



Plan de Competitividad Municipal de Tejutla

2012 - 2016

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

San Salvador, mayo de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Tejutla 2012 - 2016

Mayo 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 documento son responsabilidad de FUNDE y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	6
RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN	10
1.1. Concepto de competitividad municipal.....	11
1.2. Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal	12
CAPÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO	15
2.1. Geografía del municipio	15
2.2. Recursos naturales.....	17
2.3. Población	21
2.4. Migración.....	23
2.5. Educación.....	23
2.6. Calidad de vida e IDH	25
2.7. Conectividad	28
2.8. Mapa de actores	31
CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL	36
3.1. Generalidades.....	36
3.2. Gestión Municipal.....	37
3.3. OTROS ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTION MUNICIPAL	41
3.4. Índice de Competitividad Municipal.....	43
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL	46
4.1. Tejido productivo del municipio.....	46
4.2. Tejido empresarial	52

4.3. Servicios de apoyo a empresas.....	55
---	----

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO56

5.1. Metodología para la realización del FODA	56
5.2. Matriz FODA	58
5.3. Desglose del FODA por prioridades desde el punto de vista de los actores locales	59

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPALDE TEJUTLA 62

6.1. Visión	62
6.2. Objetivos estratégicos.....	63
6.3 Líneas estratégicas de Acción:.....	64
6.4 PROGRAMACION MULTIANUAL	69

CAPÍTULO VII ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO.....76

7.1 Comité de Competitividad Municipal.....	76
---	----

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL79

BIBLIOGRAFIA.....80

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO. población 2007	21
GRAFICO 2 Población del municipio DE TEJUTLA. años 1992 y 2007	21
GRAFICO 3. Tasas de crecimiento poblacional del municipio de tejutla entre los años 1992 y 2007....	22
GRAFICO 4 Población del municipio de tejutla 2007, por grupos quinquenales de edad.....	22
GRAFICO 5. Años de escolaridad promedio. municipio de tejutla y departamento de chalatenango ..	23
GRAFICO 6 Tasas de alfabetismo adulto, municipio de tejutla y departamento de chalatenango.....	24
GRAFICO 7 PORCENTAJE de hogares con acceso a agua potable dentro de la casa, municipio DE TEJUTLA y departamento DE CHALATENANGO.....	26
GRAFICO 8 PORCENTAJE De hogares con acceso a recolección de basura, municipio DE TEJUTLA y departamento DE CHALATENANGO.....	26
GRAFICO 9 PORCENTAJE De hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado, municipio DE TEJUTLA y departamento DE CHALATENANGO.....	27

GRAFICO 10 PORCENTAJE De hogares con acceso a servicio de energía eléctrica, municipio DE TEJUTLA y departamento DE CHALATENANGO.....	28
GRAFICO 11. PORCENTAJE De hogares con cobertura de telefonía fija, municipio DE TEJUTLA y departamento DE CHALATENANGO.....	30
GRAFICO 12 PORCENTAJE De hogares con acceso a servicio de internet, municipio DE TEJUTLA y departamento DE CHALATENANGO.....	30
GRAFICO 13 Desempeño competitivo del municipio DE TEJUTLA 2011 comparado con los valores ICM máximos y mínimos PARA EL RESTO DEL PAÍS	45
GRAFICO 14 Total de productores destino de la producción	46
GRAFICO 15 Número de empleos y forma de contratación	47
GRAFICO 16 Superficie cultivada (mz) por rubro agrícola	47
GRAFICO 17 Superficie cultivada (mz) por rubro agrícola según municipio y departamento	48
GRAFICO 18 Número de cabezas por inventario bovino según municipio y departamento	49
GRAFICO 19 Número de establecimientos en el sector industria, según clasificación PYME y PYMEPERREM	50
GRAFICO 20 Número de establecimientos para el sector comercio según clasificación PYME y PYMEPERREM	51
GRAFICO 21 Número de establecimientos para el sector servicios según clasificación PYME y PYMEPERREM	51
GRAFICO 22 Estructura y tamaño de las actividades según clasificación PYME	53
GRAFICO 23 Estructura y tamaño de las actividades según clasificación PYMEPERREM	53
GRAFICO 24 Propietarios de los establecimientos, por género	54
GRAFICO 25 Cantidad de empleados según personal total y personal remunerado	55

INDICE DE MAPAS

Mapa 1 El Salvador, ubicación de Municipio de Tejutla.....	15
Mapa 2. mapa del municipio de tejutla	16
Mapa 3. zona baja del municipio de tejutla.....	18
Mapa 4. mapa de clases de suelo del municipio de tejutla.....	19
Mapa 5. USOS de suelo del municipio de tejutla	20
Mapa 6. Conectividad vial del municipio de tejutla	29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Infraestructura y oferta de servicios educativos en el municipio de tejutla	24
Tabla 2 Mapa de actores del municipio de Tejutla	33
Tabla 3 TEJUTLA, INGRESOS MUNICIPALES 2010	40
Tabla 4 TEJUTLA GASTOS MUNICIPALES, 2010	40
Tabla 5 Situación actual de los servicios municipales en el municipio de tejutla	41
Tabla 6 Principales acciones a impulsar para mejorar el clima de negocios en el municipio de tejutla..	42
Tabla 7 Evolución del desempeño competitivo del municipio entre las mediciones ICM 2009 y 2011 por cada subíndice.....	44
Tabla 8 Matriz de análisis FODA.....	56
Tabla 9. FODA priorizado	59

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACOPARIO DE R.L Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios Múltiples
Cantón Río Grande de Alvarado

ACOPASAFRAM Asociación Cooperativa Alturas de San Francisco Morazán

AGATE de R.L La Asociación de Ganaderos de Tejutla.

AMUSNOR Asociación de Municipios Sector Norte

CENTA Centro Nacional Transferencia y Tecnología

CEPAL Comisión Económica para América Latina

CNR Centro Nacional de Registros

FISDL Fondo de Inversión para el Desarrollo Local

FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

FUNDE Fundación Nacional para el Desarrollo

GOES Gobierno de El Salvador

ICM Índice de Competitividad Municipal

IDH Índice de Desarrollo Humano

ISDEMU Instituto Salvadoreño de la Mujer

ISSS Instituto Salvadoreño del Seguro Social

MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería

MARN, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

PCM Plan de Competitividad Municipal

PEA Población Económicamente Activa

PEEA Población en Edad Económicamente Activa

PEP Plan Estratégico Participativo

PGR Procuraduría General de la República

PLAN Plan Internacional

PNC Policía Nacional Civil

PNUD Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo

PYME Micro y Pequeña Empresa

SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
UMOAR	Universidad Monseñor Arturo Romero
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDA	Departamento de Agricultura de Estados Unidos

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.

Tejutla posee 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 por finalizar, con sistemas de transporte, comunicaciones, centros de formación formal, básico, y Universitario locales y de fácil acceso, etc., y a pesar de ello obtiene un índice de Desarrollo Humano, de 0.68, muy distante del promedio nacional de 0.747, ubicándolo en la posición 134 de los 262 municipios del país. Así mismo, en las ponderaciones de ICM, obtiene una calificación para el 2009 de 6.31, ubicándolo en la posición 18 de 100 municipios analizados, y de 6.52 y posición 29 para el 2011 habiendo retrocedido 11 puntos, sobresaliendo, los sub índices de Regulaciones Municipales, Costos de Entrada, Seguridad y pagos informales con mayor calificación.

El Municipio posee una serie de ventajas competitivas, que le hacen singular, y es que posee jurisdicción en el espejo artificial de agua más grande de El Salvador, declarado como sitio de importancia internacional, por la Convención Ramsar, cruza en su territorio la carretera Longitudinal del Norte .

Uno de los factores relevantes está referido al tejido empresarial, de 200 empresas, 97% son clasificadas como micro empresa, el resto está clasificado como mediana empresa, que generan en total del 637 puestos de trabajo formal.

Los desafíos para Tejutla, son elevados, y van desde esfuerzos, de construcción de espacios de diálogo, entendimientos, construcción de formas de asocio públicos privados, generación de sinergias, gestión de recursos técnicos, financieros, coordinaciones, elaboración de normativas, 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 ve a Tejutla como Un municipio desarrollado que mejora la calidad de vida de sus habitantes, generando oportunidades para el desarrollo empresarial y generación de empleo en las áreas de comercio, industria, turismo, respetuoso del medio ambiente y propiciando condiciones para el relevo de las siguientes generaciones.

Además de ser generador de dinámicas propias, que llevan a mejorar las condiciones sociales y económicas de la población, mejorando la gestión pública Municipal con sistemas administrativos modernos, fortaleciendo la comunicación con las comunidades y actores productivos, y desarrollando la región, atrayendo inversiones y generando empleo en áreas de turismo, comercio e industria.

PRESENTACION

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

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

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

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

*Rafael Tejada Ponce
Alcalde Municipal, Municipio de Tejutla*

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

Un tercer apartado trascendental, es el proceso de consulta participativa que comprende la esencia del Plan de Competitividad, del cual resulta una serie de elementos como la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias y el portafolio de proyectos, establecidos en forma cronológica multianual.

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

1.1. Concepto de competitividad municipal

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

Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los obstáculos identificados para la generación de negocios y empleos a nivel local y a crear un clima de negocios favorable a las inversiones nacionales y extranjeras², en el marco de las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio y las políticas públicas nacionales y municipales de desarrollo económico local.

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

¿Qué entendemos por Competitividad?

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

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

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

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad del Municipio de Chalatenango, con un marco de acción que permite alinear las decisiones públicas y privadas, así como la formulación de alternativas y acciones que se requieren para consolidar el desarrollo.

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

² Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

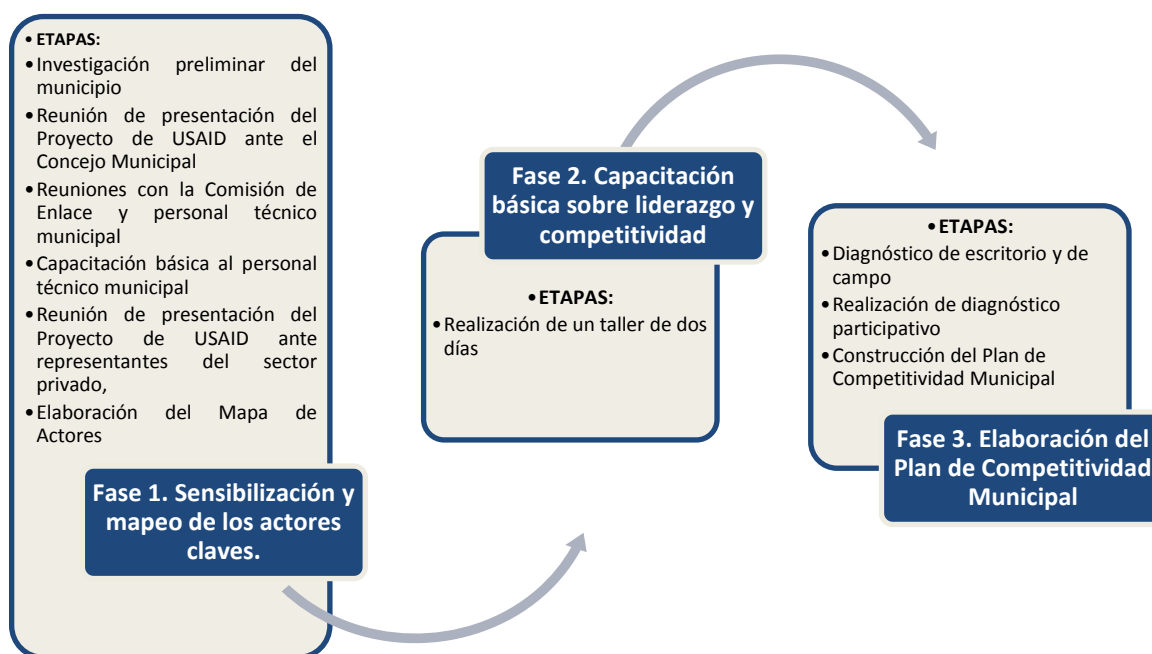
1.2. Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el Gobierno Local como por el sector privado³, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo.

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

DIAGRAMA 1:

FASES Y ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE COMPETITIVIDAD



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

Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Investigación preliminar del municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y el informe ICM 2009.
- b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del plan de competitividad y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.
- c) Reuniones con la Comisión de Enlace y personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- d) Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.
- e) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.
- f) Mediante la realización de visitas al municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los actores locales más importantes y que por su naturaleza 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, y líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos.

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Diagnóstico de escritorio y de campo. Para la elaboración del diagnóstico se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los Censos de Población de 1992 y 2007, el Censo Agropecuario de 2007-2008 y el Censo Económico de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico y otros estudios relevantes. Además, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.
- b) Realización de un diagnóstico de carácter participativo, mediante la técnica de análisis FODA con la asistencia de los principales actores del municipio. En dichos talleres se validó y enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo, se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices e identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).
- c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales, con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias,

objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

CAPÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO

2.1. Geografía del municipio

Tejutla es uno de los 33 municipios pertenecientes al departamento de Chalatenango. Está localizado a 62 kilómetros al norte de la ciudad capital, Posee una superficie territorial de 107.48 km², de los cuales 5 km² corresponden al área urbana (ver mapa 1). Sus límites jurisdiccionales son: al norte, con el municipio de La Palma; al este, con los municipios de San Francisco Morazán, San Rafael y El Paraíso; al sur, con el Embalse del Cerrón Grande; y al oeste, con el municipio de La Reina. (Monografía del Municipio de Tejutla). Para su administración este municipio se divide en 16 cantones en el área rural, que a su vez se subdividen en 59 caseríos; y 3 barrios en el área urbana (obtener e insertar mapa de división político administrativa).

MAPA1 EL SALVADOR, UBICACIÓN DE MUNICIPIO DETEJUTLA



MAPA 2. MAPA DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA



El territorio Municipal presenta, en términos generales, dos variantes topográficas: una zona baja y una zona alta. La primera se caracteriza por terrenos planos, ondulados y de pendientes moderadas, aptos para la agricultura, ganadería y expansión urbanística. La segunda, que ocupa un 70% del territorio se caracteriza por terrenos quebrados: lomas y cerros de pendientes de hasta el 85% que se elevan desde los 400 msnm hasta los 800 msnm. Son terrenos con bastante presencia pedregosa, de difícil explotación agropecuaria, aptos para el bosque natural y la (Monografía del Municipio de Tejutla), y explotación turística.

Tejutla se caracteriza por ser un territorio mayoritariamente rural. En la actualidad, la tendencia a la expansión y surgimiento de zonas o asentamientos urbanos no se concentra en los alrededores del casco urbano, sino a los costados de la Carretera Troncal del Norte, alrededor de los núcleos poblacionales de El Coyolito y Amayo. Esta es el área geográfica de mayor dinamismo económico, principalmente para los servicios y el comercio.

Por su ubicación geográfica, este municipio representa una especie de “puerta de acceso” a la zona norte del país y específicamente para el departamento de Chalatenango. Esto se debe a que en las inmediaciones de su territorio se entrecruzan las 2 principales vías de acceso para esta zona: La Carretera Troncal del Norte (sobre el eje Norte a Sur) y la que será la Carretera Longitudinal del Norte (sobre el eje Este a Oeste). Esta parte (“puerta”) territorial es la que perfila al municipio como centro

potencial de desarrollo para operaciones logísticas, comercio, servicios y de distribución para la zona norte y frontera del país.

2.2. Recursos naturales

a. Climatología

El clima es cálido La temperatura promedio anual suele moverse entre los 20 y los 35 °C. Reporta una precipitación pluvial anual promedio de entre 1,600 a 2,100 mm. (Monografía del Municipio de Tejutla), con un patrón de precipitaciones monzónico que se caracteriza por un periodo de 6 meses de lluvia concentrada y un periodo de 6 meses de sequía continua.

b. Recursos hídricos

Los ríos principales o de mayor caudal son dos: Río Grande de Tilapa y el Río Sayate. El primero presenta caudal todo el año. En su recorrido por el territorio se les unen otros afluentes más pequeños hasta desembocar en el Embalse del Cerrón Grande. (Monografía del Municipio de Tejutla). El municipio forma parte de la cuenca hidrográfica del Río Lempa. Sin embargo este río no atraviesa el municipio, sino que pasa a formar parte de él en su límite territorial con el Embalse del Cerrón Grande (Ver mapa 3)

Su jurisdicción sobre el Embalse del Cerrón Grande, le permite acceder al principal recurso hidrológico con que cuenta a nivel de superficie. Recurso que además tiene importancia nacional e internacional:

El Embalse del Cerrón Grande es un recurso de importancia hidrológica, agropecuaria y de conservación de especies de la flora y fauna con que cuenta Tejutla. También, por su belleza escénica, constituye un recurso apto para la explotación turística y que además comunica al municipio vía acuática con otros que comparten su jurisdicción. Pese a ello, es un recurso poco explotado hasta el momento. Según han expresado pobladores locales el principal problema es la desregulación generalizada (protección del recurso, registro de diarios de navegación, control de puertos y ausencia total de un cuerpos de seguridad en el agua) de este espacio acuático.

