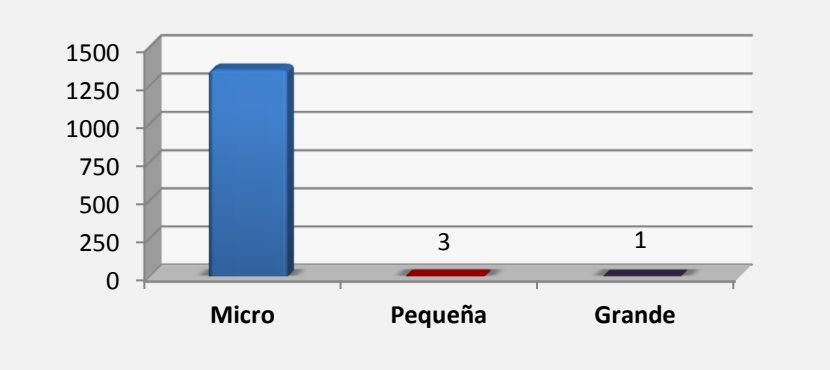
c. Perfil del sector industrial

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial del municipio es un parque compuesto por 407 establecimientos o empresas, clasificadas todas dentro del segmento microempresarial (ver gráfico 21). Los rubros dominantes comprenden empresas dedicada a la transformación de materias primas tales como molinos de nixtamal, pupuserías, talleres de estructuras metálicas, panaderías, talleres de fabricación de calzado, sastrerías, entre otros. Este sector ocupa a un total de 575 personas, de las que son remuneradas 171. Por personal remunerado, la industria es la tercera actividad económica más importante en términos de generación de empleo en el nivel local (ver gráfico 23).

d. Perfil del sector comercio

El comercio representa la principal actividad y fuente de ocupación económica, de carácter permanente, (ver gráfico 23). Existe un parque empresarial, compuesto por 1,361 establecimientos o empresas. De igual forma que ocurre con el sector industria, la actividad para este rubro está dominada por el sector micro empresarial (ver gráfico 18). Se trata de un giro económico diverso de empresas que incluye pequeñas tiendas o pulperías, tiendas grandes que venden al detalle o al por mayor, el mercado municipal, ferreterías, almacenes, casas comerciales, entre otros. Este sector ocupa un personal total de 1,972 personas de las que son remuneradas 687 (ver gráfico 23).

GRAFICO 18NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS PARA EL SECTOR COMERCIO SEGÚN CLASIFICACIÓN PYMEPERREM

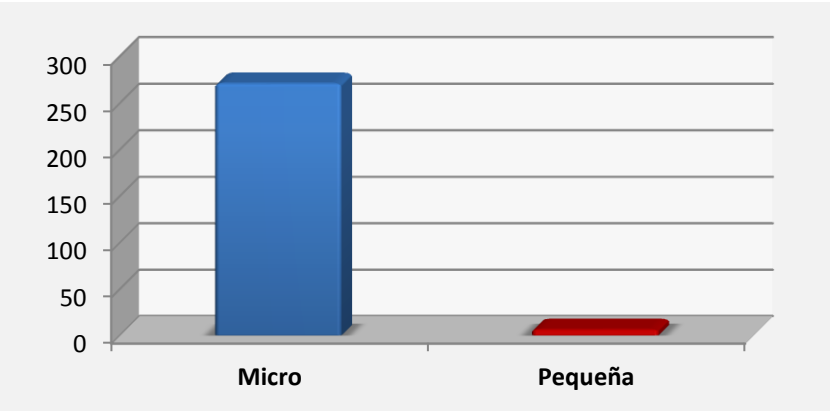


Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2005

e Sector Servicios

El sector servicios es la segunda actividad económica del municipio, por debajo de las actividades primarias. El Censo Económico 2005 registró un total de 279 establecimientos. Este también es un rubro bastante diverso que está compuesto por servicios profesionales jurídicos y médicos, servicios de restaurante, de mecánica automotriz, de transporte, entre oros. Al igual que los sectores anteriores, los servicios están dominados por la actividad micro empresarial (ver gráfico 19). En su conjunto ocupa un personal total de 568 personas, de las que son remuneradas 271 (ver gráfico 23).

GRAFICO 19 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS PARA EL SECTOR SERVICIOS SEGÚN CLASIFICACIÓN PYMEPERREM



Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2005

f. Perfil del sector turismo

Tonacatepeque cuenta con una serie de cuevas o cavernas: caverna rupestre de Los Fierros y Las Peñas de Las Cortinas, al Norte de la ciudad, a una distancia de 5 km, se encuentra la Cueva Hedionda, un kilómetro más adelante se halla la Cueva del Morro y cuatro kilómetros al sur de la ciudad se encuentra la "famosa" Cueva de los Sepulcros. (Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, 2008) Sobre este tipo de recursos, según manifiesta personal de la municipalidad, el de mayor importancia es el de la Cueva de Los Fierros y Las Peñas de Las Cortinas, que constituyen un sitio arqueológico, pero que no está inventariado por las instituciones pertinentes. Estas cuevas en su conjunto son un recurso con potencialidades de explotación turística en el municipio. De un turismo exploratorio-educativo de la geología interna y del pasado precolombino. Sin embargo, explotarlo requiere de varios esfuerzos que por un lado declaren estos sitios áreas de protección y patrimonio cultural, y por otro del diseño de una estrategia y oferta turística apropiada para este tipo de recursos.

g. Cooperativas que existen en el Municipio

En Tonacatepeque el sector que muestra más asociatividad es el agropecuario.

- Asociación de Cooperación de Productores Agropecuarios de Tonacatepeque (ACATONACA):
  Conformada a partir de 15 cooperativas pequeñas. Se dedica exclusivamente a la producción agropecuaria.

- Cooperativa Guayacán de R.L.
  Conformada por 40 socios que se dedican a la producción agrícola: granos básicos, hortalizas, güisquil, papaya, y maracuyá.

- Cooperativa La Muralla (sin personería jurídica)
  Agrupa 150 socios dedicados a la producción agrícola de: granos básicos, hortalizas, tabaco y limoneros.

