USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA



Plan de Competitividad Municipal de Ciudad Barrios 2012 - 2016

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

San Salvador, Enero de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Ciudad Barrios 2012 - 2017

Enero de 2012

Elaborado para
José Luis Trigueros

Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal
Torre Futura, Local 2, Nivel 9,
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

DIAGRAMAS, GRÁFICOS, RECUADROS Y TABLAS 6

SIGLAS Y ACRONIMOS 8

RESUMEN EJECUTIVO 10

PRESENTACIÓN 12

CAPÍTULO I. NOTA CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA ... 14

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 14
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 14

CAPÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO 17

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO 17
2.2 RECURSOS NATURALES 18
A. CLIMATOLOGÍA 18
B. HIDROGRAFÍA 18
C. USO POTENCIAL Y ACTUAL DEL SUELO 18
D. RECURSOS FORESTALES 20
E. OROGRAFÍA 20
2.3 POBLACIÓN 21
2.4 MIGRACIÓN 22
2.5 EDUCACIÓN 22
A. MATRICULACIÓN 24
B. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS 24
2.6 INGRESO PER CAPITA Y DESARROLLO HUMANO. 24
2.7 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS 25
2.8 CONECTIVIDAD 26
A. INFRAESTRUCTURA VIAL 26
2.9 MAPA DE ACTORES 28
2.10 CONCLUSIONES 35

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL 36

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL 37

A. DESARROLLO ORGANIZACIONAL 38
B. FINANZAS MUNICIPALES: 39
C. SERVICIOS Y PROYECTOS: 39
D. GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA: 39
3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 40
3.3 SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE ALGUNOS ELEMENTOS VINCULADOS A LOS SUBÍNDICES DEL ICM 42
B. ASPECTOS RELACIONADOS A LA PROACTIVIDAD 43
C. ASPECTOS RELACIONADOS A LA SEGURIDAD CIUDADANA 43

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL . 45

4.1. TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO 45
A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA 45
B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL 48
C. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO 48
D. PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS 49
E. PERFIL DEL SECTOR TURISMO 49
F. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO 49
4.2. TEJIDO EMPRESARIAL 50
4.3. CONCLUSIONES 51

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO 53

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 55

6.1 VISIÓN 55
6.2 OBJETIVO ESTRATÉGICOS 55
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y SUS ACCIONES 56

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD 59

6.5 PROGRAMACION MULTIANUAL 65

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO 72

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 72

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 75

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 75
8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL..... 75
8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA. 75

BIBLIOGRAFÍA..... 76

DIAGRAMAS, GRÁFICOS, RECUADROS Y TABLAS

DIAGRAMAS

Ilustración 1. Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal 15
Ilustración 2. Mapa de actores municipio de Ciudad Barrios 30
Diagrama 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal..... 38
Ilustración 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal 72

Mapa 1. Localización del Municipio de Ciudad Barrios, Departamento de San Miguel..... 17
Mapa 2. División Político Administrativa del Municipio de Ciudad Barrios..... 18
Mapa 3. Uso del suelo. Municipio de Ciudad Barrios, San Miguel..... 20

GRÁFICOS

Gráfico 1. Municipio de Ciudad Barrios, población por sexo y grupo de edad, 2007 22
Gráfico 2. Tasas de cobertura 2009. Municipio de Ciudad Barrios..... 23
Gráfico 9. Resultados ICM 2011. Municipios del departamento de San Miguel..... 42
Gráfico 10. Clasificación de los productores. 45
Gráfico 12. Clasificación de la actividad como productor de café..... 47
Gráfico 13. Distribución de cabezas de ganado bovino..... 47
Gráfico 14. Distribución de los negocios por sector..... 50

MAPAS

Mapa 1. Localización del Municipio de Ciudad Barrios, Departamento de San Miguel..... 17
Mapa 2. División Político Administrativa del Municipio de Ciudad Barrios..... 18
Mapa 3. Uso del suelo. Municipio de Ciudad Barrios, San Miguel..... 20

TABLAS

Tabla 1. Composición poblacional y variación entre 1992 y 2007 21
Tabla 2. Nivel más alto de Educación Formal Aprobado..... 23
Tabla 3. Matricula Por Nivel y Área..... 24
Tabla 4. Accesibilidad de servicios básicos en los hogares del municipio de Ciudad Barrios 26
Tabla 4. Accesibilidad de servicios de los hogares 27
Tabla 5. Mapa de actores, municipio de Ciudad Barrios. 31
Tabla 6. Evaluación de la Gestión Municipal en Ciudad Barrios..... 38
Tabla 7. Gestión Municipal de Ciudad Barrios. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) 40
Tabla 8. Variaciones del ICM. Municipio de Ciudad Barrios..... 41
Tabla 9. Situación de algunos aspectos relacionados con el subíndice de Transparencia, municipio de Ciudad Barrios 42
Tabla 11. Producción por cultivo y destino. 46
Tabla 12. Principales actividades del sector industrial 48
Tabla 13. Principales actividades del sector..... 48
Tabla 14. Principales actividades del sector..... 49
Tabla 15. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo generado 51

Tabla 16. Clasificación de los establecimientos según el personal ocupado 51
Tabla 17. ENTORNO INTERNO 53
Tabla 18. ENTORNO EXTERNO 54

SIGLAS Y ACRONIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
ADESTURA	Asociación de Desarrollo Turístico del Municipio de Alegría
ASEMA	Asociación de Empresarios del Municipio de Alegría
ASITECHI	Asociación Intermunicipal Sierra Tecapa-Chinameca
ASMEA	Asociación de Mujeres Emprendedoras de Alegría
bh-S	Bosque húmedo subtropical
bh-St	Bosque húmedo tropical
Bmh-S	Bosque muy húmedo subtropical
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestas
CEPRODE	Centro de Protección para Desastres
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
DIGNAS	Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida
ECOS	Equipos Comunitarios de Salud
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por su acróstico y cuyo significado es Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GIZ	Siglas en Alemán de la Agencia de Cooperación Internacional Alemana
IBE	Iglesia Bautista Enmanuel
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INTERVIDA	Fundación Privada Intervida El Salvador
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ITCA-FEPADE	Instituto Tecnológico Centro Americano ï Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo

JICA	Agencia de Cooperación Internacional Japonesa *(por sus siglas en Inglés)*
LA GEO S.A. DE C.V.	Empresa de economía mixta dedicada a la generación de energía eléctrica, con base en recursos geotérmicos
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
ACOPOCAPE de RL	Asociación Cooperativa de Productores Orgánicos Casitas y Peña de Responsabilidad Limitada
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MCP	Siglas en Inglés del Proyecto de Competitividad Municipal
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
msnm	Metros sobre el nivel del mar
MYPE	Mediana y Pequeña Empresa
ONG	Organización No Gubernamental *(se escribe igual si es plural)*
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
Ph	Factor de humedad
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POLITUR	Policía de Turismo
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y El Caribe
PROCOMES	Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador
PRODEMORO	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental
REDES	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
RTI	Research Triangle Institute *(por sus* SIGLAS *en ingles)*
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
TDR	Términos de Referencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional *(por sus* SIGLAS *en ingles)*

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto para la Competitividad Municipal pretende construir espacios de diálogo público-privado para que se generen condiciones propicias para mejorar 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 estructurada y concertada, así como el empoderamiento de los actores para lograr un mejor posicionamiento de sus territorios.

Un proceso de análisis de la realidad desde fuentes secundarias, 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 y el capital social existente.

Municipios como Ciudad Barrios, poseen enormes ventajas comparativas, por los recursos naturales, recursos humanos, por la institucionalidad que funciona en el territorio, por la red vial existente y la carretera Longitudinal del Norte, que le viene a dar mayor dinamismo a la economía local. En lo relacionado a los ICM. Ciudad barrios en el 2009, ocupó la posición 73 en la medición del ICM, con una nota global de 5.40. Para el 2011 su nota global a 5.51, mejorándola en 0.11. Sin embargo, su posición cayó a la posición 86, como resultado de haber aumentado aún más la puntuación de otras municipalidades. Esto quiere decir que hubo una mejora en el indicador global pero que existieron municipales que mejoraron más su puntuación, en términos de posición del ranking cayó 13 posiciones.

Según un estudio publicado en el 2005 por el PNUD, el PIB per cápita anual PPP para el 2005 de Ciudad Barrios fue de U.S $ 2,810 dólares, mientras que en el 2009 éste incrementó 28%, equivalente a U.S $ 3,587.70. En cuanto al nivel de pobreza en el municipio, en el 2005 el 59.6% de los hogares vivían bajo alguna condición de pobreza ï 32.9% en condiciones de pobreza extrema y 26.7% en pobreza relativa. Esta cifra fue casi 15 puntos más alta que el indicador departamental.

El IV Censo Agropecuario 2007-2008 indicaba que existen 2,269 productores en el municipio. El 20% de ellos son productores comerciales, los cuales destinan la mayor parte de su producción para la venta; el 80% restante son pequeños productores, los cuales consumen la mayor parte de su cosecha y venden el excedente con el fin de suplir sus necesidades familiares de subsistencia. El mismo censo indica que del total de productores comerciales, únicamente 8 entraban en el ñMarco de Lista de Productores (MLP), En ella clasifican las unidades productivas caracterizadas por desarrollar actividades en forma altamente intensiva y por generar gran volumen de producción (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).
En cuanto a área de café sembrada, el municipio cuenta con 3,329 mz. Aproximadamente, una cuarta parte de ellas, 800.49 mz, es café sembrado en estricta altura.

Según el último Censo de Población, en Ciudad Barrios se contabilizó un total de 24,817 habitantes. De éstos, el 49.63% eran hombres y el resto mujeres. La población urbana reportada fue 8,632 personas y la población rural de 16,185. La densidad poblacional[1] del municipio ascendía a 361.76 habitantes por km^2. La tasa promedio de crecimiento poblacional anual registrada en el periodo intercensal, de 1992 a 2007, fue de aproximadamente 0.1%.

Los desafíos para Ciudad Barrios, son elevados, y van desde mejorar cobertura de servicios básicos hasta crear 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, creación 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 actores, que ven a Ciudad Barrios como Un municipio, Ordenado, próspero, generador de oportunidades de desarrollo productivo empresarial, en lo agropecuario, comercial, turístico, limpio, respetuoso del ambiente, con equidad para hombres y mujeres, futurista, incluyente, seguro y competitivo en los distintos ámbitos del desarrollo económico local.

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

PRESENTACIÓN

El Municipio de Ciudad Barrios, en el afán de transformarse en un municipio competitivo, se ha trazado objetivos, líneas estratégicas y metas que claramente marcarán el rumbo hacia el desarrollo. Queremos que Ciudad Barrios sea un territorio de oportunidades, armonioso en lo social y ambiental, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Estoy convencido de que el municipio crecerá siempre que el gobierno local y el sector privado realicemos esfuerzos conjuntos en orden a crear las condiciones para aumentar la inversión, y la generación de negocios y oportunidades de trabajo digno. No me cabe duda de que la condición básica para lograr esto, es el impulso de la competitividad o mejora continua de las capacidades y habilidades de los actores involucrados en este proceso.

Con mucha satisfacción presentamos nuestro Plan de Competitividad Municipal 2012-2016, haciendo un llamado a todos los actores, agentes de desarrollo, y empresa privada, a que unamos esfuerzos y trabajemos de manera articulada en la ejecución del mismo

El plan es la ruta a seguir, nos ayudará a orientar y fortalecer nuestras capacidades que deriven en el bienestar social inclusivo y sustentable que tanto anhelamos como municipio.

Éste es el compromiso que asumimos con responsabilidad.

Sr. René Wilfredo Gómez
Alcalde Municipal de Ciudad Barrios

INTRODUCCIÓN

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal apoya 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 el desarrollo de alianzas entre las municipalidades y alianzas entre las municipalidades y el sector privado.

En ese 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 son plasmadas en Planes de Competitividad Municipal a ser ejecutados por la municipalidad con el apoyo del sector privado.

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

El Proyecto contempla entre otros, 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.

CAPÍTULO I. NOTA CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Para el Foro Económico Mundial, por ejemplo, la competitividad es el conjunto de factores (tierra, trabajo y capital), políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad y bienestar de la sociedad. Por su parte, Bustamante et al. La definen como "la capacidad que tiene una región para producir y comercializar sus bienes y servicios, en los niveles regional, nacional e internacional. Con ello se persigue elevar el nivel de vida de sus habitantes y activar su dinámica productiva".

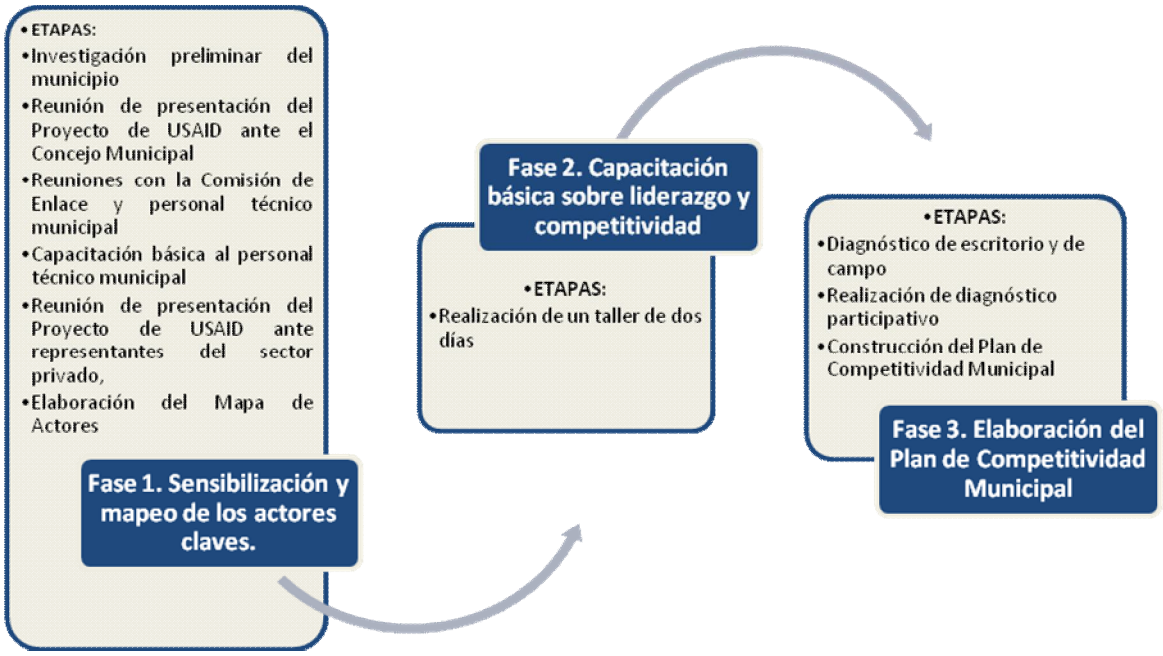
En el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado[2], de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo. La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (ver diagrama 1)

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

Ilustración 1. Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal



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 2010-2012 (PEP) y los informes ICM 2009 y 2011.

