



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# **Plan de Competitividad Municipal de Aguilar**

**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 Aguilares 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](mailto: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

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	<b>6</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>7</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>12</b>
1.1 Concepto de competitividad municipal .....	12
1.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad .....	13
<b>CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 Geografía del municipio .....	15
2.2 Recursos naturales .....	16
2.3 Población .....	18
2.4 Migración .....	20
2.5 Educación .....	20
2.6 Índice de Desarrollo Humano y calidad de vida .....	21
2.7 Cobertura y acceso a Servicios Básicos .....	22
2.8 Conectividad .....	24
2.9 Mapa de actores .....	26
<b>CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL</b> .....	<b>33</b>
3.1 Generalidades .....	33
3.2 Gestión municipal .....	34
3.3 Índice de Competitividad Municipal (ICM).....	40
<b>CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL</b> .....	<b>44</b>
4.1 Tejido productivo del municipio .....	44
4.2 Tejido empresarial .....	49
4.3 Servicios de apoyo a empresas .....	51
<b>CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO</b> .....	<b>52</b>
5.1 Metodología para la elaboración del FODA .....	52
5.2 Resultados del FODA .....	53

## CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL ..... 55

6.1	Visión .....	55
6.2	Objetivo Estratégicos .....	56
6.3	Líneas estratégicas y sus acciones .....	56
6.4	Programas y proyectos para impulsar la competitividad municipal.....	60
6.5	Programación multianual .....	66

## CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO ..... 70

7.1	Comité de Competitividad Municipal .....	70
-----	--	----

## CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 74

8.1	Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal.....	74
8.2	Indicadores sobre la Gestión Municipal.....	74
8.3	Indicadores sobre las actividades de apoyo a las empresas: capacitaciones, asociaciones formadas, asesoría .....	74
	Fuentes.....	75

## DIAGRAMAS, GRAFICOS, MAPAS Y TABLAS

### Diagramas

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad .....	13
Diagrama 2. Mapa de actores del municipio de Aguilares.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### Gráficos

Gráfico 1. Población del municipio de Aguilares, 1992 y 2007.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfico 2. Tasas de crecimiento poblacional, municipio de Aguilares, periodo 1992-2007 .....	19
Gráfico 3. Población por grupos quinquenales de edad, Aguilares 2007 .....	20
Gráfico 4. Años de escolaridad promedio, municipio de Aguilares 2009.....	20
Gráfico 5. Tasas de alfabetismo adulto, municipio de aguilares 2009.....	21
Gráfico 6. Porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa, Aguilares 2009 .....	22
Gráfico 7. Porcentaje de hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado, Aguilares 2009.....	23
Gráfico 8. Porcentaje de hogares con acceso a servicio de recolección de basura, Aguilares 2009.....	23
Gráfico 9. Porcentaje de hogares con servicio de electricidad, Aguilares 2009 .....	24
Gráfico 10. Porcentaje de hogares con cobertura de telefonía fija, Aguilares 2009 .....	25
Gráfico 11. Porcentaje de hogares con servicio de internet domiciliar, Aguilares 2009 .....	26
Gráfico 12. Evolución del desempeño competitivo del municipio entre las mediciones ICM 2009 y 2011 por cada subíndice .....	42
Gráfico 13. Municipio de Aguilares, comparación de los subíndices del ICM con los valores máximos y mínimos a nivel nacional .....	42
Gráfico 14. Municipio de Aguilares, total de productores agropecuarios .....	44
Gráfico 15. Municipio de Aguilares, empleos generados por el sector agropecuario .....	45

Gráfico 16. Municipio de Aguilares, superficie (mz) cultivada por rubro agrícola.....	45
Gráfico 17. Superficie (mz) cultivada por rubro agrícola según municipio y departamento .....	46
Gráfico 18. Número de establecimientos para el sector industria según clasificación PYMEPERREM.....	47
Gráfico 19. Número de establecimientos para el sector comercio según clasificación PYMEPERREM .....	47
Gráfico 20. Número de establecimientos para el sector comercio según clasificación PYMEPERREM .....	48
Gráfico 21. Municipio de Aguilares, estructura y tamaño de las empresas según clasificación PYME .....	49
Gráfico 22. Municipio de Aguilares, estructura y tamaño de las empresas según clasificación PYMEPERREM50	
Gráfico 23. Propietarios de los establecimientos por género .....	50
Gráfico 24. Cantidad de empleados según personal total y personal remunerado .....	51

## Mapas

Mapa 1. Municipio de Aguilares, San Salvador .....	15
Mapa 2. Municipio de Aguilares, tipos de suelos .....	17
Mapa 3. Municipio de Aguilares, Usos del suelo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Mapa 4. Infraestructura vial del municipio de Aguilares.....	25

## Tablas

Tabla 1. Infraestructura y oferta de servicios educativos.....	21
Tabla 2. Mapa de los principales actores del municipio de Aguilares .....	28
Tabla 3. Municipio de Aguilares, proyectos de mayor impacto para el desarrollo de la zona ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4. Municipio de Aguilares, principales barreras para el desarrollo empresarial .....	37
Tabla 5. Municipio de Aguilares, indicadores de diagnóstico de procesos de trámites empresariales .....	39
Tabla 6. Ingresos de la Alcaldía de Aguilares para el año 2010 .....	39
Tabla 7. Gastos de la Alcaldía de Aguilares para el año 2010.....	40
Tabla 8. Evolución del desempeño competitivo del municipio entre las mediciones ICM 2009 y 2011 por cada subíndice.....	41
Tabla 9. Matriz de análisis FODA.....	52
Tabla 10. FODA de competitividad y clima de negocios, municipio de Aguilares. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 11. Líneas estratégicas de acción para el municipio de Aguilares .....	56
Tabla 12. Programas y proyectos para impulsar la competitividad en el municipio de Aguilares .....	60
Tabla 13. Integrantes del Comité de Competitividad del municipio de Aguilares .....	73

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social
FUNDAR	Fundación Nacional de Arqueología
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible
GOES	Gobierno de El Salvador
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MINED	Ministerio de Educación
PEA	Población Económicamente Activa
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para El Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SIMTRA	Sistema de Simplificación de Trámites
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDA	United States Department of Agriculture

## 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.

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

Los municipios cercanos al Área Metropolitana de San Salvador, AMSS, como Aguilares, poseen enormes ventajas comparativas, por las cercanías a la ciudad Capital, con una red vial norte sur en buenas condiciones, con sistemas de transporte, comunicaciones, y otra infraestructura, local y de fácil acceso, etc., le han ido permitiendo posicionarse en un Rankin aceptable de Desarrollo Humano, de 0.733, cercano al promedio nacional de 0.742. Así mismo, en las ponderaciones de ICM, obtiene una calificación para el 2009 de 5.68, ubicándolo en la posición 56 de 100 municipios analizados, sobresaliendo la Transparencia, Pagos informales, y Costos de Entrada como subíndices con mayor calificación.

El Municipio posee una serie de ventajas competitivas, que le hacen singular, y es que, posee espacios que le pueden generar un plus, en su dinámica de desarrollo económico, entre estas la construcción del mercado municipal y con el consiguiente ordenamiento de las ventas, el diseño, elaboración y ejecución del plan de ordenamiento territorial, con las normativas de sostenibilidad ambiental, legales, arquitectura, etc., permitiría la instalación de una gama de empresas generadoras de empleo. Este factor puede representar grandes oportunidades de ocupación para el recurso humano local si se sabe aprovechar el espacio de diálogo creado.

Uno de los factores relevantes está referido al tejido empresarial, de 1,315 empresas, sobresaliendo la presencia de la pequeña y micro empresa, que en total generan 2,865 empleos, muchos de ellos informales, o auto empleo, que comparado.

Los desafíos para Aguilares, 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 al Municipio como una unidad, ordenado, incluyente, integrador, dinámico, competitivo, seguro, generador de

oportunidades para el desarrollo económico productivo, que promueva la generación de inversiones y empleo con equidad de oportunidades para todos y todas; amigable con el medio ambiente y respetuoso de la dignidad humana.

Además generador de dinámicas propias, que llevan a mejorar la calidad de vida y calidez de los servicios municipales, constructor de procesos de concertación, etc., en fin generador de un clima propicio para el buen desarrollo de los negocios y el empleo.



## PRESENTACIÓN

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.

Dr. Wilfredo Peña  
Alcalde Municipal, Municipio de Aguales

## 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

# CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

## 1.1 Concepto de competitividad municipal

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

Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los obstáculos identificados para la generación de negocios y empleos a nivel local y a crear un clima de negocios favorable a las inversiones nacionales y extranjeras<sup>2</sup>, 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 Aguilares, 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.

---

<sup>1</sup> Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

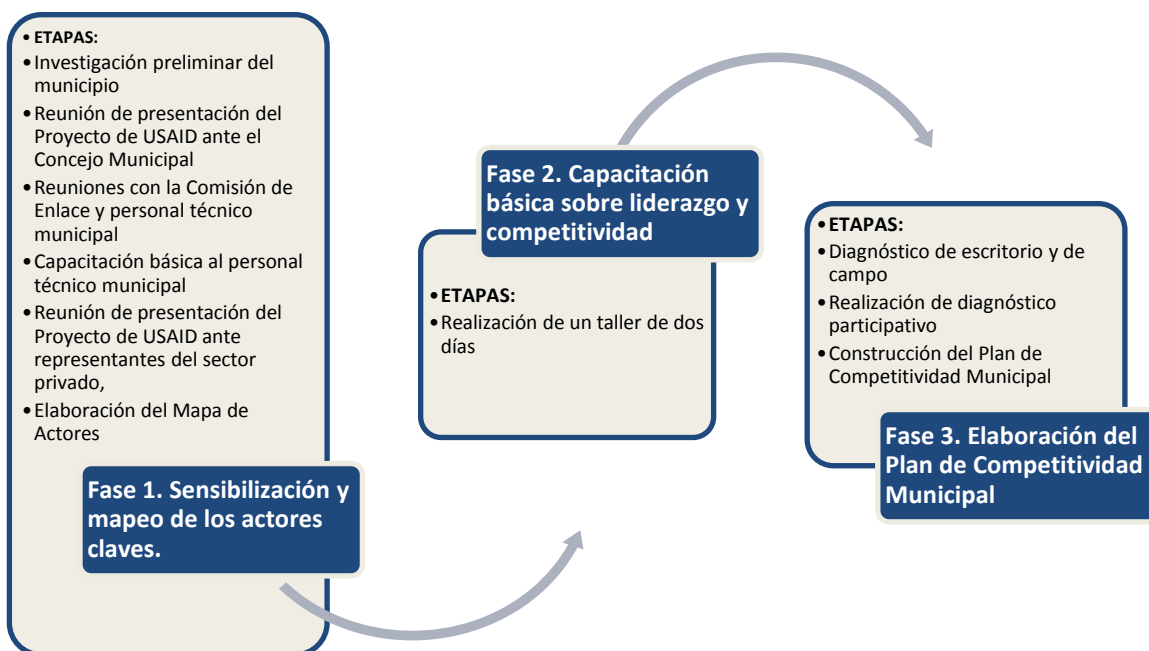
<sup>2</sup> Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

## 1.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el Gobierno Local como por el sector privado<sup>3</sup>, 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 (ver diagrama 1)

**Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad**



### Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- Investigación preliminar del municipio a través de consultas a fuentes secundarias tales como el Plan Estratégico para el Desarrollo Local del periodo 2009-2018 y el informe ICM 2009.
- 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.

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

- 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) Realización de visitas al municipio y de entrevistas a informantes claves a efectos de recabar información para dibujar el mapa de los principales actores locales que, dada su importancia, liderazgo y peso, debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

## **Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad**

La segunda fase consistió en la realización de un taller de dos días, dirigido a funcionarios y empleados municipales, así como a los líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos. Para realizar esta capacitación con mejor calidad y estandarizar los contenidos y los recursos didácticos, el equipo de FUNDE se sometió a un entrenamiento de formación de formadores, impartido por RTI.

## **Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal**

Las principales actividades de esta tercera fase fueron las siguientes:

- a) Elaboración de diagnóstico de escritorio y de campo. Para el levantamiento del primero se usó 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. El diagnóstico de campo implicó la obtención de 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 diagnóstico participativo con los principales actores del municipio. En una ronda de talleres se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo; se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices; y, se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).
- c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados, e identificación de mecanismos de monitoreo y seguimiento del Plan.