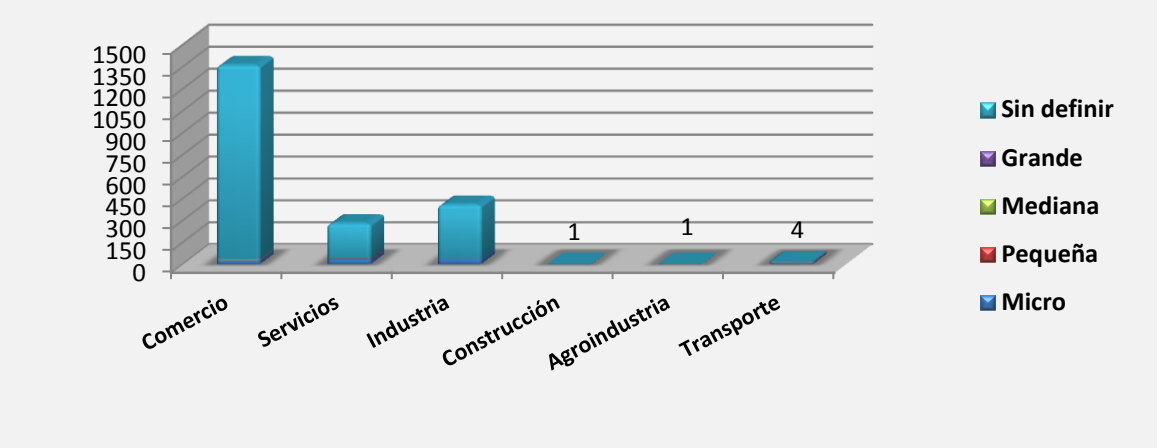
También existe la cooperativa del sector transporte público de pasajeros Transportistas de Microbuses Independientes de San José Las Flores TRANSAF S.A. de C.V.

4.2 Tejido empresarial

a. Estructura y tamaño de las empresas

El número de empresas que registró el Censo Económico 2005 asciende a un total de 2,064 establecimientos, siendo comercio, servicios e industria los sectores económicos más representativos, tal como puede observarse en los gráficos No. 20 y No. 21.

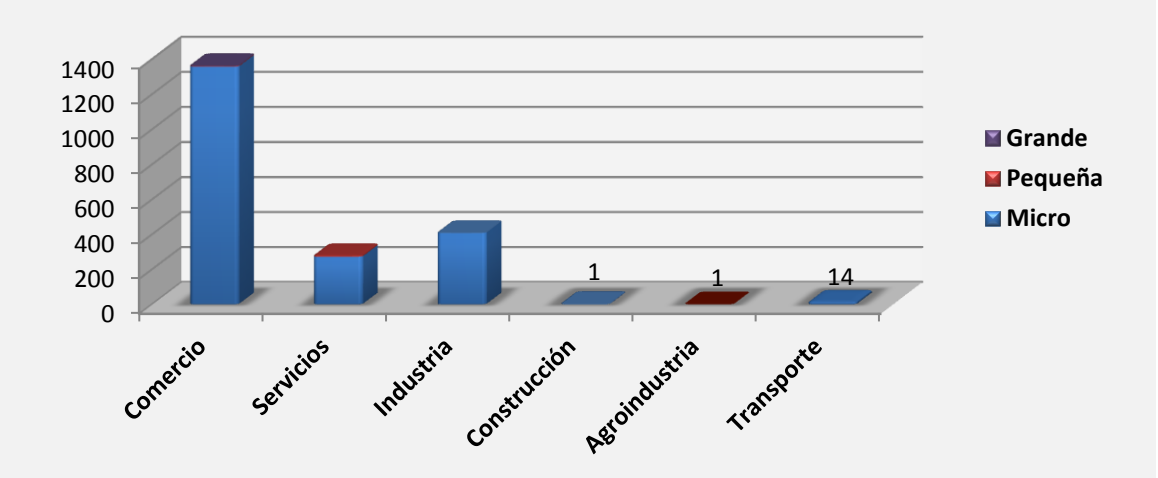
GRAFICO 20 MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE, ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN CLASIFICACIÓN PYME[25]



Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2005

En relación a la distribución de las empresas por tamaño, y tal como se ha ido desglosando en los apartados anteriores, existe una predominio del segmento empresarial clasificado como micro; es decir aquellas empresas que emplean menos de 10 personas y que constituyen un aproximado del 99% de los establecimientos del municipio (ver gráfico 21).

Gráfico 21 Municipio de Tonacatepeque, estructura y tamaño de las empresas según clasificación pymeperrem



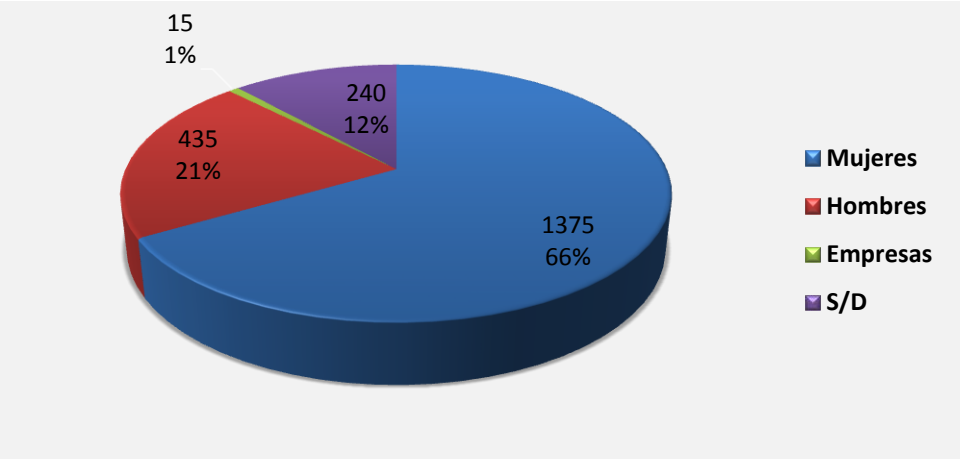
[25] En el Censo Económico 2005 se aplicó la metodología PYME (pequeña y mediana empresa) únicamente a los establecimientos que fueron censados y sobre los cuales se obtuvo el valor de las ventas. El resto de los establecimientos que pertenecen al directorio pero que no fueron censados, no cuentan con la definición de PYME, por lo que se reflejan en los gráficos como "sin definir". En cambio, la metodología PYMEPERREM solo toma en cuenta para el cálculo los rangos del personal remunerado de la metodología PYME, es decir, no toma en cuenta las ventas y por lo tanto se le puede aplicar a todo el directorio económico.

Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2005

b. Género de propietarios

En relación al género de los propietarios de las empresas, tal como se expresa en el gráfico No. 22, las mujeres representan el 66%, mientras que los hombres representan 21% de los propietarios. Lo que indica que el sector femenino juega un rol protagónico en la dinámica empresarial y económica..

Gráfico 22. Propietarios de los establecimientos por género

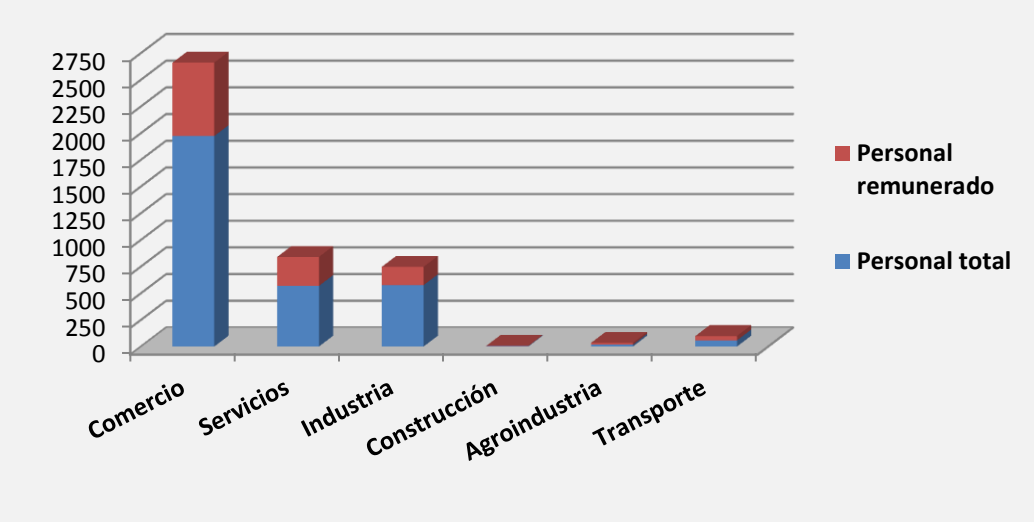


Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2005

c. Cantidad de empleados

El tejido empresarial, según el Censo Económico del 2005, se compone de 2,064 establecimientos o empresas, que ocupaban a un total de 3,193 personas. De este total, solamente el 37%, (1,190) era personal remunerado. Los principales sectores generadores de empleo a nivel municipal son comercio, servicios e industria, en ese orden (ver gráfico 23).

Gráfico 23. Cantidad de empleados según personal total y personal remunerado



Fuente: elaboración propia en base a datos de la DIGESTYC: 2005

4.3 Servicios de apoyo a empresas

a. Oferta de servicios financieros: acceso a créditos

La oferta financiera dentro de Tonacatepeque es reducida, quizá sea el único Muncipio del AMSS que no tenga presencia instalada de bancos. Siendo una caja de crédito la principal institución financiera. Algunos microempresarios utilizan servicios financieros de municipios cercanos, pues en el nivel local la oferta es única. Aunque la cercanía de otros municipios y de la capital del país es una ventaja para el acceso a este tipo de servicios, la ciudadanía ha expresado la necesidad de la existencia de mayor número de instituciones en el municipio y sino, por lo menos, de cajeros automáticos; es algo que ellos denominan como algo que hace falta. La poca presencia de instituciones financieras es una debilidad para el acceso a créditos en el nivel local.

b. Oferta de servicios no financieros (servicios de desarrollo empresarial públicos y privados)

A parte de los servicios que ocasionalmente se prestan u ofrecen en el contexto del desarrollo de algún proyecto en particular que contemple este eje, no existe en el Municipio algo que pueda denominarse como una oferta pública o privada en servicios de desarrollo empresarial. Aunque en este rubro y el sector empresarial tienen una ventaja, están a poca distancia de la capital del país que ostenta la principal oferta de este tipo de servicios.

En el sondeo realizado al sector privado se preguntó sobre las actividades económicas que debería promoverse en el municipio para mejorar sus condiciones de desarrollo económico, sobre saliendo el tema de Turismo con un 36%, el comercio 24%, entre los

más relevantes, Es decir se identifica el potencial que tiene el tema de desarrollo turístico como dinámicas generadoras de empleo e ingreso en la zona y la necesidad de potenciar la actividad comercial sobre todo lo referido a los productos locales (ver Tabla No.9).

Tabla 9. Actividades económicas que se deberían promover en el Municipio de Tonacatepeque

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ocio	4	16.0	16.0	16.0
	Oficinas	1	4.0	4.0	20.0
	Cultura	1	4.0	4.0	24.0
	Comercio	6	24.0	24.0	48.0
	Restaurantes	2	8.0	8.0	56.0
	Universidades	1	4.0	4.0	60.0
	Turismo	9	36.0	36.0	96.0
	Otra (Bancos, financieras, etc.)	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: (FUNDE, 2012)

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

5.1 Metodología para la elaboración del FODA

En el presente capítulo, se presentan los resultados de ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acróstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 6). Ellos representan el producto construido a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales que tienen presencia, sobre la situación de competitividad y clima de negocios.

Tabla 10. Matriz de análisis FODA

INTERNO	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	Capacidad o recursos internos del municipio, sector que le proporciona una ventaja para lograr sus objetivos y mejorar su capacidad de competir.	Son áreas internas, faltas, limitaciones, defectos u obstáculos del municipio, sector o de quien se realiza el análisis que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos.
EXTERNO	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias externas al municipio, sector que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir o poder lograr los objetivos propuestos, si hay capacidad y se toman las decisiones para aprovecharlos.	Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias externas al municipio, sector que le pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando que se alcancen los objetivos y el desarrollo propuestos.