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 Municipal 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 otro 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) Realización de visitas al municipio y de entrevistas a informantes claves, a efectos de recabar información para dibujar el mapa de los 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. Para realizar esta capacitación con mejor calidad y estandarizar los contenidos y los recursos didácticos, el equipo de FUNDE se sometió a un entrenamiento de formación de formadores, impartido por RTI.

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

a) Elaboración de diagnóstico documental o de escritorio y de campo. Para el levantamiento del primero, se usó la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y los censos económicos de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico de desarrollo 2010-2015 y otros estudios relevantes. Para el diagnóstico de campo, 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 municipal con la participación de los principales actores del municipio. En el transcurso de los talleres 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; asimismo, 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 y monitoreo del Plan.

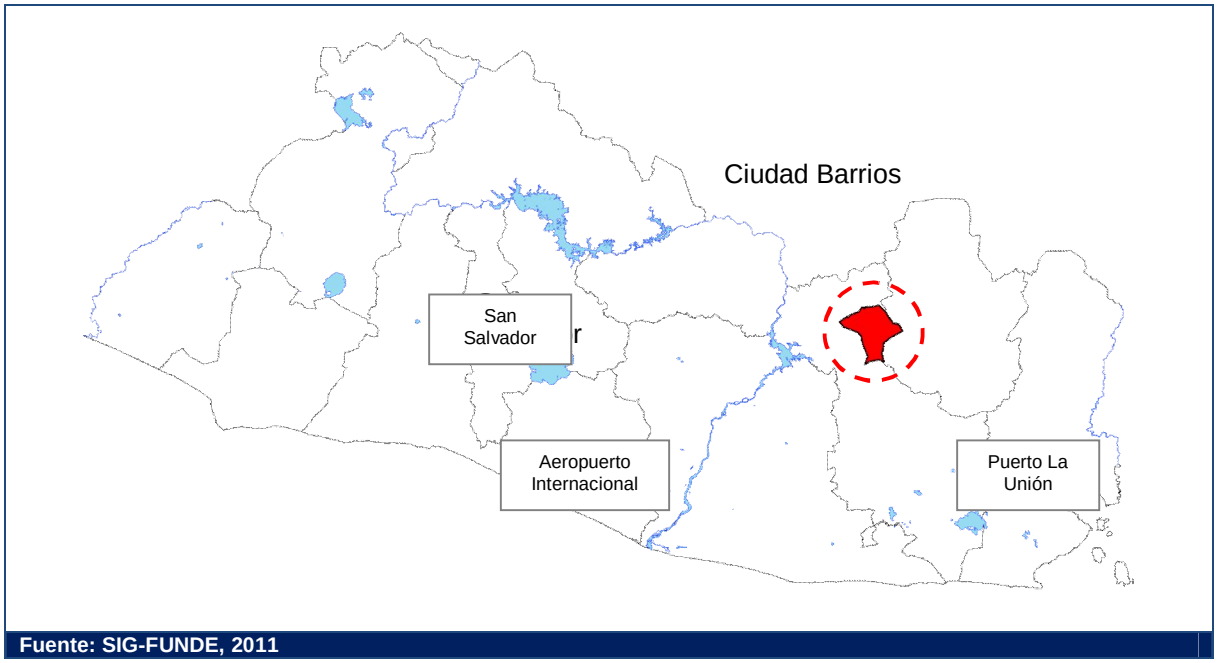
CAPÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO

En este capítulo se presenta un breve diagnóstico sobre las condiciones biofísicas y socio-económicas del municipio de Ciudad Barrios, departamento de San Miguel. Ellas constituyen el marco de realidad para delinear escenarios futuros orientados a la mejora del clima de negocios y la gobernanza local

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

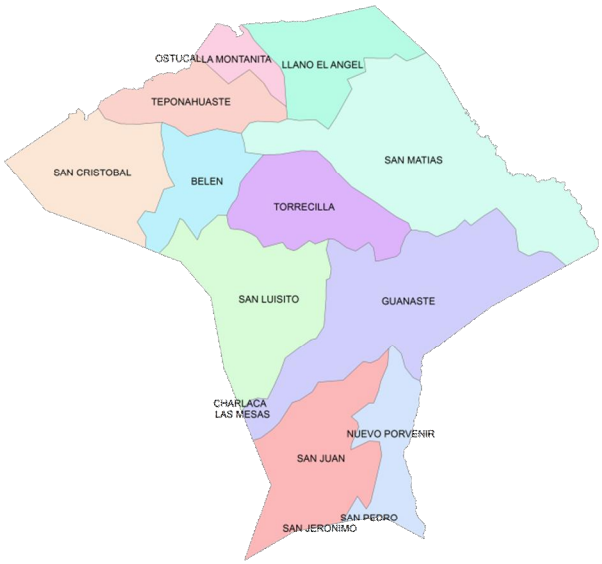
El Municipio de Ciudad Barrios uno de los 20 municipios pertenecientes al departamento de San Miguel. Está situado en la zona oriental del país, a 33 kms. al norte de la cabecera departamental (ver mapa 1), a una altitud de 860 metros sobre el nivel del mar, Posee una extensión territorial de 68.1 Km². Limita al Norte con los municipios de San Luis de la Reina y San Simón del departamento de Morazán; al Sur con Chapeltique; al Este con Guatajiagua, Yamabal y Chilanga del departamento de Morazán; y, al Oeste con Sesori. En términos administrativos, el municipio se divide en 11 cantones y 49 caseríos (ver mapa 2). En el área urbana, se identifican 5 barrios y 10 colonias (Alcaldía municipal de Ciudad Barrios, 2009).

Mapa 1. Localización del Municipio de Ciudad Barrios, Departamento de San Miguel



Fuente: SIG-FUNDE, 2011

Mapa 2. División Político Administrativa del Municipio de Ciudad Barrios



Fuente: SIG-FUNDE, 2011

2.2 RECURSOS NATURALES[3]

a. Climatología

El clima del municipio es caliente. La temperatura promedio anual oscila entre los 22º C, y los 28º C. La precipitación promedio anual registrada es entre los 2000 y 2400 mm. En cuanto a humedad, esta varía entre el 70% en verano y un 84% durante la época de invierno.

b. Hidrografía

El municipio cuenta con más de quince ríos, entre estos se menciona: El Tamarindo, Copantes o Potreros, San José, La Arenera, La Sorota, El Zapote, Omoma, Los Riítos, Sable de Orto, Los Cangrejos, El Caulote o Guanaste, Galdámez, Cacao, La Coyotera o Lucas, Sirigual o San Pedro y La Angostura o Agua Zarca

Además de los ríos, el municipio cuenta con una gama de quebradas, entre ellas están: Grande o Volcancillo, El Tular, Chuca, La Montaña, La Pita, Apapuerta, El Camarón de Agua o La Pita, El Tablón, La Cueva, El Barrancón, Las Trancas, Zamora, Rincón de Gil, La Cacahuatera, Guanaste, El Barrio, La Tigra, Agua Helada, El Flor, Los Horcones y Las Nubes o El Chorro. También hay una laguneta llamada El Picacho´localizada a 6.5 km al norte del casco urbano

c. Uso potencial y actual del Suelo

En el Plan Estratégico Participativo -PEP- Ciudad Barrios 2010-2012, la municipalidad hizo un amplio esfuerzo por obtener el nivel más detallado sobre las características del

[3] A menos que se indique lo contrario, la información se basa en el Plan Estratégico Participativo Ciudad Barrios 2010-2012

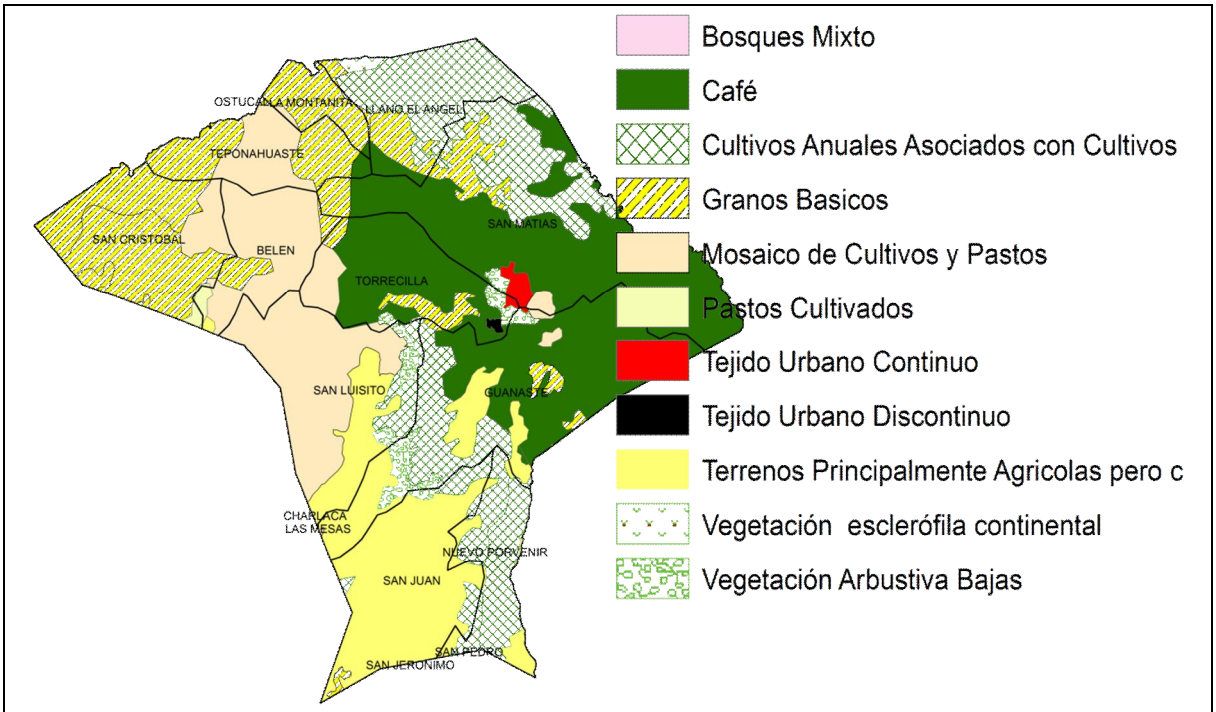
suelo del municipio de Ciudad Barrios, tomando en cuenta lo amplia que esta información, y lo actualizada que está, se presenta el diagnostico elaborado en dicho documento.

Según la información del mismo plan, en el municipio de Ciudad Barrios, los suelos son mayoritariamente del tipo Latosoles Arcillo Rojizos, Alfisoles (Haplustalf con subgrupos líticos). A partir del diagnostico de suelos, elaborado por el Vice ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano en su propuesta de Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo, aunque este tipo de suelos tienen como ventaja ser altamente fértiles en términos de su composición química, sus propiedades físicas, especialmente su alto nivel de arcillas expansibles, hace de estos suelos difíciles de labrar, ya que el exceso de humedad los vuelve pegajosos y pesados mientras que la excesiva resequedad crea grietas que en algunos casos imposibilita a la planta sujetarse al suelo y obtener los nutrientes necesarios para su desarrollo. Por ello, en estos suelos es importante mantener controlada la humedad.

En cuanto a la clasificación agrologica, el Plan Estratégico Participativo (PEP) Ciudad Barrios 2010-2012, indica que los suelos existentes son las clases IV y VII. Los suelos clase IV son tierras con pendientes moderadas, predominando pendientes que oscilan entre 15-30%; erosión moderada; textura gruesa y fina o pesada en las superficies; profundidad efectiva entre 10-50 cm.; y, con una pedregosidad moderadamente severa (10-30%) y una fertilidad aparentemente baja. Los suelos clase VII son tierras con muchas limitaciones para la producción agropecuaria debido a su topografía muy irregular, generalmente con pendientes mayores de 40%. En general estos suelos son pocos profundos con texturas franco arenosas, franco arcillo arenosas y baja fertilidad.

El mapa 3, muestra el uso del suelo, donde se puede observar que la mayor parte se utiliza al cultivo de café y granos básicos, posteriormente, en el capítulo IV, se presenta un análisis más detallado sobre estas características.

Mapa 3. Uso del suelo. Municipio de Ciudad Barrios, San Miguel



Fuente: SIG-FUNDE, 2011

d. Recursos Forestales

Según el PEP, el municipio no cuenta con áreas naturales protegidas; más bien son zonas boscosas pequeñas distribuidas en todo el municipio. El mismo documento, indica que, según la zona de ubicación, el bosque puede estar clasificado entre húmedo subtropical y muy húmedo subtropical. Entre las especies arbóreas que existen en el municipio se mencionan: Almendro de río, Ciprés, Ceiba, Aceituno, Amate de río, Conacaste blanco, Conacaste negro, Madre Cacao, Castaño, Laurel, Jiote entre otros.

e. Orografía

Por ultimo, se hace mención de la orografía del municipio, que consiste en los cerros, volcanes, valle, etc. que son otro tipo de recursos naturales que posee el municipio y que además de adornar el paisaje de un territorio, pueden también ser fuentes para impulsar el turismo. Una característica del municipio de Ciudad Barrios es la presencia de varios cerros entre los principales, se pueden mencionar los siguientes son:

a) **El Volcancillo.** Está situado a 5.7 kilómetros al norte de Ciudad Barrios. Su cima sirve de mojón entre el límite de este municipio y el de Carolina. Su elevación es de 1011.0 metros sobre el nivel del mar.

b) **El Suspiro.** Está situado a 1.1 kilómetro al sureste de Ciudad Barrios. Su elevación es de 950.0 metros sobre el nivel del mar.

c) **Suntulín.** Está situado a 10.5 kilómetros al suroeste de Ciudad Barrios. Su cima sirve de mojón en los límites de este municipio y los de Sesori y Chapeltique. Su elevación es de 615.0 metros sobre el nivel del mar

2.3 POBLACIÓN

Según el último Censo de Población, en Ciudad Barrios se contabilizó un total de 24,817 habitantes (ver tabla I.1). De éstos, el 49.63% eran hombres y el resto mujeres. La población urbana reportada fue 8,632 personas y la población rural de 16,185 (ver tabla I.1). La densidad poblacional[4] del municipio ascendía a 361.76 habitantes por km^2. La tasa promedio de crecimiento poblacional anual registrada en el periodo intercensal, de 1992 a 2007, fue de aproximadamente 0.1%.