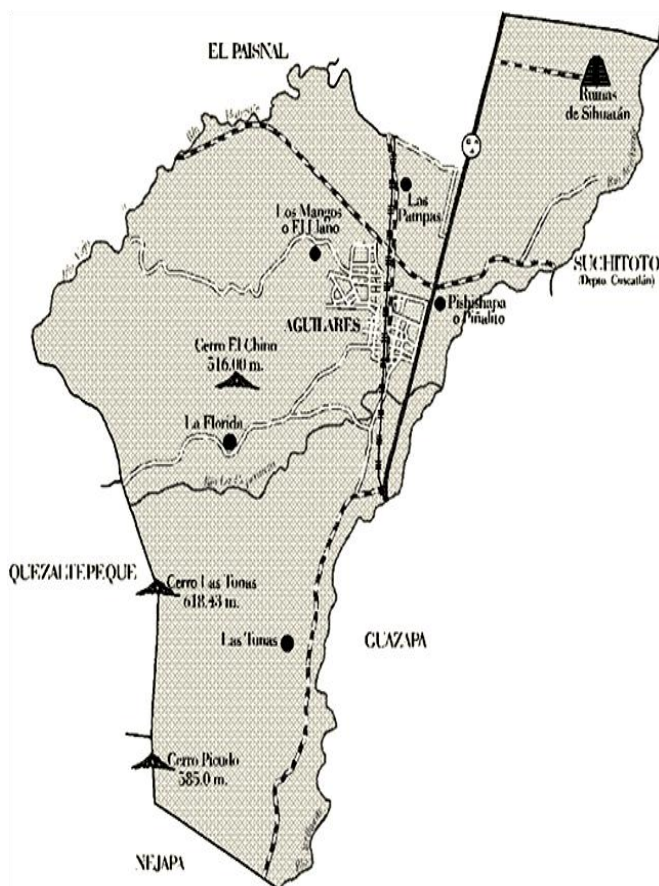
## CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO

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

### 2.1 Geografía del municipio

El Municipio de Aguilares es uno de los 19 municipios pertenecientes al departamento de San Salvador. Está situado en la zona central del país, a 33 kms. al norte de la ciudad capital, sobre la Carretera Troncal del Norte (CA-4), a una altitud de 300 msnm. Sus coordenadas geográficas son  $13^{\circ} 57' 19''$  (L N) y  $89^{\circ} 11' 21''$  de (LW). Posee una extensión territorial de 33.72 km<sup>2</sup>. Limita al norte con el municipio de El Paisnal; al Este con el municipio de Suchitoto; al Sur con el municipio de Guazapa; y, al Oeste con los municipios de Quezaltepeque y Nejapa (ver mapa II.1). En términos administrativos, su zona urbana está integrada por 3 barrios y 12 colonias; la zona rural se compone de 5 cantones, en los cuales se reconoce la existencia de 48 caseríos (ver mapa II.1).

Mapa 1. Municipio de Aguilares



## **2.2 Recursos naturales**

### **a. Climatología**

El clima es cálido, propio de las zonas tropicales y subtropicales. La temperatura promedio anual se mueve entre los 28°C y los 35 °C. El monto pluvial promedio anual reportado es de entre 1,850 a 1,950 mm. ((Alcaldía Municipal de Aguilares: 2008).

### **b. Recursos hídricos**

Riegan el municipio los ríos Acelhuate, La Esperanza, Matizate, Viejo, Izcanal; y, las quebradas Agua Tibia, El Almendro, Los Coyoles, El Salto y El Llano. De estos afluentes, el Acelhuate, Los Coyoles, El Salto y El Llano están contaminados. (Alcaldía Municipal de Aguilares: 2008). Su río de mayor caudal, El Acelhuate, proveniente del AMSS.



## Mapa 2. Municipio de Aguilares, tipos de suelos

### Tipos de suelo

..... Límite municipal

Sitio arqueológico

Suelo de absoluta protección

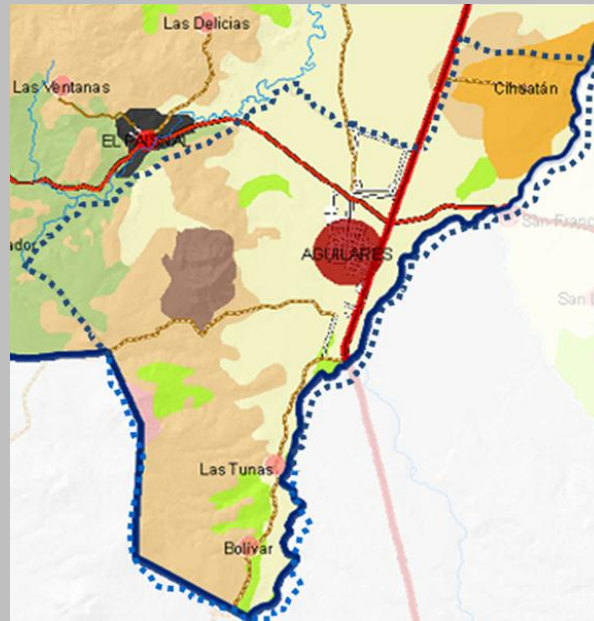
Suelo apto para agricultura intensiva

Suelo apto para agricultura extensiva

Suelo apto para uso forestal

Suelo dedicado a protección

Suelo apto para agricultura intensiva con medidas de protección



### Usos del suelo

..... Límite municipal

Cuerpo de agua

Bosques

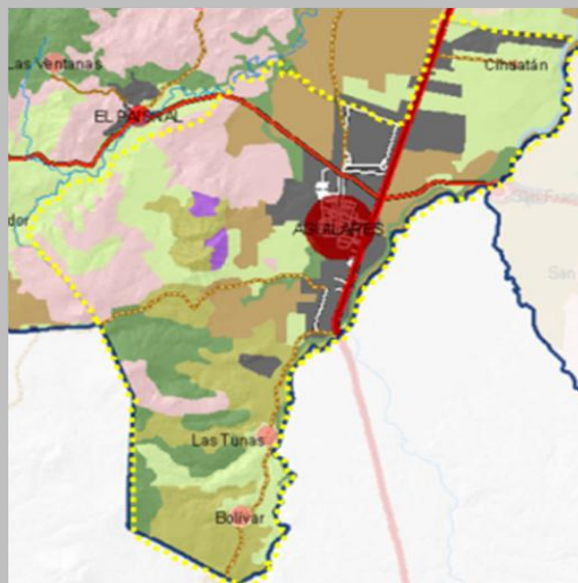
Cultivos anuales

Cultivos mixtos

Caña de azúcar

Uso urbano

Vegetación arbustiva



Fuente: Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango

En Aguilares, los suelos clase I, II y III se encuentran en el Valle del Alto Lempa. Son los mejores para la explotación agrícola

El uso del suelo de Aguilares, principalmente en la zona que corresponde al Valle del Alto Lempa, presenta a futuro un dilema para el ordenamiento territorial. Por un lado, la zona posee el mejor tipo de suelos, óptimos para la explotación agrícola intensiva; por otro, también reúnen condiciones propias para el desarrollo urbanístico. Recursos forestales (ver mapa No. 2)

La vegetación está constituida por bosque húmedo subtropical. Las especies arbóreas más notables son conacaste, papaturro, volador, morro, madrecaao, pepeto, roble, ceiba, aceituno, tihuilote, cedro, laurel y frutales (FISDL: 2011). Al ser un municipio pequeño y con fuerte presión demográfica, los recursos forestales han sido drásticamente reducidos. Se puede observar en el mapa I.3 como el suelo cubierto de bosque ocupa tan sólo una pequeña parte del territorio.

### **c. Otros recursos relevantes**

Cihuatán es el sitio arqueológico más grande conocido en El Salvador y está ubicado en Aguilares. En reconocimiento de su importancia, en 1977 la Asamblea Legislativa le concedió el título de monumento nacional. Tiene una extensión estimada de 3 km<sup>2</sup>. Alrededor de la cuarta parte del sitio, 105 manzanas, se encuentra protegida como parque arqueológico. El restante 75% del sitio está dividido entre parcelas utilizadas para el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas. Este sitio es administrado por la Fundación Nacional de Arqueología de El Salvador (FUNDAR). Puede ser explotado como una atracción turística.

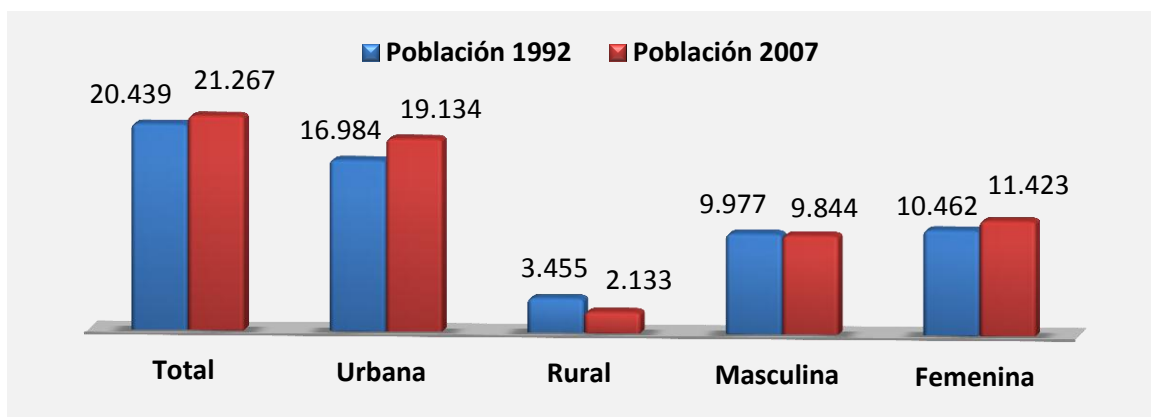
## **2.3 Población**

Según el último Censo de Población, en Aguilares se contabilizó un total de 21,267 habitantes. En ella prevalecía una proporción de 86 hombres por cada 100 mujeres. La gran mayoría de la ciudadanía residía en el área urbana (ver gráfico 1). La densidad poblacional<sup>4</sup> del municipio ascendía a 631 habitantes por km<sup>2</sup>. La tasa promedio anual de crecimiento poblacional registrada en el periodo intercensal, de 1992 a 2007, fue de 4%. El gráfico 2 muestra las tasas de cambio experimentadas en el tamaño de la población por área geográfica y sexo

---

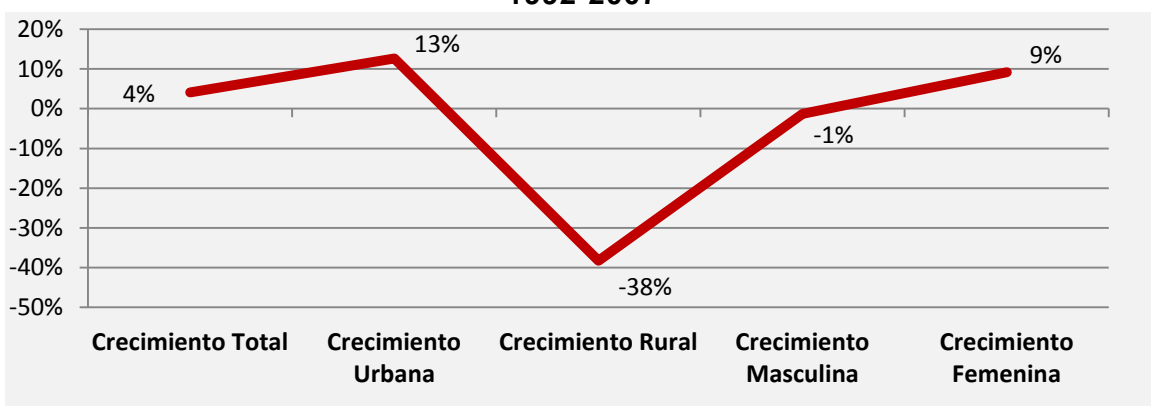
<sup>4</sup> Estimada mediante la operación de división de la población total 2007 entre la extensión territorial.