5.2 Sectores participantes

Para los talleres se convocó a distintos actores privados, empresarios, Agricultores instituciones locales que tienen vínculos con el desarrollo económico, tanto, instituciones gubernamentales, no gubernamentales, y la Municipalidad. Se enfatizó en la necesidad de privilegiar la visión de desarrollo del municipio, antes que cualquier otro criterio, lo cual permitió generar confianza y un clima de muto respeto entre los asistentes.



5.3 Resultados del FODA ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS (Factores internos que potencian el Desarrollo)	**DEBILIDADES**, (Factores internos que limitan el Desarrollo)
1. Ubicación geográfica cercana a San Salvador. 2. Tonacatepeque posee lugares turísticos. 3. Mano de obra calificada 4. Riqueza histórica cultural: petrograbados, lugar de nacimiento de Nicolás Aguilar, día de la calaviuza y edificaciones antiguas en el casco urbano. 5. Vía de comunicación con principal comprador de la producción del municipio, Aguilares. 6. Tejido institucional: unidades de salud, centros educativos, PNC, ONG, etc. 7. Medioambiente poco contaminado y mantos acuíferos. 8. Gente laboriosa, con creatividad y capacidad de producir, con ánimos emprendedores y de aprovechar oportunidades. 9. Buen servicio de transporte. 10. Explotaciones agropecuarias: café, frutas, vino, tilapia, Rosa de Jamaica, granos básicos y hortalizas. 11. Asociatividad con fines productivos y emprendedores: 3 asociaciones de mujeres y varias cooperativas agrícolas	1. Falta de planes estratégicos de desarrollo local, económico y turístico. 2. Falta de conocimientos de administración y mercadotecnia. 3. Falta de apoyo a las mujeres de la zona rural. 4. Poco acceso a créditos, altas tasas de interés, sin seguro y con difícil otorgamiento. 5. Conectividad vial: vías de acceso a la zona rural descuidadas y no pasan carreteras importantes en el centro del municipio 6. Falta de educación y tecnificación a los jóvenes. 7. Falta de mercado y se lleva el producto hacia otros municipios. 8. No existe un verdadero polo productivo y de desarrollo

ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES Factores externos que pueden ser aprovechados para el logro de los objetivos	**AMENAZAS** Factores externos que pueden representar limitaciones para lograr los objetivos
1. Impulsar la agroindustria con esfuerzo de cooperación para comprar en colectivo Y bajar costos. 2. Realizar talleres vocacionales 3. Mejorar acceso a la banca estatal para las empresas pequeñas y que se construyan planes de negocios. 4. Hacer un mercado más competitivo. 5. Impulsar proyectos de exploración de fuentes de agua para el sector rural, 6. Pavimentar carretera hacia Soyapango. 7. Hacer alianzas con agencias de cooperación (ONG, gobierno local, gobierno central) para crear fuentes de empleo. 8. Crear una microrregión con municipios aledaños 9. Difundir los productos del municipio para aumentar las ventas. 10. Acceder a mayor asistencia técnica profesional para agricultura, turismo, emprendedores y planes de negocios	1. Inseguridad: extorsiones y homicidios. 2. Competencia desleal por parte de transnacionales. 3. Contaminaciones ambientales 4. Escasez de granos básicos y hortalizas 5. Que se termine el programa de paquetes escolares 6. Crisis económica 7. Vulnerabilidad en ciertas zonas por lluvia

5.4 Matriz FODA priorizada por los actores locales y acciones a impulsar por líneas estratégicas:

FORTALEZAS PRIORIZADAS Y SUS ACCIONES ESTRATEGICAS

FORTALEZAS DE ALTA PRIORIDAD	Acciones Estratégicas para potenciar las fortalezas
UBICACIÓN GEOGRAFICA CERCA DE LA CAPITAL	1. Se pueden instalar empresas en la zona 2. Publicitar el Municipio para que sea conocido por los inversionistas 3. Ejecutar proyectos de desarrollo 4. Desarrollar festivales gastronómicos
MANO DE OBRA CALIFICADA	1. Mejorar la calificación del recurso humano 2. Aprovechar el talento de la localidad para los eventos culturales 3. Capacitar gente en áreas de demanda como la comida
RIQUEZA HISTORICA CULTURAL	1. Escribir la historia 2. Investigar la existencia de sitios arqueológicos 3. Hay que desarrollar acciones de convivencia para conocer la historia
BUEN SERVICIO DE TRANSPORTE	1. Garantizar la seguridad del sector 2. Mejorar los caminos de acceso a las zonas rurales 3. Gestionar el buen mantenimiento de las vías de acceso para que estén en buen estado 4. Ordenar el transporte interno como el servicio de pic up

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS Y SUS ACCIONES ESTRATEGICAS

OPORTUNIDADES DE ALTA PRIORIDAD	**Acciones para Aprovechar las oportunidades**
TALLERES VOCACIONALES	1. Gestionar la instalación de centros de formación 2. Gestionar programas de becas con centros de formación como la universidad Don Bosco 3. Apoyar la capacidad técnica
MEJORAR EL ACCEO A BANCA ESTATAL	1. Gestionar políticas de acceso a créditos a bajas tasas de interés 2. Elaborar planes de negocios para y buscar financiamiento a las iniciativas
ACCESAR A MAYOR ASISTENCIA TECNICA PROFESIONAL	1. Programas de Desarrollo institucional para mejorar la eficiencia de la gestión pública 2. Identificación de mercados para los productos propios de la localidad 3. Construir una estrategia de desarrollo turístico 4. Desarrollar el festival festivales culturales como del maíz y hacer énfasis en lo local
ACCESO A PROGRAMAS ESTATALES	1. Hacer incidencia para clarificar la política del Estado para el acceso de la producción artesanal 2. Coordinar con la alcaldía para canalizar las demandas de los artesanos