Su explotación actual es agropecuaria: pesca artesanal y siembra de granos básicos y hortalizas en lo humedales o tierras flotantes. Además de estos usos, y según manifiestan personas de la Cooperativa de Pescadores ADESPE, el recurso tiene potencial para la explotación turística y el cultivo de peces.

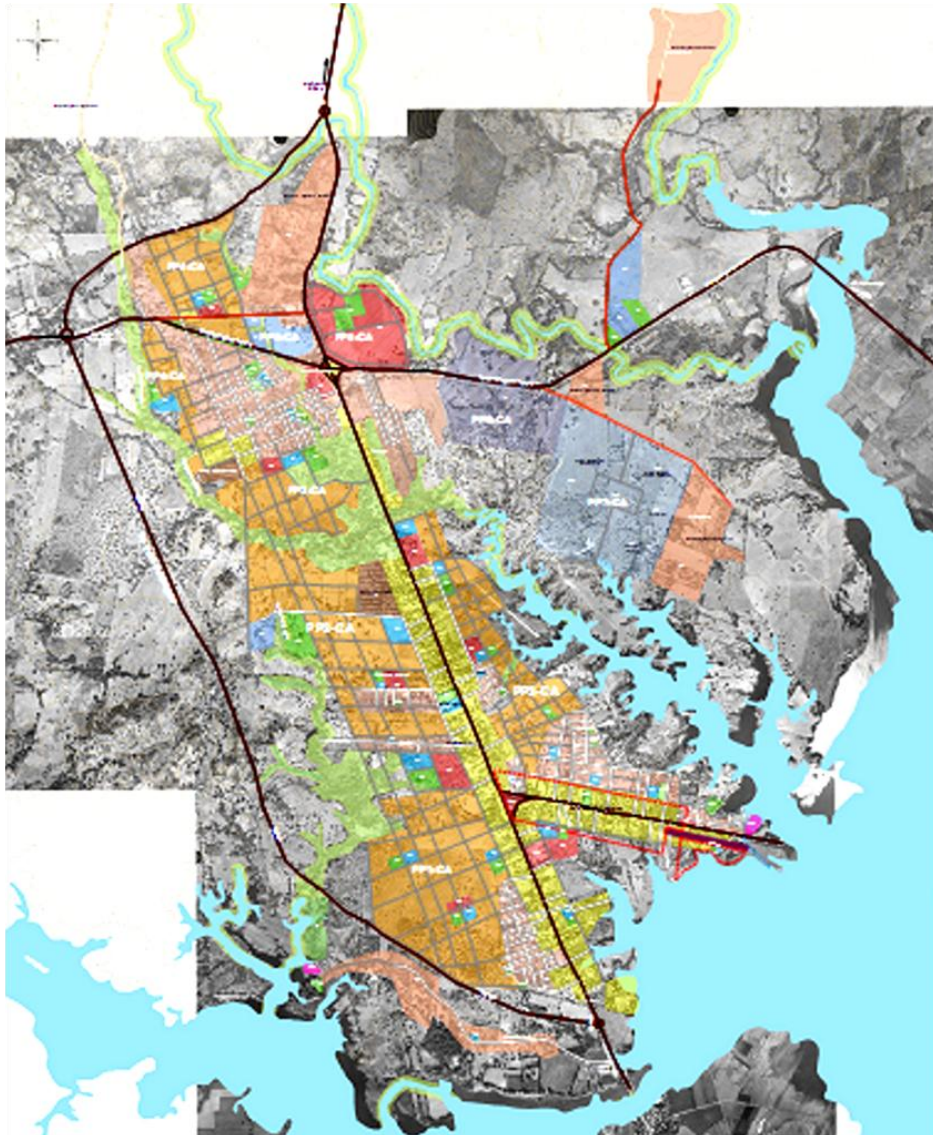
El Embalse Cerrón Grande fue declarado como el tercer Humedal de Importancia Internacional para El Salvador el 22 Noviembre de 2005 por la Convención Ramsar, ocupando el número 1592 por su orden cronológico. Se trata de un humedal de enorme importancia hidrológica, destacado por su papel en el control de inundaciones [sic], la depuración de aguas, la producción de energía eléctrica, pastos para el ganado, tierras favorables al cultivo y belleza escénica. Representa el mayor cuerpo de agua dulce del país (13.244 ha.) y está situado en el tramo medio del río Lempa (MARN, 2011).

El embalse muestra una gran abundancia de flora sumergida y flotante en primer lugar, y de vegetación emergente en segundo lugar. La especie más abundante y que tiene un mayor efecto sobre el funcionamiento del humedal es el Jacinto de Agua.

También, sustenta de manera regular las mayores concentraciones de anátidas del país. Se han contado igualmente miles de ejemplares de otras especies de aves acuáticas, entre las que se incluyen varias especies de pelecaniformes, ardeidos y caradriformes. (MARN, 2011).

En términos competitivos el recurso hídrico, especialmente el Embalse Cerrón Grande, constituye una fortaleza para el municipio en tanto dinamiza la actividad agropecuaria de la parte baja y ofrece condiciones para la diversificación productiva y explotación turística.

MAPA 3. ZONA BAJA DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA



Fuente: Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango.

c. Suelo

Según el Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango, Tejutla presenta, básicamente, tres grupos de suelos: primero, suelos clase I y II; segundo, suelos clase IV a V; y por último, suelos de clase V a VIII.

Según la clasificación agrícola de los suelos del USDA, en escala ascendente, los suelos de clase I, II y III son los mejores suelos, aptos para la explotación agrícola intensiva. Estos suelos, para Tejutla, se encuentran en la parte baja del municipio que sería la zona del valle del Alto Lempa.

MAPA 4. MAPA DE CLASES DE SUELO DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA

Simbología:

- Límite municipal
- Zona de absoluta protección
- Agricultura intensiva
- Agricultura extensiva
- Uso forestal
- Principales carreteras que atraviesan el municipio: Carretera Troncal del Norte y Carretera Longitudinal del norte

Nota:

Los círculos de color rojo en la parte sur del municipio representan los principales puntos de expansión urbanística: Amayo y El Coyolito.

Puede observarse en la parte norte el enclave geográfico Cantón el Izotal, que no tiene conexión con el resto del territorio municipal



Fuente: Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango.

Los suelos clase III y IV, aptos para la explotación agrícola intensiva pero con medidas de protección, se encuentran en la parte baja del territorio y en las cercanías al Embalse del Cerrón Grande. Los suelos clase V, VI y VII, que se ubican en las cercanías de la parte alta del municipio, son dedicados a la agricultura extensiva aunque su explotación y rendimiento agrícola es limitado. Por sus condiciones naturales, este tipo de suelos requiere medidas de conservación frecuente. Los suelos tipo VIII son de protección absoluta, generalmente muy pedregosos, de gran pendiente o suelos de alta concentración de agua y con dificultad de drenaje. Estos suelos se ubican en la parte alta del municipio, con terrenos

de gran pendiente y alta concentración de piedras; y, en la parte baja, son los suelos que ocupan los humedales. (Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y otros)

MAPA 5. USOS DE SUELO DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA

Simbología:

..... Límite municipal

Cuerpo de agua

Bosques

Cultivos anuales

Cultivos mixtos

Pastos

— Principales carreteras que atraviesan el municipio: Carretera Troncal del Norte y Carretera Longitudinal del Norte.

Los círculos de color rojo son los principales usos urbanos: Tejutla, Amayo y El Coyalito.

Los círculos rosados son caseríos y cantones.



Fuente: Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango.

En la parte baja del municipio (suelos clase I y II), en la zona del alto Lempa, se da una mezcla de agricultura semi-intensiva y desarrollo urbano. La zona que más está creciendo urbanamente, El Coyalito, se encuentra en esta parte del territorio. Los suelos de la clase III a la IV se encuentran dispersos en el territorio y su uso incluye los asentamientos urbanos, pastizales, agricultura de subsistencia y uso forestal. Los suelos de la clase V a VIII se encuentran en las riveras del Embalse del Cerrón Grande y en el enclave geográfico que forma parte del conjunto de El Pital, al norte del municipio (ver mapa 5).

d. Recursos forestales

Tejutla cuenta con un aproximado del 30% de su territorio cubierto de bosques naturales, principalmente en la zona norte o alta del territorio (ver mapa 4). De estos, según reporta la municipalidad, solo los bosques del enclave geográfico del Izotal, que pertenece al núcleo del Cerro El

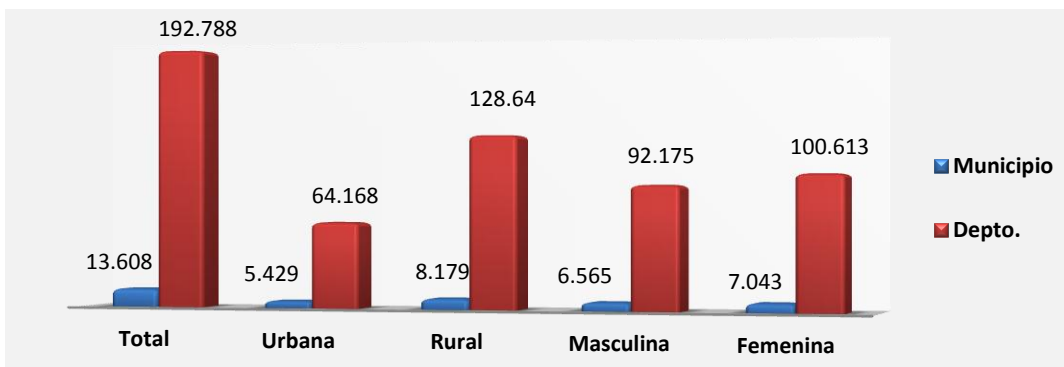
Pital, son declarados como reserva forestal. Estos bosques gozan de un potencial para la explotación turística que actualmente no está siendo aprovechado.

Como puede apreciarse es un Municipio donde confluyen una serie de recursos naturales relevantes para la explotación agropecuaria y turística, su ubicación geográfica estratégica y conectividad, le brindan una serie de ventajas competitivas.

2.3. Población

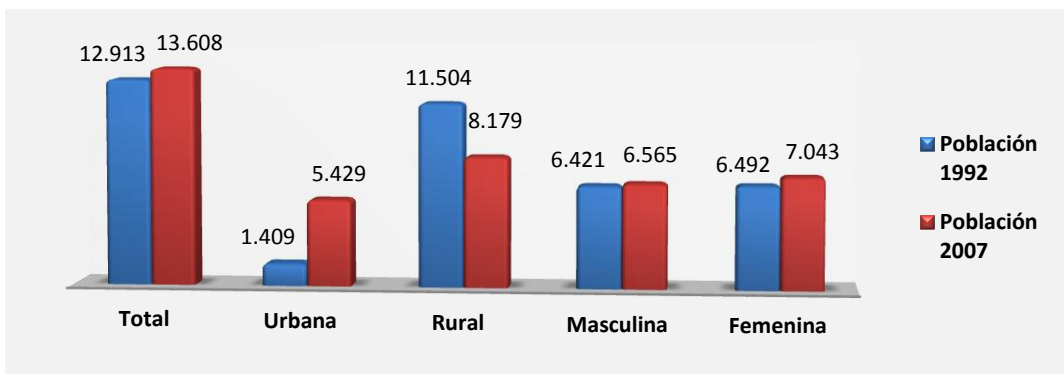
De conformidad a los datos arrojados por el Censo de Población de 2007, La población de Tejutla ascendía a un total de 13,608 habitantes, que, equivalente al 7% del total del departamento de Chalatenango (ver Gráfico 1). Según su área de residencia 8,179 habitantes, 60 % del total, lo hacían en lo rural (ver gráfico 1); el 39.8 % restante lo hacían en los límites del casco urbano. La tasa de crecimiento poblacional registrada en el periodo intercensal de 1992 a 2007, fue de 5% (ver gráfico 3). En relación a la distribución de la población por sexo, en 2007 existía un índice de masculinidad de 93/100. Es decir, que por cada 100 mujeres que habitan en el municipio había 93 hombres.

GRAFICO 1 MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO. POBLACIÓN 2007



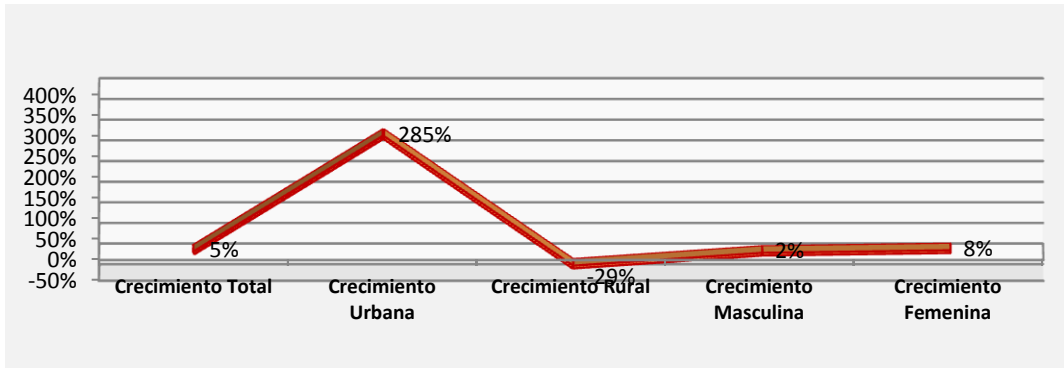
Fuente: elaboración propia en base a datos del VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007

GRAFICO 2 POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA. AÑOS 1992 Y 2007



Fuente: elaboración propia en base a datos del VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007 y el V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992

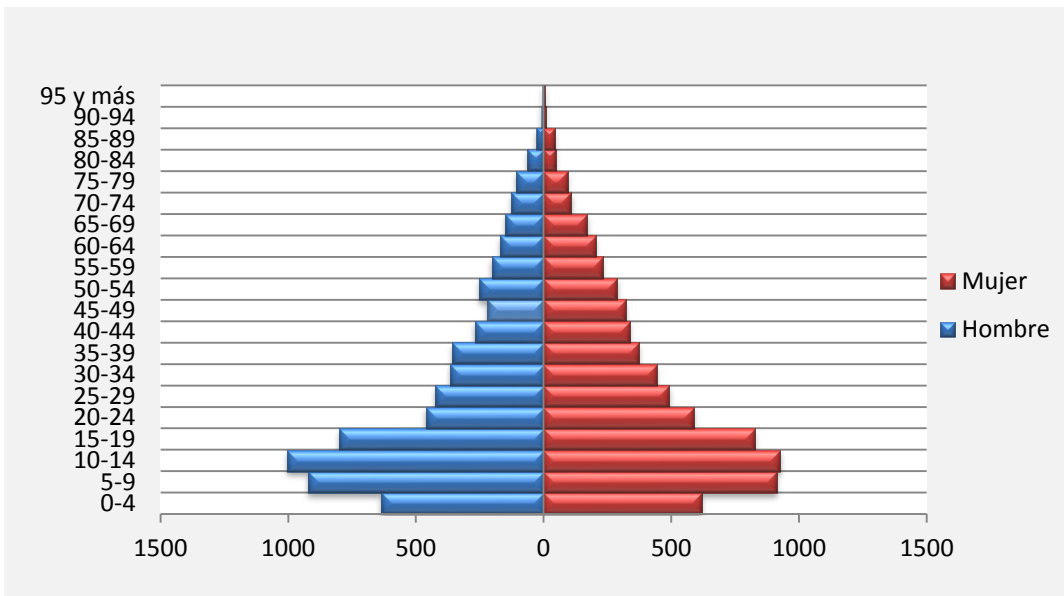
GRAFICO 3. TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA ENTRE LOS AÑOS 1992 Y 2007



Fuente: elaboración propia en base a datos del (VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007) y el (V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992)

Comparando la población 2007 del municipio por grupos quinquenales de edad, se obtiene una pirámide etaria en la que predomina la población menor de 45 años. Teniendo en cuenta que la legislación salvadoreña establece la edad mínima para trabajar en 14 años y la edad mínima de jubilación en 60 años (ver gráfico 4); es decir, la mayor parte de la población del municipio se encuentra dentro de la Población en Edad Económicamente Activa (PEEA)

GRAFICO 4 POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA 2007, POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD



Fuente: elaboración propia en base a datos del VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007

De acuerdo con el Almanaque 262 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), había un total de 3210 hogares, de los cuales, 1,307 se ubican en el área urbana y 1,903 en el área rural. Del total de hogares, 2,145 tienen jefatura masculina y los restantes 1,065 son liderados por mujeres (PNUD, 2009).