**Gráfico 1. Población del municipio de Aguilares, 1992 y 2007**



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

**Gráfico 2. Tasas de crecimiento poblacional, municipio de Aguilares, periodo 1992-2007**



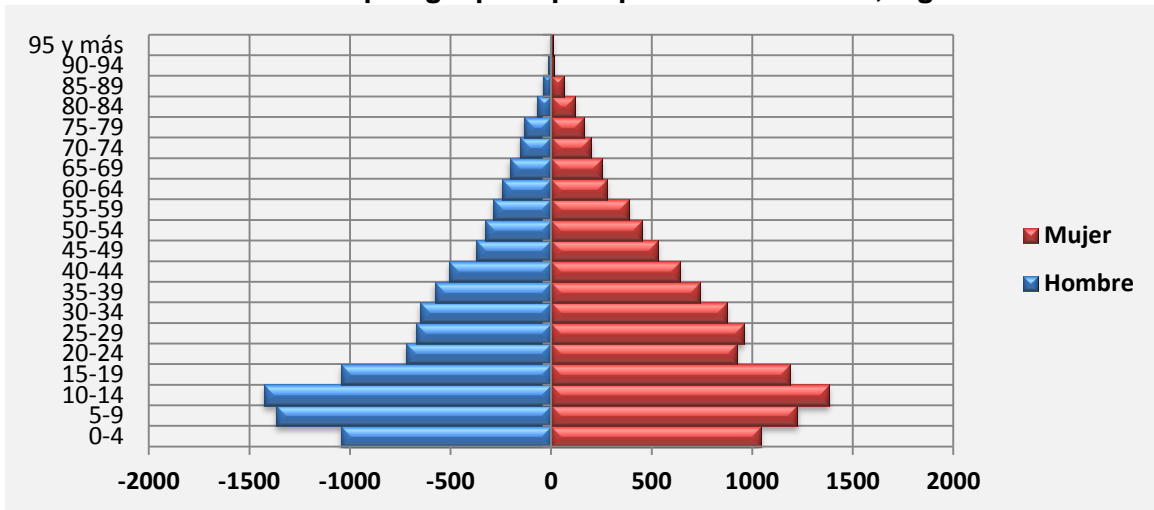
Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 1992 y 2007)

Al analizar la población a 2007 por grupos de edad, se encuentra que la mayor parte de la población se encuentra dentro de la Población en Edad Económicamente Activa (PEEA) o población en edad laboral, de 15 a 60 años (ver gráfico 3).

En otro orden de cosas, según el último censo de población del 2007, el 41% de los hogares del municipio tenían a una mujer como jefa<sup>5</sup>. (DIGESTYC: 2007)

<sup>5</sup> El jefe/a de hogar es la persona que es considerada como tal, por los restantes miembros del grupo (DIGESTYC: 2007). En el entorno cultural salvadoreño con predominancia de las jefaturas masculinas, se interpretan las jefaturas femeninas como hogares monoparentales.

**Gráfico 3. Población por grupos quinquenales de edad, Aguilares 2007**



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

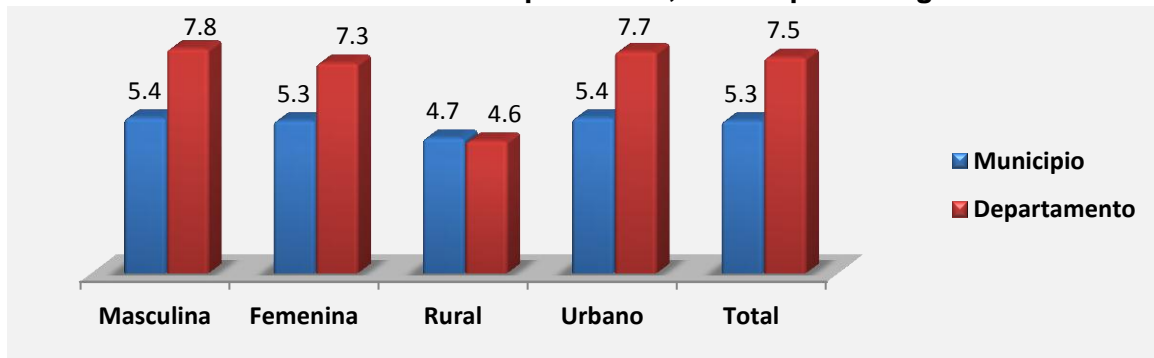
## 2.4 Migración

La DIGESTYC reporta para el año 2007 un total de 2,070 personas un 12.47%) residentes en el municipio, 12.47%, que recibieron ayuda familiar del exterior en dinero o especies. Por su parte, el Almanaque 262, estima una cantidad similar para el 2009, 12.5 % a.

## 2.5 Educación

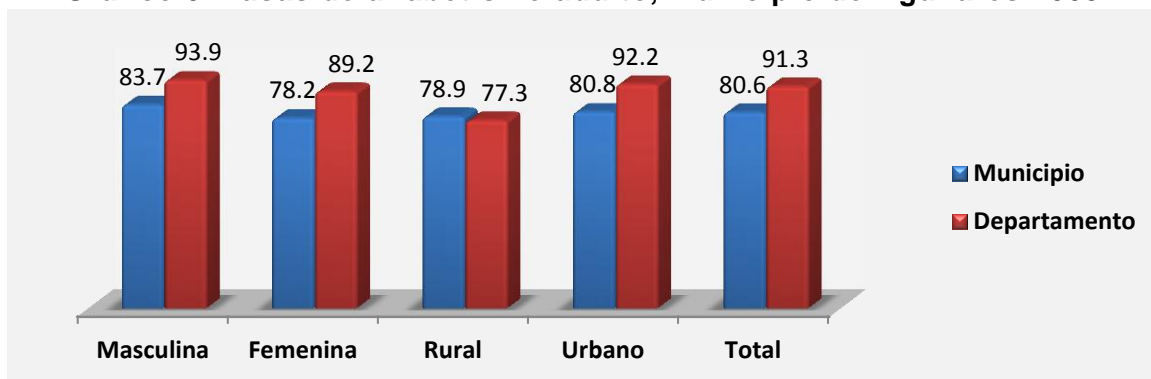
El promedio de escolaridad en el 2009 para los habitantes de Aguilares fue de 5.3 años, siendo de 5.4 años para el área urbana y de 4.7 para la rural (ver gráfico.4). Tal cifra estuvo por debajo de 7.5 años contabilizados para departamento en su conjunto. De igual manera, la tasa de alfabetismo adulto del municipio, 80.6%, fue inferior al 91.3% de San Salvador (ver gráfico 5).

**Gráfico 4. Años de escolaridad promedio, municipio de Aguilares 2009**



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

**Gráfico 5. Tasas de alfabetismo adulto, municipio de Aguilares 2009**



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

En el tema de infraestructura y oferta de servicios educativos, en Aguilares hay un total de 18 centros escolares donde se brinda enseñanza hasta noveno grado. 5 centros orientados a la educación media. De ellos, sólo uno se encuentra en el área rural. En la localidad no hay instituciones para la formación técnica y universitaria (ver tabla 1)

**Tabla 1. Infraestructura y oferta de servicios educativos**

Centros escolares (primaria y secundaria)			Institutos (nº de centros que ofrecen educación secundaria o bachilleratos)		
Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
11	7	18	4	1	5
Universidades		MEGATEC	Centros de Formación Técnica		
0		0	0		

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

## 2.6 Índice de Desarrollo Humano y calidad de vida

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar<sup>6</sup>: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

<sup>6</sup>Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de indicarse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: [www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm](http://www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm)

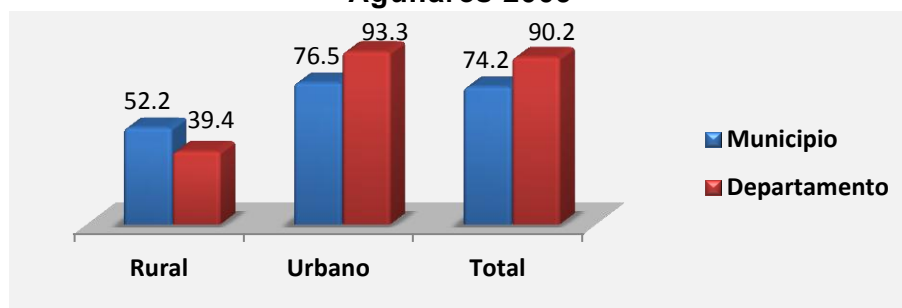
El IDH para Aguilares, calculado por PNUD para 2007, fue de 0.733, colocándolo en el lugar 37 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-alto<sup>7</sup>”, por debajo del calculado para el departamento de San Salvador, 0.795 y por debajo del correspondiente al país en su conjunto, 0.742. Con relación al promedio nacional el municipio mostraba una desventaja de 0.009 puntos. Ello indica, en pocas palabras, que los residentes de Aguilares tenían una situación de desventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar, respecto al salvadoreño promedio.

Por otra parte, según el Almanaque 262, el ingreso per cápita anual (PPP) para el municipio de Aguilares fue de US \$5941.9 (PNUD: 2009).

## 2.7 Cobertura y acceso a Servicios Básicos

Según los datos del Almanaque 262 del PNUD, para el año 2009 el porcentaje total de hogares con agua potable dentro de la casa era, de 74.2% para Aguilares (ver gráfico.6), Este indicador es inferior al contabilizado a nivel departamental, 90.2% .

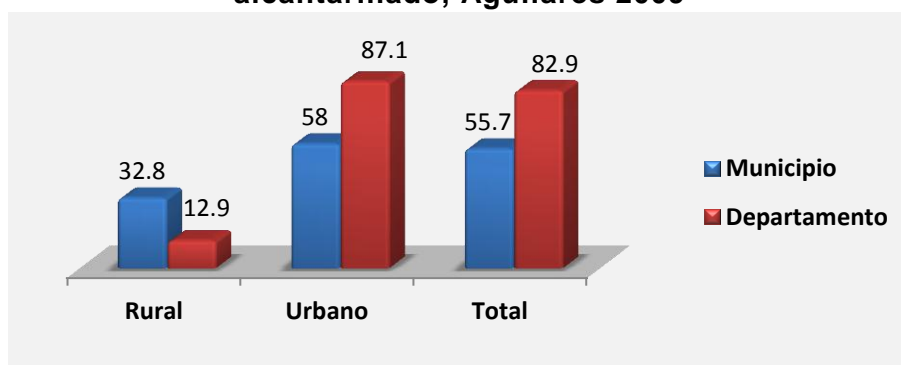
**Gráfico 6. Porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa, Aguilares 2009**



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

<sup>7</sup> 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).

**Gráfico 7. Porcentaje de hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado, Aguilares 2009**

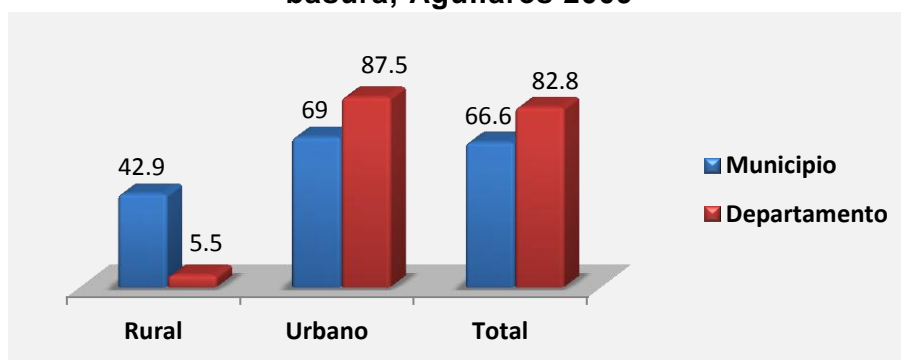


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

Los hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado representan un 55.7% (ver gráfico7). A nivel departamental, acceden a este servicio el 82.9% de los hogares de San Salvador. (PNUD:2009.). Como puede observarse en el gráfico 7, este servicio tiene mayor cobertura en el área urbana lo cual es normal, pues tradicionalmente tanto alcantarillado como recolección de basura se han caracterizado por ser servicios esencialmente urbanos.

El porcentaje total de hogares con acceso a recolección de basura es del 66.6%, promedio menor al departamental de que es del 82.8%(ver gráfico 8).