DEBILIDADES PRIORIZADAS CON SUS ACCIONES ESTRATEGICAS

DEBILIDADES DE ALTA PRIORIDAD	Acciones para minimizar las Debilidades
FALTA DE PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO LOCAL	1. Construir un plan desarrollo del municipio 2. Promover la innovación 3. Plan de excelencia de los servicios municipales
POCO ACCESO A CREDITO ALTAS TASAS	1. Contar con planes de negocios para acceder a fondos 2. Aprovechar la nueva banca estatal haciendo vinculo entre alcaldía y empresariado 3. Diseñar una propuesta para lograr créditos para el desarrollo agrícola
FALTA DE MERCADOS SE LLEVAN LOS PRODUCTOS A OTRO MUNICIPIOS	4. Remodelar el mercado municipal y ampliar su cobertura 5. Promover el acceso de los compradores
NO EXISTE UN POLO DE DESARROLLO PRODUCTIVO	1. Atraer agencias bancarias 2. Gestionar la instalación de gasolinera 3. Gestionar la instalación de un supermercado 4. Publicitar los beneficios a los compradores como los bajos precios y calidad de productos 5. Publicitar el polideportivo para atraer visitantes 6. Hacer gestiones para que se instalen empresas que generen empleo en la zona

AMENAZAS PRIORIZADAS CON SUS ACCIONES PARA REDUCIRLAS

AMENAZAS DE ALTA PRIORIDAD	ACTIVIDADES PARA REDUCIRLAS
INSEGURIDAD, EXTORSIONES Y HOMICIDIOS	1. Mejorar la organización en las comunidades 2. Promover la ocupación de los jóvenes, con trabajo, deporte, etc. 3. Sensibilización de la importancia de promover valores 4. Gestionar más presencia policial 5. Realizar acciones para que se mejore la política de seguridad a nivel municipal
PROYECCIONES DE ESCASEZ DE GRANOS BASICOS	1. Más créditos a bajas tasas 2. Manejar mejor los ciclos productivos 3. Aumentar las capacitaciones agrícolas 4. Gestionar en CENTA MAG el apoyo a los productores agrícolas
FINALIZACION DEL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES	1. Mejorar la coordinación con la CONAMYPE 2. Mejorar la capacidad técnica para acceso al mercado

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

6.1 Visión

La visión debe ser entendida como una representación o imagen objetivo de lo que el territorio espera ser y tener en el futuro enmarcado en el ámbito de la competitividad municipal (ver recuadro 1).

Visión
Es un Municipio unido, que promueve el desarrollo equitativo, brinda oportunidades a los jóvenes, mujeres y población en general donde se respeta la dignidad de las personas, se promueve polos de desarrollo y genera fuentes de empleo, brindando servicios básicos, mejorando la calidad de vida de la gente.

6.2 Objetivo Estratégicos

OE1. Mejorar el clima de seguridad ciudadana en el municipio para garantizar el buen desarrollo de las distintas actividades de los ciudadanos

OE2. Crear oportunidades de empleo e ingreso a los ciudadanos de Tonacatepeque, mediante la promoción e incentivo de las inversiones locales, y respeto del equilibrio del medio ambiente

OE3. Mejorar los ingresos a la municipalidad y servicios de calidad por medio de una eficiente y moderna gestión pública municipal

OE4. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Tonacatepeque por medio de un proceso integral de desarrollo donde participen los actores locales

OE5. Rescatar la historia del municipio y mantener las tradiciones

6.3 Líneas estratégicas y sus acciones

En el Plan de Competitividad se señalan 4 líneas estratégicas de acción. Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones a emprender

Línea estratégica: Gestión municipal en relación al clima de negocios	
Objetivos específicos	Acciones estratégicas
	Construir un plan de desarrollo local
	Elaborar el Plan de ordenamiento territorial
	Publicitar la imagen positiva del municipio aprovechando el polideportivo
	Promoción y generación de condiciones para inversión privada
	Apoyar la formación de recursos humano
	Promover la realización de eventos culturales
	Dar mantenimiento a los caminos de acceso a las zonas rurales
	Gestionar el buen mantenimiento de las carreteras pavimentadas para que estén en buen estado
	Ordenar el transporte urbano, interurbano, y rural
	Fortalecer los procesos administrativos institucionales de la alcaldía
	Organizar y Remodelar el mercado municipal y/o hacer un mercado con mejor infraestructura
	Gestionar mejoras en la política de seguridad Gestionar más presencia policial
	Fortalecer el comité de prevención COMDEPAZ

	Desarrollar Jornadas de cultura de paz
	Fortalecer la coordinación con la CONAMYPE

Línea estratégica: Participación e involucramiento del sector privado (nivel de organización entre otros)	
Objetivos específicos	Acciones estratégicas
	Desarrollar festivales gastronómicos, (festival del maíz) y énfasis en lo local
	Coordinar para Contribuir a la estrategia de seguridad ciudadana
	Gestionar políticas de acceso a créditos a bajas tasas de interés
	Elaborar planes negocios a iniciativas económicas
	Hacer estudios de mercado para los productos locales
	Desarrollar jornadas de sensibilización para el rescate de la cultura con los productos de antaño
	Promover actividades dirigidas para la juventud Actividades productivas y recreativas

Línea estratégica: Asociatividad: Entre municipalidades (municipios nacionales e internacionales) Entre la municipalidad y el gobierno central Entre empresarios Pública-privada	
Objetivos específicos	Acciones estratégicas
	Mejorar la organización en las comunidades
	Promover y hacer incidencia para clarificar la política del Estado para el acceso de la producción artesanal
	Desarrollar Ferias de negocios
	Realizar un estudio sobre el potencial del desarrollo de las artesanías

Línea estratégica: **Producción y Generación de Empleo por Sector**	
Objetivos específicos	Acciones estratégicas
	Incentivar la inversión local (supermercado, gasolinera, etc.
	Elaborar propuestas de acceso a créditos agrícolas
	Mejorar las técnica agrícolas y Aumentar las capacitaciones agrícolas CENTA MAG
	Promoción de capacidades técnico vocacionales, en gastronomía y otras
	Gestionar convenio de apoyo de formación vocacional
	Gestionar programas de becas a instancias como los salesianos Don Bosco en áreas de capacitación técnica y profesional
	Diseñar ruta turística
	Promover la innovación Fomentar las compras locales resaltar beneficios calidad y precios
	Promover convenios entre supermercados y productores internos