2.4. Migración

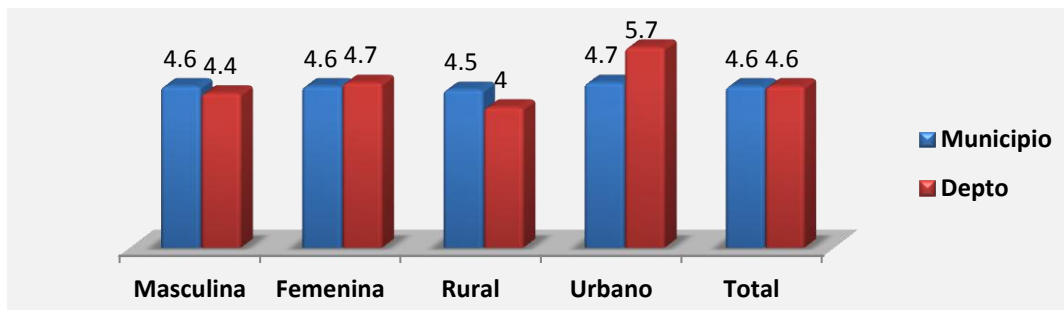
Según el último censo de población, 1,525 personas recibieron ayuda familiar del exterior en dinero o en especie, lo cual representa el 11% de la población. De este total, 834 personas son del área rural y 691 del área urbana. En el 2009, por su parte, el porcentaje de personas receptoras se incrementó a 14% (PNUD, 2009). Dicha situación implica una dinámica de expulsión de la gente hacia otros países, o que los remitores que habían parado de enviar, han reiniciado sus transferencias.

2.5. Educación

a. Años de escolaridad promedio

El promedio de escolaridad de los habitantes de Tejutla es de 4.6 años, siendo exactamente igual a la media departamental⁴. Esto indica que, en promedio, el recurso humano del municipio tiene una baja formación académica que no ha logra superar la frontera de la educación básica (6º grado).

GRAFICO 5. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO. MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



Fuente: elaboración propia en base a datos del Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.

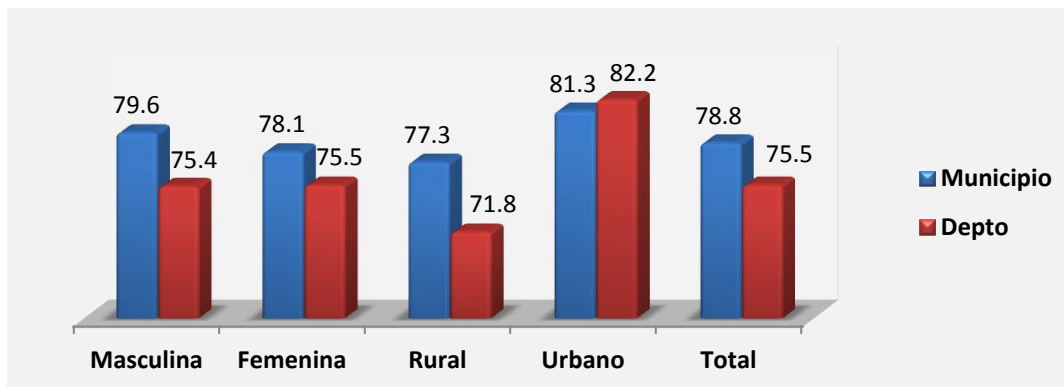
b. Tasa alfabetismo adulto

La tasa de alfabetismo adulto en el municipio es del 78.8%, levemente superior al nivel departamental, que se ubica en 75.55%.⁵ La tasa de alfabetismo adulto para la población masculina es levemente mayor que para las mujeres, como también es más alta es más alta en el área urbana que en la rural (ver gráfico 6).

⁴ / PUND, Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009, pag. 16

⁵ / IBID

GRAFICO 6 TASAS DE ALFABETISMO ADULTO, MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



Fuente: elaboración propia en base a datos del Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.

c. Infraestructura y oferta de servicios educativos

En Tejutla, la mayor cantidad de centros educativos ofrecen únicamente los años de escolaridad necesarios para completar el plan básico, y se concentran en mayor medida en el área rural. Existen dos centros escolares de educación media y/o bachillerato, y posee un centro de estudios superiores (Universidad Monseñor Oscar Arnulfo Romero) dentro del municipio, y la Universidad Andrés Bello en la cabecera departamental No existen instituciones para la formación técnica en el territorio municipal; sin embargo, se encuentra un centro de enseñanza técnica a unos 15 km de la cabecera departamental (MEGATEC). (Ver tabla 1).

TABLA 1. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL MUNICIPIO DE TEJUTLA

Centros escolares (primaria y secundaria)			Institutos (nº de centros que ofrecen educación secundaria o bachilleratos)		
Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
3	21	24	1	1	2
Universidades		1			

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

2.6 Calidad de vida e IDH

a. Ingreso per cápita municipal

El PIB per cápita para el municipio de Tejutla, según el Almanaque 262, es de US \$5,133.40.

b. Índice de Desarrollo Humano municipal (IDH)

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 bienestar⁶: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es cero 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 que el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo, 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 del mismo territorio.

El IDH para Tejutla, calculado por PNUD (2007), fue de 0.680, colocándolo en el lugar 134 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-medio⁷”, por debajo del calculado para el departamento de Chalatenango, 0.682. y por debajo del correspondiente al país en su conjunto, Con relación al promedio nacional, 0.742, el municipio mostraba una desventaja de 0.062 puntos, equivalente al 8.35%. Ello indicaba, en pocas palabras, que los residentes en Tejutla tenían una desventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio.

c. % de hogares con jefatura monoparental

Según el Censo de Población 2007, el 33.18% de los hogares del municipio de Tejutla tienen a una mujer como jefa.⁸

⁶ Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de declararse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm

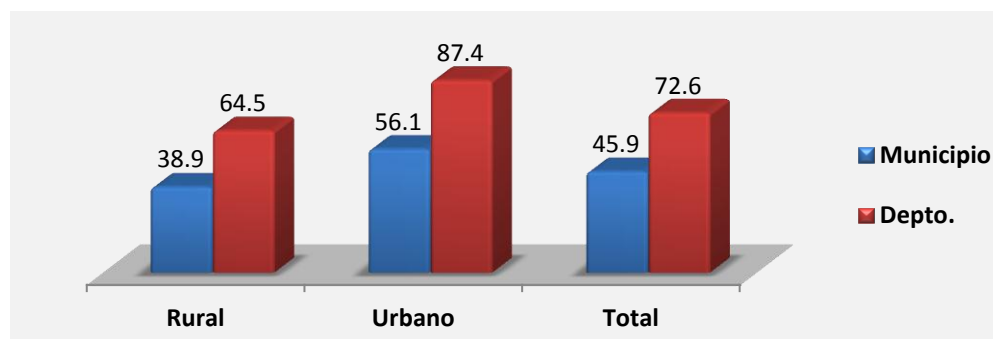
⁷ Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

⁸ El jefe/a de hogar es la persona que es considerada como tal, por los restantes miembros del grupo. En el entorno cultural salvadoreño con predominancia de las jefaturas masculinas, se interpretan las jefaturas femeninas como hogares monoparentales.

d. Cobertura y acceso a servicios básicos

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

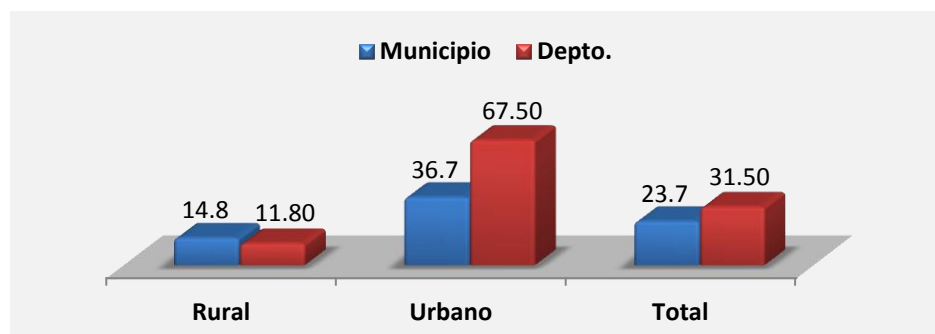
GRAFICO 7 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A AGUA POTABLE DENTRO DE LA CASA, MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



Fuente: elaboración propia en base a datos del Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.

El porcentaje total de hogares con agua potable dentro de la casa, según los datos del Almanaque 262 del PNUD, es de 45.9% para Tejutla, estando por debajo del porcentaje departamental que muestra una cobertura del 72.6% para este indicador. La cobertura para este servicio es mayor en la zona urbana del municipio (ver gráfico 7). En la actualidad, la administración municipal de Tejutla asegura que ha mejorado la cobertura del servicio de agua potable, destacando que, a la fecha, totaliza el 90%.

GRAFICO 8 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A RECOLECCIÓN DE BASURA, MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

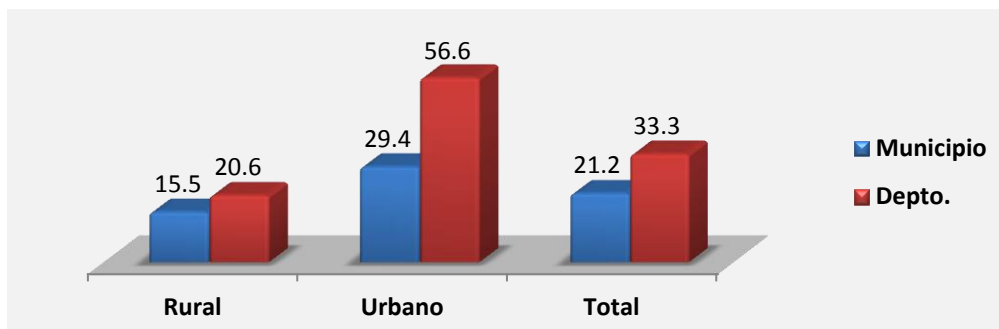


Fuente: elaboración propia en base a datos del Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.

El porcentaje total de hogares con acceso a recolección de basura es del 23.7%, nivel por debajo del promedio departamental de Chalatenango que es del 31.5%. (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.) Los indicadores del nivel de cobertura y acceso a este servicio muestran deficiencias, principalmente para el área rural del territorio (ver gráfico 8).

La actual administración municipal de Tejutla, en co-gestión con la Asociación de Municipios AMUSNOR, recién han inaugurado un relleno sanitario para el manejo integral de los desechos sólidos⁹, el cual se ubica en el territorio de este municipio. Este proyecto seguramente tendrá un impacto para el mejoramiento de este

GRAFICO 9 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SANEAMIENTO POR ALCANTARILLADO, MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



Fuente: elaboración propia en base a datos del (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

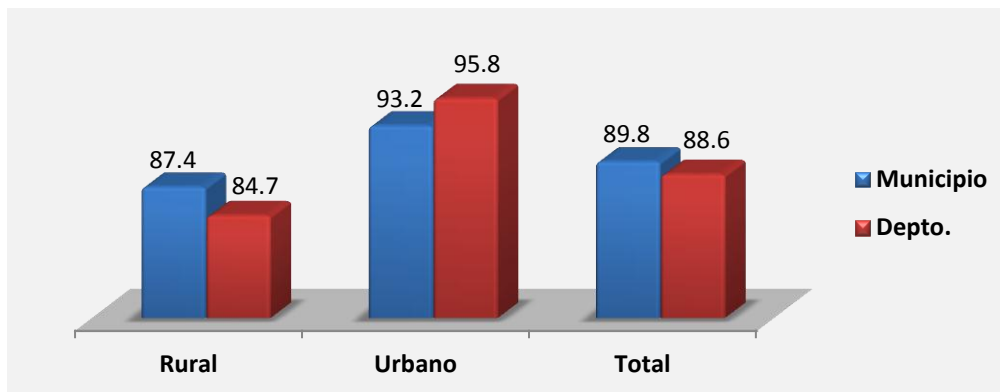
Los hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado representan un 21.2 % (ver gráfico9). A nivel departamental, acceden a este servicio el 33.3% de los hogares de Chalatenango (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.). Como puede observarse en el gráfico 9, este servicio tiene mayor cobertura en el área urbana del municipio, lo cual es normal, pues tradicionalmente tanto alcantarillado como recolección de basura se han caracterizado por ser servicios esencialmente urbanos.

e. Porcentaje de hogares con acceso a servicio de energía eléctrica

El acceso a muestra mayor cobertura y equilibrio, tanto en el nivel municipal como departamental. El Un 89.8% de los hogares del municipio de Tejutla tienen acceso al servicio por de energía eléctrica (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009).La zona urbana cuenta con una relativa mayor proporción de hogares con cobertura del servicio, 93.2%, en comparación a los del área rural, 87.4 (ver gráfico 10)

⁹ Véase: http://www.marn.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=1033%25inauguran-el-relleno-sanitario-de-chalatenango&catid=1%25noticias-ciudadano&Itemid=77

GRAFICO 10 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA, MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



Fuente: elaboración propia en base a datos del Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.

2.7. Conectividad

a. Infraestructura vial

Tejutla cuenta con una red vial que lo conecta hacia el interior de la zona norte del país, a la frontera norte y al centro del país y su capital. La principal infraestructura vial que atraviesa el municipio es: a) sobre el eje de Sur a Norte, la Carretera Troncal del Norte; Y, b) sobre el eje Este a Oeste, la Carretera Longitudinal del Norte. Ambas vías se entrecruzan en las inmediaciones de la parte baja del territorio municipal. Esto implica que, todo el tráfico que se dirige ya sea a la frontera norte del país, al interior del Departamento de Chalatenango o al occidente del país por la zona norte o viceversa, tiene que pasar obligatoriamente por el territorio de Tejutla (Ver mapa 6).

MAPA 6 CONECTIVIDAD VIAL DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA



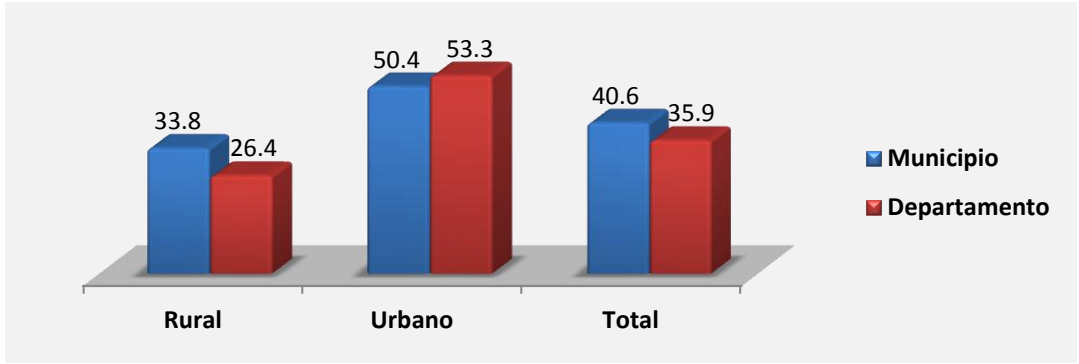
Fuente: Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango.

Hacia el interior del territorio, el municipio cuenta con una red de carreteras no pavimentadas que conecta a todos los cantones y caseríos, a excepción del Cantón el Izotal que se encuentra desconectado físicamente del resto del municipio. Esta red interna, en términos generales, es transitable. Aunque en época de invierno puede presentar dificultades por los daños que causan las escorrentías.

b. . Infraestructura de telecomunicaciones

La red de telefonía fija en el municipio incluye la cobertura en las áreas rural y urbana, conectando a su interior y con el resto del país. El porcentaje de hogares que cuentan con este servicio es del 40.6% en el municipio, y varía sustantivamente entre el sector urbano, con 50.4%, respecto al rural, con 33.8%. Sin embargo, el promedio del municipio en su conjunto es mayor que el nivel departamental, del 35.9% (ver gráfico 11).