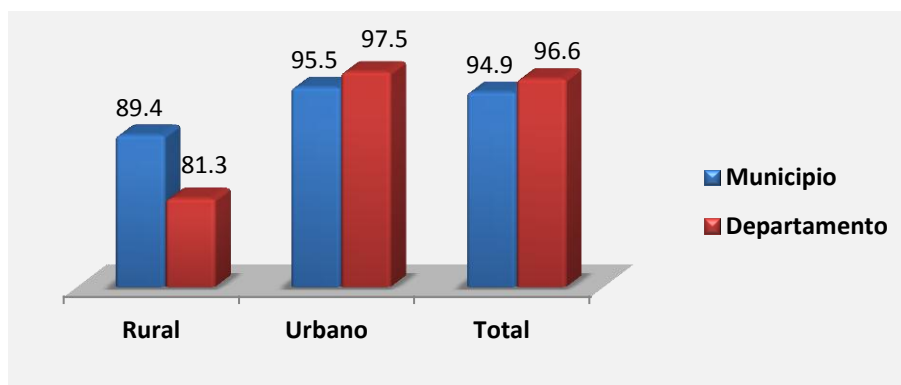
**Gráfico 8. Porcentaje de hogares con acceso a servicio de recolección de basura, Aguilares 2009**



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

Los indicadores de Aguilares en materia de cobertura y acceso de los hogares a los servicios básicos muestran grandes brechas entre el área urbana y la rural. Estas se hacen más visibles si se comparan con los del departamento

**Gráfico 9. Porcentaje de hogares con servicio de electricidad, Aguilares 2009**



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

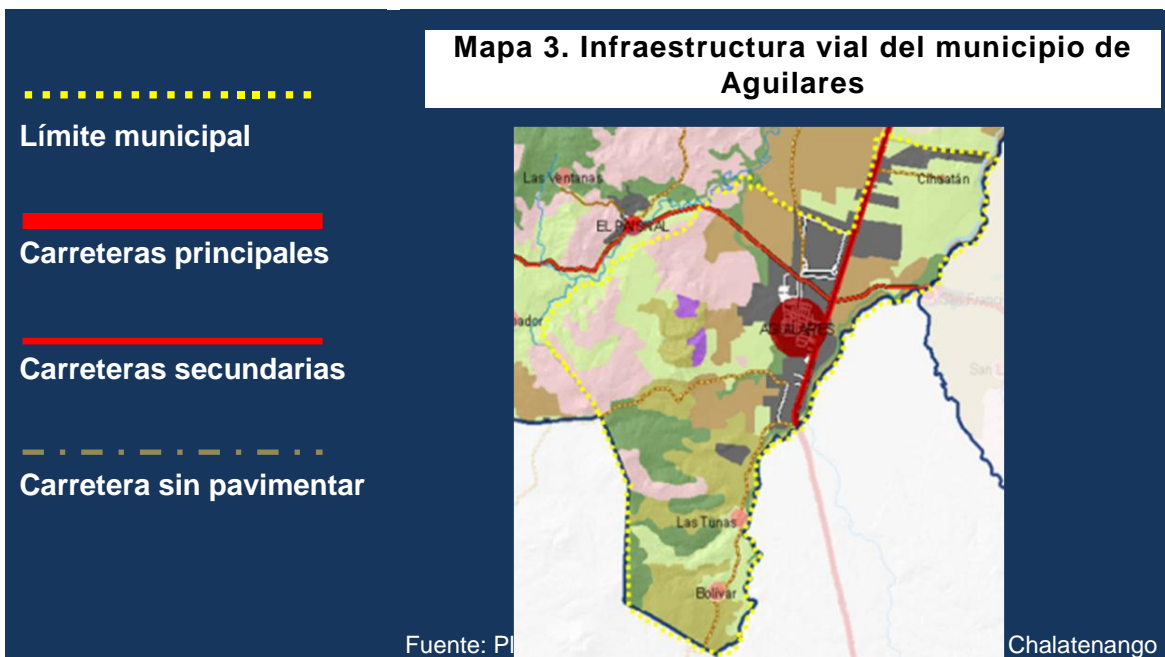
## 2.8 Conectividad

### a. Infraestructura vial

El Municipio cuenta con una red vial (ver mapa I.4) que lo conecta hacia la zona norte del país, con Tejutla y otros municipios de Chalatenango; hacia el centro del país; con el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) y la capital del país. La principal infraestructura vial que atraviesa el municipio, de sur a norte, es la Carretera Troncal del Norte. A su vez, sobre el eje este a oeste, hay una carretera secundaria que une a los municipios de Suchitoto, Aguilares, El Paisnal y Tacachico (ver mapa No 3).

A nivel interno, Aguilares se conecta con sus caseríos y cantones por medio de una red de carreteras no pavimentadas, caminos que en general y por ser un territorio relativamente plano, no es un obstáculo para la circulación y la conectividad interna, aunque en época de invierno requieren mayor mantenimiento por el daño que causan las escorrentías.

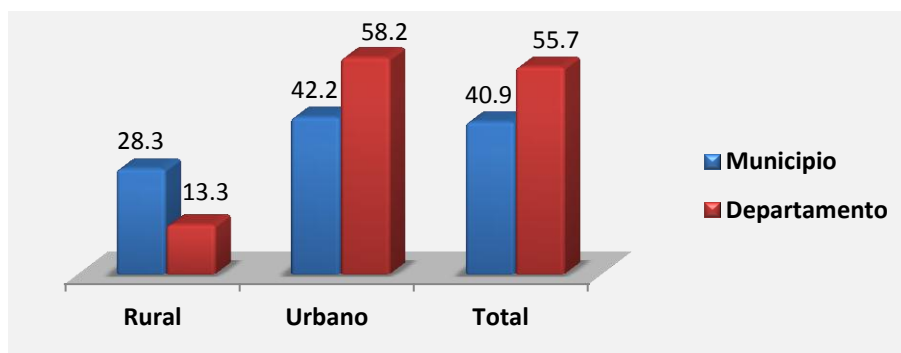




#### b. Infraestructura de telecomunicaciones

La cobertura de telefonía fija alcanza al menos 2 de 5 de los hogares del municipio (ver gráfico 10), siendo ésta relativamente menor en la zona rural. La proporción de hogares que utiliza la telefonía de tecnología celular es mayor a los que utilizan redes de telecomunicación fija, pues el 68% de los hogares manifestó poseer teléfono celular (DIGESTYC: 2007).

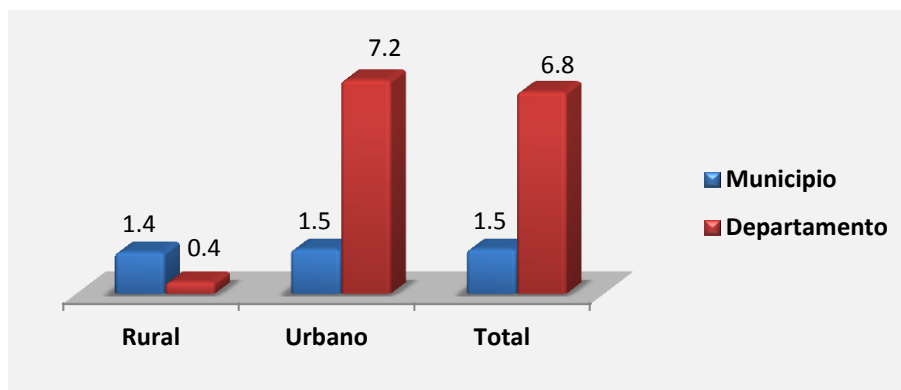
**Gráfico 10. Porcentaje de hogares con cobertura de telefonía fija, Aguilares 2009**



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

Por su parte, la penetración del servicio de Internet a nivel de los hogares es bastante reducida, en tanto que solamente el 1.5% de los hogares están suscritos a tal servicio, tal como se observa en el gráfico No. 11.

**Gráfico 11. Porcentaje de hogares con servicio de internet domiciliario, Aguilares 2009**



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

## 2.9 Mapa de actores

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

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes- que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.<sup>8</sup>

Para el caso de la competitividad municipal, se distinguen aquellos actores directamente involucrados en generar un clima de confianza propicio para la inversión y generación de negocios, como actores *primarios*, como son: el gobierno municipal y el sector privado, representado a través de sus gremios, organizaciones y empresas de los sectores agrícolas, comercio, servicio, industria, transporte y otros, que se encuentra dentro del municipio o fuera del mismo pero tienen una injerencia directa en el volumen de la actividad económica municipal. Asimismo, existen otros actores *secundarios*, que constituyen el conjunto de instituciones públicas ó privadas que brindan un soporte a la actividad económica-empresarial, a través de actividades como: formación técnica, investigación y tecnología, asistencia técnica, información de mercados, marcos

<sup>8</sup> <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

regulatorios y normativos, así como financiamiento y logística. Estas instancias constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

Siguiendo a PREVAL<sup>9</sup>, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder. El primero se entiende como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en las acciones a favor de la competitividad local. Tres categorías clasificatorias pueden ser aplicadas para tipificar cada situación en particular:

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

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

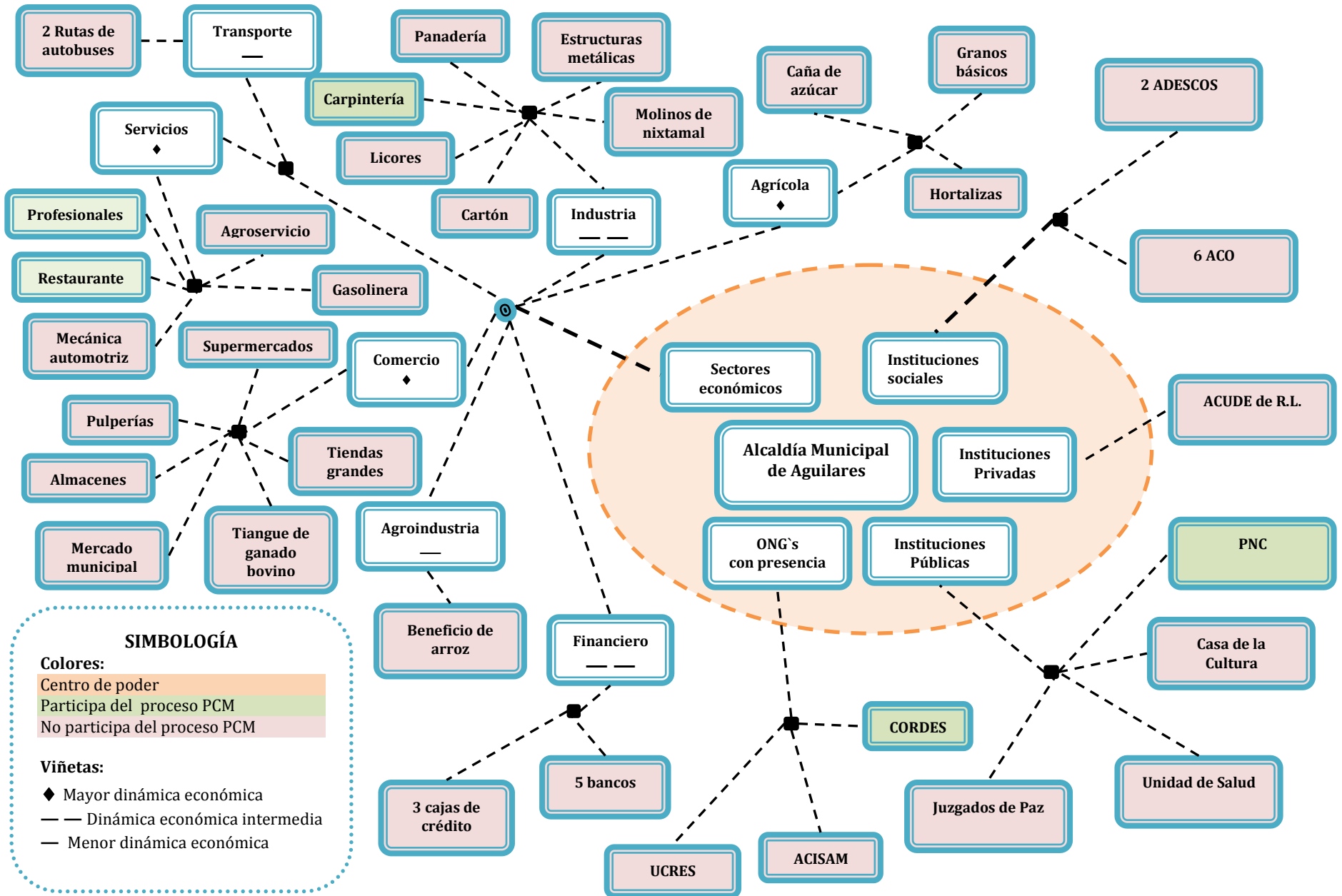
- 1) **Alto:** predomina una alta influencia sobre los demás.
- 2) **Medio:** la influencia es medianamente aceptada.
- 3) **Bajo:** no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación se presenta el mapa de actores institucionales (ver diagrama I.2) y su nivel de incidencia en el desarrollo económico y clima de negocios del municipio de Aguilares (ver tabla I.2).