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Gestión municipal en relación al clima de negocios	Transparencia	1. Dar cumplimiento a la ley de acceso a la información	Asesoría Técnica en transparencia	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal	FUNDE-PROYECTO MCP
	Servicios municipales	2. Apoyar la formación de recurso humano 3. Promover eventos culturales a nivel local 4. Dar mantenimiento a los caminos rurales 5. Ordenar el transporte urbano, inter urbano y rural 6. Fortalecer y modernizar los procesos administrativos 7. Organizar y remodelar el mercado municipal y/o hacer un mercado con mejor infraestructura	Recursos humanos Asistencia Técnica Asistencia técnica Recursos financiero	Alcaldía Municipal Sector privado Alcaldía Cooperación Sector privado	Universidades MCP Cooperación externa

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	Proactividad	8. Construir el plan de Desarrollo local 9. Elaborar el Plan de Ordenamiento Territorial 10. Publicitar la imagen positiva del municipio aprovechando el polideportivo 11. Promover condiciones para la inversión privada 12. Gestionar el buen mantenimiento de las carreteras pavimentadas 13. Fortalecer la coordinación con la CONAMYPE	Recurso humano Asistencia Técnica Apoyo externo Asistencia técnica Asistencia Técnica	Alcaldia Alcaldía Sector privado MOP	 OPAMSS CONAMYPE
	Seguridad	14. Gestionar mejoras en la politica de seguridad 15. Fortalecer el comité de prevención COMDEPAZ 16. Desarrollar jornadas de cultura de paz (con énfasis en los valores)	Asesoría técnica	Alcaldia Municipal Ministerio de seguridad	Proyecto MOP Ministerio de seguridad
	Tasas e impuestos	17. Hacer estudios de costos de los servicios municipales comparativamente a las tasas	Asistencia Técnica	Alcaldia Municipal	Asesoria Técnica Proyecto MOP
	Regulaciones municipales		Asistencia Técnica	Alcaldia	
	Pagos informales	18. Establecer un mecanismo de	Asistencia	Alcaldia	Proyecto MOP

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
		sugerencias y denuncias sobre cualquier acción ilegal	Técnica		

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Fomento de asociatividad público privada	Entre municipalidades	19. Fortalecer la mancomunidad micro regional	Asistencia Técnica	Alcaldia	OPAMSS
	Entre municipalidad y empresarios	20. Fortalecer el tejido organizativo comunitario donde están las iniciativas económicas comunitarias 21. Fortalecer con jornadas de capacitación a los empresarios del municipio 22. Promover y Hacer incidencia para clarificar la política del Estado para el acceso de la producción artesanal	Asistencia Técnica ONG Recurso humano	Alcaldia y Empresariado	CONAMYPE
	Entre municipalidad y Gobierno Central	23. Creacion de convenio con la CONAMYPE para el impulso del emprendedurismo	Asesoria	Alcaldia	MINEC MOP

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Participacion del sector privado	Articulacion intersectorial	24. Desarrollar ferias de negocios 25. Desarrollar festivales gastronómicos 26. Coordinar para contribuir a la estrategia de seguridad ciudadana 27. Gestionar conjuntamente políticas de acceso a créditos a bajas tasas de interés 28. Elaborar planes de negocios a iniciativas económicas 29. Hacer estudios de mercado para productos locales 30. Promover actividades productivas y recreativas para jóvenes	Asesoria y asistencia Técnica Recursos financieros Asesoría Asesoría Recursos humanos Recursos humanos	Alcaldia y Sector privado Alcaldía y sector privado Alcaldía y sector privado Alcaldía, CONAMYPE, PCM Iglesia	PNUD MCP Banca estatal CONAMYPE MINEC
		31. Realizar estudios sobre el potencial del desarrollo de las artesanías	Asesoria	Sector privado	Proyecto MCP

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y generación de empleo	Coordinación de actividades entre empresariado para el fomento de la inversión	32. Incentivar la inversión local (supermercados, gasolineras, etc.) 33. Gestionar convenio de apoyo de formación vocacional 34. Promover la innovación 35. Fomentar las compras locales resaltar beneficios calidad y precios 36. Promover convenios entre supermercados y productores locales	Asesoría Recurso financiero	Alcaldia, Sector privado INSAFOR, Sector privado	Proyecto MOP UNIVERSIDAD DON BOSCO
		37. Gestionar programas de becas a instancias como al Don Bosco en áreas de capacitación técnica y profesional	Asistencia Técnica	Municipalidad	Universidades
		38. Promocion de capacidades técnico vocacionales, en gastronomía y otras	Recurso financieros Asesoría profesional especializada Recurso humano	Municipalidad Sector privado	Proyecto MOP MITUR

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	Sector agropecuario	39. Elaborar propuestas de acceso a créditos agrícolas 40. Mejorar las técnica agrícolas y Aumentar las capacitaciones agrícolas CENTA MAG	Asistencia Técnica Recurso humano	Banca estatal MAG CENTA Empresariado	Proyecto MOP
	Sector Turismo	41. Diseñar ruta turistica	Asistencia Técnica	Sector privado, alcaldía MITUR	MOP MITUR

6.5 PROGRAMACION MULTIANUAL

Linea Estrategica 1. Gestion Municipal en relacion al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.1 Transparencia Municipal	1.1.1 Aplicación de la ley de acceso a la información					
	1.1.2 Proyecto de Actualización de Sitio Web de la municipalidad					
1.2 Servicios Municipales	1.2.1 Apoyar la formación de recurso humano					
	1.2.2 Promover eventos culturales a nivel local					
	1.2.3 Dar mantenimiento a las caminos rurales					
	1.2.4 Ordenar el transporte urbano e interurbano					
	1.2.5 Fortalecer la modernización de los procesos administrativos					
	1.2.6 Organizar y remodelar el mercado municipal					
1.3 Proactividad	1.3.1 Construir el plan de desarrollo local					
	1.3.2 Elaborar el plan de ordenamiento territorial					
	1.3.3 Publicitar la buen imagen del municipio					
	1.3.4 Promover condiciones para la inversión privada 1.3.5 Gestionar el buen mantenimiento de las vías principales					