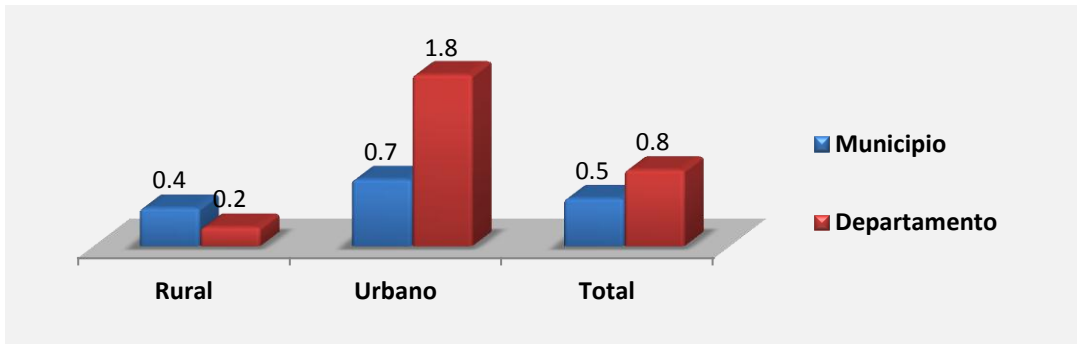
GRAFICO 11. PORCENTAJE DE HOGARES CON COBERTURA DE TELEFONÍA FIJA, MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



Fuente: elaboración propia en base a datos del Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.

Respecto al servicio de internet por cable (ver gráfico11), la población que cuenta con el servicio es bastante baja en todo el municipio, 0.5%, presentando un nivel similar tanto el sector urbano, 0.7%, como en el rural, 0.4%. Relacionado al nivel departamental, no obstante, solo está 0.3% por debajo del promedio de Chalatenango (ver gráfico 12).

GRAFICO 12 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SERVICIO DE INTERNET, MUNICIPIO DE TEJUTLA Y DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



Fuente: elaboración propia en base a datos del (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

Según el Censo de Población 2007, el número de hogares que utiliza la tecnología celular es mayor a los que utilizan redes de telecomunicación fija, pues el 55.37% de los hogares del municipio manifestó poseer teléfono celular.

2.8 Mapa de actores

Este dato no permite identificar y consignar quiénes son, dónde están y qué hacen concretamente los grupos, asociaciones, organizaciones e instituciones presentes en un territorio que tienen vinculación con el tema de Desarrollo Económico, graficando además el tipo de relaciones de poder, roles, e incidencia sobre la intervención. Algunos de ellos son instancias de apoyo, en capacitaciones, Asistencia Técnica, Financiera, y los actores productivos, del sector Agropecuario, Comercio, Industria.

Figura 2. Mapa de principales actores del municipio de Tejutla

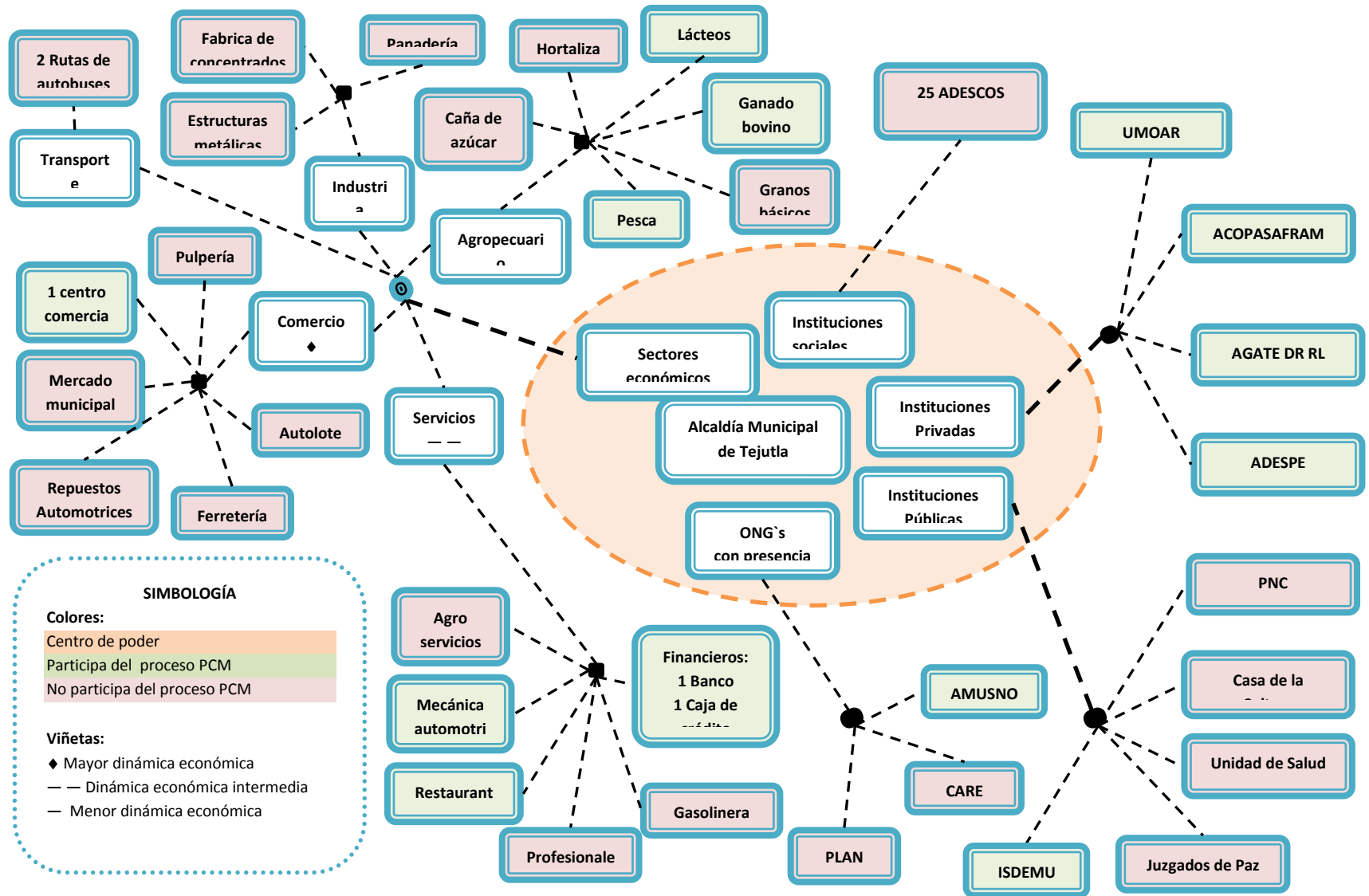


TABLA 2. MAPA DE ACTORES DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
Sector Privado	ACOPASAFRAM de R.L. Cooperativa Alturas de San Francisco Morazán.	Genera empleo local y empleo temporal. Innovación en el sector agropecuario, principal sector productivo del municipio.	A FAVOR. Están interesados en generar vinculaciones con otros actores para la tecnificación agropecuaria.	INTERMEDIO. Dinamiza la actividad económica e innova en el sector productivo de mayor tamaño en el municipio.
	Asociación de Ganaderos de Tejutla (AGATE de R.L.)	Articula con otros mercados gran parte de la producción lechera del sector ganadero. Genera empleo y ayuda a la comercialización de leche. Tiene capacidad instalada para ello.	A FAVOR. Ven la posibilidad, que este proyecto, les ayude a seguir creciendo, a tecnificarse y a acceder a prestaciones financieras.	ALTO. Articula la cadena de producción y procesamiento de lácteos.
	Asociación Pesquera (ADESPE)	Es una fuente alternativa de empleo y ocupación.	A FAVOR. Están interesados en este proyecto; ven la posibilidad de conectarse a líneas de financiamiento para mejorar sus aperos y sus posibilidades de comercialización.	LEVE Es un sector de pesca artesanal, aunque con potencial de crecimiento.
	Universidad Monseñor Oscar Arnulfo (UMOAR)	Forma recurso humano a nivel superior.	A FAVOR. Están participando del proyecto; les interesa vincularse a los sectores productivos para adecuar su currícula. También les interesa vincular sus programas de proyección social.	ALTO. Proporciona educación de nivel superior a la población.
Sector Público	Alcaldía Municipal	Diseña las estrategias de desarrollo del municipio. Es el principal ente rector de la política pública a nivel local. Gestor para la canalización de la inversión pública y privada.	A FAVOR. Es consciente que el proyecto, en la medida que se ejecute, significará una mejora para las condiciones económicas y de desarrollo humano de los habitantes. Generará	ALTO. Es el principal responsable de diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos en pro del DEL en el

		Tomador de decisiones sobre las áreas de inversión de los fondos de la municipalidad. Prestador y facilitador de servicios.	insumos para hacer de su territorio e institución más competitivos.	territorio municipal.
	Juzgados de Paz Unidad de Salud Casa de la Cultura PNC	Son los representantes del GOES, de sus políticas, programas y proyectos en el nivel municipal. Son un canal de comunicación coordinación entre el municipio y el GOES.	INDIFERENTE. Sus líneas de acción o agendas no coinciden con las del proyecto. No se descarta la creación de agendas comunes o que se incorporen en acciones concretas.	DE RELATIVO A ALTO.
	ISDEMU	Diseñar, dirigir, ejecutar, asesorar y velar por el cumplimiento de la Política Nacional de la Mujer; promoviendo en tal sentido el desarrollo integral de la mujer salvadoreña.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos están relacionados con los grandes objetivos del proyecto.	ALTO Trabajan en la generación de empleos y capacidades técnicas.
Sociedad Civil	CARE PLAN	Diseño y ejecución de proyectos en pro de la transformación social y económica de la población y los territorios.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos, en general, están relacionadas con los grandes objetivos del proyecto. Aunque no están participando del proceso.	ALTO Trabajan en la generación de capacidades en los actores locales.
	Asociación de Municipios de Servicios del Norte (AMUSNOR)	Generar capacidades institucionales para la protección de los recursos naturales y el medioambiente. Inciden, especialmente, en la recolección y disposición final de desechos. Recién han inaugurado un relleno sanitario.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo están relacionadas con los objetivos del proyecto.	ALTO Trabaja en la generación de capacidades institucionales de las municipalidades.
Sectores económicos	Agropecuario	Constituyen las principales ocupaciones económicas de sus habitantes. Principales actividades productivas del municipio.	A FAVOR. Principalmente los sectores organizados, son los que están participando del proyecto.	ALTO. El municipio es, en su mayoría, rural.
	Industria	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Transforma materia prima local y foránea.	A FAVOR. No es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.	LEVE. Es la cuarta actividad económica del municipio.
	Comercio	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la	A FAVOR. Están interesados en el	ALTO. Es la segunda

		municipalidad. Traslada las mercaderías de un territorio a otro y a los consumidores.	proyecto. Ven en él las posibilidades de mayor coordinación con la municipalidad en temas de mutuo interés.	actividad económica en el municipio.
	Servicios	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Presta servicios especializados a empresas y personas.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de mayor coordinación con la municipalidad en temas de mutuo interés.	INTERMEDIO. Es la tercera actividad económica del municipio.
	Transporte	Conecta a la población con otros centros urbanos y sus mercados. Transportan personas y mercaderías.	A FAVOR. No es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.	INTERMEDIO. Incide en la movilidad y conectividad de la población que no tiene acceso a otros medios de transporte.
	Financiero (1 banco y 2 cajas de crédito).	Acceso a financiamiento y crédito para empresarios, tanto del sector formal como informal. También para personas naturales. Capta fondos del público. Facilitan transacciones económicas.	A FAVOR. Están participando del proceso.	ALTO. Prestan servicios básicos y especializados para transacciones económicas.

CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

3.1 Generalidades

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

Por mandato legal, establecido en el Código Municipal, en su artículo 4, le compete a los Municipios, una serie de potestades encaminadas a la implementación de procesos de Desarrollo Local, entre las competencias más destacadas relacionadas al Desarrollo Económico se pueden mencionar¹⁰:

- a. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo Local
- b. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;
- c. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;
- d. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado;
- e. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
- f. La prestación de servicios de Aseo Público, Alumbrado Público, Mercados, Cementerios, y a nivel interno la prestación de servicios de Estado familiar, y otros propios de su naturaleza

La Municipalidad como actor relevante en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal¹¹, son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

¹⁰ / Código Municipal, El Salvador, Art. 4

¹¹ "Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local". Publicado con apoyo de GIZ y USAID. Mayo 2008. Pág. 12.

- b) **Desarrollo Organizacional:** Referido a los procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.¹²
- c) **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.¹³
- d) **Servicios y Proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinados a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.¹⁴

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.¹⁵

3.2 Gestión Municipal

3.2.1 TRANSPARENCIA

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

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

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

¹² Ibíd. Pág. 19

¹³ Ibíd. Pág. 20

¹⁴ Ibíd. Pág. 21

¹⁵ Ibíd. Pág. 22

orden de mención, los hallazgos fundamentales de la situación prevaleciente en el municipio de Tejutla.

3.2.2 Reglas claras

Estas deben definir el marco de derechos y obligaciones, delimitar las excepciones, determinar las sanciones para quien no las cumpla y, sobre todo, definir claramente los procedimientos a través de los cuales, unos(as) y otros(as) participarán (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

La municipalidad de Tejutla no cuenta con una ordenanza municipal, ni una política municipal de transparencia, que establezca claramente las formas y mecanismos de: participación y contraloría social, acceso a la información y rendición de cuentas. Esta situación es común en la mayoría de municipalidades debido a lo relativamente nuevo que es el tema a nivel de gobiernos locales. Lo que se hace para transparentar la gestión municipal no se basa en un proceso ordenado y con mecanismos y roles claramente definidos.

3.2.3 Participación y control social

La participación y control social busca facilitar la integración de las ciudadanas y los ciudadanos, y de las servidoras y servidores públicos en el logro de las metas. Del mismo modo, aspira a construir organizaciones abiertas que permitan los procesos de rendiciones de cuentas, generando condiciones de confianza entre gobernantes y ciudadanas/os, garantizando el ejercicio del control social a la administración pública; y estableciendo mecanismos de consulta para obtener insumo en la definición y/o ajuste de proyectos y planes de acción para su realización (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

Los mecanismos de participación ciudadana empleados en Tejutla son los siguientes:

- a) **Cabildos abiertos**, aunque no existe un calendario predefinido para su realización, su carácter de cabildo abierto, sirve como mecanismo de participación, control social y acceso a la información.
- b) **Buzón de sugerencias**.
- c) **Publicación de las licitaciones** en los principales periódicos de circulación nacional.

3.2.4 Acceso a la información

El acceso a la información se entiende como la obligación que tienen los servidores y las servidoras públicas de dar a conocer de forma clara por vía visual, oral o escrita, la

información que resulta de su trabajo. Implica generar información relativa a la gestión gubernamental, ponerla disponible y accesible para el público (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

Los mecanismos de acceso a la información que se utilizan en el municipio son los siguientes:

- a) Periódico mural de la municipalidad.
- b) “TEJUTLA” Periódico Oficial de la Alcaldía de Tejutla. Es un medio dedicado a informar del quehacer de la municipalidad, tanto en el territorio como a nivel de gestiones. Pero no existe un orden de números o épocas, o de periodos de edición definidos para su publicación.
- c) Página *web* institucional (<http://www.tejutla.com/>). Este medio muestra la siguiente información: funciones, costos y requisitos de algunos servicios municipales. También pone una tabla de proyectos que especifica: nombre del proyecto, modalidad de ejecución, monto de inversión, fecha de inicio y fecha de finalización. La mayoría de esta información está actualizada hasta el año 2010. Es un medio que no está estructurado para una interacción efectiva con el usuario, puede decirse que funciona como un periódico mural virtual.

Además de los mecanismos que la municipalidad utiliza para dar a conocer su gestión, no existe mecanismo ni procedimiento para brindar información detallada y específica sobre proyectos u otros aspectos. Aunque, de acuerdo con la municipalidad, tampoco se reciben solicitudes de información de parte de la ciudadanía.

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

3.2.5 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es el deber legal y ético que tiene todo funcionaria y funcionario o persona de responder e informar por la administración, manejo y rendimientos de fondos, bienes y/o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

La rendición de cuentas de la municipalidad únicamente ocurre a través de la información que se publica en su periódico oficial y en los cabildos abiertos.

3.2.6 FINANZAS MUNICIPALES

Las transferencias corrientes del Fondo para el Desarrollo Económico Social (FODES) apalancan el funcionamiento de la gestión pública municipal en el caso de Tejutla, así como también son fuente de recursos para financiar las obras de desarrollo social y económico. El 16% de sus ingresos son fondos propios provenientes de los tributos o tasas, tarifas y multas, y otros ingresos por servicios municipales, como registro del estado familiar, etc., (ver tabla 7). Por otra parte, el 73% son ingresos provenientes de las transferencias FODES, los cuales les permite.