---

<sup>9</sup> “Mapeo de Actores Sociales”, Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web “Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)”.

Diagrama 2. Mapa de actores del municipio de Aguilares



**Tabla 2. Mapa de los principales actores del municipio de Aguilares**

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICION/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACION DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
<b>Sector Privado</b>	Asociación Cooperativa Unidos por el Desarrollo (ACUDE de R.L.)	Brinda servicios financieros de ahorro y crédito, con énfasis en el área rural.	A FAVOR.  No es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.	LEVE
<b>Sector Público</b>	Alcaldía Municipal	Diseña las estrategias de desarrollo del municipio.  Es el principal ente rector de la política pública a nivel local.  Gestor para la canalización de la inversión pública y privada.  Tomador de decisiones sobre las áreas de inversión de los fondos de la municipalidad.  Prestador y facilitador de servicios.	A FAVOR.  Es consciente que el proyecto, en la medida que se ejecute, significará una mejora para las condiciones económicas y de desarrollo humano de los habitantes. Generará insumos para hacer de su territorio e institución más competitivos.	ALTO.  Es el principal responsable de diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos en pro del DEL en el territorio municipal.
	Juzgados de Paz  Unidad de Salud  Casa de la Cultura  PNC	Ser los representantes Del GOES, de sus políticas, programas y proyectos en el nivel municipal.  Son un canal de comunicación coordinación entre el municipio y el GOES.	INDIFERENTE.  Sus líneas de acción o agendas no coinciden con las del proyecto.  No se descarta la creación de agendas comunes o que se incorporen en acciones concretas.	DE RELATIVO A ALTO.

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICION/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACION DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
<b>Sociedad Civil</b>	CORDES UCRES ACISAM	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 están relacionados, en general, con el proyecto.  No están participando de este proceso.	INTERMEDIO.  Trabajan en la generación de empleos y organización de actores locales.
<b>Sociedad Civil</b>	COAMSS- OPAMSS	Facilitar y estimular la participación de las comunidades en el desarrollo del Área Metropolitana de San Salvador.	A FAVOR.  Los resultados del proyecto son insumos para su trabajo.	INTERMEDIO.
<b>Sectores económicos</b>	Agrícola	Es una alternativa de empleo y ocupación.  Es la tercera actividad u ocupación económica en el municipio.  Sigue siendo, aunque sea pequeño, un sector productivo.	A FAVOR.  No es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.	INTERMEDIO.  El territorio se ha envuelto, en su mayoría, en una dinámica más urbana.
	Industria	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad.  Transforma materia prima local y foránea.	No es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.	INTERMEDIO.  Es la cuarta actividad u ocupación económica en el municipio.

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICION/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACION DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
<b>Sectores económicos</b>	Comercio	<p>Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad.</p> <p>Traslada las mercaderías de un territorio a otro y a los consumidores.</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de abrir y mantener el diálogo con la municipalidad para generar agendas comunes, y para el mejoramiento de los servicios municipales.</p>	<p>ALTO.</p> <p>Es la principal actividad u ocupación económica en el municipio.</p>
	Servicios	<p>Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad.</p> <p>Presta servicios especializados a empresas y personas.</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de abrir y mantener el diálogo con la municipalidad para generar agendas comunes, y para incidir más en el desarrollo del municipio.</p> <p>A partir de su participación en este proceso han iniciado esfuerzos de organización.</p>	<p>ALTO.</p> <p>Es la segunda actividad u ocupación económica en el municipio.</p>
	Transporte	<p>Conecta a la población con otros centros urbanos y sus mercados.</p> <p>Transportan personas y mercaderías.</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.</p>	<p>INTERMEDIO.</p> <p>Incide en la movilidad y conectividad de la población que no tiene acceso a otros medios de transporte.</p>

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTORES	ROLES EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICION/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACION DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
<b>Sectores económicos</b>	Financiero (5 bancos y 3 cajas de crédito)	<p>Acceso a financiamiento y crédito para empresarios, tanto del sector formal como informal. También para personas naturales.</p> <p>Capta fondos del público.</p> <p>Facilitan transacciones económicas.</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no están participando.</p>	<p>ALTO.</p> <p>Prestan servicios básicos y especializados para transacciones económicas.</p>



## CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

### 3.1 Generalidades

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

Por mandato legal, establecido en el Código Municipal, en su artículo 4, le compete a los Municipios, una serie de potestades encaminadas a la implementación de procesos de Desarrollo Local, entre las competencias más destacadas relacionadas al Desarrollo Económico se pueden mencionar<sup>10</sup>:

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

La Municipalidad como actor relevante en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal<sup>11</sup>, son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

- b) Desarrollo Organizacional:** Referido a los procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan

---

<sup>10</sup> / Código Municipal, Art. 4

<sup>11</sup> "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.

capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.<sup>12</sup>

- 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.<sup>13</sup>
- 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.<sup>14</sup>
- e) **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.<sup>15</sup>

Los municipios son considerados como las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general (Asamblea Legislativa, 1986). Para su funcionamiento, el gobierno de El Salvador aprobó en 1996 el código municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales. Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través ciertas atribuciones, entre la cuales se menciona (Asamblea Legislativa, 1986):

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

### 3.2 Gestión municipal

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

---

<sup>12</sup> *Ibíd.* Pág. 19

<sup>13</sup> *Ibíd.* Pág. 20

<sup>14</sup> *Ibíd.* Pág. 21

<sup>15</sup> *Ibíd.* Pág. 22

local. Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local

**a. Transparencia**

Según el Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal los componentes de la transparencia son cuatro:

i) Reglas claras. Estas definen el marco de derechos y obligaciones, delimitan las excepciones, determinan las sanciones para quien no las cumpla y, sobre todo, definen claramente los procedimientos a través de los cuales, unos(as) y otros(as) participarán (FISDL: 2010). En la tabla 3 se hace un recuento de la situación de esta variable en el municipio.

ii) Participación y control social. Con ello se busca facilitar la integración de los ciudadanos y los servidores públicos en el logro de las metas. Asimismo, procura 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. Finalmente, apunta a establecer mecanismos de consulta para obtener insumos en la definición y/o ajuste de proyectos y planes de acción para su realización (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010). En la tabla 3 se hace un recuento de la situación de esta variable en el municipio.

iii) 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 resulte de su trabajo. Implica generar información relativa a la gestión gubernamental, ponerla disponible y accesible para el público (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010). En la tabla 3 se hace un recuento de la situación de esta variable en el municipio.

iv) rendición de cuentas. Se entiende como 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). En la tabla 3 se hace un recuento de la situación de esta variable

**Tabla 3. Situación de los componentes de la transparencia**

<u>COMPONENTE</u>	<u>DESCRIPCION</u>
Reglas claras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La municipalidad de Aguilares no tiene decretada una ordenanza municipal ni una política municipal de transparencia donde se establezcan claramente las formas y mecanismos de participación y contraloría social, el</li> </ul>

	acceso a la información y la rendición de cuentas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Participación y control social</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El municipio de Aguilares cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Local con vigencia hasta 2018. Para su formulación se utilizó la consulta directa con la ciudadanía, habiendo participado en su construcción las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) y las Asociaciones Comunitarias (ACO) que existen. Estas mismas organizaciones comunitarias son las encargadas de ejercer la contraloría ciudadana y el seguimiento a los proyectos contemplados en el Plan</li> <li>▪ Mediante la agrupación de las 52 comunidades existentes en 10 zonas territoriales se ha integrado un sistema de participación ciudadana con el que busca articular de manera más amplia y efectiva las organizaciones comunales a la gestión municipal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acceso a la información</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los mecanismos utilizados por la alcaldía para brindar información a la ciudadanía incluyen un periódico mural y la celebración de asambleas comunales y tribunas Municipales. Actualmente está en proceso el lanzamiento de la página web municipal que tendrá el siguiente dominio <a href="http://www.alcaldiaaguilares.gob.sv/">http://www.alcaldiaaguilares.gob.sv/</a>. También se publican las licitaciones en los principales periódicos de circulación nacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendición de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El gobierno municipal organiza con regularidad cabildos abiertos a la población. Su carácter de cabildo abierto, sirve como mecanismo de participación, control social y acceso a la información. También se realizan asambleas comunales y tribunas Municipales</li> </ul>

- Reglas claras
- Participación y control social

La participación y control social

La participación y control social busca facilitar la integración de los ciudadanos y los servidores públicos en el logro de las metas. Asimismo, procura 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. Finalmente, apunta a establecer mecanismos de consulta para obtener insumos en la definición y/o ajuste de proyectos y planes de acción para su realización (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

El principal mecanismo para ejercer la contraloría es un acto público en el que el concejo municipal rinde cuentas de sus logros, datos financieros, presupuestarios, proyectos ejecutados y por ejecutar, con sus montos, gastos corrientes, donativos recibidos y otorgados, gestiones realizadas y convenios firmados. Entregando revistas impresas con toda esta información a todas las personas que asisten y al público en general

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

### **b. Proactividad**

Actualmente la municipalidad tiene las siguientes proyecciones para cambiar la imagen del municipio: i) el ordenamiento del sector informal/ambulante disperso por todo el centro de la ciudad; ii) la remodelación del tiangué municipal para el comercio de bovinos; y, iii) el aprovechamiento de los recursos con potencial turístico como un eje para dinamizar la economía local. Para esto ya se ha conformado un comité de turismo que trabaja en el desarrollo de un plan para dicho sector.

### **c. Seguridad**

La municipalidad hace inversión en actividades deportivas y culturales, principalmente dirigidos al sector juventud, como factor de prevención de la violencia y el delito.

Uno Dentro del proceso de elaboración del presente plan, se realizó un sondeo de opinión dirigido a los empresarios locales. Uno de los aspectos abordados en él fue la identificación de barreras para el desarrollo de la actividad empresarial. Tal como se observa en la Tabla No.4, el 88% de los negocios abordados identifican la inseguridad como la principal barrera para el desarrollo empresarial.

**Tabla 4. Municipio de Aguilares, principales barreras para el desarrollo empresarial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Inseguridad	29	58.0	58.0	58.0
1,2,3	6	12.0	12.0	70.0
1,2,4	7	14.0	14.0	84.0
1,3,4	1	2.0	2.0	86.0
1,4	1	2.0	2.0	88.0
Altas Tasas Municipales	4	8.0	8.0	96.0
Competencia desleal	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: FUNDE: 2011

### **d. Normativa municipal: Ordenanzas de tasas, reglamentos, regulaciones a empresas**

La alcaldía municipal opera una ley de impuestos municipales y un conjunto de ordenanzas con carácter permanente o transitorio, publicadas en el Diario Oficial. Aparte de esto, no existe reglamentos ni regulaciones especiales a empresas.<sup>16</sup>

e. **Trámites empresariales**<sup>17</sup>

Los hallazgos más relevantes encontrados en el terreno de los hechos sobre este tema se detallan en la tabla 5

**Tabla 5 Trámites empresariales en el Municipio de Aguilares**

TRAMITE	DESCRIPCION
Inscripción de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se recibe la documentación incompleta para el trámite realizado por persona natural y para el caso de Persona jurídica se le indica que debe presentar los requisitos completos para el inicio del trámite.</li> <li>✓ Como comprobante de la realización del trámite el Contribuyente recibe el dato del valor a cancelar hasta el momento que se le entrega el recibo de cobro, para lo cual debe esperar el período de facturación que comprende los días 8, 9 y 10 de cada mes.</li> <li>✓ El ingreso de la información al Sistema se realiza una vez al mes, debido a éste detalle la documentación se guarda mientras llega el período de ingreso de información al Sistema, de igual forma se procede en el Departamento que genera los recibos de cobro (ver tabla No.5).</li> </ul>
Declaración jurada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se recibe la documentación completa al Contribuyente, en caso contrario se le proporciona una copia de la documentación presentada en señal de recibido para eximirlo de multa por entrega tardía.</li> <li>✓ Se guarda la documentación para poder ingresarla al Sistema en el período que corresponde.</li> <li>✓ El Contribuyente se informa de la determinación del nuevo impuesto hasta el momento que se le entrega el recibo de cobro (ver tabla No.5).</li> </ul>
Solvencia Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por la distribución física con que cuenta la Unidad de Administración Tributaria Municipal el trámite de Solvencia debe solicitarse a la Cajera (Departamento de Tesorería), quien luego debe indicar a la Encargada de Cuentas Corrientes para que el documento sea elaborado y sea finalmente entregado al Contribuyente en la Caja (ver tabla No.5).</li> </ul>
Cierre de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se inicia el trámite con la documentación que presente el Contribuyente, se regresan únicamente en el caso que no se encuentre al día en sus pagos.</li> <li>✓ Se realiza inspección previa para realizar el cierre de la cuenta en el Sistema, de acuerdo a la verificación realizada si se encuentre operando el establecimiento</li> </ul>

<sup>16</sup>La Ley de Impuestos Municipales de Aguilares fue publicada en el Diario Oficial Tomo No. 326, Las tasas se aplican de acuerdo a la Ordenanza Reguladora de las Tasas por Servicios Municipales publicada en el Diario Oficial Tomo 350. También, con frecuencia se publica en el Diario Oficial ordenanzas transitorias para la dispensa de accesorios, intereses y multas.