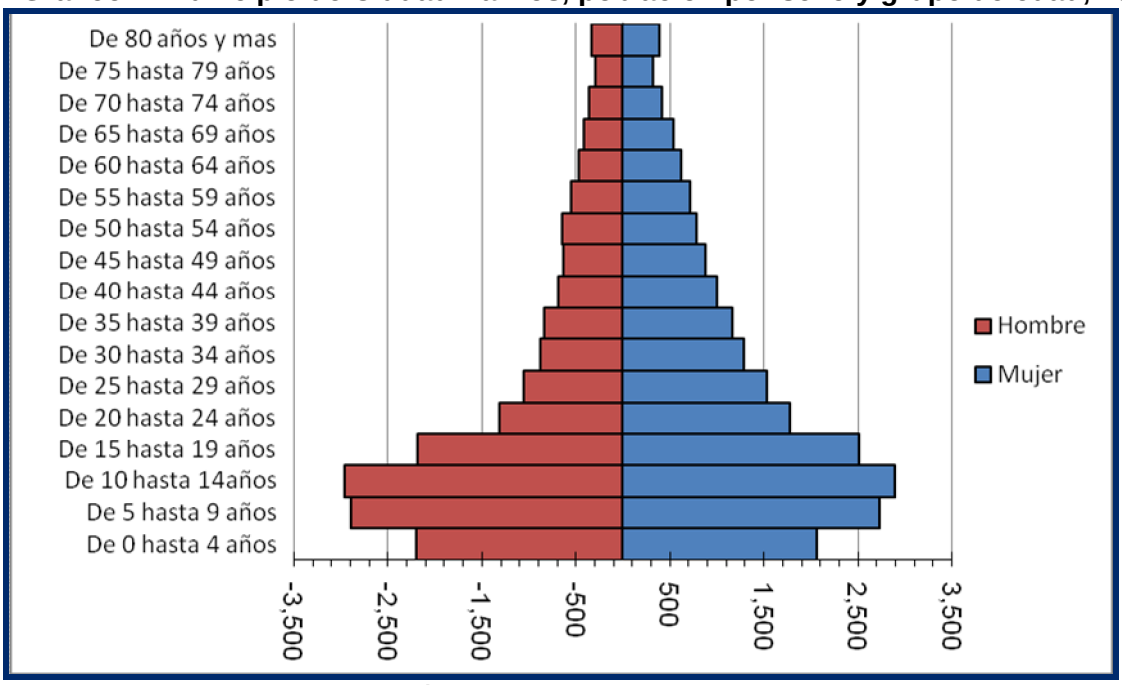
Tabla 1. Composición poblacional y variación entre 1992 y 2007

Descripción	1992	2007	Variación
Población urbana	6,719	8,632	28.5%
Población rural	18,084	16,185	-10.5%
Población masculina	12,457	12,318	-1.1%
Población femenina	12,346	12,499	1.2%
Población urbana masculina	3,158	4,674	48.0%
Población urbana femenina	3,561	3,958	11.1%
Población rural masculino	9,299	8,785	-17.8%
Población rural femenino	7,644	8,541	-2.8%
Índice de Masculinidad	1.01	0.99	0.02
Total de la población	24,803	24,817	0.1%
Fuente: Elaboración propia a partir de los censos 1992 y 2007			

Para concluir este apartado, es de mencionar que Ciudad Barrios cuenta con una población bastante joven, pues el 39.0% de ella tiene entre 0-14 años de edad, y el 50.7% tiene entre 15-60 años.

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

Gráfico 1. Municipio de Ciudad Barrios, población por sexo y grupo de edad, 2007



Fuente: Elaboración propia en base al censo poblacional 2007

2.4 Migración

Según datos del Censo Poblacional 2007, 998 hogares afirmaron que al menos uno de sus miembros emigro del hogar, de los cuales 264, equivalentes al 26.5%, están en el área urbana y 734, equivalentes al 73.5%, en la rural. Asimismo, el censo indica que el total de personas que emigraron de estos hogares asciende a 1,659.

En lo que a personas beneficiadas por ayuda familiar del exterior, el censo indica que al menos 2,678 de 18,360[5] personas afirmaron haber recibido algún tipo de ayuda, ya sea en dinero o especies, esto equivale al 14.6%. De las 2,678 personas, el 40.4% son del área urbana y 59.6% rural.

A nivel de genero, son más los hombres que envían ayuda que las mujeres, ya que las estadísticas del Censo Poblacional 2007, indican que el 67.3% de las personas que reciben ayuda del exterior afirmaron que fue enviada por un hombre, el 23.3% por una mujer y 9.4% por ambos.

2.5 Educación

De acuerdo al Ministerio de Educación (MINED), la tasa de escolaridad promedio de la población de 15 a más años, aumentó, de 3.2 a 4.1 años en el periodo de 2005 - 2007.

Según el Censo 2007, de 15,466[6] personas, el 81.2% de la población ha completado al menos la educación primaria o básica y únicamente el 9.3%, ha completado la educación media. Además, de las 15,466 personas, el 2.4, equivalente a 375 personas, afirmó haber finalizado al menos un grado del nivel superior (ver tabla 2).

[5] El censo indica que 6,457 registros no cuentan con esta información
[6] La base de datos indica que 9,351 registros no cuentan con esta información.

Tabla 2. Nivel más alto de Educación Formal Aprobado

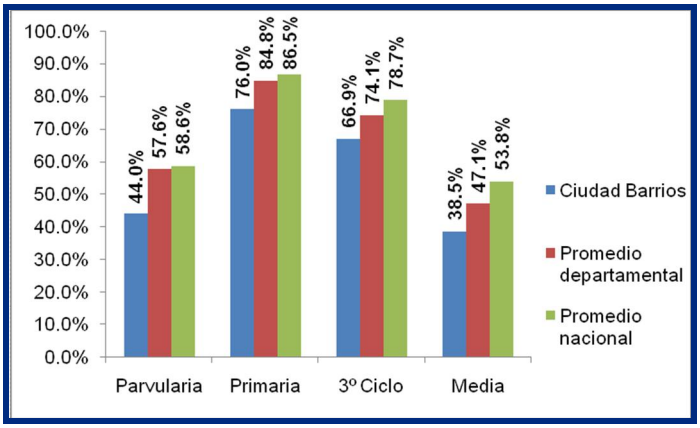
Nivel educativo	Hombres	Totales	
		Mujeres	Total
Parvularia	548	545	1093
Primaria o básica	6,534	6,027	12,561
Educación media	700	736	1,436
Carrera corta después de sexto grado	0	1	1
Superior no universitaria	51	56	107
Técnico universitario	15	34	49
Superior universitaria	91	115	206
Maestría	5	8	13
Total	7,944	7,522	15,466

Fuente: Elaboración propia en base al censo poblacional 2007

Para el caso, Según los datos del MINED presentados en el 2009, indican que ha existido una mejora en el grado de alfabetismo de la población de 15 a más años, comparado con el dato del 2005 presentado por el PNUD, pasando del 60.0%, al 67.4%,

En lo que respecta a la tasa de cobertura neta, en el 2009, el MINED reportó que Ciudad Barrios cuenta con una tasa de cobertura neta del 44.4%, 76.0%, 66.9% y 38.5% para los niveles de educación parvularia, primaria, tercer ciclo y educación media respectivamente. Estos indicadores se encuentran por debajo tanto del nivel departamental como del nivel nacional (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Tasas de cobertura 2009. Municipio de Ciudad Barrios



Fuente: Elaboración propia en base a perfil educativo zona oriental 2009

a. Matriculación

La tabla 3 muestra la matriculación por nivel educativo y área en el municipio de Ciudad Barrios, en el cual se puede observar que tanto en el área urbana como en el área rural, la mayor parte de la población esta matriculada en el nivel básico. Así también, la tabla 3, muestra que en el caso de la educación media, existe más matriculación dentro de la zona urbana que en la zona rural. Esto puede deberse a que en la zona rural hay menos secciones para estudiar este nivel que en el área urbana.

Tabla 3. Matricula Por Nivel y Área

	Rural		Urbano	
Parvularia	680	14.2%	56	1.6%
Básica	3,309	69.2%	1,916	53.5%
Tercer Ciclo	766	16.0%	862	24.1%
Media	30	0.6%	747	20.9%
Total	4,785	100.0%	3,581	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a censo escolar 2008

b. Infraestructura y oferta de servicios educativos

En el tema de infraestructura y oferta de servicios educativos, el reporte del MINED indica que entre 2005 y 2008 la cantidad de centros escolares ha disminuido de 39 a 38, 37 de los cuales pertenecen al sector público y 1 al sector privado. La mayor parte de estos centros escolares, 32, se encuentra en la zona rural[7]. Estos 38 centros escolares son atendidos por 209 docentes En el municipio no hay presencia de instituciones de educación superior.

2.6 INGRESO PER CAPITA Y DESARROLLO HUMANO.

Según un estudio publicado en el 2005 por el PNUD, el PIB per cápita anual PPP para el 2005 fue de U.S $ 2,810 dólares, mientras que en el 2009 éste incrementó 28%, equivalente a U.S $ 3,587.70.

En cuanto al nivel de pobreza en el municipio, en el 2005 el 59.6% de los hogares vivían bajo alguna condición de pobreza ï 32.9% en condiciones de pobreza extrema y 26.7% en pobreza relativa. Esta cifra fue casi 15 puntos más alta que el indicador departamental.

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[8]: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del

[7] Base de Datos de Centros Escolares de Censo 2008, MINED.

[8] 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

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 Ciudad Barrios, calculado por PNUD para 2007, fue de 0.656, colocándolo en el lugar 189 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de ñdesarrollo humano medio-medio[9]ò, por debajo del calculado para el departamento de San Miguel, 0.713, y del al país en su conjunto, 0.742. Con relación al promedio nacional el municipio mostraba una desventaja de 0.086 puntos. Ello indica, en pocas palabras, que los residentes de Ciudad Barrios tenían condiciones de vida y bienestar inferiores al salvadoreño promedio.

2.7 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS

De conformidad a los datos del censo 2007, en el municipio había 5,022 hogares. En ellos prevalecía una situación (ver tabla 4) de servicios básicos caracterizada por:

- El 73.7% de los hogares cuenta con alumbrado eléctrico. De éstos, el 39.4% se encuentran en el área urbana y el 60.6% en el área rural.
- La tasa de cobertura de energía eléctrica es del 89.7% en el área urbana y 66.0% en la rural.
- El 28.5% de los hogares cuenta con acceso a agua potable dentro de sus viviendas. De éstos, el 48.8% se encuentra en el área urbana y el 51.2% en la rural.
- La tasa de cobertura del agua potable en el área urbana es del 43.0% mientras que en la rural es 21.5 %
- El 22.3% de los hogares cuenta con acceso a alcantarillado. De éstos, el 83.5% están en la zona urbana y 16.5% en la rural.
- La tasa de cobertura del servicio de alcantarillado es 57.5% en la zona urbana y 5.4% en la rural.
- Con respecto al servicio de recolección de basura, el 82.6% de los hogares, no recibe este servicio y se deshace de la basura quemándola, enterrándola o arrojándola a una quebrada, mientras que el 17.4% si cuenta con este servicio.
- La tasa de cobertura, de recolección de basura, en el área rural es prácticamente nula; menos del 1% de los hogares tienen acceso al servicio. En el área urbana la tasa de cobertura es 52.2%

[9] 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).

Tabla 4. Accesibilidad de servicios básicos en los hogares del municipio de Ciudad Barrios

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Alumbrado eléctrico	3,698	73.7	39.4	60.6	89.7	66.0
Agua potable[10]	1,429	28.5	48.8	51.2	43.0	21.5
Alcantarillado	1,119	22.3	83.5	16.5	57.5	5.4
Recolección de basura	873	17.4	97.0	3.0	52.2	0.8

Fuente: Elaboración propia en base al censo de población 2007

2.8 CONECTIVIDAD

a. Infraestructura vial

El municipio de Ciudad Barrios cuenta con un total de 247.97 Km. de carretera. De éstas, 8.78 Km. son caminos pavimentados principales, o sea vías especiales, primarias y secundarias; 87.02 km son caminos mejorados, es decir, vías no pavimentadas establecidas en la ley del FOVIAL, (terciarias y rurales) que conectan al municipio con la principal carretera pavimentada o municipios entre si; 107.29 km son caminos tipo transito verano, caminos vecinales que debido a las condiciones de la superficie de rodaje, son intransitables durante la estación lluviosa; y, 44.87 km son caminos tipo herradura, caminos vecinales en los que solo puede circularse a pie, o en animales de tracción o montura (Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL, 2004).

Actualmente solo existe una carretera asfaltada que conecta al municipio con el casco urbano de los municipios de Moncagua y Chapeltique, carretera que a través de las visitas de campo se ha comprobado que se encuentran en mal estado y dificultan el tránsito hacia el municipio. Es la única carretera por la cuál tiene salida el municipio hacia la vía panamericana, una de las principales arterias vehiculares del país.

Según fuentes del Ministerio de Obras Públicas -MOP- el proyecto ñLongitudinal del Norteò tiene como finalidad mejorar la conectividad vial de la zona norte del país. Esta infraestructura tendrá un recorrido de 219 km y es financiada por el gobierno de los Estados Unidos de América a través de la Corporación Desafíos del Milenio (CDM). En el

[10] Se tomo como base los hogares con acceso a agua por medio de cañería dentro de la vivienda.

marco de este proyecto, la Ciudad de Barrios es uno de los municipios beneficiados, ya que la carretera contará con un desvío hacia el municipio[11].

Asimismo, el PEP 2010-2014, indica que existen carreteras de tierra que conecta con los municipios de San Luis la Reina y San Antonio. Por el momento no existen fuentes mas detalladas sobre el estado de dicha carretera. A nivel interno, la conectividad es muy baja y la mayoría de los cantones y caseríos no cuentan con infraestructura vial que permite el acceso vehicular.

a. Infraestructura de telecomunicaciones

De conformidad a los datos del censo 2007, en el municipio había 5,022 hogares. En ellos prevalecía una situación (ver tabla 4) de servicios de telecomunicaciones caracterizada por:

- El 75.0% de los hogares no cuenta con acceso a línea telefónica fija. El 66.0% cuentan con al menos una línea celular, y uno de cada cinco hogares cuenta con línea fija y telefónica.
- El 57.5% de los hogares que cuentan con una línea de teléfono fija se encuentran en el área urbana y el 42.5% en la rural.
- La conectividad por medio de internet domiciliar es prácticamente nula; solo el 0.7% de los hogares cuenta con este servicio en sus casas.

Tabla 5. Accesibilidad de servicios de los hogares

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Telefonía fija	1,209	25.0	57.5	42.5	42.8	15.1
Telefonía celular	3,183	66.1	34.3	65.7	67.2	61.6
Internet	32	0.7	90.6	9.4	1.8	0.1

Fuente: Elaboración propia en base al censo de población 2007

b. Transporte Público

A nivel interdepartamental, el municipio cuenta con el servicio transporte público servido por las rutas 316 y 317. Ambas cubren la ruta de Ciudad Barrios, Carolina y San Miguel y viceversa. Cuenta con más de 7 unidades y su frecuencia de viaje es cada 15 minutos[12].