Tabla 3TEJUTLA, INGRESOS MUNICIPALES 2010

PARTIDA	VALOR	Porcentaje
Ingresos de gestión		
Impuestos municipales	85,753.45	4.87
Tasas y derechos	128,020.96	7.27
Ventas de bienes y servicios	7,951.67	0.45
Ingresos financieros otros	11,200.56	0.63
Transferencias corrientes	223,308.84	12.69
Transferencias de capital	778,498.	44.25
Transferencias entre dependencias	1.75	
Operaciones de ejercicios anteriores	40,702.53	2.31
Endeudamiento publico	400,000.00	22.73
Depósitos retenciones fiscales	4,515,09	0.25
Disminución neta de disponibilidades	79,399.21	4.51
TOTAL	1,759,352.12	100

TABLA 4TEJUTLA GASTOS MUNICIPALES, 2010

PARTIDA	VALOR	
Remuneraciones	353937,9	20,11
adquisiciones de bienes y servicios	450257,75	25,59
Gastos financieros y otros	21696,4	1,23
Transferencias corrientes	54776,4	3,11
Inversiones en activos fijos	177901,1	10,11
transferencias de capital	400000	22,73
Transferencias entre dependencias	1,75	
Operaciones de ejercicios anteriores	70632,53	4,01
Amortización de endeudamiento publico	27562,51	1,56
Anticipos a contratistas	648,18	0.03
Aumento neto de disponibilidades		
Inversiones en activos fijos		
Aumento neto de disponibilidades		11,47
TOTAL	1759352,12	100

3.2.7 COBERTURA Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

TABLA 5 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES EN EL MUNICIPIO DE TEJUTLA

Servicios	Cobertura		Mantenimiento	Situación financiera
	Rural	Urbano		
Alumbrado público	40%	100%	Correctivo	Subsidiado en un 60%
Adoquinados y caminos vecinales	70%	100%	Preventivo y correctivo	SD
Agua	90%	90%	Correctivo	SD
Recolección y disposición de desechos	30%	90%	Preventivo y correctivo	Subsidiado en un 40%

Fuente: estimaciones hechas por personal de la municipalidad de Tejutla.

La situación financiera de los servicios municipales no puede ser establecida claramente, debido a que no existe un cálculo de los costos en relación a las tasas municipales cobradas. Aunque se estima que tanto alumbrado público como recolección y disposición final de los desechos tienen un alto nivel de subsidio.

3.3 OTROS ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTION MUNICIPAL

a. Proactividad

La proactividad de la actual administración gira en torno a varios proyectos de importancia para el municipio, entre ellos un relleno sanitario para la asociación conocida como AMUSNOR, que fue recientemente construido. Este proyecto busca mejorar la disposición final de los desechos sólidos y la reducción en los costos del proceso, situación que podría influir positivamente la cobertura del servicio.

Además, el proyecto FOMILENIO, en conjunto con la municipalidad, ha organizado al sector ganadero. Ha dejado como producto capacidad instalada para el almacenamiento y posterior comercialización de los lácteos.

En general, la municipalidad es consciente de la necesidad de implementar proyectos que vayan más allá de reparaciones de calles y de cobertura de otros servicios; proyectos que den un impulso estratégico para el desarrollo local.

La gestión y búsqueda de movilización de recursos ha incentivado a inversionistas nacionales y extranjeros a invertir en proyectos de desarrollo comercial, turísticos en la zona.

b. Seguridad

Según el Mapa de Violencia de El Salvador y su Referencia Histórica, el rango de la tasa bruta de homicidios por cada 10,000 habitantes para el municipio, fue de entre 3.25 y menor o igual que 4.24, durante el periodo 2002-2007. El delito de robo se encuentra dentro de un rango mayor, es decir mayor a 6.02 que era la tasa bruta de robos más alta esperada para ese periodo por cada 10,000 habitantes. (El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica).

La municipalidad participa activamente del Comité Interinstitucional de Prevención y Atención de la Violencia y también se están haciendo inversiones en infraestructura para la práctica de deportes, como factor de prevención del delito (ver tabla 5).

TABLA 6 PRINCIPALES ACCIONES A IMPULSAR PARA MEJORAR EL CLIMA DE NEGOCIOS EN EL MUNICIPIO DE TEJUTLA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ampliar Plaza	1	4,0	4,0	4,0
Crear centros turísticos	1	4,0	4,0	8,0
Disminuir precio de locales comerciales	1	4,0	4,0	12,0
Jornada de limpieza para mejorar el ambiente	1	4,0	4,0	16,0
Mayor presencia policial	8	32,0	32,0	48,0
Mayor seguridad	12	48,0	48,0	96,0
Mejorar los parqueos	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: (FUNDE, 2011)

c. Normativa municipal

Se cuenta con una Ley de Arbitrios Municipales que data del año 1981 y con una ordenanza de tasas municipales actualizada al año 2010; mientras que la tabla de impuestos municipales no ha sufrido cambios desde 1981.

d. Trámites empresariales

La municipalidad carece de un sistema automatizado para los trámites empresariales o un *software* especializado para llevar los registros de los contribuyentes y sus cuentas. La administración del catastro municipal es llevada mediante una combinación de procesos que incluye el registro manual en un sistema de tarjetas para las cuentas corrientes por actividad económica y luego este registro se pasa a un archivo digital.

Los procedimientos para la apertura de un nuevo negocio en el nivel municipal están estandarizados; el solicitante debe presentar 4 documentos para obtener el permiso de operación: DUI y NIT del propietario, si es persona natural; DUI y NIT del representante legal y NIT de la empresa, si es persona jurídica. Para ambos casos el solicitante debe presentar balance inicial o declaración jurada y solicitud de inspección.

e. Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial

El catastro municipal es atendido por una sola persona, razón por la que algunos trámites, especialmente las inspecciones, pueden tardar más tiempo.

El número actual de contribuyentes o establecimientos registrados en el catastro municipal asciende a 420, cifra que es superior por una diferencia de más del 100% a los datos que registró el Censo Económico 2005, que fue de un total de 200 establecimientos.

3.4 Índice de Competitividad Municipal

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que trasciende la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local.¹⁶ Cada vez más, los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local.

¹⁶ Albuquerque, Francisco (2009). Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías. Antigua Guatemala.

En el 2009, el Programa de **USAID “Promoción de Oportunidades Económicas”** desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, que constituye una herramienta para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado. . Hace falta incluir una breve descripción del ICM y de sus rangos numéricos establecidos para calificar los desempeños.

El ICM evalúa nueve subíndices¹⁷ relacionados con la gobernabilidad local: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos informales, seguridad ciudadana, tiempo para cumplir con las regulaciones, tasas e impuestos, costos de entrada y regulaciones municipales. Según la metodología de la construcción del ICM, cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global, esta metodología indica que los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (Research Triangle Institute, RTI, 2009 (b))

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.

En el 2009, el municipio de Tejutla ocupó la posición 18 en la medición del ICM, con una nota global de 6.31, siendo los subíndices con calificación más baja los relacionados a servicios Municipales (3.16), tasas e impuestos (4.37) y tiempo para cumplir con regulaciones (4.59), tal como puede observarse en la tabla 3.

TABLA 7 EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO DEL MUNICIPIO ENTRE LAS MEDICIONES ICM 2009 Y 2011 POR CADA SUBÍNDICE

Descripción	Puntaje 2009	Puntaje 2011	Cambio (+, -, =)	Desempeño	Posición
Subíndice de Transparencia	5.79	5.73	-	Promedio	52
Subíndice de Servicios Municipales	3.16	3.52	+	Muy Bajo	53
Subíndice de Proactividad	6.35	5.57	-	Promedio	47
Subíndice de Pagos Informales	10.00	8.43	-	Alto	28
Subíndice de Seguridad Ciudadana	7.54	8.85	+	Excelente	7
Subíndice de Tiempo para cumplir con regulaciones	4.59	6.59	+	Promedio	62
Subíndice de Tasas e Impuestos	4.37	5.49	+	Bajo	43
Subíndice de Costos de	7.50	9.48	+	Excelente	38

¹⁷ Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Preparado para USAID El Salvador. Pág. 2

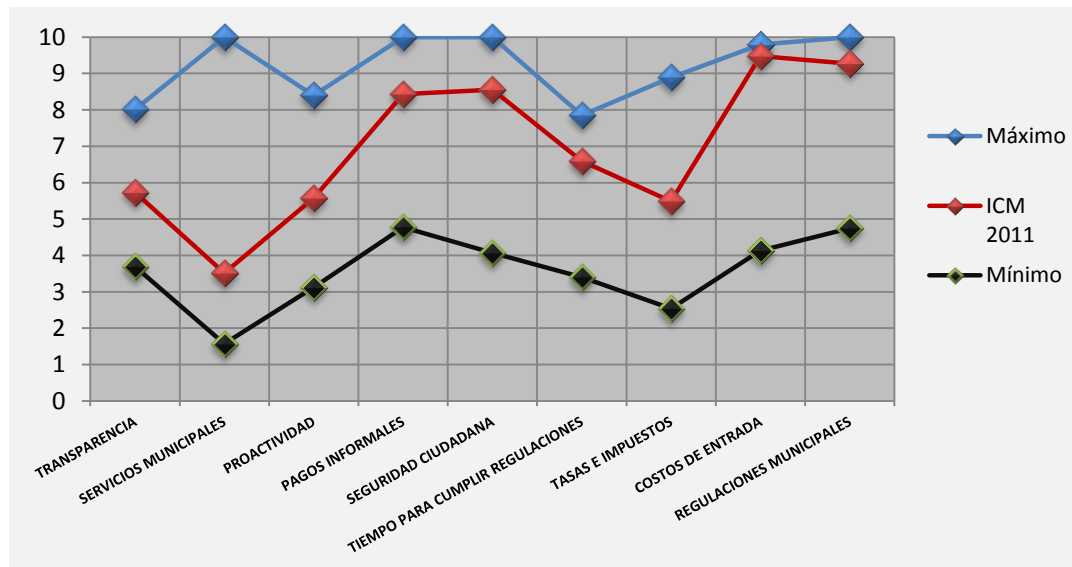
Entrada					
Subíndice de Regulaciones Municipales	9.72	9.27	-	Excelente	30
ICM TOTAL RANKING	6.31	6.52	+	Alto	29

Fuente: elaboración propia en base a datos de (RTI Internacional, 2009) y RTI Internacional, 2011.

En la medición de 2011 el municipio mejoró su ICM global, obteniendo una puntuación global de 6.52. Sin embargo, bajó en el ranking hasta la posición 29 debido al reposicionamiento de otros municipios, pero también por la disminución en tres de los cuatro subíndices que tienen mayor peso en el cálculo de la calificación final, esto es: transparencia, proactividad y pagos informales.

Como se puede observar en el gráfico 13, Tejutla tiene grandes retos para mejorar su gestión municipal, sobre todo en los primeros tres subíndices, que son los que mayoritariamente contribuyen a la nota global. La proactividad es el indicador más cercano al mínimo lo cual le da un margen amplio para mejorar. Por otro lado, en los subíndices de seguridad ciudadana, costos de entrada y regulaciones municipales se tiene un nivel cercano al máximo; en ese sentido, la municipalidad afronta el reto de mantenerlos así o mejorarlos aún más.

GRAFICO 13 DESEMPEÑO COMPETITIVO DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA 2011 COMPARADO CON LOS VALORES ICM MÁXIMOS Y MÍNIMOS PARA EL RESTO DEL PAÍS



Fuente: elaboración propia en base a datos de RTI Internacional, 2011.

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

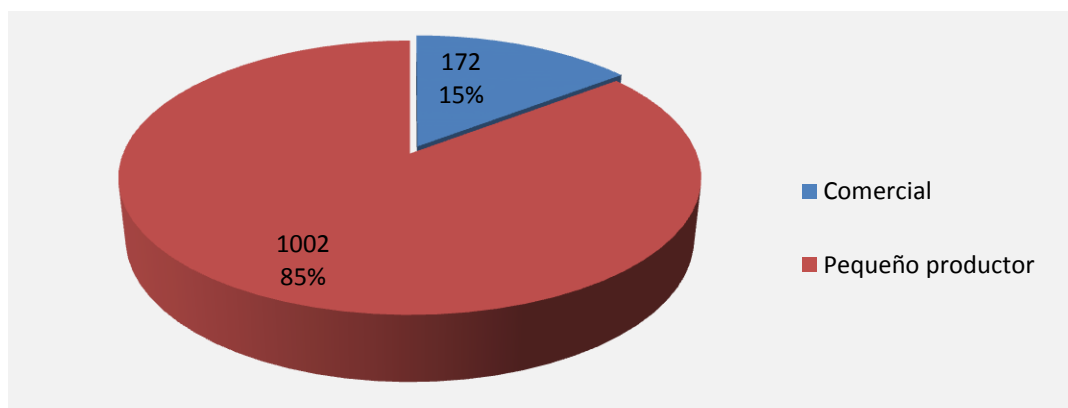
4.1. Tejido productivo del municipio

El tejido productivo y empresarial se compone de varios sectores. De ellos agropecuario, comercio y servicios que constituyen el principal motor de la economía local; son quienes, ocupan la mayor cantidad de personas y generan la mayor cantidad de empleos a nivel local. Además representan la principal base tributaria para la municipalidad.

a. Perfil del Sector Agropecuario y pesca

La agricultura y la ganadería son la principal actividad productiva del Municipio. El sector se compone, principalmente, de un subsector ganadero y un subsector que se dedica a la agricultura tradicional y siembra de granos básicos. Según el Censo Agropecuario 2007-2008, este sector se compone de un total de 1,174 productores, de los cuales únicamente el 15% produce con fines comerciales y el resto están clasificados como pequeños productores, es decir, que producen básicamente para el autoconsumo (ver gráfico 14)

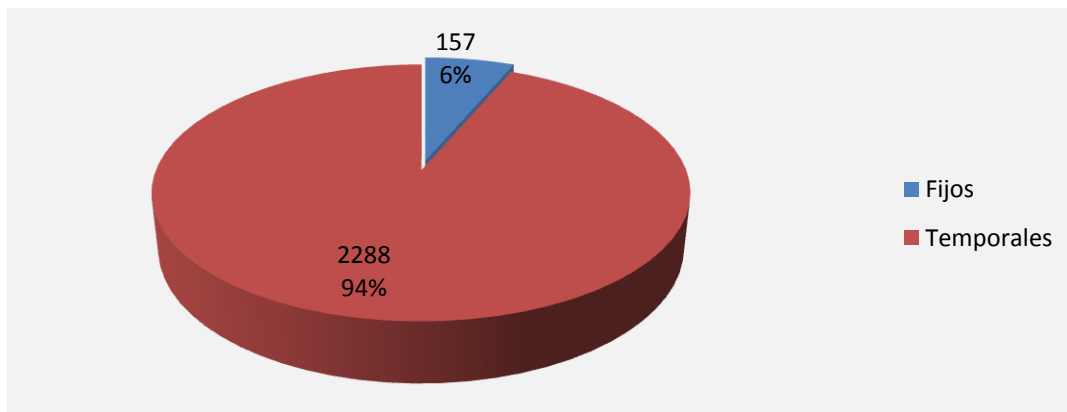
GRAFICO 14 TOTAL DE PRODUCTORES DESTINO DE LA PRODUCCIÓN



Fuente: elaboración propia en base a datos del IV Censo Agropecuario

La actividad agropecuaria es la principal fuente de empleos en el área rural a nivel municipal. En su conjunto, genera un total de 2,445 puestos de trabajo, aunque debido a las dinámicas de producción propias del sector, la mayoría de estos empleos son de carácter temporal (ver gráfico 15).