<sup>17</sup> Información de diagnóstico levantada por FUNDES

	<p>se continúa el envío de recibo de cobro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El contribuyente no recibe por parte de la municipalidad constancia de haber realizado el trámite realizado.</li> <li>✓ El tiempo de realización del trámite es de un mes calendario debido a que requiere inspección y los Auxiliares de departamento deben cubrir la organización y entrega de recibos de cobro (ver tabla No.5).</li> </ul>
--	---

**Tabla 6 Indicadores de diagnóstico de procesos de trámites empresariales**

Municipalidad	Pasos	Tiempo		Personal Involucrado	Departamentos	Requisitos				Visitas	Documentos internos	
		Minutos	Días hábiles			Persona Natural	Persona Jurídica	Adicionales PN	PJ			
<b>AGUILARES</b>												
1	Inscripción de Empresas.	34	10,937	26.04	3	2	4	9	1	1	1	2
2	Declaración Jurada.	26	10,299	24.52	3	2	2	2	0	0	1	5
3	Solvencia Municipal.	19	28	0.07	3	2	2	1	0	0	1	3
4	Cierre de Empresas.	30	10,251	24.41	3	2	3	3	0	0	1	1

Fuente: FUNDES: 2011

#### f. Finanzas municipales

En Aguilares, durante el ejercicio fiscal 2010, los ingresos provenientes de los tributos y tasas municipales fueron de 582.696 dólares, y sus gastos corrientes e remuneraciones ascienden a 665,118, que representan el 35% de sus gastos, levemente superior a sus ingresos, y si a estos se suma el resto de gastos como servicios de electricidad, agua potable, telefonía, etc., monto sube muy por encima de sus fondos propios. Por tanto en este momento y bajo las actuales circunstancias, la municipalidad no es auto sostenible financieramente, y requiere de las transferencias de los fondos FODES, para poder desarrollar la serie de proyectos de desarrollo social (ver Tabla 7,8)

**Tabla 7 Ingresos de la Alcaldía de Aguilares para el año 2010**

Partida	Valor en dólares	Porcentaje
Ingresos de gestión		
Impuestos municipales	232,194.52	12.65
tasas y derechos	350,502.27	19.10
Ventas de bienes y servicios	137,755.71	7.50
Ingresos financieros otros	50,649.30	2.76
Transferencias corrientes	265,649.30	14.48
Transferencias de capital	797,436.36	43.47
Transferencias entre dependencias		
Operaciones de ejercicios anteriores		
Endeudamiento publico		
Depósitos retenciones fiscales		
Disminución neta de disponibilidades		
<b>TOTAL</b>	<b>1,834,187.46</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia Financiera, municipalidad de Aguilares

**Tabla 8. Gastos de la alcaldía de Aguilares para el año 2010**

Partida	Valor en dólares	Porcentaje
Remuneraciones	665,118.56	35,08
Adquisiciones de bienes y servicios	665,951.35	35,13
Gastos financieros y otros	107,792.14	5,68
Transferencias corrientes	24,335.02	0.94
Inversiones en activos fijos	376,255.04	35,74
Transferencias de capital		
Transferencias entre dependencias		
Operaciones de ejercicios anteriores		
Amortización de endeudamiento publico	56,082.87	2,95
Anticipos a contratistas		
Aumento neto de disponibilidades		
Inversiones en activos fijos		
Aumento neto de disponibilidades		
<b>TOTAL</b>	<b>1,895,534.98</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia Financiera de municipalidad de Aguilares,

### 3.3 Índice de Competitividad Municipal (ICM)

En el 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Índice de Competitividad Municipal (ICM), el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del desarrollo económico local. El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorecen la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio.

El ICM evalúa nueve subíndices (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, 2009) relacionados con la gobernabilidad económica local: i) transparencia; ii) servicios municipales; iii) proactividad; iv) pagos informales; v) seguridad ciudadana; vi) tiempo para cumplir con las regulaciones; vii) tasas e impuestos; viii) costos de entrada; y, ix) regulaciones municipales. Cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global: los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (Research Triangle Institute, RTI, 2009 (b)).

De acuerdo con la metodología de construcción del ICM, la medición de las condiciones favorables para el desarrollo de los negocios se realiza asignándole una puntuación, en



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

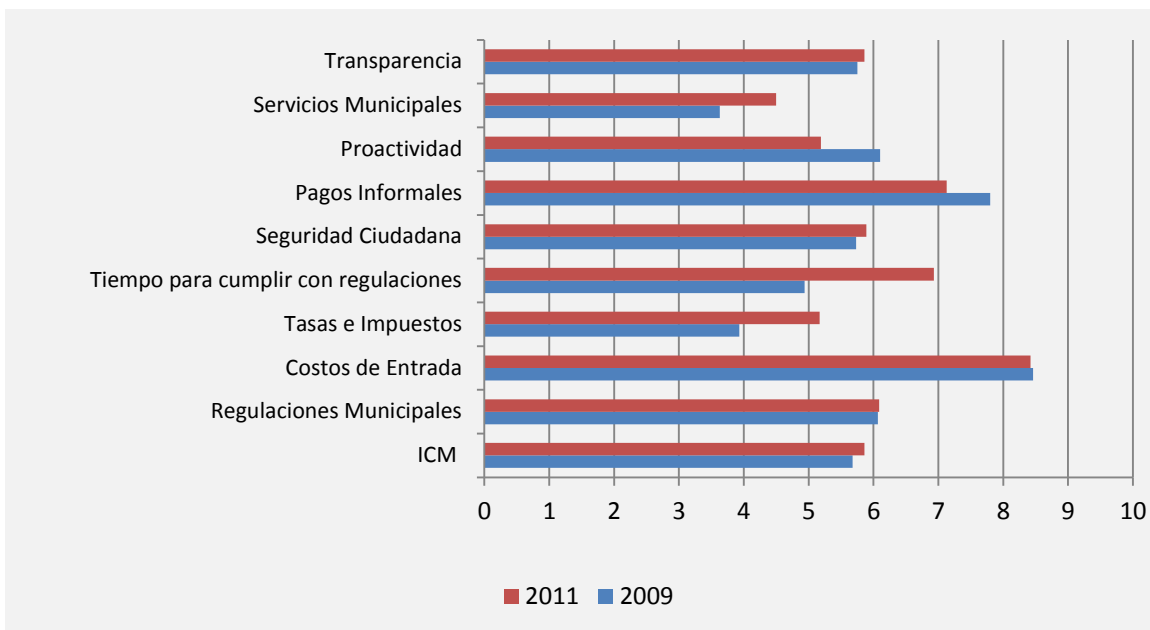
En el ICM correspondiente a 2009, Aguilares obtuvo una nota global de 5.68, ocupando la posición 56 entre los 100 municipios participantes en la medición. Para el 2011, aumentó la nota global a 5.86, mejorándola en 0.18. Sin embargo su posición cayó a la 69<sup>ava</sup>, producto de haber mejorado aún más la ponderación de otras municipalidades La Tabla No. 9 y el Gráfico No. 12 que se encuentran a continuación, registran los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices para Aguilares en los dos momentos de medición, mientras que el Gráfico No. 13 compara la posición de cada uno de los subíndices para 2011, en relación con los valores máximos y mínimos en el nivel nacional.

**Tabla 9. Evolución del desempeño competitivo entre las mediciones ICM 2009 y 2011**

Descripción	Puntaje 2009	Puntaje 2011	Cambio	Desempeño	Posición
Subíndice de Transparencia	5.75	5.86	+	Promedio	60
Subíndice de Servicios Municipales	3.63	4.50	+	Promedio	25
Subíndice de Proactividad	6.10	5.19	-	Bajo	56
Subíndice de Pagos Informales	7.80	7.13	-	Promedio	60
Subíndice de Seguridad Ciudadana	5.73	5.89	+	BAJO	90
Subíndice de Tiempo para cumplir con regulaciones	4.94	6.93	+	Promedio	42
Subíndice de Tasas e Impuestos	3.93	5.17	+	Promedio	56
Subíndice de Costos de Entrada	8.46	8.42	-	Alto	88
Subíndice de Regulaciones Municipales	6.07	6.09	+	Bajo	94
<b>ICM TOTAL RANKING</b>	<b>5.68</b>	<b>5.86</b>	<b>+</b>	<b>Promedio</b>	<b>69</b>

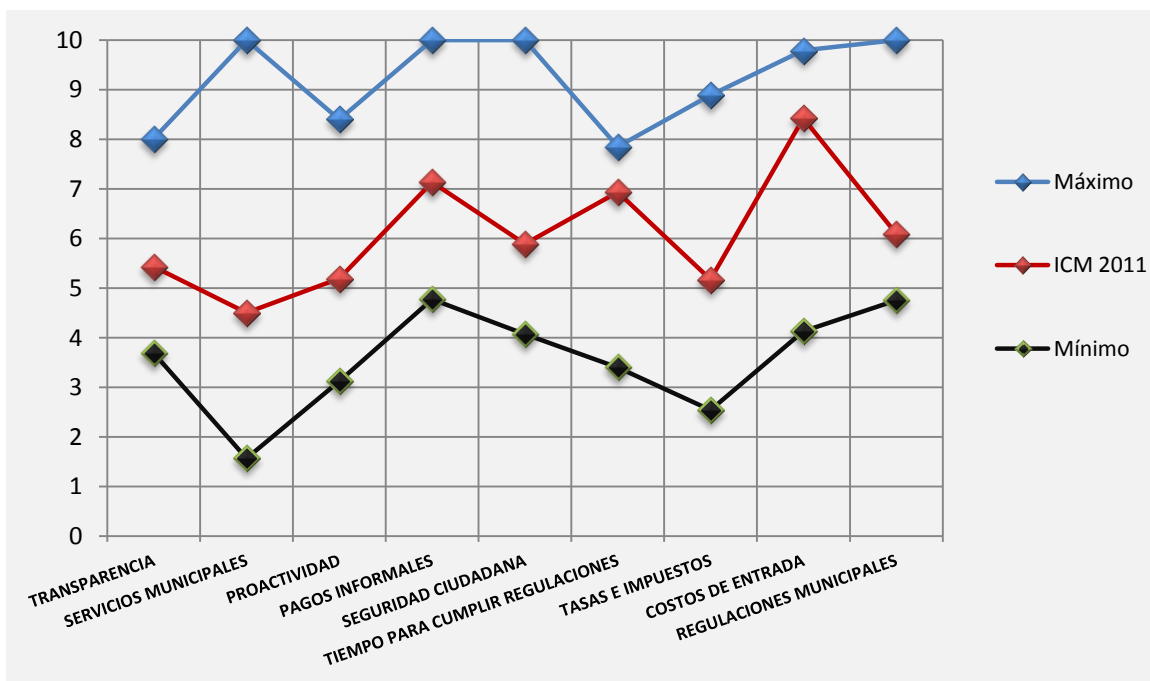
Fuente: elaboración propia en base a datos de los informes ICM (RTI: 2009 y 2011)

**Gráfico 12. Evolución del desempeño competitivo del municipio entre las mediciones ICM 2009 y 2011 por cada subíndice**



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

**Gráfico 13. Municipio de Aguilares, comparación de los subíndices del ICM con los valores máximos y mínimos a nivel nacional**



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

En general, el desempeño competitivo de Aguilares se ubica en el grupo de municipalidades que obtuvieron una calificación de rango promedio. Sin embargo, Aguilares tiene grandes retos para mejorar su gestión municipal, sobre todo en los primeros tres subíndices (ver el gráfico 13), que son los que mayoritariamente contribuyen a la nota global del ICM. Los servicios municipales y la proactividad son los indicadores más cercanos al mínimo, lo cual le da un margen amplio para mejorar. Por otro lado, en los subíndices de costos de entrada y tiempo para cumplir con regulaciones se tiene un nivel alto, cercano al máximo; en ese sentido, la municipalidad afronta el reto de mantenerlos así o mejorar aún más.

## CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

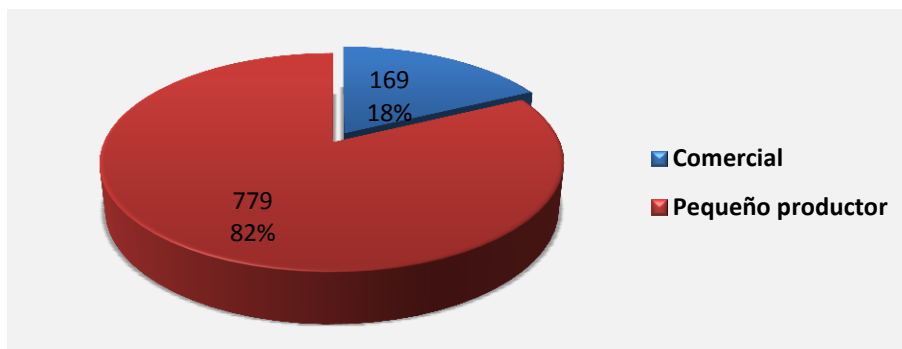
Para completar el diagnóstico municipal, es importante realizar un análisis sobre los principales actores que en última instancia determinan el nivel competitivo de un municipio, es decir, los actores económicos productivos. Con esta afirmación no se pretende descartar en ningún momento la importancia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

### 4.1 Tejido productivo del municipio

#### a. Perfil del sector agropecuario

Según el Censo Agropecuario 2007-2008<sup>18</sup>, este sector se compone de un total de 948 productores, de los cuales únicamente el 18% produce con fines comerciales y el resto están clasificados como pequeños productores, es decir que producen básicamente para el autoconsumo (ver gráfico No. 14).

**Gráfico 14. Municipio de Aguilares, total de productores agropecuarios**

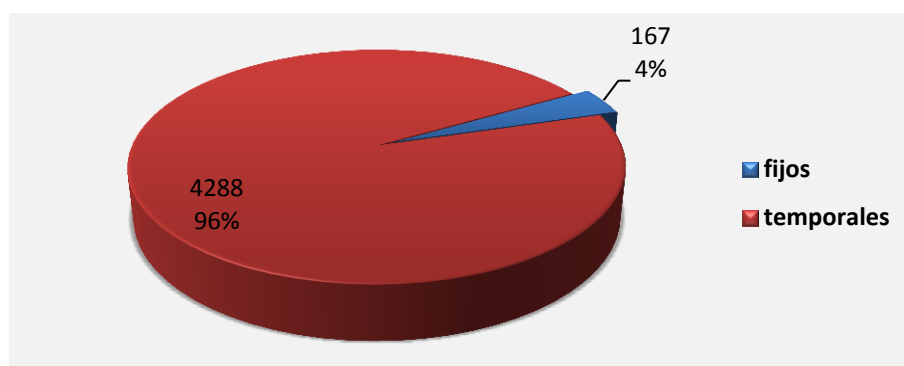


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

La actividad agropecuaria es la principal fuente de empleos en el área rural a nivel municipal. Se estima que en su conjunto, genera un total de 4,288 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).

<sup>18</sup> El Censo Agropecuario fue levantado entre los años 2007 y 2008 pero su publicación fue en el año 2009.

**Gráfico 15. Municipio de Aguilares, empleos generados por el sector agropecuario**

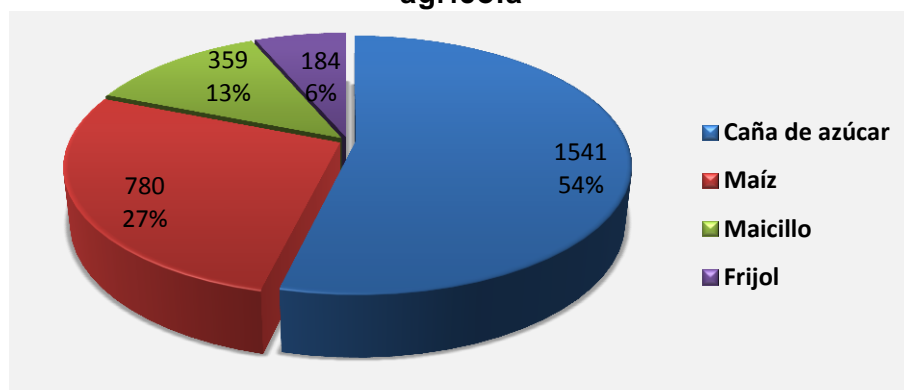


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

**- Agricultura**

La agricultura es la actividad predominante del sector agropecuario de la zona. La información recabada por el IV Censo Agropecuario refleja una producción agrícola caracterizada por los cultivos de caña de azúcar y granos básicos: el maíz, maicillo y frijol ocupan 1,323 mz. (46%) de las 2,864 mz. utilizadas para labores agrícolas, mientras que solo el cultivo de caña de azúcar ocupa el 54% restante, (ver gráfico 16). Es en gran parte debido a este tipo de cultivos predominantes que los empleos en el sector agropecuario poseen un carácter temporal.

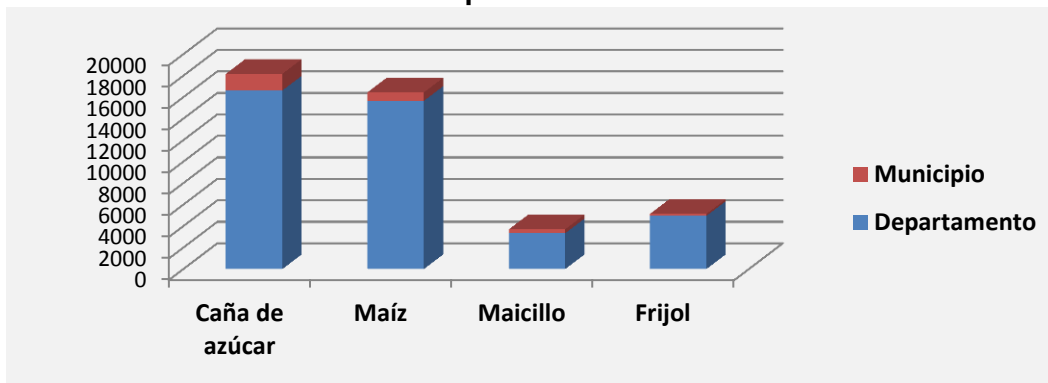
**Gráfico 16. Municipio de Aguilares, superficie (mz) cultivada por rubro agrícola**



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

Como se muestra en el gráfico No. 17, tanto en el municipio de Aguilares como en el departamento de San Salvador la actividad agrícola es poco diversificada. Siendo la caña de azúcar y los granos básicos los cultivos predominantes.

**Gráfico 17. Superficie (mz) cultivada por rubro agrícola según municipio y departamento**



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

El rendimiento productivo para el cultivo de caña de azúcar es de un promedio 62 tc<sup>19</sup>./1mz. similar al promedio departamental que es de 64 tc./1mz. para el mismo cultivo.

#### **b. Perfil del sector agroindustrial**

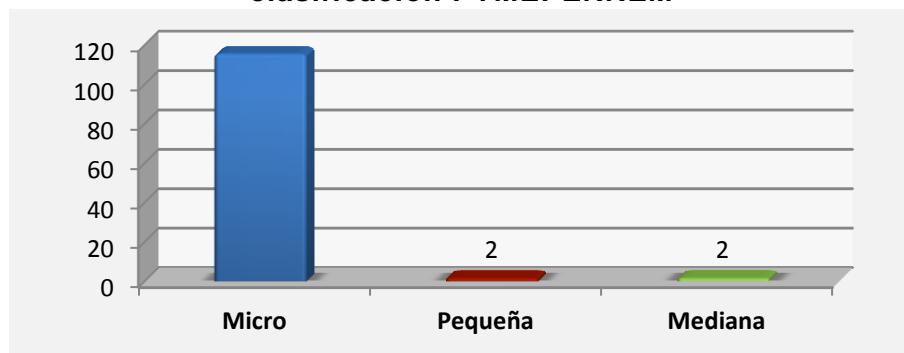
Se trata de un sector minúsculo para este municipio. El Censo Económico 2005 reporta un único establecimiento para este rubro, está clasificado como pequeña empresa y ocupa un personal total de 14, de los que son remunerados 10.

#### **c. Perfil del sector industrial**

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial del Municipio es un parque compuesto por 120 establecimientos o empresas, clasificadas la mayoría dentro del segmento micro empresarial (ver gráfico 18). Los rubros dominantes comprenden empresas dedicada a la transformación de materias primas tales como molinos de nixtamal, pupuserías, talleres de estructuras metálicas, panaderías, talleres de fabricación de calzado, sastrerías, carpinterías, entre otros. Este sector ocupa a un total de 459 personas, de las que son remuneradas 319. Por el tamaño del sector y por personal remunerado, la industria es la tercera actividad económica más importante en términos de generación de empleo en el nivel local (ver gráfico 18).

<sup>19</sup> Toneladas de caña por una manzana de tierra

**Gráfico 18. Número de establecimientos para el sector industria según clasificación PYMEPERREM**



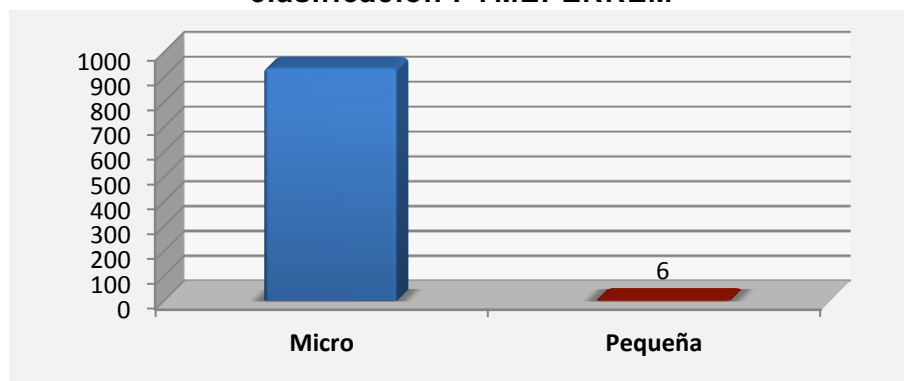
Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

**d. Perfil del sector comercio**

El comercio representa la principal actividad y fuente de ocupación económica, de carácter permanente, (ver gráfico 19). Existe un parque empresarial, compuesto por 945 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, ferreterías, almacenes, casas comerciales, supermercado, entre otros. Este sector ocupa un personal total de 1,668 personas de las que son remuneradas 658.

Otra actividad de importancia es la que genera la comercialización de ganado bovino en el tiangué municipal. Según manifiesta personal de la municipalidad, este espacio está entre los tres primeros de su tipo a nivel nacional. La razón de ello es que surgió desde la época del ferrocarril y desde entonces se institucionalizó como el principal mercado de reses de la zona norte del país, categoría que sigue ostentando. Aunque esta actividad no genera empleo directamente, ni constituye un establecimiento del catastro, genera ingresos importantes, unos \$10,000 al mes, a la municipalidad en concepto de pagos por marcas y traspasos.

**Gráfico 19. Número de establecimientos para el sector comercio según clasificación PYMEPERREM**



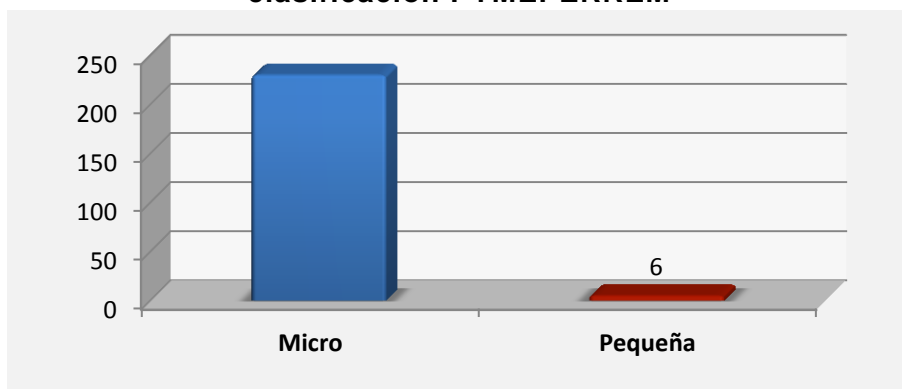
Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

Por personal remunerado, el comercio es la primera actividad económica de importancia en términos de generación de empleo a nivel local (ver gráfico 24).