Linea Estrategica 1. Gestion Municipal en relacion al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.4 Seguridad	1.4.1 Gestionar mejores en la política de seguridad					
	1.4.2 Implementar jornadas de sensibilización para la cultura de la denuncia					
	1.4.3 Fortalecer el comité de prevención COMDEPAZ					
	1.4.4 Desarrollar jornadas de cultura de paz					
1.5 Tasas e impuestos	1.5.1 Hacer estudios de costos individualizados de los servicios municipales					
1.5 Regulaciones municipales	1.6.1 Crear una ordenanza para incentivar la inversión en el municipio					
1.7 Pagos informales	1.7.1 Establecer un mecanismo para sugerencias y denuncias sobre cualquier acción ilegal					

Linea estrategica 2 : Asociatividad		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
2.1 Asociatividad entre municipalidades	2.1.1 Fortalecer la mancomunidad micro regional					
2.2 Entre municipalidad y empresarios	2.2.1 Fortalecer el tejido organizativo comunitario donde están las iniciativas económicas comunitarias					
	2.2.2 Fortalecer con jornadas de capacitación a los empresarios del municipio					
	2.2.3 Promover y Hacer incidencia para clarificar la política del Estado para el acceso de la producción artesanal					
2.3 Entre municipalidad y Gobierno Central	2.3.1 Crear convenios con la CONAMYPE, para el impulso del emprendedurismo y desarrollo empresarial					
	2.3.2 Hacer cumplir los mandatos institucionales con el Programa MAG/ CENTA para ampliar la cobertura de asistencia técnica a los productores y productoras del municipio					

Linea estrategica 3 Participacion del sector privado		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
3.1 Articulación intersectorial	3.1.1 Desarrollar ferias de negocios					
	3.1.2 Desarrollar festivales gastronomicos					
	3.1.3 Coordinar con sector privado para contribuir a la estrategia de seguridad ciudadana					
	3.1.4 Gestionar conjuntamente politica de acceso a créditos					
	3.1.5 Elaborar planes de negocios a iniciativas económicas					
	3.1.6 Hacer estudios de mercado para productos locales					
	3.1.7 Promover actividades productivas y recreativas para jóvenes					
	3.1.8 Realizar estudios sobre el potencial del desarrollo de las artesanías					

Linea estrategica 4 Produccion y generacion de empleo		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
4.1 De actividades entre empresarios para el fomento de la inversión	4.1.1 Incentivar la inversión local (supermercados, gasolineras, etc.)					
	4.1.2 Gestionar convenio de apoyo de formación vocacional					
	4.1.3 Promover la innovación económica					
	4.1.4 Promover convenios entre supermercados y productores locales					
4.2 Aprovechamiento de recursos existentes	4.2.2 Hacer estudios de factibilidad para los potenciales negocios					
4.3 Sector turismo	4.3.1 Diseño e implementación de plan de desarrollo y ruta turística					
	4.3.2 Desarrollar tarimas culturales					
4.4 Sector Agropecuario	4.4.1 Desarrollo de programa asistencia técnica y capacitación a productores agropecuarios, con alianza MAG CENTA y alcaldía					
	4.4.2 Potenciar la diversificación y tecnificación agrícola y fomentar el encadenamiento productivo					
	4.4.3 Mejorar la infraestructura de acceso comunitarios de zonas productivas agrícolas					
	4.4.4 Apoyo a productores para que puedan accesar a recursos de la nueva banca					

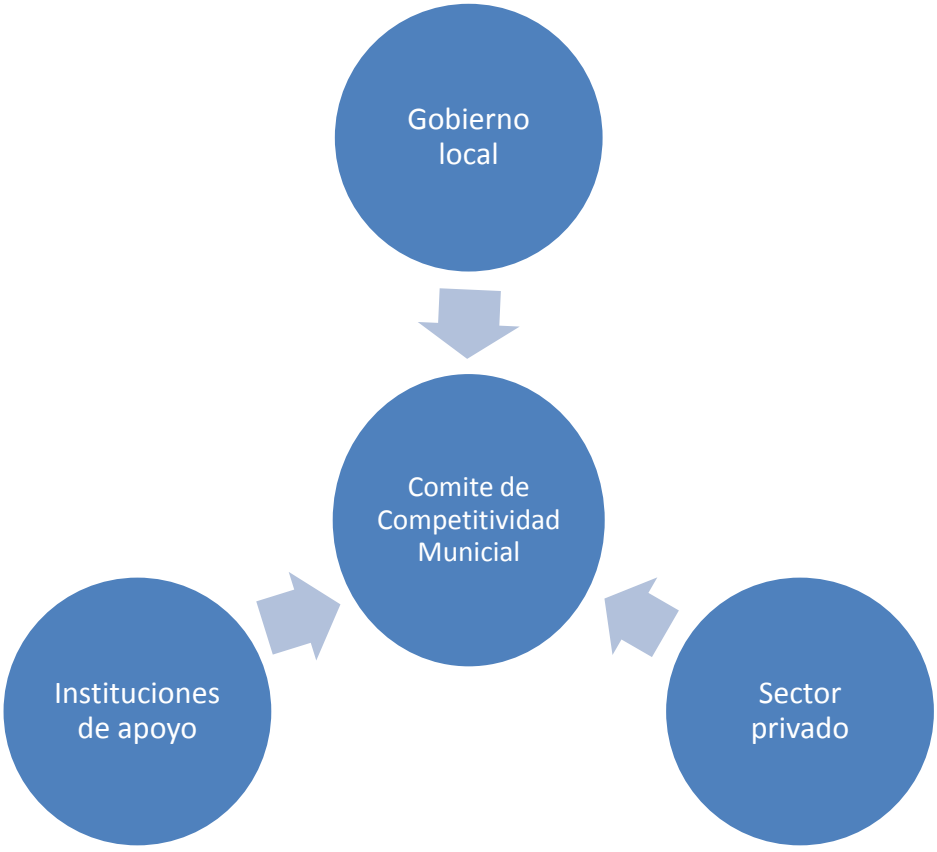
CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

7.1 Comité de Competitividad Municipal

El comité de competitividad municipal es una instancia local conformada por actores públicos y privados del Municipio que han participado en el proceso de elaboración, divulgación y validación del Plan de Competitividad Municipal (PCM).