GRAFICO 15 NÚMERO DE EMPLEOS Y FORMA DE CONTRATACIÓN

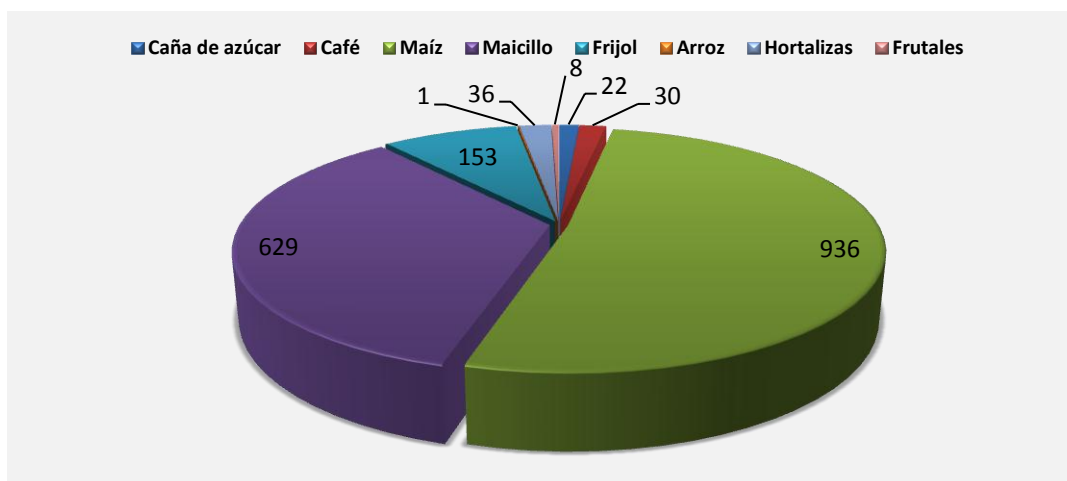


Fuente: elaboración propia en base a datos del IV Censo Agropecuario

Agricultura

La información recabada por el IV Censo agropecuario refleja una producción agrícola caracterizada por el predominio de los cultivos de granos básicos. El maíz, maicillo y frijol ocupan 1,718 mz. (94.6%) (ver gráfico 16). de las 1815 mz. utilizadas para labores agrícolas. Es en gran parte debido a este tipo de cultivos predominantes que los empleos en el sector poseen un carácter temporal

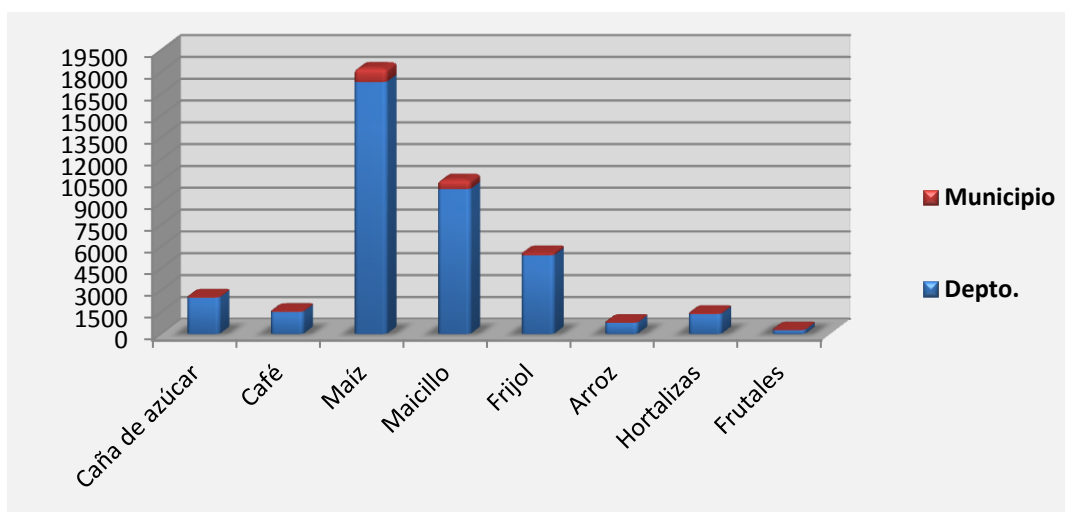
GRAFICO 16 SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR RUBRO AGRÍCOLA



Fuente: elaboración propia en base a datos del IV Censo Agropecuario

Como se muestra en el gráfico 17, tanto en el municipio de Tejutla como en el departamento de Chalatenango la actividad agrícola está dominada por el cultivo de granos básicos, principalmente maíz, maicillo y frijol.

GRAFICO 17 SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR RUBRO AGRÍCOLA SEGÚN MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO



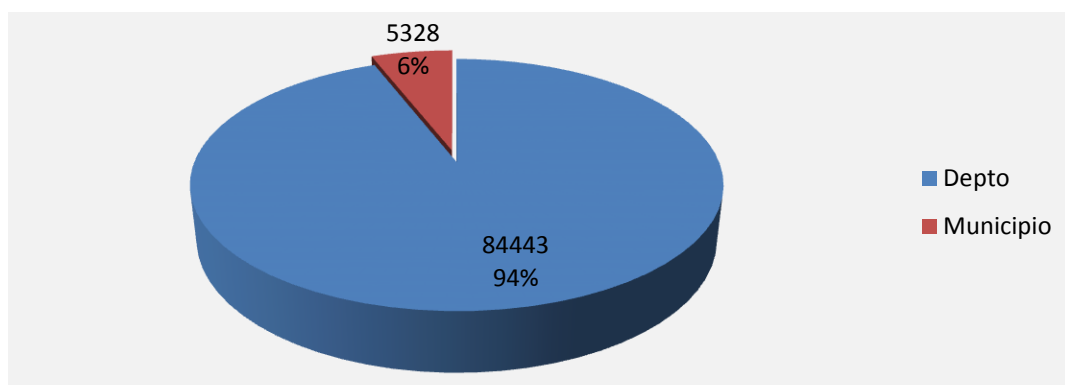
Fuente: elaboración propia en base a datos del (IV Censo Agropecuario)

Si bien la producción agrícola actual es poco diversificada, existe un proyecto de producción de tomate de mesa y chile verde de invernadero, que comprende utilizándola introducción de tecnologías de sistemas de riego y producción escalonada que permitan tener ciclos productivos agrícolas diferentes épocas del año, además de un invernadero. De esta manera, el empleo puede llegar a tener un carácter permanente. Este proyecto se ejecuta en el Cantón Río Grande de Alvarado, apoyado por ASALDI y la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios Múltiples Cantón Río Grande de Alvarado (ACOPARIO de R. L).

Ganadería

La ganadería está dominada por las actividades de crianza y comercialización de bovinos. El IV Censo Agropecuario registró un total de 5,328 cabezas para este municipio. Dicha cifra representa el 6% del hato ganadero del departamento de Chalatenango (ver gráfico 18), y lo ubica en el cuarto lugar a nivel departamental.

GRAFICO 18 NÚMERO DE CABEZAS POR INVENTARIO BOVINO SEGÚN MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO



Fuente: elaboración propia en base a datos del IV Censo Agropecuario

Por otro lado, es preciso mencionar un factor externo al departamento de Chalatenango, pero que incide en la dinamización de la actividad ganadera. Esto es, la cercanía del tiangué municipal de Aguilares, considerado la principal plaza de comercio de ganado bovino para la zona norte del país y la tercera plaza de importancia para esta actividad a nivel nacional.

Pesca

El recurso acuífero para la pesca en el municipio lo constituye, principalmente, el Embalse del Cerrón Grande. En él ejercen este oficio 4 comunidades pesqueras: Quitasol, Colonia Belén, Calle vieja y El Mango. El total de personas dedicadas a la pesca, de manera artesanal, son un aproximado de 356 personas; extraen anualmente un estimado de 354,870 kg según información obtenida de (OIRSA)

b. Perfil del Sector Agroindustrial

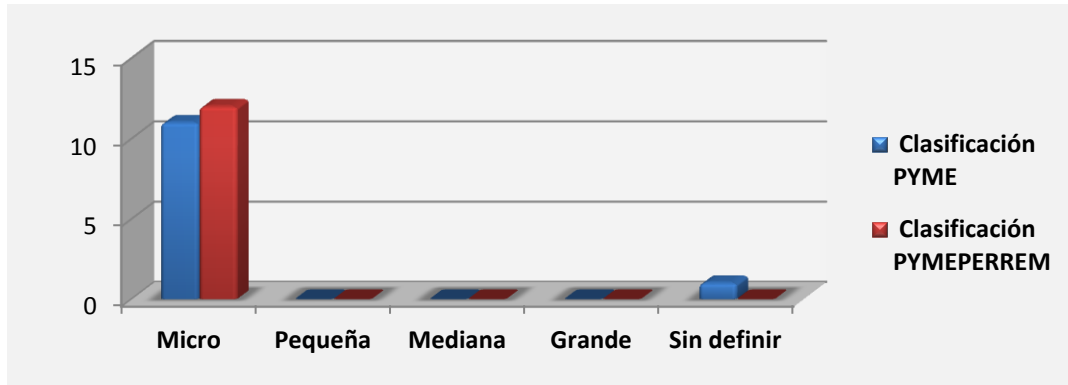
A pesar que el Censo Económico 2005 no registró ni incluyó este sector económico en Tejutla, personal de la municipalidad reporta que existen estas actividades en el territorio. Se trata de iniciativas dedicadas al procesamiento de cereales, plantas y granos para su transformación en forrajes y concentrados para alimento animal, aunque la finalidad de esta actividad no es la comercialización sino el autoconsumo. Además, existe una planta de procesamiento y comercialización de productos lácteos, Lácteos Landaverde, ubicada sobre la carretera Troncal del Norte, a pocos kilómetros del desvío de Amayo, la cual recibió asistencia técnica de parte de USAID.

c. Perfil del Sector Industrial

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial del I municipio es un parque compuesto por 12 establecimientos o empresas (ver gráfico 20). Los rubros dominantes comprenden empresas dedicada a la transformación de materias primas tales como molinos de nixtamal, pupuserías, talleres de estructuras metálicas,

entre otros. Este sector ocupa a un total de 35 personas, de las que son remuneradas 19 (ver gráfico 26). Por personal remunerado, la industria es también la tercera actividad económica más importante en términos de generación de empleo en el nivel local.

GRAFICO 19 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN EL SECTOR INDUSTRIA, SEGÚN CLASIFICACIÓN PYME Y PYMEPERREM



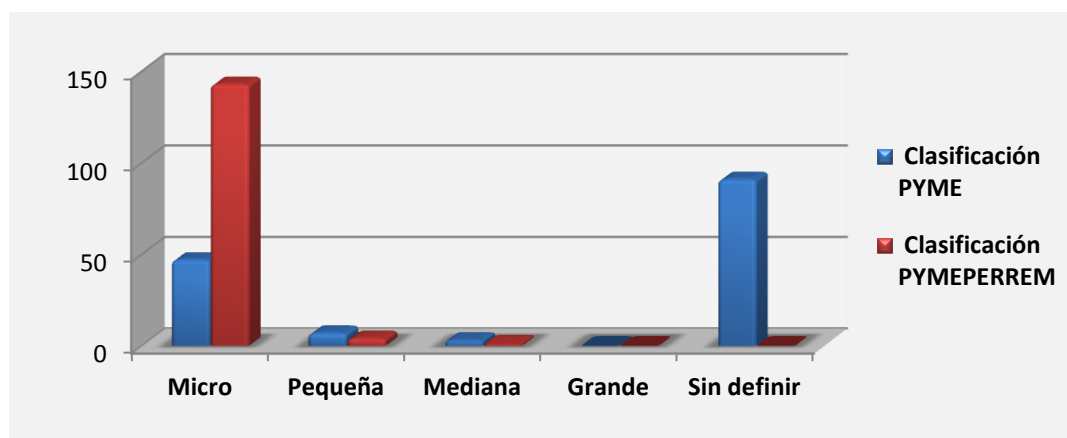
Fuente: elaboración propia en base a datos del VII Censos Económicos 2005

d. Perfil del Sector Comercio

Según el Censo Económico 2005, el comercio representa la principal actividad y fuente de ocupación económica para el municipio. Existe un parque empresarial, compuesto por 148 establecimientos o empresas. De igual forma que ocurre con el sector industria, la actividad para este rubro está dominada por el sector micro empresarial. Se trata de un giro económico diverso de empresas que incluye pequeñas tiendas o pulperías, tiendas grandes que venden al detalle o al por mayor, el mercado municipal, supermercados, ferreterías, almacenes, casas comerciales, entre otros. Este sector ocupa un personal total de 441 personas de las que son remuneradas 257 (ver gráfico 20)

La mayor actividad de este sector se concentra a los costados de la Carretera Troncal del Norte, a la altura de los núcleos poblacionales de El Coyalito y Amayo. Aunque es un sector que también tiene presencia en el casco urbano del municipio, pero en menor escala.

GRAFICO 20 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS PARA EL SECTOR COMERCIO SEGÚN CLASIFICACIÓN PYME Y PYMEPERREM

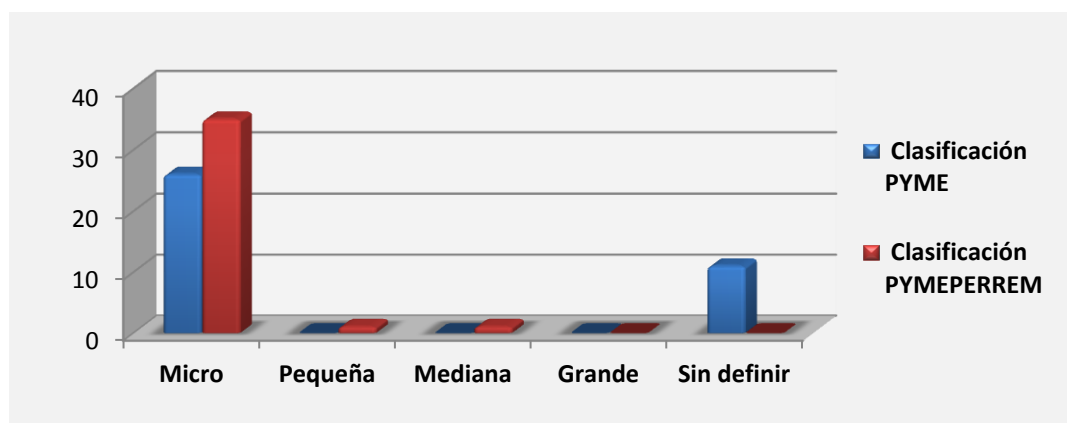


Fuente: elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005)

e. Perfil del Sector Servicios

El sector servicios es la segunda actividad económica del municipio, por debajo de las actividades primarias. El Censo Económico 2005 registró un total de 37 establecimientos. Este también es un rubro bastante diverso que está compuesto por servicios profesionales jurídicos y médicos, servicios de restaurante, de mecánica automotriz, de transporte y servicios financieros (un banco y dos cajas de crédito). Al igual que los sectores anteriores, los servicios están dominados por la actividad micro empresarial. En su conjunto ocupa un personal total de 157 personas, de las que son remuneradas 109 (ver gráfico 21).

GRAFICO 21 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS PARA EL SECTOR SERVICIOS SEGÚN CLASIFICACIÓN PYME Y PYMEPERREM



Fuente: elaboración propia en base a datos del VII Censos Económicos 2005

f. Perfil del Sector Turismo

A pesar de su poco desarrollo, es destacable el gran potencial turístico que el municipio tiene debido a las bondades naturales que le circundan y su ubicación estratégica como paso obligado para otras regiones. El Entre sus atractivos se halla el embalse del Cerrón Grande. Su belleza escénica, sumada a la ventaja de ser una superficie acuática navegable con botes y yates, donde se puede pescar y observar las especies de aves migratorias que aloja, es, lo convierte en un recurso apto para la explotación turística. El enclave geográfico de El Izotal, que forma parte del conjunto del Cerro El Pital, abona a incrementar el potencial de Tejutla.

g. Cooperativas que existen en el municipio

Las cooperativas o asociaciones de productores identificadas en el proceso de construcción de este plan son las siguientes:

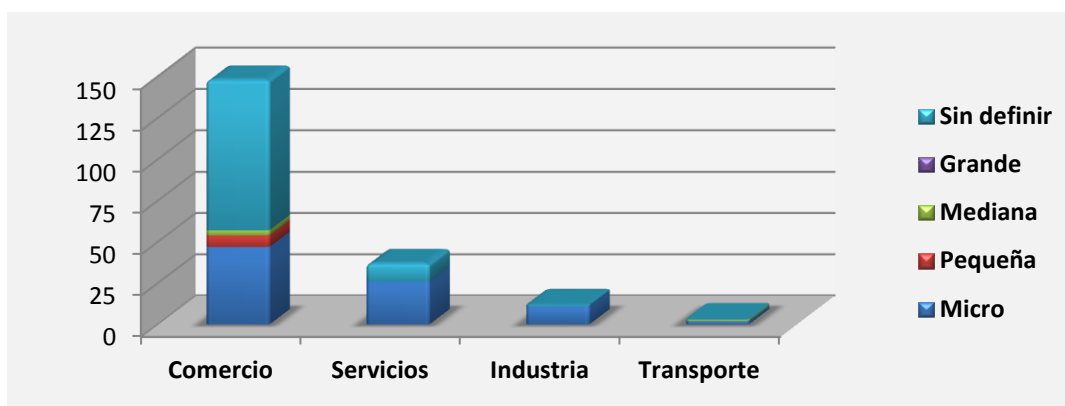
- 1) Asociación de Ganaderos de Tejutla, AGATE de R.L.: Presta servicios al sector ganadero, como la venta de insumos y el almacenamiento de leche, así como articula a otros mercados gran parte de la producción lechera del sector ganadero.
- 2) Asociación Pesquera, ADESPE: Aglutina al sector de pescadores artesanales de la comunidad Calle Vieja.
- 3) Asociación Cooperativa Alturas de San Francisco Morazán, ACOPASAFRAM: Aglutina a 30 socios dedicados a la actividad productiva en el sector agropecuario.
- 4) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Servicios Múltiples Cantón Río Grande de Alvarado (ACOPARIO de R. L): se dedica a la producción de tomates, su empaque y comercialización. Tiene 50 asociados.