[11] Véase: http://www.mca.gob.sv/wfDetalleProyecto.aspx?codigo=1204
[12] Tomado de: Alcaldía Municipal de Ciudad Barrios, *Plan Estratégico Participativo 2010-2012,* pág.10

2.9 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, las cuales pueden influir 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 actividad económica municipal. Asimismo, existen otros actores *secundario*s, que constituyen el conjunto de instituciones públicas ó 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. El primero se entiende como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en las acciones a favor de la competitividad local. Tres categorías clasificatorias pueden ser aplicadas para tipificar cada situación en particular:

1) **A favor**: predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua.
2) **Indeciso/indiferente**: predominan las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.
3) **En contra**: el predominio de relaciones es de conflicto.

En lo concerniente a la jerarquización del poder, ésta se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones orientadas a mejorar la competitividad. Tres categorías clasificatorias pueden ser aplicadas para tipificar cada situación de poder en particular:

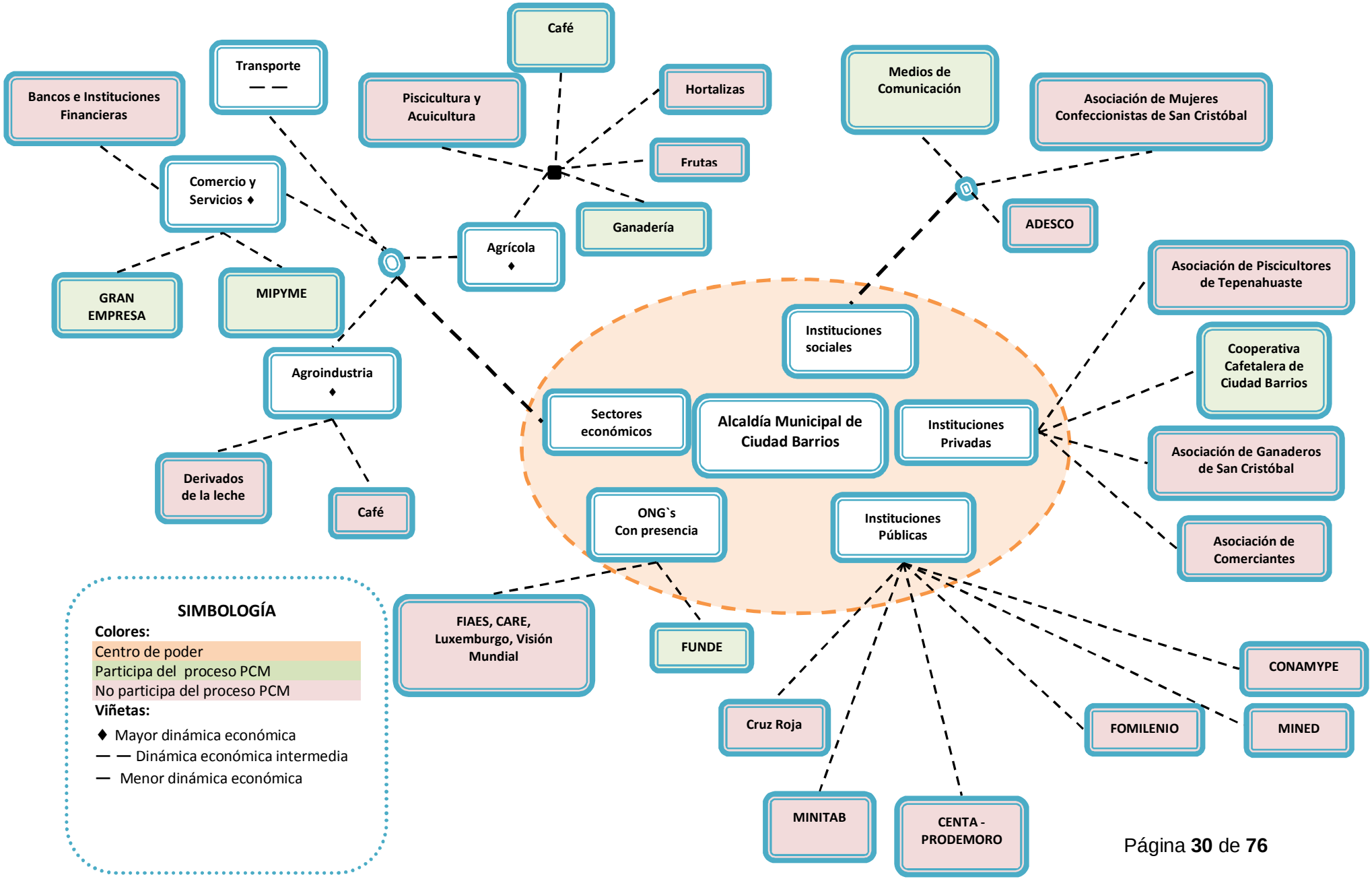
[13] http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf

[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)".

1) **Alto**: predomina una alta influencia sobre los demás.
2) **Medio**: la influencia es medianamente aceptada.
3) **Bajo**: no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación, en el diagrama 2 y en la tabla 5, se presenta el análisis de mapa de actores y la representación gráfica de su vinculación con la competitividad municipal.

Ilustración 2. Mapa de actores municipio de Ciudad Barrios



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y talleres

Tabla 6. Mapa de actores, municipio de Ciudad Barrios.

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
	Agricultores individuales	Es un grupo de actores bastante motivados y propositivos, el mejorar la competitividad del municipio les interesa en la medida que eso signifique una mejora en el nivel de sus ingresos. Sin embargo son un grupo que desconfía bastante de los procesos y son muy cautelosos en el nivel de apoyo que le puedan dar al proyecto.	A FAVOR. Su principal motivación es la mejora de sus condiciones económicas y cualquier proyecto que apoye esta visión será bien recibido.	ALTA. Al ser un grupo interesado pero también con algún grado de escepticismo, estos actores pueden dificultar o facilitar la ejecución de acciones orientadas al sector agrícola.
Sector Privado	Gremiales	Las gremiales juegan un rol importante en este proyecto pues son las máximas representaciones de toma de decisiones de grupos de empresarios. Su fin último es la mejora de los agremiados, en Ciudad Barrios se cuenta con una Asociación de Comerciantes.	A FAVOR. Siempre les interesa como mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
	Bancos e Instituciones Financieras	Cuentan con la capacidad de financiar acciones vinculadas al incremento de inversión y creación de negocios, esto hace que jueguen un rol importante en el logro de las metas del proyecto.	A FAVOR. Siempre les interesa cualquier acción vinculada al tema económico	MEDIO. Su capacidad de financiar es su mayor limitante para este proyecto pues no se concentra únicamente en el tema de financiamiento
	Cooperativas Agropecuarias	En Ciudad Barrios son de los principales actores en el ámbito de la agricultura y ganadería. Además has también asociaciones orientadas a la piscicultura. Tienen	A FAVOR. Siempre les interesa como mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.

		bastante poder de decisión y son muy propósitos y visionarios cuando se trabaja con ellos. Juegan un rol activo en la construcción del PCM y en las acciones estratégicas que puedan mejorar la competitividad del municipio. Entre las cooperativas están: Cooperativa Cafetalera de Ciudad Barrios, Asociación Luis Moreno, Asociación de Piscicultores de Tepenahuaste, Asociación de Ganaderos de San Cristóbal		
	Asociaciones de Mujeres	Como grupo de mujeres productoras y emprendedoras, ven en el proyecto una oportunidad para la mejora de sus negocios. Juegan un rol importante en la toma de decisiones y en la construcción del Plan de Competitividad Municipal -PCM, así como también en la ejecución y seguimiento de este. En Ciudad Barrios el grupo de mujeres se denomina Asociación de Mujeres Confeccionistas San Cristóbal	A FAVOR. Siempre les interesa como mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
	Negocios Locales	El comercio local en el municipio es fuerte y por ello se esta construyendo un mercado municipal con 200 puestos y una terminal de buses como acción para ordenar el municipio y además ofrecer condiciones para mejorar las actividades económicas, sobre todo del comercio informal. Son de los	A FAVOR. Es un sector que ha venido mostrando su interés por participar en el proyecto.	ALTO. Por ser un grupo altamente beneficiario del proyecto pueden facilitar o limitar la ejecución del PCM

		principales beneficiarios de este proyecto y juegan un papel importante en la construcción del PCM.		
	Medios de Comunicación	Las metas de este sector están orientadas al entretenimiento y difusión de información. Sus interese no están ligados directamente al proyecto y su rol mas bien estaría por el lado de la promoción que le pueden dar a través de los medios. En Ciudad Barrios juega un rol importante la Radio Cafetal	A FAVOR. Aunque sus objetivos y metas difieren de los del proyecto, están comprometidos con la promoción del desarrollo del municipio y por tanto están a favor de cualquier proyecto que promueva este desarrollo	BAJO. Realmente su poder es bajo, y responde mas al efecto que puede tener la difusión de la información con respecto a la ejecución del proyecto.
Sector Público	Gobierno Local	Es el principal ente rector de la política municipal. A través de sus unidades impulsa medidas según el área que compete a cada uno de estos. Como gestores e impulsadores del desarrollo local, juegan un rol de promotores del proyecto y como parte del seguimiento de la ejecución efectiva del proyecto.	A FAVOR. Estará a favor del proyecto en la medida que eso signifique una mejora para las condiciones de los habitantes	ALTO. Debido a su capacidad de toma de decisión y de ejecución de medidas, su poder puede afectar positiva o negativamente las acciones
	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Es la entidad rectora en el área de agricultura y ganadería. Ve todo el tema a nivel país, y sus objetivos y metas están orientados específicamente del desarrollo de la agricultura y la ganadería. Está vinculada con el municipio a través del programa MAG-PRODEMORO. Tiene algún grado de vinculación con el proyecto, pero es muy bajo. Está más relacionado el CENTA, que es una dependencia de este	A FAVOR. El ministerio, a través del CENTA, apoyaría cualquier esfuerzo que mejore la condición de la población agricultora y ganadera	BAJO. Aunque tiene mucho poder en la toma de decisiones, debido a su poca vinculación con el proyecto, este poder se ve bastante reducido a tal grado que no tiene mucha influencia en la ejecución de acciones del proyecto

		ministerio.		
	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal. CENTA.	Como principal institución de apoyo al sector agropecuario, se encarga de la generación de nuevo conocimiento, aplicación y transferencia de la misma, al campo de la agricultura y ganadería. Tiene un rol importante para este proyecto, pues es el responsable en el área de capacitación y transferencia de tecnología, áreas que pueden mejorar las condiciones de los sectores.	A FAVOR. Ya que el proyecto involucra a los sectores agrícola y ganadero, y busca mejorar sus condiciones; el CENTA esta a favor de apoyar el proyecto en las tareas que le competen.	BAJO. Su poder casi no influye en la facilitación o limitación de las acciones puesto que es institución gubernamental y debe cumplir con las demandas que le exija la población. Tal vez a nivel de requisitos para brindar sus servicios pueda tener algún grado de influencia pero sigue siendo muy bajo
	Ministerio de Educación. MINED	A nivel nacional, se encarga de la ejecución de la política de educación del Gobierno Central. Tienen un rol, prácticamente indirecto, de apoyo al proyecto en el área de educación formal de la población, lo cual puede ser un factor positivo para la competitividad. Sin embargo, no juega un rol importante o decisivo debido a que sus estrategias, objetivos y metas son totalmente heterogéneas	INDIFERENTE. Puesto que sus principales funciones están orientadas a objetivos distintos a los de este proyecto, la ejecución del mismo no representa afinidad o resistencia por parte de la institución	BAJO. Debido a la heterogeneidad que se mencionó, no cuenta con poder suficiente como para facilitar o limitar las acciones que se propongan en el marco del Plan de Competitividad Municipal
Sociedad Civil	ONGôs	Son instituciones de apoyo sin fines de lucro que pueden trabajar en diversos temas: empresarial, social, jóvenes, mujeres, política, ambiental, etc. Según el área en la que requiera apoyo el proyecto, así será el rol que jueguen estas instituciones. En Ciudad Barrios actualmente trabajan FUNDE, Visión Mundial, FIAES,	A FAVOR. Estas instituciones estarán a favor de cualquier proyecto que represente beneficio para la población	BAJO. Su nivel de apoyo llega hasta donde los principales beneficiarios lo desean y por tanto no tiene poder para impedir la ejecución de alguna acción. Por ello su actuar está condicionado.

		CARE		
	Asociaciones de Desarrollo Comunal. ADESCO	Estas asociaciones son las más directamente relacionadas al desarrollo local. Están vinculadas directamente con las necesidades de las comunidades en todas las áreas del desarrollo. En Santa Elena, los líderes de ADESCO son los que por general representan los intereses de los pequeños agricultores, por tanto juegan un rol importante al poder definir acciones que beneficien a este sector económico, que también esta interesado en la mejora del municipio.	A FAVOR. Aunque las metas del proyecto no abarcan específicamente las áreas de trabajo de una ADESCO, es claro que si contribuyen en alguna medida y por ello, los lideres comunitarios de estas ADESCO están a favor de impulsar este proyecto	ALTO. Son lideres en sus comunidades y el apoyo para la ejecución de acciones por parte de ellos es fundamental, el que apoyen o no ciertas medidas es importante para la eficacia en la implementación de las medidas propuestas en el PCMº*9º

2.10 CONCLUSIONES

La ventaja competitiva que un municipio pueda tener con respecto a sus similares, depende de las condiciones que el mismo entorno pueda presentar, entorno municipal que, en alguna medida, ha sido analizado a lo largo de este capitulo. Dentro de este entorno municipal, se ha realizado un diagnostico sobre algunas de las variables como lo son: recursos naturales, calidad de la mano de obra, infraestructura y conectividad, cobertura de los servicios e institucionalidad, con el fin de contar con un panorama general que permita un acercamiento sobre las ventajas o desventajas que el municipio de Ciudad Barrios cuenta para fomentar su competitividad y posicionarse mejor frente a otros municipios. En el marco de este análisis de condiciones factoriales y competitividad, se presentan algunas reflexiones producto del entorno estudiado.

En primer lugar mencionar que el municipio cuenta con un amplio inventario de recursos naturales que pueden ser aprovechados tanto como atractivos turísticos, como disponibilidad para consumo, como es el caso del recurso hídrico. Aunque no se cuenta con estudios específicos sobre la calidad del agua y su potencial de generación, el municipio cuenta con ventaja de poseer un amplio inventario de este recurso para explotar. Asimismo, los suelos tienen potencialidades altamente productivas, aunque se menciona que el uso correcto de estos suelos depende en gran medida de la humedad a la que es sometida, las actuales técnicas y conocimientos sobre manejos adecuados del suelo pueden contribuir a reducir estas debilidades del territorio y aprovechar al máximo el potencial productivo.

En segundo lugar, los indicadores de educación son un área que debe mejorar el municipio. Las cifras señalan que el municipio se encuentra por debajo del nivel

departamental en la mayoría de los casos; escolaridad, alfabetismo, cobertura, son algunos de los indicadores que el municipio debe mejorar, esto con el fin de contar con mano de obra cualificada capaz de desempeñar tareas en áreas altamente técnicas o científicas.