En las etapas iníciales de formulación del PCM, se creó un comité de enlace municipal, que constituye un equipo local de apoyo, con liderazgo del Gobierno municipal, quiénes asumen el compromiso de impulsar el proceso de competitividad en el Municipio. Este equipo municipal de enlace brinda apoyo operativo durante las etapas del proceso de formulación del Plan y de articulación a otros actores en el proceso.

Figura 1: Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal



Las principales funciones del comité de competitividad municipal son*:*

- Contribuir al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del Municipio.
- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la elaboración del PCM.
- Identificar acciones inmediatas que puedan desarrollarse en la fase de diagnóstico y planificación para generar confianza y credibilidad en los actores claves.
- Contribuir al proceso de formulación y validación del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.
- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificar las capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.
- Instancia de apoyo para la gestión de recursos
- Fiscalizadora de los procesos
- Proponer ideas y procesos a seguir para dar cumplimiento sobre el contenido del plan

1. Diseñar y construir la normativas que involucren a la Municipalidad y el tejido empresarial (por ejemplo el 50% de las contrataciones deben ser locales)
2. Legitimar la mesa de concertación interinstitucional por medio de un acuerdo municipal
3. Apoyar el diseño de una estrategia de comunicación de gestión municipal, tomando en cuenta los aspectos donde son participes como actores privados.
4. Apoyar a identificar las necesidades de las empresas, promover formación de recurso humano.
5. Diseñar una estrategia de seguridad con participación de distintos actores, como iglesias, alcaldías, ONGs, PDH, Institutos, Jóvenes, Alcaldía, PNC, Fiscalía.

6. Promover inquietudes de los jóvenes en proyectos constructivos y desarrollo de sus capacidades.

- Monitorear y dar seguimiento a los procesos iniciados e implementados por municipalidad (ejemplo el apoyo a pequeña empresa local)

Elementos de Funcionamiento*:*

El comité de competitividad municipal deberá ser juramentado por el Concejo Municipal vigente, con el propósito de ser la instancia encargada de impulsar el Plan de Competitividad Municipal. El Comité deberá reunirse al menos una vez al mes con el fin de evaluar los avances en materia de implementación del Plan.

Para el caso del Municipio de Tonacatepeque los delegados que conforman el comité de competitividad municipal son:

Comité de Competitividad

Nombre	Sector al que pertenece
Edwin Bladimir Mejía	Municipalidad
Nelson Espinal	Municipalidad
Ana Mirian Elias	Municipalidad
Senia Estela Rodríguez	Municipalidad
Tránsito de María	
Manuel de Jesús Sánchez	Sector privado
Silvia Pineda de Guzmán	Sector privado
Manuel Masariego	Sector privado
Carlos Ernesto Ulloa	Sector privado
José Ramiro Alvarado	Sector privado
Cruz Elias	Sector privado

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

8.1 Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
No. de reuniones del comité/mes	10	12	12	12	12
No. de gestiones realizadas/año	4	5	3	4	2
No. de Proyectos realizadas/año	4	5	6	5	4
No. de alianzas y convenios/ año	1	3	2	3	3

8.2 Indicadores sobre la Gestión Municipal

	2009	2011	2013
ICM	**5.22**	**5.72**	**6.2**
Ranking	82	75	50

8.3 Indicadores sobre las actividades de apoyo a las empresas: Capacitaciones, asociaciones formadas, asesoría.

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación					
	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
No. de capacitaciones brindadas/año	1	2	2	2	1
No. asociaciones legalizadas/año	1	1			
No. de AT implementadas para apoyar sectores productivos	1	3	2	3	2
No. de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	3	4	5	5	5
No. de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	20	20	20	25	20

FUENTES

Alcaldía Municipal de Tonacatepeque. (2008). *Planeación Estratégica y Operativa Institucional 2008-2010.*

COAMSS-OPAMSS. (s.f.). *IPGARAMSS.* Recuperado el 10 de 2011, de http://www.ipgaramss.org/?cat=1018&title=Tonacatepeque&lang=es

DIGESTYC. (s.f.). *Dirección General de Estadística y Censos*. Recuperado el 2011, de http://www.digestyc.gob.sv/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/

DIGESTYC. (s.f.). *VI Censo de Vivienda y V de Población 2007, El Salvador*. Recuperado el Procesado con CEPAL/CELADE Redatam+SP 2/13/2012, de http://190.5.145.164/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/index.html

Dirección Genereral de Estadística y Censos (DIGESTYC). (1992). *V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992.*

Dirección Genereral de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2007). *VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007.*

Dirección Genereral de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2005). *VII Censos Económicos 2005.*

Dirección Genereral de Estadística y Censos DIGESTY. (2009). *IV Censo Agropecuario.*

FISDL. (2010). *Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal.*

FUNDE Y OPAMSS. (2006). *El Desarrollo Económico Territorial del AMSS: Diagnóstico Prospectivo.*

Ministerio de Educación (MINED). (2009). *Censo Inicial 2009, Base de Datos de Centros Escolares.*

PNUD y FUNDA UNGO. (2009). *Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.* San Salvador: PNUD Y FUNDA UNGO.

Programa Nacional de las Naciones Unidas (PNUD). (2009). *Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.* San Salvador.

Research Triangle Institute (RTI) Internacional. (2009). *Indice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador.*

Research Triangle Institute (RTI) Internacional. (2011). *Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador.*

Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (sin año). *Plan Nacional de Desarrollo Territorial, Diagnóstico-Suelo.*