4.2. Tejido empresarial

a. Estructura

El número de empresas que registró el Censo Económico 2005, asciende a un total de 200 establecimientos o empresas, siendo comercio, servicios e industria los sectores económicos más representativos (ver gráfico 22).

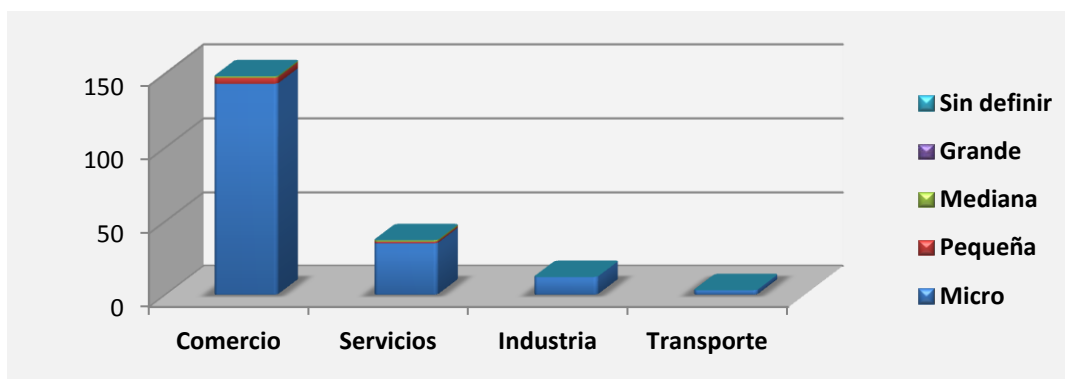
GRAFICO 22 ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN CLASIFICACIÓN PYME



Fuente: elaboración propia en base a datos del VII Censos Económicos 2005

En relación a la distribución de las empresas por tamaño, y tal como se ha ido desglosando en los apartados anteriores, existe una predominio del segmento empresarial clasificado como micro; es decir aquellas empresas que emplean menos de 10 personas y que constituyen un aproximado del 97% de los establecimientos del municipio (ver gráfico 23).

GRAFICO 23 ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN CLASIFICACIÓN PYME PERREM



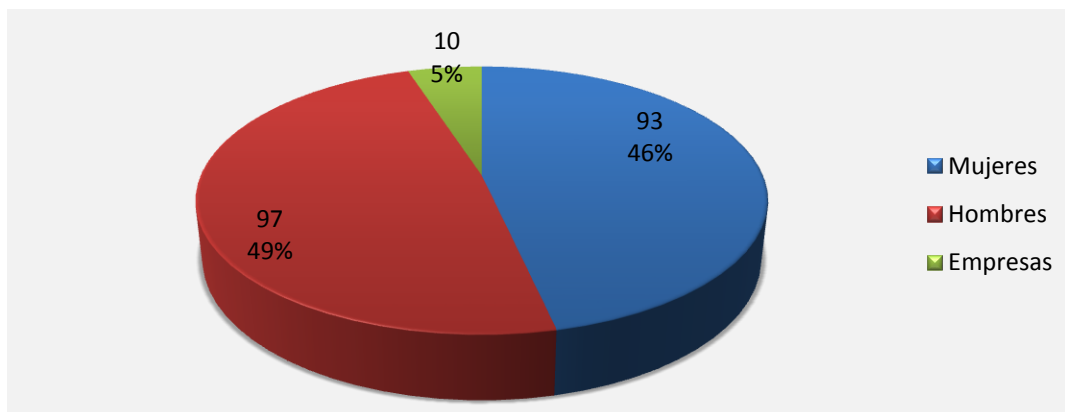
Fuente: elaboración propia en base a datos del VII Censos Económicos 2005

Al comparar el número de empresas o establecimientos que registró el Censo Económico 2005, 200, y las del catastro municipal que registra actualmente un total de 420 contribuyentes, se obtiene una diferencia de 220 contribuyentes más registrados a 2012. Dato que confirmaría el crecimiento del parque empresarial del municipio, aunque es necesario considerar que la municipalidad desconoce si existe o no un sub-registro catastral.

b. Género de propietarios

En relación al género de los propietarios de las empresas (ver gráfico 24), las mujeres representan el 46% del total de los propietarios de los negocios, mientras que los hombres representan 49%. Lo que indica que el sector femenino juega un rol importante en la dinámica empresarial y económica.

GRAFICO 24 PROPIETARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS, POR GÉNERO



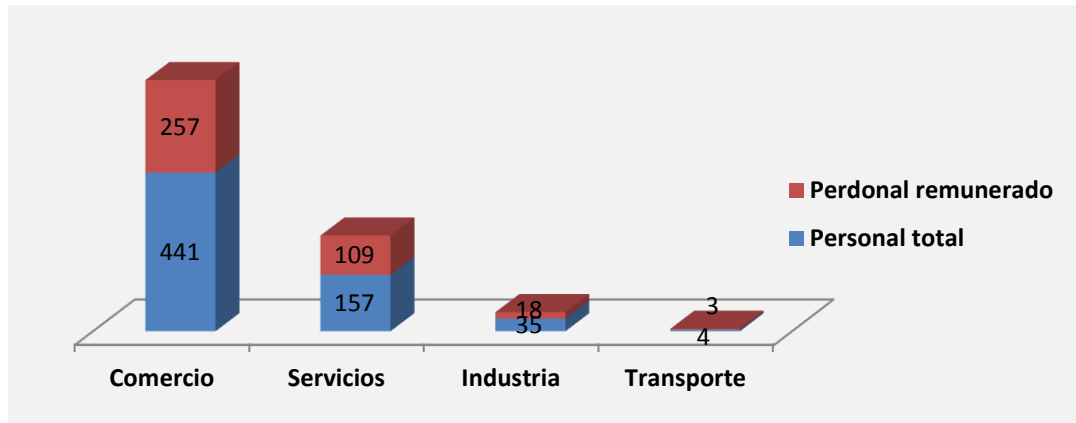
Fuente: elaboración propia en base a datos del VII Censos Económicos 2005

c. Cantidad de empleados

El tejido empresarial, según el Censo Económico del 2005, se componía de 200 establecimientos o empresas, que ocupaban a un total de 637 personas. De este total, solamente el 60%, 387, era personal remunerado. Los principales sectores generadores de empleo a nivel municipal son comercio, servicios e industria, en ese orden (ver gráfico 25).

Dado que, según el registro municipal, la cantidad de establecimientos o contribuyentes registrados en el catastro municipal es mayor en un 100%, sería lógico suponer que la cantidad de empleados también es significativamente mayor en el municipio respecto al punto de referencia que el censo económico de 2005 constituye.

GRAFICO 25 CANTIDAD DE EMPLEADOS SEGÚN PERSONAL TOTAL Y PERSONAL REMUNERADO



Fuente: elaboración propia en base a datos del VII Censos Económicos 2005

4.3. Servicios de apoyo a empresas

a. Oferta de servicios financieros: acceso a créditos

En el municipio, como se mencionó en un apartado anterior, solamente cuenta con un banco y dos cajas de crédito. La necesidad de acceder a líneas de crédito preferenciales o blandas ha sido expuesta claramente por los sectores que están participando de este proceso

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

No se observa presencia de institución o empresa alguna que preste este tipo de servicios, tanto pública como privada. Esta también ha sido una necesidad manifiesta por los sectores que participan de este proceso.

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

5.1. Metodología para la realización del FODA

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

TABLA 8 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

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



5.2. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La ubicación estratégica de buena parte del territorio municipal debido a la infraestructura y conectividad vial: Amayo y El Coyolito que concentran muchas empresas y es una buena zona para el comercio.</p> <p>El Río Lempa represado en el Embalse del Cerrón Grande.</p> <p>Gran parte de los terrenos de este municipio son planos. Especialmente los de la zona baja del territorio.</p> <p>Buen sistema de transporte hacia San Salvador y a la Cabera Departamental.</p> <p>Existen buenas relaciones entre la municipalidad, sector público, y los comerciantes, sector privado, en el municipio.</p> <p>El municipio tiene la fortaleza de contar con recursos naturales que se pueden explotar para el turismo. Las zonas con mayor potencial son la parte alta o semi montañosa del municipio y la zona del Embalse del Cerrón Grande.</p> <p>El municipio es reconocido a nivel nacional, se muestra atractivo a la inversión debido a que es el corredor (entrada) al Departamento de Chalatenango y gran parte de la zona norte del país.</p> <p>. Hay suficiente espacio para expansión comercial y habitacional; pues solo se encuentra construido a las orillas de la Carretera Troncal del Norte.</p> <p>La fortaleza de contar con una universidad, un hospital y la cercanía de la Universidad de Chalatenango —UAB— y el MEGATEC).</p> <p>Disponibilidad de mano de obra. Tejutla tiene la fortaleza de ser un municipio en el que habita gente laboriosa. (y gran parte de ella es joven)</p>	<p>Oportunidad de convertirse en polo de desarrollo de la zona norte por el punto de intersección vial.</p> <p>Oportunidad de crear de nuevas fuentes de empleo: debido a que por la construcción de la Carretera Longitudinal hay dos propuestas para la construcción de dos centros comerciales.</p> <p>Oportunidad de convertirse en una ciudad con más diversificación de comercios y servicios.</p> <p>Oportunidad de que empresas grandes inviertan en el municipio.</p> <p>Convertirse en zona/destino turístico.</p> <p>Tener muy bien equipado con personal capacitado y buena medicina el Hospital que se ha construido.</p> <p>Oportunidad de tener talleres vocacionales.</p> <p>Tener un mercado municipal y un estadio en El Coyolito.</p> <p>Ejecución de proyecto en el sector pesquero de la Colonia Belén.</p> <p>Formación académica a toda la población. Educación formal y no formal.</p>	<p>Falta de empresas industriales.</p> <p>Falta de empleo.</p> <p>Escases de recursos económicos y posibilidades de acceder a créditos.</p> <p>La mayor parte de la mano de obra (recurso humano) no es calificada, lo que dificulta la inserción laboral.</p> <p>Falta de recursos (nivel municipal) y falta de comunicación hacia otras instituciones para la gestión de proyectos estratégicos.</p>	<p>Delincuencia, inseguridad y extorsiones en los negocios.</p> <p>Monopolio de los recursos: tierras flotantes.</p> <p>Inseguridad económica:</p> <p>Economía internacional (crisis económicas). No hay políticas puntuales para combatir la crisis económica en el país.</p> <p>El clima de desconfianza en que vivimos.</p> <p>El desinterés de la gente.</p>

5.3. Desglose del FODA por prioridades desde el punto de vista de los actores locales

En esta sección se presenta el FODA en términos de acciones de prioridad a realizar por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde la perspectiva de los actores locales. Las prioridades y las acciones se exponen a continuación.

TABLA 9. FODA PRIORIZADO

FORTALEZAS DE ALTA PRIORIDAD	ACTIVIDADES PARA POTENCIARLAS
La ubicación geográfica estratégica de buena parte del territorio municipal debido a la infraestructura y conectividad vial: Amayo y El Coyolito que concentran muchas empresas y es una buena zona para el desarrollo del comercio.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicitar la imagen de Tejutla como centro de interconexión de la zona norte y fronteriza del país. • Mejorar y descentralizar los servicios municipales¹⁸. • Potenciar los negocios existentes en la zona y crear nuevos. • Mejorar el sistema de transporte entre Amayo, El Coyolito y el casco urbano del municipio.
Contar con una universidad y un hospital cercano, la universidad de Chalatenango —UAB— y el MEGATEC).	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y reforzar el sistema de becas en la UMOAR y crear otros para la Universidad Andrés Bello y el MEGATEC, • Crear convenios de asistencia técnica entre universidades, estudiantes, municipalidad y sector privado. • Instalación de la facultad multidisciplinaria de la UES, en Nueva Concepción
Existen buenas relaciones entre la municipalidad, sector público, y los comerciantes, sector privado, en el municipio.	<ul style="list-style-type: none"> • Co-gestionar que haya nuevas inversiones en el territorio. • Realizar ferias de negocios para dinamizar la actividad económica.
El municipio tiene la fortaleza de contar con recursos naturales que se pueden explotar para el turismo. Las zonas con mayor potencial son la parte alta o semimontañosa del municipio y la zona del Embalse del Cerrón Grande.	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de los recursos naturales. • Construir una estrategia de desarrollo turístico integral que contemple el desarrollo y aprovechamiento de los principales recursos naturales, recursos históricos y culturales del municipio.
Disponibilidad de mano de obra, Tejutla tiene la fortaleza de ser un municipio en el que habita gente laboriosa. (Y gran parte de ella es joven).	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un inventario del recurso humano calificado. • Hacer ferias de empleo y crear una bolsa de empleo local. • Fomentar el emprendedurismo. • Aumentar la mano de obra calificada mediante la implementación de talleres vocacionales y los socios entre academia y empresa.

¹⁸ En un sondeo realizado al sector privado dio como resultado que el 60% de los consultados cree que debe mejorarse el servicio de recolección de basura.

OPORTUNIDADES DE ALTA PRIORIDAD	ACTIVIDADES PARA APROVECHARLAS
Oportunidad de crear de nuevas fuentes de empleo: debido a que por la construcción de la Carretera Longitudinal hay dos propuestas para la construcción de dos centros comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un plan de desarrollo integral. • Promover la construcción de plazas o Centros Comerciales.¹⁹ • Realizar acciones para atraer inversionistas.
Convertirse en zona/destino turístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de festivales gastronómicos innovadores, que incluyan otras actividades a la par para montarlos de forma integral. • Diseñar una estrategia para hacer la oferta turística. • Capacitar y formar personal en las distintas ramas relacionadas al turismo. • Promover la creación del rubro turístico.
Oportunidad de convertirse en polo de desarrollo de la zona norte por el punto de intersección vial.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el dialogo con las empresas para que se establezcan con la zona. • Elaborar alternativas de proyectos. • Sensibilizar a padres de familia para que motiven a sus hijos a superarse.

DEBILIDADES DE ALTA PRIORIDAD	ACTIVIDADES PARA NEUTRALIZARLAS
Falta de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones de enseñanza practica en las escuelas. • Incentivar y movilizar recursos para que aumente la inversión. • Realizar ferias de empleo. • Promover la capacitación de recurso humano en aspectos técnicos como el servicio automotriz, aprovechando que El Coyolito es la cuna de los talleres mecánicos.
La mayor parte de la mano de obra (recurso humano) no es calificada, lo que dificulta la inserción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la formación de recurso humano profesional y técnico con alianzas y Programas de becas, con Universidades y MEGATEC.
Escases de recursos económicos y posibilidades de acceder a créditos.	<ul style="list-style-type: none"> • Movilizar recursos Financieros para la zona. (Banca de Desarrollo).

¹⁹ En un sondeo realizado al sector privado se obtuvo como resultado que la mayor parte de los consultados cree que la creación de más centros comerciales dinamizaría la actividad económica.

AMENAZAS DE ALTA PRIORIDAD	ACTIVIDADES PARA DISMINUIRLAS
Delincuencia, inseguridad y extorsiones en los negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de sensibilización desde los hogares. • Hacer cumplir las Leyes. • Trabajar con jóvenes en esfuerzos para la prevención de la violencia. • Desarrollar Talleres vocacionales.
Economía internacional (crisis económicas). No hay políticas puntuales para combatir la crisis económica en el país.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el acceso a crédito y asistencia técnica. • Normar y apoyar la actividad pesquera. • Potenciar la pequeña y Micro empresa.
Monopolio de los recursos: tierras flotantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Desmonopolizar las tierras flotantes, propiedad del Estado.

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DE TEJUTLA

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

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

6.1. Visión

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

Recuadro 1:

Visión del Municipio de Tejutla al 2016

Un municipio desarrollado que mejora la calidad de vida de sus habitantes, generando oportunidades para el desarrollo empresarial y generación de empleo en las áreas de comercio, industria, turismo, respetuoso del medio ambiente y propiciando condiciones para el relevo de las siguientes generaciones

6.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Tejutla son

OE1. Mejorar las condiciones sociales y económicas de la población

OE2. Mejorar la gestión pública municipal con sistemas de eficientización en los servicios municipales

OE3. Fortalecimiento de la comunicación entre empresariado y municipalidad

OE4. Desarrollar la zona como centro de atención y atracción turística e inversión

6.3 Líneas estratégicas de Acción:

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 recuadros 2,3 y 4).