En tercer lugar, y con respecto a la cobertura de servicios dentro del área urbana, cabe mencionar que en los servicios de agua, luz y teléfono (los cuales son comúnmente más demandados por los propietarios de un negocio) existen ciertas deficiencias. A excepción de la energía eléctrica, cuya cobertura ronda el 90%, los demás servicios se encuentran por debajo del 50%, esto es un reto para la municipalidad, ya que los negocios demandan constantemente este tipo de servicios para poder operar en condiciones favorables. También, el bajo nivel en las tasas de cobertura, abre oportunidades para invertir. La prestación de servicios como la telefonía o el internet son opciones que pueden promoverse dentro del municipio.

Por último, se encuentra la institucionalidad, que dentro del municipio de Ciudad Barrios apoya en diferentes áreas, lo cual le da la ventaja de tener apoyo en las áreas que implican los procesos de desarrollo local. Dentro de esta institucionalidad, cuenta con apoyo de FOMILENIO que impulsa tanto el mega proyecto de la Longitudinal del Norte como proyectos productivos en las zonas rurales, asimismo, el Ministerio de Agricultura y Ganadería -MAG- a través del Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental -PRODEMORO- está trabajando en el tema de desarrollo productivo de los agricultores si se combinan este tipo de iniciativas y apoyo institucional, el municipio puede desarrollarse productivamente a la vez que mejora la accesibilidad a mercados lo cual puede mejorar su posición competitiva en la región.

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

En El Salvador, los municipios son las unidades primarias para la organización de los territorios. Para su funcionamiento, el gobierno de El Salvador aprobó en 1996 el código municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales. Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través de ciertas atribuciones, entre la cuales se menciona (Asamblea Legislativa, 1986):

- La autonomía en la generación de ingresos
- Promoción de la actividad industrial, comercial, agrícola, turismo, etc.
- Protección de los recursos naturales
- Promoción de ferias y festividades
- Promover la participación ciudadana

En el presente capítulo realiza un diagnostico básico sobre la gestión municipal, con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad en cuanto a promover el desarrollo económico y social. La calidad de la gestión municipal es un factor clave para la competitividad de un municipio y para generar un valor agregado a las actividades de las empresas que operan en el mismo. Constituye un factor importante que favorece el clima de negocios.

El segundo apartado de este capítulo, presenta un análisis sobre el Índice de Competitividad Municipal 2011, evaluando principalmente el rol de la municipalidad en la

mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. Esta herramienta se decanta específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios.

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL

La gestión municipal comprende las acciones que realizan la municipalidad y sus organismos dependientes, para el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en sus planes y programas, haciendo uso eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que tiene a disposición la administración pública municipal. En este primer apartado, se hace una aproximación a la situación prevaleciente en Ciudad Barrios en cuatro áreas de la gestión municipal (ver diagrama 3):

a) **Desarrollo Organizacional:** Se refiere a que se realizan 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.[15]

b) **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.[16]

c) **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.[17]

d) **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.[18]

A continuación, en la tabla 6, se presenta un resumen de la información pertinente a cada una de esas áreas de la gestión municipal para el municipio de Olocuilta

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

Diagrama 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal



Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumento para al Autoevaluación de la Gestión Municipal, 2008.

Tabla 7. Evaluación de la Gestión Municipal en Ciudad Barrios[19]

a. Desarrollo Organizacional

A.1 Capacidad de la Municipalidad de Operar de Acuerdo a Objetivos y Metas	Por el momento la municipalidad cuenta con un Plan Estratégico Participativo 2010-2012 este es un plan estratégico que por lo general abarca un periodo de 3 años y además cuenta con un presupuesto participativo de inversión que van actualizando cada año. También se hace una planificación por áreas que responden a las líneas dictadas por el consejo municipal.
	Según lo planificado por la municipalidad, al momento de la consulta, se había ejecutado entre el 85% a 90% conforme al presupuesto participativo de inversión para el 2011.
A.2 Capacidad de la Municipalidad de Ordenar el Territorio	No existe plan de ordenamiento territorial ni algún tipo de iniciativa en este tema. Al mismo tiempo que no se cuenta con una unidad especifica sobre el tema.
A3. Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	En cuanto al promedio de estudios del personal de la municipalidad el personal administrativo (60% del personal) posee nivel universitario y bachillerato al igual que el área técnica (15% del personal) Personal de campo (25% del personal) posee nivel básico y en algunos casos bachillerato
A.4. Capacidad de Implementar sistemas mecanizados	En la municipalidad se implementan el sistema del SAFIMU II, así como también un sistema mecanizado de documentos de estado familiar en línea. Actualmente se encuentra en proceso de digitalizar registro familiar y catastro
	No existen cuentas de correo institucional, la mayoría del personal utiliza sus cuentas de correo privada de dominios como Hotmail, Yahoo, Gmail, etc.
A.5. Capacidad de Implementar la equidad de género en la contratación de personal	Existe un personal formado por 114 empleados de los cuales, 40 son mujeres, equivalentes al 35%
	Existen 13 jefaturas, de las cuales 3 son lideradas por personal femenino, lo que equivale al 23%.

[19] Elaboración a partir de entrevista con comisión de enlace y documento de autoevaluación de la gestión municipal 2010.

b. Finanzas Municipales:

B1. Capacidad de Potenciar y optimizar la recaudación municipal	Para el ejercicio 2011, los Ingresos totales del municipio de Ciudad Barrios fueron de US$6,347895.80, El 10.9% de ellos provienen de ingresos propio; el 30.3% provienen de las transferencias recibidas en concepto de FODES; el 45.6% es endeudamiento público; y, el resto es saldo de años anteriores.
	El 84% de los ingresos propios provienen de las tasas y derechos municipales, mientras que el 10% proviene de los impuestos.
	En relación al 2010, la mora tributaria se ha incrementado en un 13%
B3. Capacidad de manejar la deuda responsablemente	La amortización de la deuda bancaria ascendió a US$866,153.22, lo cual equivale al 13.6% de los ingresos municipales. La inversión total del municipio ascendió en 2011 a US$3,560,989.67, equivalente al 56.1% del total de ingresos
B4. Capacidad Administrativa Financiera	La información se encuentra disponible al día y presenta atrasos de menos de un mes.

c. Servicios y Proyectos:

C1. Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables	A nivel urbano, la alcaldía ofrece los servicios de cementerio, recolección de desechos, adoquinado, alumbrado de calles, agua y alcantarillado (cobrados). Canchas de futbol, casas comunales y barrido de calles (servicios no cobrados)
	En lo que respecta al área rural, se ofrecen los servicios de cementerio, 30% de las comunidades poseen alumbrado de calles, mantenimiento de caminos, carreteras y calles vecinales.
C4. Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	Cerca del 100% de los inmuebles de la zona urbana reciben el servicio de recolección de basura.
	Los desechos sólidos se envían un 30% al relleno sanitario en Usulután y un 70% a una planta de compostaje.
	Existe la Unidad Ambiental, así como también una ordenanza vigente con respecto al tema ambiental y su propio responsable.

d. Gobernabilidad Democrática:

D2. Capacidad de implementar transparencia municipal	Se realizan 2 rendiciones de cuenta al año, además se cuenta con un comité de contraloría ciudadana como ente fiscalizador de la población (el cual además da seguimiento a temas de género y ambientales)
D3. Capacidad de promover la participación ciudadana y concertación local	Dentro de los mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana están las consultas ciudadanas, reuniones comunales y las visitas sectoriales.
D4. Capacidad de informar la normativa legal a la población	Como medios de difusión sobre normativa legal y trabajo municipal, se utiliza las hojas volantes, publicaciones como la revista de las fiestas patronales, brochure, perifoneos, radio.
D5. Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	Por el momento no existen políticas o unidades de apoyo a sectores vulnerables como niñez, jóvenes y adulto mayor, o mujeres.

A partir de la evaluación realizada a los diferentes niveles que componen la gestión municipal, se presenta a continuación una tabla de análisis interno de las fortalezas y debilidades que son determinantes también para impulsar un proceso de mejora en la competitividad municipal

Tabla 8. Gestión Municipal de Ciudad Barrios. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas	Debilidades
❑ Amplio sector privado en la localidad ❑ Personal con conocimientos sobre todo en área administrativa ❑ Atención inmediata a las necesidades de la población ❑ Se cuenta con el equipo técnico y sistematizado para mejorar las labores ❑ Instituciones con apoyo técnico ❑ Recurso humano con capacidades ❑ Amplia cobertura en la prestación de servicios ❑ Involucran a las comunidades al trabajo comunal ❑ Agilidad en la atención al usuario ❑ Distribución equitativa de los fondos municipales	❑ Poco involucramiento con actores externos ejemplo ONG ❑ Desinterés para asociarse por parte del sector privado (asociación con la municipalidad) ❑ Se carece del apoyo e involucramiento de los sectores productivos del municipio ❑ Existen problemas de comunicación ❑ Falta educación en materia ambiental hacia la población ❑ El municipio crece desordenadamente ❑ Falta de recursos humanos (operativo para mayor atención y auxilio a necesidades) ❑ Se cuenta con pocas herramientas de trabajo a las áreas más vulnerables. ❑ Existe un bajo nivel de acercamiento a la empresa privada

Fuente. Entrevistas con Comisión Municipal de Enlace del Proyecto USAID para la competitividad municipal

3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

En el 2009, el Programa de **USAID ñPromoción de Oportunidades Económicasò** desarrolló el Índice de Competitividad Municipal (ICM), el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de una 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 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 favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio.

El ICM evalúa nueve subíndices (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, 2009) relacionados con la gobernabilidad económica local: i)

transparencia; ii) servicios municipales; iii) proactividad; iv) pagos informales; v) seguridad ciudadana; vi) tiempo para cumplir con las regulaciones; vii) tasas e impuestos; viii) costos de entrada; y, ix) regulaciones municipales. Cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global: 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 (Research Triangle Institute, RTI, 2009 (b)).

De acuerdo con la metodología de construcción del ICM, la medición de las condiciones favorables para el desarrollo de los negocios se realiza asignándole una puntuación, en una escala entre 1 y 10, a cada uno de los a 9 sub índices arriba señalados; mientras más alto ó más próximo a 10 es el valor del subíndice, tanto mejor es el desempeño de la municipalidad en el aspecto medido por dicho subíndice. Con base a la puntuación asignada, se clasifican los municipios, creándose una sana competencia en la construcción de un ambiente positivo para los negocios, que le permitan al municipio atraer, mantener la inversión, generar empleos e ingresos, mejorar la calidad de vida de su población y promover el desarrollo económico de la localidad.

En el 2009, el municipio de Ciudad Barrios ocupó la posición 73 en la medición del ICM, con una nota global de 5.40. Para el 2011 su nota global a 5.51, mejorándola en 0.11 (ver tabla 8). Sin embargo, su posición cayó a la posición 86, como resultado de haber aumentado aún más la puntuación de otras. Esto quiere decir que hubo una mejora en el indicador global pero que a la par de Ciudad Barrios existieron municipales que mejoraron más su puntuación, y, por lo tanto, mejoraron mucho más su posicionamiento en el ranking. La puntuación obtenida por el municipio en cada uno de los sub índices para cada año en cuestión se presenta en la tabla 8

- En términos de la evaluación del ICM, si bien es cierto que en el 2011 mejoró su calificación global con respecto al 2009, en términos de posición del ranking cayó 13 posiciones, pasando del puesto 73 al 86.

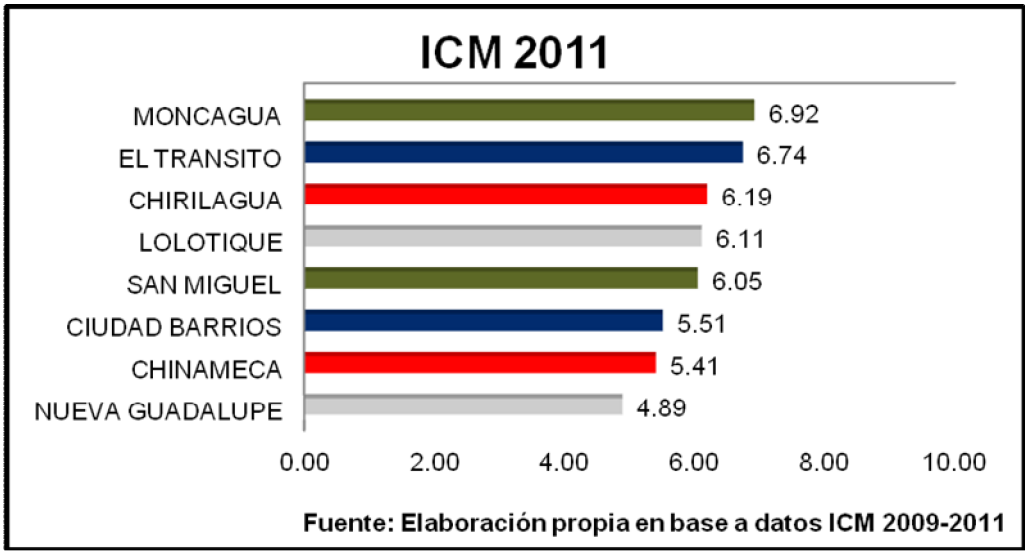
Tabla 9. Variaciones del ICM. Municipio de Ciudad Barrios

Subíndice	2009	2011	Variación
TRANSPARENCIA	5.10	4.88	-
SERVICIOS MUNICIPALES	1.99	2.14	+
PROACTIVIDAD	5.59	4.76	-
PAGOS INFORMALES	9.30	8.37	-
SEGURIDAD CIUDADANA	6.01	6.31	+
TIEMPO PARA CUMPLIR REGULACIONES	4.39	6.16	+
TASAS E IMPUESTOS	2.07	3.36	+
COSTOS DE ENTRADA	8.61	9.69	+
REGULACIONES MUNICIPALES	8.66	8.45	-
Fuente: Elaboración propia en base a datos ICM 2009 - 2011			

Como puede observarse en la tabla 8, el bajo desempeño de la municipalidad en incrementar su nota global del ICM, se debe en parte al retroceso que sufrió en 3 de los 4

indicadores que mas aportan a dicho indicador. Sobre todo en el tema de pagos informales donde la evaluación retrocedió casi un punto.

Gráfico 3. Resultados ICM 2011. Municipios del departamento de San Miguel.



Fuente: Elaboración propia en base a datos ICM 2009-2011

3.3 SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE ALGUNOS ELEMENTOS VINCULADOS A LOS SUBÍNDICES DEL ICM

En términos generales, a partir de las entrevistas con los referentes municipales, se pueden identificar la situación actual y acciones de mejora que está impulsando la municipalidad de Ciudad Barrios en algunos campos relacionados con subíndices del ICM Es importante mencionar que Ciudad Barrios ya está realizando acciones para la mejora del clima de negocios. No obstante, como ocurre en la mayoría de municipalidades, este trabajo no se hace en conjunto con los sectores empresariales ni tampoco se da a conocer públicamente estas acciones.

a. ASPECTOS RELACIONADOS a la Transparencia

Desde el enfoque de la competitividad municipal, la transparencia mide el grado de apertura del gobierno municipal en proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el municipio. Para la Iniciativa Social para la Democracia (ISD)[20], la transparencia existe cuando se presentan las siguientes condiciones: reglas claras, participación y control social, acceso a la información y rendición de cuentas. A continuación se presenta en la tabla 9 un resumen de la situación prevaleciente para cada una de las anteriores 4 condiciones señaladas.