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Gestión municipal en relación al clima de negocios	Transparencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y/actualizar la página web con información municipal 2. Crear y divulgar una ordenanza de acceso a la información 	Asesoría Técnica en transparencia, medios de divulgación escritos, radiales, de la ordenanza	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal ADESCOS Sector Privado del Municipio	FUNDE- PROYECTO MCP
	Servicios municipales	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mejorar y descentralizar los servicios municipales 4. Eficientar la prestación de los servicios municipales mediante la modernización de los procesos 	Consultor en Informática Recursos financieros para la actualización y mantenimiento Recursos financieros para la compra del equipo	Alcaldía Municipal Cooperación Universidades	Universidades Cooperación externa
	Proactividad	<ol style="list-style-type: none"> 5. Actualizar el plan estratégico participativo 6. Publicitar la imagen de Tejutla como centro de interconexión de la zona norte y frontera del país 	Presupuesto municipal Apoyo externo Asistencia técnica Recursos financieros	Alcaldía, Sector privado, universidades	UMOAR, CONAMYPE

		<p>7. Promocionar y reforzar el sistema de becas en UMOAR y crear otros para la Universidad Andrés Bello y para el MEGATEC</p> <p>8. Fomentar el emprendedurismo.</p> <p>9. Construir un plan de desarrollo integral.</p> <p>10. Promover la construcción de plazas o Centros Comerciales</p> <p>11. Elaborar alternativas de proyectos</p>	Asistencia Técnica		
	Seguridad	<p>12. Desarrollar programas de sensibilización desde los hogares</p> <p>13. Hacer cumplir las Leyes.</p> <p>14. Trabajar con jóvenes en esfuerzos para la prevención de la violencia</p> <p>15. Desarrollar Talleres vocacionales.</p>	Presupuesto municipal	Alcaldía Municipal	Estudiantes de Servicio Social de Universidades Proyecto MCP
	Tasas e impuestos	<p>16. Diseñar o actualizar una ordenanza para la dispensa de multas e intereses</p>	Asistencia Técnica	Alcaldía Municipal	Asesoría Técnica Proyecto MCP
	Regulaciones municipales	<p>17. Protección de los recursos naturales</p> <p>18. Mejorar los procesos de atención al sector privado</p>	Asistencia Técnica	Alcaldía	
	Pagos informales	<p>19. Establecer un mecanismo de control para evitar acciones para evitar pagos indebidos</p>	Asistencia Técnica	Alcaldía	

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Fomento de asociatividad pública privada	Entre municipalidades	20. Fortalecer la mancomunidad o micro región	Asistencia Técnica	Alcaldía y resto de municipalidades	MANCOMUNIDAD
	Entre municipalidad y empresarios	21. Potenciar los negocios existentes en la zona y crear nuevos. 22. Mejorar el sistema de transporte entre Amayo, El Coyolito y el casco urbano del municipio. 23. Crear convenios de asistencia técnica entre universidades, estudiantes, municipalidad y sector privado 24. Hacer un inventario del recurso humano calificado 25. Hacer ferias de empleo y crear una bolsa de empleo local. 26. Establecer el dialogo con las empresas para que se establezcan con la zona 27. Sensibilizar a padres de familia para que motiven a sus hijos a superarse.	Asistencia Técnica	Alcaldía Empresariado Universidades ADESCOS MINTRAB	Empresariado UES CONAMYPE
	Entre municipalidad y Gobierno Central	28. Instalación de la facultad multidisciplinaria de la UES, en Nueva Concepción	Asistencia Técnica	Alcaldía	

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Participación del sector privado	Convertirse en polo de desarrollo de la zona norte	29. Elaborar alternativas de proyectos. 30. Co-gestionar que haya nuevas inversiones en el territorio. 31. Realizar ferias de negocios para dinamizar la actividad económica. 32. Incentivar y movilizar recursos para que aumente la inversión.	Asesoría	Sector privado	Proyecto MCP

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	33. Realizar ferias de empleo 34. Movilizar recursos Financieros para la zona. (Banca de Desarrollo	Asesoría	Alcaldía, Sector privado	Proyecto MCP
	Aprovechar los recursos existentes	35. Promover acciones de enseñanza practica en las escuelas 36. Promover la capacitación de recurso humano en aspectos técnicos	Asistencia Técnica	Municipalidad	Universidades
	Sector turismo	37. Desarrollo de festivales gastronómicos innovadores, que incluyan otras actividades 38. Diseñar una estrategia para hacer la oferta turística. 39. Capacitar y formar personal en las distintas ramas relacionadas al turismo.	Recurso financieros Asesoría profesional especializada Recurso humano	Municipalidad Sector privado	Proyecto MCP MITUR
	Sector agropecuario Y Sector pesquero	40. Desmonopolizar las tierras flotantes, propiedad del Estado 41. Desarrollar un proyecto de apoyo para las cooperativas pesquera	Asistencia Técnica	MAG CENDEPESCA	Proyecto MCP MANCOMUNIDAD

6.4 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 Aplicación de la ley de acceso a la información					
	1.1.2 Actualización de Sitio Web de la municipalidad					
	1.1.3 Divulgación de la Ordenanza Municipal de Transparencia y Participación Ciudadana					
	1.1.4 Definir una unidad para quejas y denuncias					
1.2 Servicios Municipales	1.2.1 Diseñar e implementar el proyecto de descentralización los servicios municipales para la zona baja					
	1.2.2 Mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios municipales mediante la modernización de los procesos					
1.3 Proactividad	1.3.1 Actualizar el plan Estratégico participativo para el desarrollo local					
	1.3.2 Desarrollar proyectos de manejo sostenibles de los recursos naturales (energía renovable,)					
	1.3.3 Publicitar la imagen de Tejutla como centro de interconexión de la zona norte y fronteriza					
	1.3.3. Promocionar y reforzar el sistema de becas en UMOAR y crear otros para la Universidad Andrés Bello y para el MEGATEC					
	1.3.4 Hacer convenios con la CONAMYPE para Fomentar el emprendedurismo.					

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
	1.3.5 Promover la instalación de la facultada de la UES en el territorio					
	1.3.5 Promover la construcción de plazas o centros comerciales					
	1.3.6 Elaborar alternativas de proyectos					
1.4 Seguridad	1.4.1 Desarrollo jornadas de sensibilización desde los hogares					
	1.4.2 Velar por el cumplimiento de la ley de Acceso a información					
	1.4.3 Trabajar con jóvenes en esfuerzos para la prevención de la violencia					
	1.4.4 Desarrollar talleres vocacionales					
	1.4.5 Implementa el observatorio municipal					
1.5 Tasas e impuestos	1.5.1 Diseñar e implementar la ordenanza para la dispensa de multas o interés					
1.6 Regulaciones municipales	.6.1 Crear una ordenanza para la protección de los recursos naturales, entre ellos, la zona de acuática					

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
1.7 Pagos informales	1.7.1 Establecer mecanismos control y denuncia si existen cobros indebidos					
	1.7.2 Transparentar los procesos de licitación de la UCI, por medio de publicación de los procesos seguidos y asignaciones de proyectos y fortalecimiento de la contraloría ciudadana					

Línea estratégica 2 : Asociatividad		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
2.1 Asociatividad entre municipalidades	2.1.1 Fortalecimiento de la mancomunidad la ASUMOR					
2.2 Entre municipalidad y empresarios	2.2.1 Potenciar los negocios existentes en la zona y crear nuevos					
	2.2.2 Mejorar el sistema de transporte entre Amayo y el Coyolito y casco urbano					
	2.2.3 Creación de convenio de asistencia técnica entre universidades y sector privado					
	2.2.4 Hacer un inventario del recurso humano calificado					

Línea estratégica 2 : Asociatividad		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
	2.2.5 Hacer ferias de empleo y crear una bolsa de empleo local. 2.2.6 Establecer el dialogo con las empresas para que se establezcan con la zona 2.2.7 Sensibilizar a padres de familia para que motiven a sus hijos a superarse					
2.3 Entre municipalidad y Gobierno Central	2.3.1 Coordinar y concertar las oportunidades para formación de recurso humano en la facultad multidisciplinaria					

Línea estratégica 3 Participación del sector privado		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
3.1 Convertirse en polo de desarrollo de la zona norte	3.1.1 Elaborar alternativas de proyectos					
	3.1.2 Co-gestionar que haya nuevas inversiones en el territorio					
	3.1.3 Realizar ferias de negocios para dinamizar la actividad económica 3.1.4 Incentivar y movilizar recursos para que aumente la inversión					

Línea estratégica 4 Producción y generación de empleo		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
4.1 De actividades entre empresarios para el fomento de la inversión	4.1.1 Ferias de negocios de empleo					
	4.1.2 Movilizar recursos financieros para la zona					
	4.1.3 Promover acciones de enseñanza práctica en las escuelas					
	4.1.4 Promover la capacitación de recurso humano en aspectos técnicos					
	4.1.6 Diseño de una estrategia para la oferta turística					
4.2 Aprovechamiento de recursos existentes	4.2.1 Hacer un inventario de iniciativas productivas					
	4.2.2 Hacer estudios de factibilidad para los potenciales negocios					
	4.3.2 Desarrollo de festivales gastronómicos innovadores, que incluyan otras actividades					
	4.3.3 Capacitar y formar personal en las distintas ramas relacionadas al turismo					
4.4 Sector Agropecuario y pesquero	4.4.1 Desmonopolizar las tierras flotantes					
	4.4.2 Desarrollar un proyecto de apoyo para las cooperativas pesqueras					

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

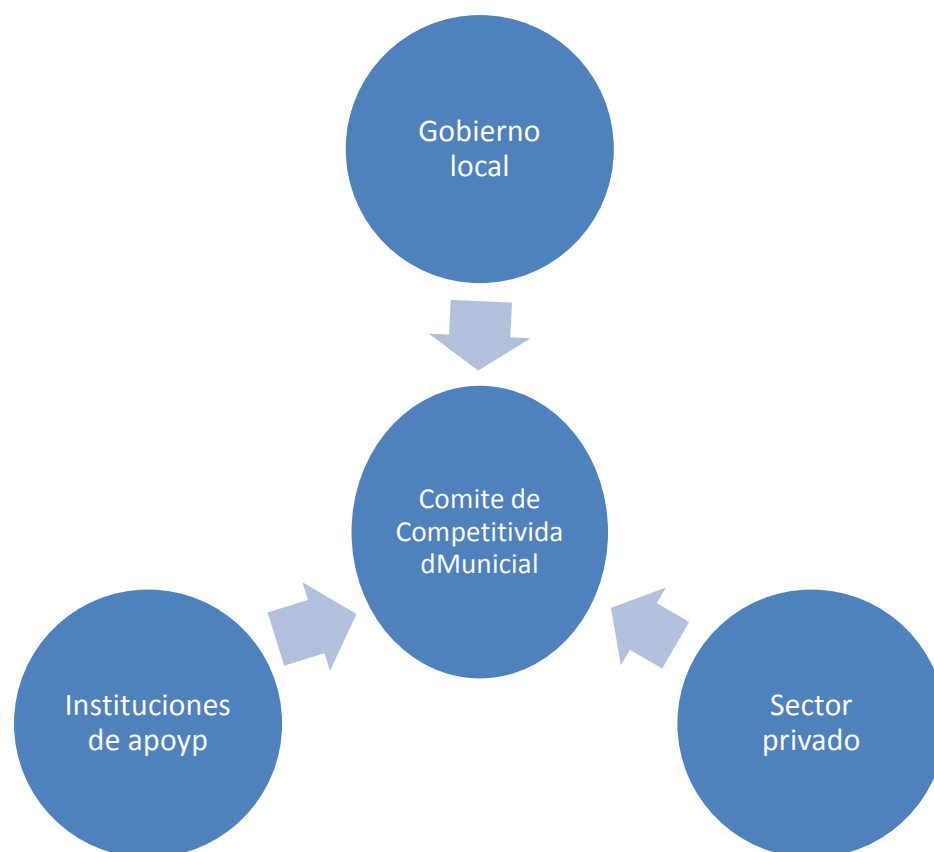


Figura: Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal

Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:

- Contribuir al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del Municipio.
- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la elaboración del PCM.
- Identificar acciones inmediatas que puedan desarrollarse en la fase de diagnóstico y planificación para generar confianza y credibilidad en los actores claves.
- Contribuir al proceso de formulación y validación del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.
- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificar las capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.
- Instancia de apoyo para la gestión de recursos
- Fiscalizadora de los procesos
- Proponer ideas y procesos a seguir para dar cumplimiento sobre el contenido del plan
- Diseñar y construir la normativas que involucren a la Municipalidad y el tejido empresarial (por ejemplo el 50% de las contrataciones deben ser locales)
- Legitimar la mesa de concertación interinstitucional por medio de un acuerdo municipal
- Apoyar el diseño de una estrategia de comunicación de gestión municipal, tomando en cuenta los aspectos donde son partícipes como actores privados.
- Apoyar a identificar las necesidades de las empresas, promover formación de recurso humano.
- Diseñar una estrategia de seguridad con participación de distintos actores, como iglesias, alcaldías, ONGs, PDH, Institutos, Jóvenes, Alcaldía, PNC, Fiscalía.

- Promover inquietudes de los jóvenes en proyectos constructivos y desarrollo de sus capacidades.
- Monitorear y dar seguimiento a los procesos iniciados e implementados por municipalidad (ejemplo el apoyo a pequeña empresa local)

Comité de Competitividad

Nombre	Sector al que pertenece
Rafael Tejada	Municipalidad
Armando Roberto Alvarado	Municipalidad
Gladis Elisabeth Hernández	Municipalidad
José Antonio Pineda	Municipalidad
Emilio de Jesús Arriaga	Municipalidad
Ricardo Landaverde	Sector privado
Edgardo Alexander Beltrán	Sector privado
Nelson Edgardo León Cardoza	Sector privado

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

8.1 Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
No de reuniones del comité/mes	10	12	11	12	12
No de gestiones realizadas/año	4	5	5	4	3
No de Proyectos realizadas/año	6	8	10	11	8
No de alianzas y convenios/ año	2	3	2	3	

8.2 Indicadores sobre la Gestión Municipal

	2009	2011	2013
ICM	6.31	6.52	6.80
Ranking	18	29	20

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	2	2	3	2	1
No asociaciones legalizadas/año		1	1	1	
No de AT implementadas para apoyar sectores productivos	1	2	2	3	2
No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados		1	1		
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	20	20	15		

BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía Municipal de Tejutla. *Monografía del Municipio de Tejutla*.
- Centro de Monitoreo y Evaluación de la Violencia desde la Perspectiva Ciudadana. (2008). *El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica*.
- DIGESTIC. (1992). *V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992*.
- DIGESTYC. (s.f.). *Dirección General de Estadística y Censos*. Recuperado el 2011, de <http://www.digestyc.gob.sv/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/>
- Ministerio de Economía, MINEC. (2009). *IV Censo Agropecuario 2007-2008*. San Salvador.
- Dirección General de Estadística y Censos, DIGETYC. (2007). *V Censo de Vivienda y VI de Población 2007*.
- DIGESTYC. (2005). *VII Censos Económicos 2005*.
- FISDL. (2010). *Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal*.
- FUNDE. (2011). *Sondeo de opinión al sector privado*.
- FUNDE Y OPAMSS. (2006). *El Desarrollo Económico Territorial del AMSS: Diagnóstico Prospectivo*.
- MARN. (12 de 2011). *Información general de los Sitios Ramsar de El Salvador*. Recuperado el 12 de 2011, http://www.marn.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=765:informacion-general-de-los-sitios-ramsar-de-el-salvador-&catid=25:avisos-ciudadano&Itemid=76
- MINED. (2009). *Censo Inicial 2009, Base de Datos de Centros Escolares*.
- OIRSA. *Descripción de Embalses de El Salvador, Embalse del Cerrón Grande*.
- OSI/CRS. (2008). *El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica*.
- PNUD y FUNDA UNGO. (2009). *Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009*. San Salvador: PNUD Y FUNDA UNGO.
- RTI Internacional. (2009). *Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador*.
- RTI Internacional. (2011). *Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador*.
- Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (sin año). *Plan Nacional de Desarrollo Territorial, Diagnóstico-Suelo*.

Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y otros. (Sin año). *Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango, Síntesis Municipal de Tejutla.*