Tabla 10. Situación de algunos aspectos relacionados con el subíndice de Transparencia, municipio de Ciudad Barrios

TEMA	DESCRIPCION
Normativa municipal	• En términos de normativa, la municipalidad cuenta con su propio reglamento sobre transparencia, basado en un decreto legislativo que indica que cualquier persona

[20] La transparencia pública se define como la capacidad de generar condiciones de confianza y franqueza entre los que administran la esfera de lo público, basado en competencias y reglas, acceso a información pública, rendición de cuentas y participación y control ciudadano. Iniciativa Social para la Democracia, 2008.

TEMA	DESCRIPCION
	puede accesar a la información del trabajo de la municipalidad además de ello existe un mecanismo de rendición de cuentas que se hace anualmente, a través de un cabildo abierto y además se hace una convocatoria popular para informar sobre el desempeño de la alcaldía.
Participación social	• Se realizan asambleas comunitarias donde se expone información financiera de la municipalidad y sobre los proyectos. Estas visitas se hacen a nivel cantonal, además cuando se inauguran proyectos también se hace difusión de la información. • Se están formando los comités de contraloría ciudadana, los cuales tienen como objetivo, aumentar la transparencia de las actividades de la municipalidad.
Acceso a información	• Existe un sitio web a través del cual se divulga las actividades de la alcaldía así como también un mural para las publicaciones, el tipo de información generalmente está relacionada con la ejecución de proyectos. El tema de finanzas municipales se maneja de una manera interna.
Rendición de cuentas:	• Existe un mecanismo de rendición de cuentas que se hace anualmente, a través de un cabildo abierto y además se hace una convocatoria popular para informar sobre el desempeño de la alcaldía

b. ASPECTOS RELACIONADOS A la Proactividad

Una de las principales acciones emprendidas por la municipalidad consiste en la construcción de un mercado municipal cuya inversión gira en torno a los 2 millones de dólares. Su ejecución empezó en 2010. Esta infraestructura contará con espacio para 271 negocios y se espera con ello poder ordenar el centro del casco urbano, desalojando las ventas ambulantes y además ordenando el tráfico vehicular, sobre todo el transporte público, ya que el mercado contará con su propia terminal de buses.

Además, la alcaldía está impulsando otras acciones tales como:

1) Se están impulsando programas de apoyo a la juventud, a través de actividades deportivas y culturales. Con apoyo de la casa de la cultura.
2) Existe un programa de clases de internet.
3) Se está pensando en crear una unidad de mujer en la alcaldía para darle apoyo al tema mujeres.
4) La municipalidad fomenta el trabajo con la empresa privada.
5) Cuentan con un Hospital el cual será ampliado por medio de Luxemburgo para la cooperación del desarrollo. La inversión asciende a un millón de dólares.
6) Se brindan servicios de asesoría jurídica para la micro y pequeña empresa.
7) Existen ferias de trabajo y un banco de trabajo.
8) Apoyo para las mujeres confeccionistas

c. ASPECTOS RELACIONADOS A la Seguridad Ciudadana

Entre las acciones puestas en marcha por la municipalidad en este tema se hallan: izando, entre los que se mencionan:

1) Recientemente se ha abierto una oficina de Protección Civil.

2) Cuentan con una coordinación interinstitucional.

3) Existe un programa de fortalecimiento de gobiernos locales, por medio del FISDL, el cual tiene la meta de incrementar la inversión para la prevención y apoyo a los jóvenes.

4) Se está trabajando en la remodelación y equipamiento de la cancha municipal.

- .

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

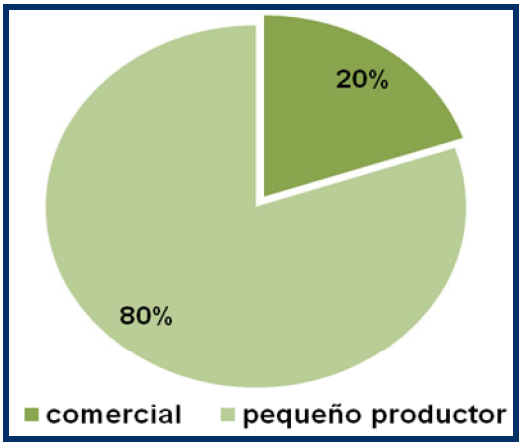
Para completar el diagnostico municipal, es importante realizar un análisis sobre los principales actores que en ultima instancia determinan el nivel competitivo de un municipio, es decir, los actores económicos productivos. Con esta afirmación no se pretende descartar en ningún momento la importancia que un buen entorno o una adecuada gestión municipal puedan aportar a la mejora de la competitividad de un municipio, sino que la combinación de estos dos factores y las sinergias que se pueden crear, deben de complementarse con un tejido productivo y empresarial sólido, dinámico, proactivo, con la capacidad no solo de mantener sus volúmenes comerciales sino también con la posibilidad de aumentarlos, esto quiere decir que la interacción de las tres condiciones: entorno, municipalidad y sectores productivos-empresariales, es la que determinará el nivel de competitividad de los municipios.

4.1. TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

a. Perfil del sector agrícola

El IV Censo Agropecuario 2007-2008 indicaba que existen 2,269 productores en el municipio. El 20% de ellos son productores comerciales, los cuales destinan la mayor parte de su producción para la venta; el 80% restante son pequeños productores, los cuales consumen la mayor parte de su cosecha y venden el excedente con el fin de suplir sus necesidades familiares de subsistencia (ver gráfico 10). (Ministerio de Economía, MINEC, 2009) El mismo censo indica que del total de productores comerciales, únicamente 8 entraban en el ñMarco de Lista de Productores (MLP), En ella clasifican las unidades productivas caracterizadas por desarrollar actividades en forma altamente intensiva y por generar gran volumen de producción (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

Gráfico 4. Clasificación de los productores.



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

El Censo Agropecuario también muestra que la mayor parte de los productores comerciales, 68.2%, son hombres y el 31.8% son mujeres. En el caso de los pequeños productores, el 90.0% son hombres y el 10.0% son mujeres.

En términos de cultivos y producción, la tabla 9 muestra un resumen de las actividades agrícolas en el municipio y su nivel de producción. Asimismo, en ella se muestra que la mayoría de los agricultores del municipio de Ciudad Barrios se dedican a producir maíz. Los otros dos cultivos de importancia son el maicillo y el frijol.

Tabla 11. Producción por cultivo y destino.

	Total productores y producción total			Total por destino de la producción			
	Productores	Superficie sembrada (Mz.)	Cantidad (QQ.)[21]	Consumo humano	Consumo animal	semilla	Venta
Caña de Azúcar	14	8.35	441	N/D	N/D	N/D	N/D
Maíz	1,942	1,205	30,759	26,038	780	29	3,912
Maicillo	330	183	3,731	0	3,120	14	597
Frijol	688	132	2,090	1,691	0	27	372
Arroz	1	0	39	0	0	0	39
Hortalizas		5	1,076	N/D	N/D	N/D	N/D
Frutas		34	4,034	N/D	N/D	N/D	N/D

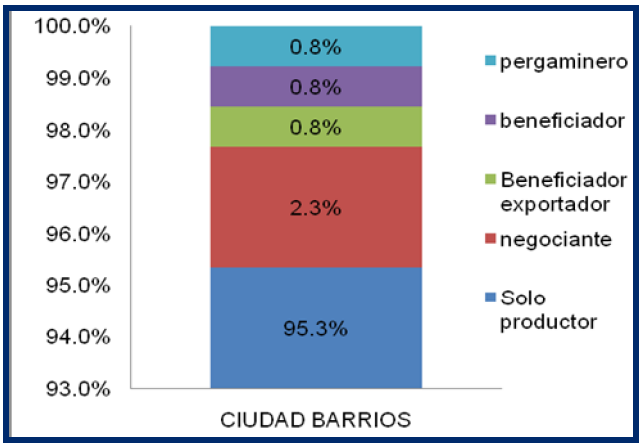
Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

La tabla 9 muestra que la mayoría de los agricultores del municipio de Ciudad Barrios se dedican a producir maíz. Los otros dos cultivos de importancia es el maicillo y el frijol.

A través de los talleres y las visitas a campo, los actores locales han manifestado que el cultivo del café es una actividad fundamental para el municipio y que mucha de la actividad comercial se mueve gracias a esta. De acuerdo al censo agropecuario, en Ciudad Barrios hay un total de 387 productores de café. En el gráfico 12 se muestra la composición según la actividad que se dedica . Como puede observarse en él, la mayor proporción de los productores se dedican exclusivamente a la producción del grano. En cuanto a área de café sembrada, el municipio cuenta con 3,329 mz. Aproximadamente, una cuarta parte de ellas, 800.49 mz, es café sembrado en estricta altura. En paralelo, Ciudad Barrios se ha especializado en la producción de plantas de café

[21] Excepto la caña de azúcar que está medida en Tc.

Gráfico 5. Clasificación de la actividad como productor de café

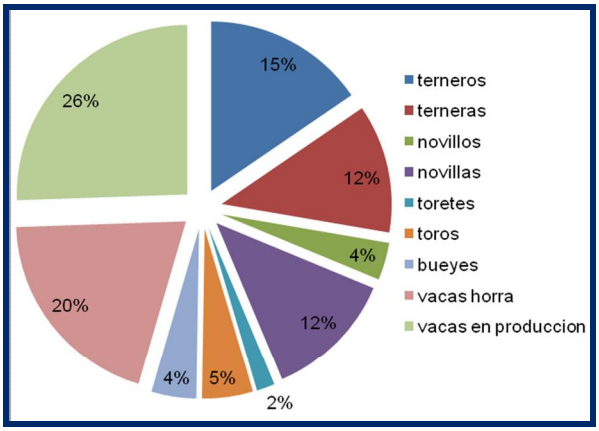


Fuente: Elaboración propia en base a censo agropecuario 2007-2008

El Censo también indicaba que el total de producción agrícola se realizaba en 2,135 explotaciones, las cuales abarcaban una superficie de 8,390.29 manzanas. El 78.7% de ellas son propiedad del productor, el 20.0% es alquilado y el restante 1.3% es otra forma de tenencia de la tierra.. El 81.5% de las explotaciones son utilizadas por pequeños productores

Sobre la actividad ganadera, según el censo agropecuario 2007, existían en el municipio 3,719 cabezas de ganado bovino. Más de la cuarta parte de ellas son vacas en producción de leche. Junto con los terneros, terneras y novillos y novillas suman el 69% del hato (ver gráfico 13). Según lo manifestado por actores locales, este ganado es utilizado para doble propósito, es decir, para la producción de leche y producción de carne.

Gráfico 6. Distribución de cabezas de ganado bovino



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

b. Perfil del sector agroindustrial

En términos de negocios, el censo económico 2005, indicaba que para ese año, no existían empresas que desempeñaran sus actividades dentro de este rubro.
Perfil del sector industrial

En el sector de industria, el censo económico 2005 mostraba un total de 91 negocios distribuidos en 13 actividades distintas[22] (ver tabla 12). . En ellos se empleaba a 250 personas

Tabla 12. Principales actividades del sector industrial

ACTIVIDAD	CANTIDAD
Elaboración de tortillas.	18
Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	16
Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal).	15
Sastrería (confección de trajes para hombre, etc.).	12
Fabricación de pan de toda clase.	10
Carpintería	8

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

c. Perfil del sector comercio

En este sector se concentra la mayor parte, 72.1%, de los 1,323 negocios censados en el 2005. Las actividades comerciales son muy diversas, identificándose 116 rubros diferentes. En la tabla 13 se muestra el detalle de las 10 principales actividades[23] donde se registraron la mayor cantidad de negocios, reuniendo éstas el 61% de los establecimientos del sector en Ciudad Barrios :

Tabla 13. Principales actividades del sector

ACTIVIDAD	CANTIDAD
Venta de artículos de primera necesidad (Tienda)	242
Venta de verduras y hortalizas.	66
Chalet. (5211 - Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco.)	45
Tienda (puesto de mercado).	43
Comedor.	37
Venta de ropa de toda clase.	36
Bazares (venta de diversos artículos).	34
Bazar.	30
Venta de calzado.	29
Venta de medicamentos farmacéuticos y otros materiales y artículos de uso médico, odontológico (farmacia).	21

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

[22] Según el Código Industrial Internacional Uniforme.
[23] Según el Código Industrial Internacional Uniforme. CIIU

d. Perfil del sector servicios

En este sector se concentran 221, 16.7%, de los 1,323 negocios censados en el 2005. Las actividades de servicios son muy diversas, identificándose 50 rubros diferentes. En la tabla 14 se muestra el detalle de las 10 principales actividades[24] donde se registraron la mayor cantidad de negocios, reuniendo éstas el 68% de los establecimientos del sector en Ciudad Barrios

Tabla 14. Principales actividades del sector

ACTIVIDAD	CANTIDAD
Comedor	37
Asesoramiento y representación jurídica en las diferentes esferas del derecho.	21
Pupusería.	19
Clínicas de medicina general.	16
Clínicas de odontología general.	15
Peluquerías y barberías.	12
Tratamientos de belleza (salones).	11
Clínicas médicas especializadas.	8
Laboratorio clínico de análisis y diagnóstico.	7
Bancos privados o comerciales (autorizados para captar depósitos y otras actividades).	5

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

e. Perfil del sector turismo[25]

Según el plan estratégico del municipio de Ciudad Barrios, se cuenta con varios sitios con potencial turístico, entre los cuales se mencionan:

1) La piedra bruja, en el cantón San Lorenzo. Este sitio cuenta con petrograbados y piedras para sacrificios.
2) Parque Luciano Hernández, en el casco urbano. Escenario del movimiento revolucionario en contra de la corona española, durante el primer grito de independencia.
3) Cerro Grande, antiguo asentamiento de la ciudad. Además, en esta zona se encuentran restos de antigua cerámica
4) Mirador y Parque San Miguel, en donde la municipalidad ha venido haciendo esfuerzos por recuperarlo e iluminarlo para volver más atractivo este lugar.

f. Cooperativas que existen en el municipio

Dentro del sector agrícola y ganadero, existen las cooperativas ACOACH, que está conformada por productores y productoras agrícolas. Asimismo existe una asociación de ganaderos, dentro de la cual existen socios y socias cuyo ganado es utilizado para doble propósito: producción de leche y producción de cárnicos. El censo económico 2005,

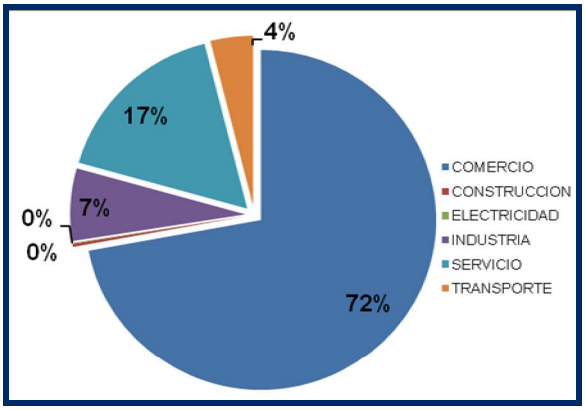
[24] Según el Código Industrial Internacional Uniforme. CIIU
[25] Basado en: Plan Estratégico Participativo 2004-2014 de Ciudad Barrios.

describe la Cooperativa De Agro Industria Ganadera - COPIGAC de R.L.- como una cooperativa del sector comercio que se dedica a la comercialización de alimento para animales. Y dentro del sector transporte se cuenta con información de la cooperativa ACOTRANSDESE de R.L. la cual fue fundada en 1997 y su actividad es el transporte colectivo de pasajeros. Esta cooperativa tiene 36 socios, de los cuales 34 son hombres y 2 mujeres. Con este sector, la municipalidad ha estado realizando reuniones respecto al ordenamiento de la ciudad con el fin de ordenar también el transporte público.

4.2. TEJIDO EMPRESARIAL

La base de datos del censo económico 2005 muestra que para ese año existían 1,323 empresas en los sectores de comercio, construcción, electricidad, industria, servicio y transporte. El 72% de ellas pertenecían al sector comercio; el sector industria y servicio tenían una participación del 7% y 17%, respectivamente. En estos sectores productivos no agropecuarios se generaba un total de 2,840 empleos (ver tabla 15). Al menos 2 de cada 3 de éstos eran aportados por los establecimientos comerciales. Los sectores de industria y servicios generaban el 8.8% y 22.9% de los empleos, respectivamente.

Gráfico 7. Distribución de los negocios por sector



Fuente: Elaboración propia en base al censo económico 2005

A continuación se presenta la tabla 15 donde presenta un resumen de la composición de los negocios (2005) según el sexo del propietario y el total de empleo contratado[26]. Varios elementos interesantes se pueden destacar en ella

- 727 negocios, 55%, son propiedad de una mujer; 35.0% son de un hombre; y, el 3.1% son empresas con personería jurídica.
- A nivel de sectores, solo en el comercio y los servicios prevalecen más las propietarias de negocio que los propietarios, En lo que a empleo se refiere, el 46.0% es generado por negocios propiedad de una mujer, el 37.3% por los que son de un hombre y el 20.8% por los que cuentan con personería jurídica.

[26] Se excluyen de esta tabla los casos ñS/Nòque son datos sin definición de genero o razón social

Tabla 15. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo

Distribución De Los Negocios Por Sexo Y Actividad Económica				Total Personal Empleado Según Sexo Del Propietario Y Actividad Económica		
	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica
COMERCIO	579	274	14	930	580	129
CONSTRUCCION	0	2	2	0	5	13
ELECTRICIDAD	0	0	1	0	0	6
INDUSTRIA	41	50	0	127	123	0
SERVICIO	106	93	18	247	225	171
TRANSPORTE	1	44	6	3	127	27
Total	727	463	41	1307	1060	346

Fuente: Elaboración Propia en base al censo económico

El cuadro anterior indica que:

Basándose en el total de personal que labora en cada negocio, sea personal remunerado o no, 1,270 de los 1,323 negocios censados, 96.0%, son microempresas; 36 son pequeñas empresas; 16 son mediana empresa; y, la única gran empresa del municipio, según lo reporta el censo económico 2005, es COPIGAC de R.L. que se dedica a la comercialización de alimento para animales y cuenta con un personal de 56 personas.
1 es gran empresa (ver tabla 16).

Tabla 16. Clasificación de los establecimientos según el personal ocupado

Sector económico	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
COMERCIO	954	932	17	4	1
CONSTRUCCION	4	3	1	0	0
ELECTRICIDAD	1	0	1	0	0
INDUSTRIA	91	85	4	2	0
SERVICIO	221	203	8	10	0
TRANSPORTE	52	47	5	0	0
Total	1,323	1,270	36	16	1

Fuente: elaboración propia en base al censo económico 2005

4.3. CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico realizado a la economía del municipio de Ciudad Barrios, a través de los perfiles descritos en el capítulo 4, y el tejido empresarial junto con los posibles encadenamientos productivos y de proveedores, podemos afirmar que el municipio de Ciudad Barrios cuenta, en primer lugar, con la ventaja de poseer el mayor inventario bovino del departamento.

Cabe mencionar que actualmente no se cuenta con un estudio más detallado sobre las características del ganado, para determinar cuál es el máximo beneficio que se le puede aprovechar a este recurso, actualmente el ganado se destina para doble propósito, sin

embargo, los actores locales han manifestado que especializarse en un solo propósito puede traer más beneficios al municipio y volverlo más competitivo, que manteniendo el actual destino de la producción.

Turísticamente, el municipio cuenta con una amplia gama de atractivos, naturales y culturales, que pueden servir para promover iniciativas dentro de este rubro. La municipalidad ya ha realizado algunos esfuerzos por impulsar el tema en el casco urbano, en el área rural todavía faltan más esfuerzos por dinamizar el turismo, sobre todo en términos de caracterización de los lugares, actualmente se tiene información de sitios con potencial turístico, pero de momento, no se cuenta con información que haga más precisión de estos lugares o si ya están siendo explotados turísticamente, esto es una oportunidad para reforzar el tema e identificar más específicamente las potencialidades reales de estos lugares, así como también la mejor manera para explotarlos.

A nivel empresarial, los datos indican que el municipio de Ciudad Barrios es muy dinámico en lo que actividad empresarial se refiere. La diversidad de actividades dentro de los sectores, así como la amplia gama de tamaño de los negocios, indica que se puede establecer desde una pequeña tienda hasta grandes empresas comercializadoras, como el caso de COPIGAC de R.L. sin embargo, la mayoría de los negocios son microempresas y por lo tanto, las principales apuestas de la gestión municipal deberán ir encaminadas al desarrollo de estos negocios.

A partir de los perfiles sectoriales y el tejido empresarial, se concluye que en el sector servicios hay oportunidades para desarrollar negocios que demandan mano de obra altamente cualificada, ya que dentro de las 10 principales actividades del sector, más de 5 destacan en la oferta de servicios de salud, como clínicas generales, laboratorios y clínicas odontológicas. Esto significa oportunidades para promover el desarrollo de capacidades más técnicas dentro de la población productiva del municipio. El reto será como vincular esta oferta de servicios de salud con equipamientos regionales como el Hospital Nacional, centros que tienen la cualidad de ser compradores potenciales de bienes y servicios para el correcto funcionamiento de sus instalaciones.

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

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 acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tablas 17 y 18). 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 con presencia en el municipio de Ciudad Barrios, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio

A continuación, en la tabla 17 se presenta el análisis FODA para el municipio Ciudad Barrios.

Tabla 17. ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS (Factores internos que potencian el Desarrollo)	**DEBILIDADES**, (Factores internos que limitan el Desarrollo)
1. Clima agradable, belleza paisajística, reserva ecológica, por el bosque cafetalero, mantos acuíferos 2. Es un potencial como Centro Comercial en relación con los municipios vecinos 3. Capital Humano Capacitado en diferentes profesiones, emprendedor, y con espíritu de servicio, con mucha calidez y capaz de resolver problemas 4. Figura de Monseñor Oscar Romero 5. Presencia de instituciones que impulsan el desarrollo, Sistema Financiero, Instituciones educativas, ONGs., Cooperativas 6. Carretera Longitudinal 7. Fácil acceso buena carretera 8. Empatía	1. Inseguridad, Zonas delictivas (existencia del centro penal) 2. Falta de Recursos económicos para el desarrollo 3. Centro Penal, 4. Poca capacidad en manejo de negocios y comercio 5. Delegación de la PNC , no cuenta con el equipo ni elemento humano suficiente para la ciudad 6. La débil organización en todo ámbito 7. Contaminación y deforestación 8. Escases de recursos para un buen funcionamiento de instituciones de servicio humanitarios 9. Falta de motivación, falta de organización, temor al cambio de paradigmas. 10. Falta de asistencia técnica y

FORTALEZAS (Factores internos que potencian el Desarrollo)	DEBILIDADES, (Factores internos que limitan el Desarrollo)
	abandono del sector agropecuario

Tabla 18. ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES **Factores externos que pueden ser aprovechados para mejorar las potencialidades y disminuir las debilidades identificadas y de esa forma ser más eficaces en el logro de los objetivos**	AMENAZAS **Factores externos que pueden representar limitaciones severas al buen desempeño de los objetivos si no se toman las medidas apropiadas**
1. Construcción del mercado y terminal municipal 2. Nuevas inversiones por ser ruta al norte 3. Desarrollar ecoturismo, crear talleres de artesanías 4. Ruta turística Monseñor Romero 5. Aumento del Comercio por construcción de la longitudinal del Norte 6. Mejores Facilidades para financiamiento para ampliar negocios 7. Una Universidad en la zona Norte 8. Líneas de crédito al turismo 9. Abrir puertas a un pueblo seguro donde exista paz, seguridad y más empleo 10. Conciertos musicales en parques 11. Instalación de Instituto tecnológico	12. Apertura de Hostal, Ofrecimiento de comidas propias de la región a turistas, tamales pisques Comidas propias del lugar 13. Que la municipalidad sea accesible a todos los sectores sin importar colores políticos 1. Que familiares de reos se radican en el sector del Penal 2. Segregación política, religiosa, social (Divisionismo) 3. El involucramiento de jóvenes en actividades delictivas y aumento la actividad delictiva 4. Deterioro del Medio ambiente (Sistema Climatológico) 5. La competencia, desleal 6. Desintegración familiar, falta de motivación a los jóvenes 7. Profundización de la Crisis económica 8. Amotinamiento en Centro Penal, 9. Cambios de gobiernos locales (visión)

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El plan de competitividad municipal se ha elaborado por medio de un proceso de priorización y concertación con el sector privado del municipio de Ciudad Barrios Su horizonte temporal de ejecución son 5 años. 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. 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).

Recuadro 1

Visión del Municipio de Ciudad Barrios a 2016

Visión

Ciudad Barrios, un municipio, próspero, seguro, con una imagen posesionada a lo nacional e internacional convertido en polo de Desarrollo de la zona norte, con gente con alto espíritu de servicio, en constante progreso material, espiritual, donde priva la calidez, la solidaridad, promotor de oportunidades del desarrollo económico, priorizando la persona humana y respetuoso de su entorno

6.2 OBJETIVO ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Ciudad Barrios son:

OE1. Ordenamiento de la ciudad de Barrios y volverla atractiva a los visitantes

OE2. Crear fuentes de empleo e ingreso a los sectores comercio y agricultura

OE3. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos por medio de un proceso de Desarrollo económico y social, mejoras en la cobertura de los servicios básicos

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 (ver tabla 11).

Línea estratégica: Gestión municipal en relación al clima de negocios	
Objetivo Especifico	
Mejorar el desempeño global del ICM pasando de la posición 86 en el 2011, a la posición 40 en el 2013.	Finalización de mercado municipal
	Construcción de parqueos
	Mejoramiento de espacios recreativos
	Gestionar un campo de la feria
	Promover el emprendedurismo
	Apoyar el desarrollo empresarial
	Desarrollar jornadas de cultura de paz
	Gestionar la presencia de la POLITUR Y LA PNC RURAL
	Actualizar la página Web
	Crear una ordenanza de acceso a la información
	Capacitar el personal de la alcaldía en temas de gestión pública
	Promover reformas al código municipal dirigidos al desarrollo económico
	Diseñar un museo cultural
	Crear la marca Barrios
	Potenciar los comités de seguridad ciudadana
	Gestionar más y mejor personal de seguridad
	Fortalecer el personal de agentes municipales y coordinar con la seguridad publica
	Promover valores cívicos y morales
	Desarrollar jornadas de sensibilización a las familias para evitar el involucramiento de los jóvenes en actividades delictivas
	Diseñar una ruta de acceso vial alterna a la ciudad
	Gestionar un sistema de video vigilancia
	Elaborar un plan de ordenamiento territorial
	Construir una agenda común por el desarrollo de Barios
	Mejorar el sistema de tratamiento de los desechos sólidos

Línea estratégica: Gestión municipal en relación al clima de negocios	
	Promover campañas de conservación del ambiente

Línea estratégica: Participación e involucramiento del sector privado (nivel de organización entre otros)	
Objetivos específico	Acciones estratégicas
Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el desarrollo económico local	Conformar el comité de desarrollo turístico
	Capacitación de los oferentes de bienes y servicios
	Desarrollo de festivales gastronómicos
	Intercambio de experiencias
	Promover la construcción de plazas comerciales
	Desarrollar ferias de negocios
	Desarrollo de capacitaciones empresariales
	Mejorar el nivel de cultura general de los ciudadanos
	Recuperación de la memoria histórica

Línea estratégica: Asociatividad: Entre municipalidades (municipios nacionales e internacionales) Entre la municipalidad y el gobierno central Entre empresarios Pública-privada	
Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el desarrollo económico local	
	Promover mecanismos de asocio público privado
	Promover la asociatividad
	Gestionar un centro tecnológico
	Gestionar una facultad de la UES en la zona
	Coordinación con instituciones de gobierno
	Mejorar la red vial a Carolina y longitudinal

Línea estratégica: Producción y Generación de Empleo por Sector	
	Acciones estratégicas
	Incentivar la inversión de la remesas
	Diseñar un parque industrial
	Institucionalizar la bolsa de empleo
	Gestionar recursos financieros de nueva banca con bajas tasas de interés

Línea estratégica: Producción y Generación de Empleo por Sector	
	Elaboración de planes de negocios
	Crear programas dirigidos al sector agrícola para Promover la producción
	Diseño de una ruta turística Monseñor Romero
	Promover la imagen de Monseñor Romero
	Participar en pueblos vivos

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD

Línea 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 2. Crear una ordenanza de rendición de cuentas y contraloría ciudadana 3. Crear y/o Actualizar la página Web para facilitar la información a la ciudadanía	Asesoría Técnica en transparencia,	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal	FUNDE-PROYECTO MCP
	Servicios municipales	4. Finalizar el mercado municipal para ordenar comercio informal y ordenar el comercio formal 5. Modernizar los servicios municipales internos y externos 6. Capacitar al personal de la municipalidad en temas de gestión pública 7. Mejorar el sistema de tratamiento de los desechos sólidos	Recursos financieros humanos Asistencia Técnica Asistencia técnica Recursos financiero	Alcaldía Municipal Alcaldía	MCP MARN

	Proactividad	8. Construir parqueos públicos 9. Diseñar un plan de ordenamiento territorial 10. Implementar talleres vocacionales 11. Mejorar los espacios recreativos 12. Gestionar un campo de la feria 13. Promover el emprendedurismo 14. Apoyar el desarrollo empresarial 15. Diseñar un museo cultural 16. Diseñar una ruta de acceso vial alterna a la ciudad 17. Construir una agenda común para el desarrollo de ciudad Barios 18. Promover campañas de conservación del ambiente 19. Promover la construcción de plazas comerciales	Recurso humano Asistencia Técnica Asistencia Técnica Recurso humano Asistencia Técnica Asesoría Asesoría Recurso humano	Alcaldía Alcaldía Alcaldía Alcaldía Alcaldía Alcaldía	Sector privado CONAMYPE CONAMYPE MINED

	Seguridad	20. Desarrollar jornadas de cultura de paz 21. Articular y coordinar los esfuerzos entre PNC y municipalidad con ciudadanía 22. Potenciar los comités de seguridad ciudadana 23. Gestionar más y mejor personal de seguridad 24. Gestionar la presencia de la POLITUR Y LA PNC RURAL 25. Promover valores cívicos y morales 26. Gestionar un sistema de video vigilancia 27. Desarrollar jornadas de sensibilización a las familiar para evitar el involucramiento de jóvenes en actividades delictivas	Asesoría técnica	Alcaldía Municipal Ministerio de seguridad	Proyecto MCP Ministerio de seguridad
	Tasas e impuestos	28. Diseñar una estrategia de mejor sistema de recaudación de impuestos y tasas	Asistencia Técnica	Alcaldía Municipal	Asesoría Técnica Proyecto MCP
	Regulaciones municipales	29. Promover reformas al código municipal dirigido al desarrollo económico	Asesoría	Alcaldía	MCP

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Fomento de asociatividad público privada	Pagos Informales Entre municipalidades	30. Fortalecer la mancomunidad	Asistencia Técnica	Alcaldía	
	Entre municipalidad y empresarios	31. Promover la asociatividad pública y privada 32. Promover la asociatividad en distintos niveles	Asistencia Técnica Asesoría con RH	Alcaldía y sector privado Alcaldía y sector privado	CAMARA DE COMERCIO MCP
	Entre municipalidad y Gobierno Central	33. Gestionar un centro de formación técnica 34. Gestionar la instalación de un centro de formación universitaria 35. Gestiones para el buen mantenimiento de las carreteras 36. Coordinar acciones relevantes con instancias del GOES	Asistencia Técnica	Alcaldía	MINED UES MOP

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Participación del sector privado	Articulación intersectorial	37. Involucrar a los actores en la prevención de la violencia 38. Capacitar a los actores privados en temas de desarrollo empresarial 39. Desarrollar ferias de negocios 40. Mejorar el nivel de cultura ciudadana 41. Recuperar la memoria histórica 42. Desarrollar festivales gastronómicos 43. Desarrollar intercambios de experiencias	Asesoría y asistencia Técnica Asesoría Recursos humanos	Alcaldía y Sector privado Alcaldía y sector privado Alcaldía y sector privado Sector privado	Asociaciones locales MCP CONAMYPE CONAMYPE

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y generación de empleo	Coordinación de actividades entre empresariado para el fomento de la inversión	44. Incentivar la inversión de las remesas 45. Diseñar y gestionar la instalación de un parque industrial empresarial	Asesoría Recurso financiero	Alcaldía, Sector privado	Proyecto MCP CONAMYPE

		46. Crear la bolsa de empleo 47. Gestionar recursos financieros de la nueva banca 48. Apoyar la elaboración de planes de negocios	Asesoría Asistencia Técnica		BFA CONAMYPE
	Sector agropecuario	49. Crear programas dirigidos al sector agrícola para mejorar la producción 50. Fomentar la producción orgánica sostenible 51. Apoyar jornadas de protección ambiental 52. Desarrollar jornadas de agro negocios 53. Hacer gestiones al MAG CENTA PRODEMORO 54. Apoyar y gestionar programas de subsidios 55. Promover la transferencia tecnológica agropecuaria 56. Gestionar becas para jóvenes 57. Gestionar un centro de acopio	Asistencia Técnica	Alcaldía	CENTA MAG PRODEMORO

	Sector Turismo	58. Diseñar la ruta turística 59. Promover la imagen de Monseñor Romero 60. Participar en pueblos vivos	Asistencia Técnica	Sector privado, alcaldía	MCP MITUR

6.5 PROGRAMACION MULTIANUAL

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.1 Transparencia Municipal	1.1.1 Dar cumplimiento a la ley de acceso a la información					
	1.1.2 Crear una ordenanza de rendición de cuentas y contraloría ciudadana					
	1.1.3 Crear y /o Actualizar la página Web para facilitar la información a la ciudadanía					
1.2 Servicios Municipales	1.2.1 Finalizar el mercado municipal					
	1.2.2 Ordenar el comercio informal					
	1.2.3 Capacitar el personal de la municipalidad en temas de					

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	gestión pública					
	1.2.4 Modernizar los servicios municipales internos y externos					
1.3 Proactividad	1.3.1 Diseñar un plan de ordenamiento territorial					
	1.3.2 Construir parqueos públicos					
	1.3.3 Mejorar los espacios recreativos					
	1.3.4 Gestionar un campo para la feria					
	1.3.5 Promover el emprendedurismo					
	1.3.6 Implementar talleres vocacionales					
	1.3.7 Fomentar el desarrollo cultural y artístico por medio del museo					
	1.3.8 Construir una agenda común para el desarrollo de ciudad barrios					
	1.3.9 Publicitar la imagen del municipio resaltando lo bueno					
	1.3.10 Elaborar murales que resalten la identidad del municipio					
	1.3.11 Diseñar un ruta vial alterna a la ciudad					

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	1.3.12 Promover y elaborar proyectos de plazas comerciales,					
	1.3.13 Promover campañas de conservación del ambiente					
1.4 Seguridad	1.4.1 Articular y coordinar los esfuerzos entre PNC y municipalidad con ciudadanía					
	1.4.2 Diseñar una estrategia de prevención de la violencia, como la Implementación de programas deportivos para la juventud y niñez, jornadas de sensibilización etc.					
	1.4.3 Desarrollar jornadas de cultura de paz					
	1.4.4 Potenciar comités de seguridad					
	1.4.5 Gestionar la POLITUR Y LA PNC RURAL					
	1.4.6 Gestionar un sistema de video vigilancia					
1.5 Tasas e impuestos	1.5.1 Diseñar una estrategia de mejor sistema de recaudación de impuestos y tasas					
1.6 Regulaciones municipales	1.6.1 Promover reformas al código municipal dirigido al					

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	desarrollo económico					

Línea estratégica 2 : Asociatividad		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.1 Asociatividad entre municipalidades	1.1.1 Fortalecer la mancomunidad micro regional					
1.2 Entre municipalidad y empresarios	1.2.1 Fomentar y promover la asociatividad público privada					
	1.2.2 Promover la asociatividad a distintos niveles					
1.3 Entre municipalidad y gobierno central	1.3.1 Gestionar un centro de formación técnica					
	1.3.2 Gestionar la instalación de un centro de formación universitaria					
	1.3.3 Gestiones para el buen mantenimiento de las carreteras					
	1.3.4 Coordinar acciones relevantes con instancias del GOES					

Línea estratégica 3 Participación del sector privado		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
2.1 Articulación intersectorial	2.1.1 Involucrar a los actores en la prevención de la violencia					
	2.1.2 Capacitar a los actores privados en temas de desarrollo empresarial					
	2.1.3 Desarrollar ferias de negocios					
	2.1.4 Desarrollar el nivel de cultura ciudadana					
	2.1.5 Recuperar la memoria histórica					
	2.1.6 Desarrollar festivales gastronómicos					
	2.1.7 Desarrollar intercambios de experiencias					

Línea estratégica 4 Producción y generación de empleo		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
3.1 De actividades entre empresarios para el fomento de la inversión	3.1.1 Incentivar la inversión de las remesas					
	3.1.2 Diseñar y gestionar la instalación de un parque industrial empresarial					
	3.1.3 Crear la bolsa de empleo					
	3.1.4 Gestionar recursos financieros de la nueva banca					
	3.1.5 Apoyar la elaboración de planes de negocios					
3.2 Sector turismo	3.2.1 Diseñar la ruta turística Monseñor Romero					
	3.2.2 Promover la imagen de Monseñor Romero 3.2.3 Participar en pueblos vivos					
3.3 Sector agropecuario	3.3.1 Crear programas dirigidos al sector agrícola para mejorar la producción					
	3.3.2 Fomentar la producción orgánica sostenible					
	3.3.3 Apoyar la protección ambiental					
	3.3.4 Desarrollar jornadas de agro negocios					

Línea estratégica 4 Producción y generación de empleo		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	3.3.5 Hacer gestiones ante CENTA MAG PRODEMORO					
	3.3.6 Apoyar programas de subsidios					
	3.3.7 Promover la transferencia tecnológica					
	3.3.8 Gestionar becas para jóvenes					
	3.3.9 Gestionar un centro de acopio					

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.

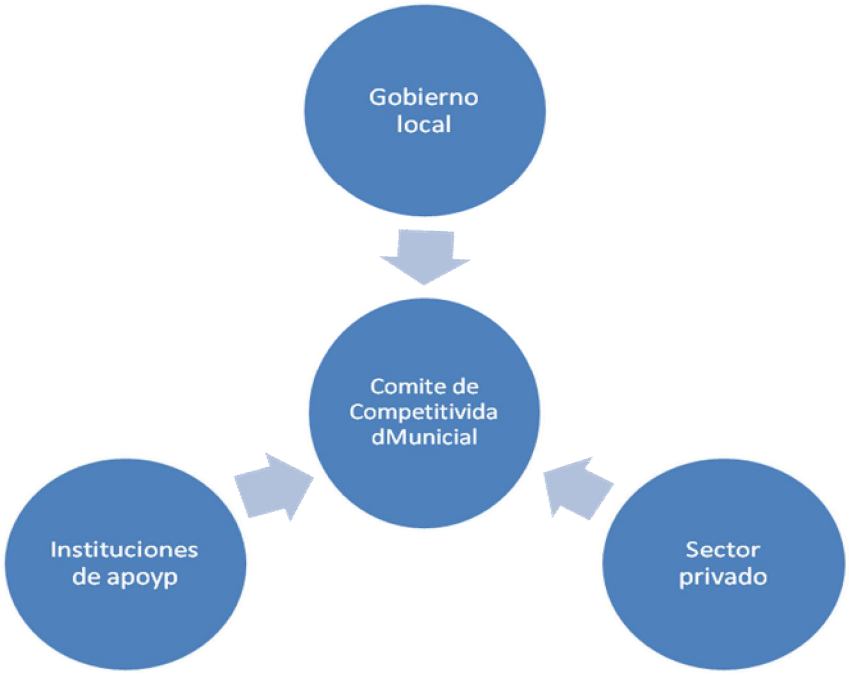


Ilustración 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal

Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:

- Apoyo en la identificación y convocatoria de los actores/sectores económicos e institucionales claves del municipio.
- Contribuyen a la identificación, recolección y análisis de la información existente en el municipio.
- Apoyan en la construcción del mapa de actores y poder del municipio, identificando los aliados al proyecto de competitividad municipal.
- Apoyan en la preparación y facilitación de los Talleres de Consulta participativos para la construcción del FODA, Visión y Planificación Operativa.
- Contribuyen 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 del Municipio, 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.
- Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del comité de competitividad municipal.
- Instancia de apoyo para la gestión de recursos
- Fiscalizadora de los procesos
- Motiva a otros actores involucrarse en el proceso
- Es innovadora
- Propone ideas y procesos a seguir para dar cumplimiento sobre el contenido del plan

- Diseño y construcción de normativas que involucren la alcaldía y tejido empresarial en beneficio del
- Legitimidad de la mesa de concertación interinstitucional por medio de un acuerdo municipal
- Apoyar a identificar las necesidades de las empresas, promover formación de recurso humano
- Promover inquietudes de los jóvenes en proyectos constructivos y desarrollo de sus capacidades
- Monitorea y da 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.

Los delegados que conforman el comité de competitividad municipal son:

Comité de Competitividad

Nombre	Sector que Representa
René Wilfredo Gómez	Municipalidad
Ricardo Enrique Hernández	Municipalidad
José Abraham Acosta	Municipalidad
José Enrique Sorto	Municipalidad
María Elisa Barrientos	Municipalidad
German Mauricio Argueta	Municipalidad
Francisco Javier González Gómez	Municipalidad
Antonio de Jesús Ordoñez	Municipalidad
Saturnina Rubio Moreno	Municipalidad
Antonio Andrés Rivera	Privado
Javier Antonio Sorto Rivera	Privado
Wil Alexander Castillo Hernández	Privado
Héctor Manuel Hernández	Privado
María Isabel Lobo Carranza	Privado
José Alexander Ramos	Privado
Jaime Balmore Villacorta	Privado
Carlos Zuleta Chicas	Privado
Benedicto Romero	Privado
Edith Areli García	Privado
Edwin Romero	Privado
Celina Arely García Guerrero	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	8	12	12	12	12
No de gestiones realizadas/año	2	4	3	4	2
No de Proyectos realizadas/año	2	5	5	5	4
No de alianzas y convenios/ año	1	2	2	3	3

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

	2009	2011	2013
ICM	**5,40**	**5.51**	
Ranking	73	86	

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	2
No asociaciones legalizadas/año		1	1		
No de AT implementadas para apoyar sectores productivos	1	3	3	3	3
No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	2	5	5	5	5
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	25	20	20	25	20

BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, F. (2009). *Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías.* Antigua Guatemala.

Alcaldía municipal de Ciudad Barrios. (2009). *Plan Estratégico Participativo 2010-2012.* Ciudad Barrios, San Miguel.

Asamblea Legislativa. (5 de febrero de 1986). Codigo Municipal. *Diario oficial* , págs. 3-16.

Dirección General de Estadística y Censos, DIGETYC. (2007). *V Censo de Vivienda y VI de Población 2007.*

Ministerio de Economía, MINEC. (2009). *IV Censo Agropecuario 2007-2008.* San Salvador.

Ministerio de Educación, MINED. (2009). *Compendio de perfiles educativos por departamento, Perfil del departamento de San Miguel.* San Salvador.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2009). *Almanaque 262. Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009.* San Salvador.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2005). *Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio.* El Salvador.

Research Triangle Institute, RTI. (2009 (b)). *Apéndice completo: Aspectos Metodológicos del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009, El Salvador.* San Salvador.

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

Research Triangle Institute, RTI. (2011). *Indice de Competitividad Municipal 2011 El Salvador.* San Salvador.

Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL. (2004). *La red vial en El Salvador: Análisis de Competencias y Recursos.* San Salvador.

Universidad de Oriente, UNIVO. (2007). *Propuesta de aplicación de técnicas administrativas para el mejoramiento de los procesos de control de calidad en la tranformación del grano de café oro en la Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios, departamento de San Miguel.* San Miguel, San Miguel.

http://www.indicemunicipalelsalvador.com/