#### f. 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 237 establecimientos. Este también es un rubro bastante diverso que está compuesto por servicios profesionales jurídicos y médicos, servicios de restaurante, de mecánica automotriz, de transporte, entre otros. Al igual que los sectores anteriores, los servicios están dominados por la actividad micro empresarial (ver gráfico 20). En su conjunto ocupa un personal total de 679 personas, de las que son remuneradas 422 (ver gráfico 20).

**Gráfico 20. Número de establecimientos para el sector servicio según clasificación PYMEPERREM**



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

#### g. Perfil del sector turismo

Es un sector que empieza a despuntar, la municipalidad en conjunto con el sector privado han dado vida al Comité Turístico de Aguilares (COMITURA) que está trabajando en el diseño de estrategias para el aprovechamiento de los recursos con que cuenta el municipio y para el desarrollo del sector.

Por otra parte, se han identificado dos empresas dedicadas a este rubro, el Parque Acuático Aventura Tropical y la Hacienda San Dieguito.

#### h. Cooperativas que existen en el municipio

En Aguilares el sector que muestra presencia de asociatividad es el de servicios financieros, ahorro y crédito. Que cuenta con dos cooperativas: a) Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unidos por el Desarrollo" ACUDE de R.L. Brinda servicios financieros de ahorro y crédito en el área rural y urbana, para contribuir al



desarrollo socioeconómico. y b) Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Comercialización.

En la actualidad, el sector comercio con el apoyo del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal y la municipalidad de Aguilares está trabajando en la consolidación de una asociación de empresarios y comerciantes.

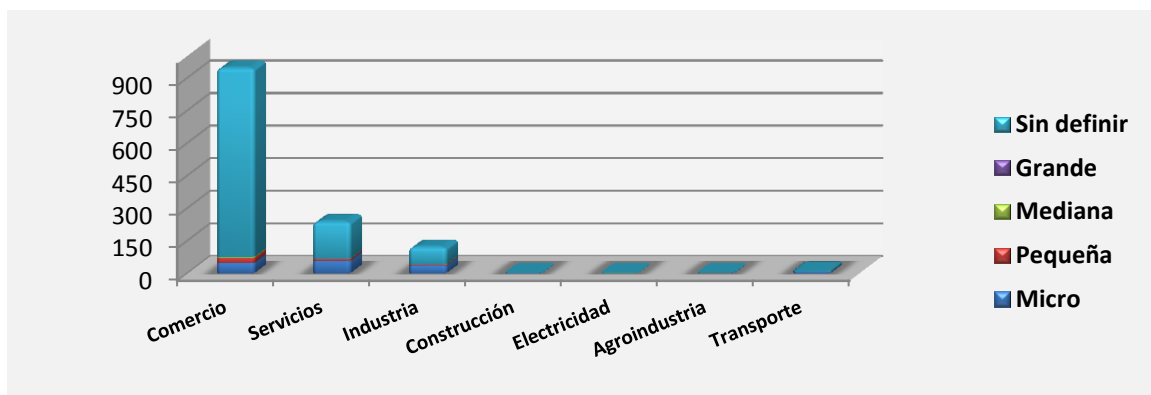
## 4.2 Tejido empresarial

### a. Estructura y tamaño de las empresas

El número actual de contribuyentes o establecimientos registrados en el catastro municipal para 2011 asciende a 1,101, cifra que es menor por una diferencia de 214 a los datos que registró el Censo Económico<sup>20</sup> 2005, que fue de un total de 1,315 establecimientos existentes en el municipio de Aguilares: siendo comercio, servicios e industria los sectores económicos más representativos, ( ver gráficos No. 21 y No. 22).

En relación a la distribución de las empresas por tamaño, y tal como se ha ido desglosando en los apartados anteriores, existe una predominio del segmento empresarial clasificado como micro; es decir aquellas empresas que emplean menos de 10 personas y que constituyen un aproximado del 99% de los establecimientos asentados en el municipio (ver gráfico 22).

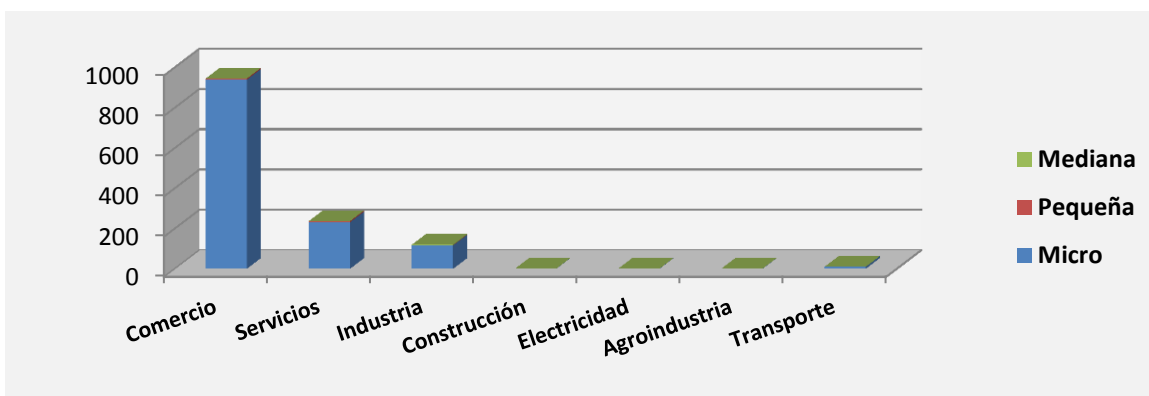
**Gráfico 21. Municipio de Aguilares, estructura y tamaño de las empresas según clasificación PYME**



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

<sup>20</sup> En el Censo Económico 2005 se aplicó la metodología PYME (pequeña y mediana empresa) únicamente a los establecimientos que fueron censados y sobre los cuales se obtuvo el valor de las ventas. El resto de los establecimientos que pertenecen al directorio pero que no fueron censados, no cuentan con la definición de PYME, por lo que se reflejan en los gráficos como “sin definir” (ver gráfico 21). En cambio, la metodología PYMEPERREM solo toma en cuenta para el cálculo los rangos del personal remunerado de la metodología PYME (ver gráfico 22), es decir, no toma en cuenta las ventas y por lo tanto se le puede aplicar a todo el directorio económico.

**Gráfico 22. Municipio de Aguilares, estructura y tamaño de las empresas según clasificación PYMEPERREM**

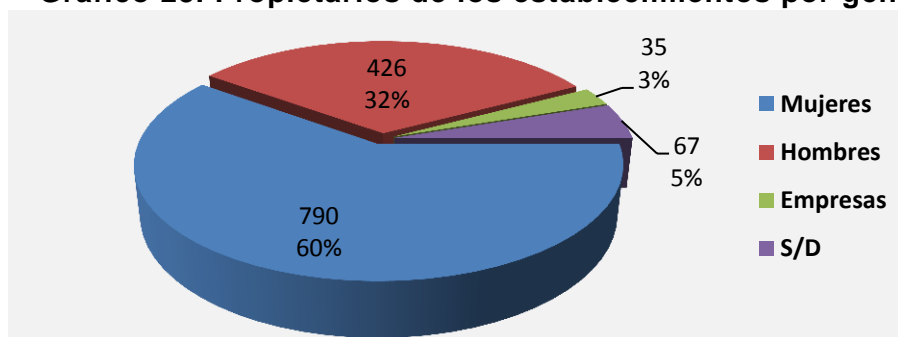


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

**b. Género de propietarios**

En relación al género de los propietarios de las empresas, las mujeres representan el 60%, mientras que los hombres representan 32% de los propietarios. Lo que indica que el sector femenino juega un rol protagónico en la dinámica empresarial y económica del municipio (ver gráfico 23).

**Gráfico 23. Propietarios de los establecimientos por género**

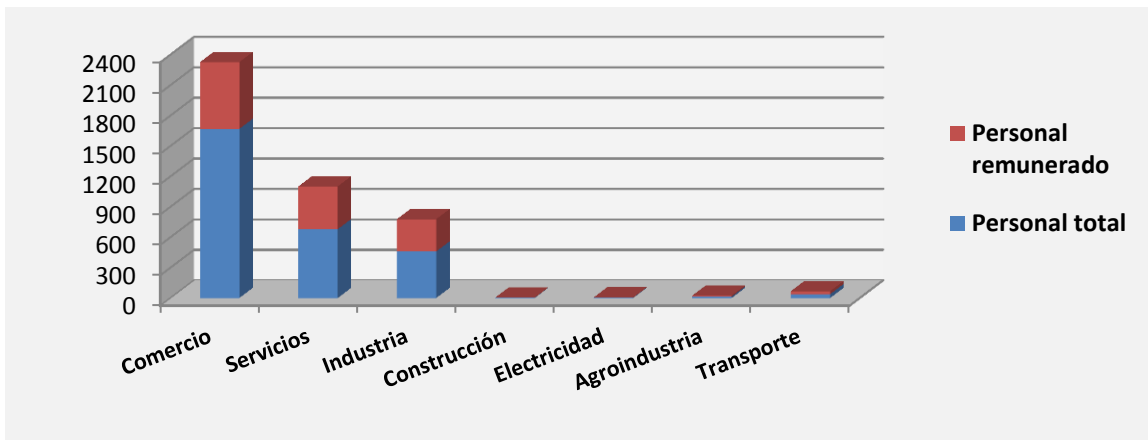


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

**c. Cantidad de empleados**

El tejido empresarial, según el Censo Económico del 2005, se compone de 1,315 establecimientos o empresas, que ocupan a un total de 2,865 personas. De este total, solamente el 50%, 1,443, es personal remunerado. Los principales sectores generadores de empleo a nivel municipal son comercio, servicios e industria, en ese orden (ver gráfico 24).

**Gráfico 24. Cantidad de empleados según personal total y personal remunerado**



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

### 4.3 Servicios de apoyo a empresas

#### a. Oferta de servicios financieros: acceso a créditos

En el municipio existen 5 bancos y 3 de cajas de crédito. Sin embargo, 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)

Aunque en este rubro y el sector empresarial tienen la ventaja de estar a poca distancia de la capital, los servicios orientados a la selección y evaluación de personal, diagnósticos organizacionales, evaluación de desempeño, estudios de mercado, formulación de planes de negocios, capacitaciones y seminarios orientados al desarrollo empresarial son de difícil acceso en el territorio.

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

### 5.1 Metodología para la elaboración del FODA

En el presente capítulo, se presentan los resultados de ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tablas No. 10). 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 Aguilares, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio.

**Tabla 10. Matriz de análisis FODA**

<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Capacidad o recursos <u>internos</u> que proporcionan una ventaja para lograr los objetivos y mejora su capacidad de competir	Son áreas internas, limitaciones, u obstáculos que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias <u>externas</u> al municipio, que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir o poder lograr los objetivos propuestos,	Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias <u>externas</u> , que le pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando que se alcancen los objetivos y el desarrollo propuestos.

A continuación, en la tabla No.11 se presenta el análisis FODA para el municipio Aguilares.

## 5.2 Resultados del FODA

**TABLA 11 RESULTADOS DEL FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital Humano con capacidad profesional y compromiso con el desarrollo</li> <li>2. Juventud</li> <li>3. Su ubicación geográfica lo posiciona como un centro urbano de importancia como proveedor de bienes y servicios para los mercados de sus zonas rurales y para otros municipios cercanos, como</li> <li>4. Parque para desarrollo cultural</li> <li>5. Topografía</li> <li>6. Servicios financieros</li> <li>7. Diversidad de servicios</li> <li>8. Recursos naturales (explotación minera)</li> <li>9. El municipio cuenta con recursos de importancia nacional e internacional para la explotación turística siendo los principales: sitio arqueológico de Cihuatán, casco de hacienda de los Padres Aguilar y Cementerio de los Caídos en la “guerra de las cien horas”.</li> <li>10. Acceso, conectividad vial</li> <li>11. Cercanía con Ingenio</li> <li>12. Recursos Hídricos</li> <li>13. Tianguie ganadero fuerte</li> <li>14. Sitio arqueológico Cihuatán</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguridad</li> <li>2. Ordenamiento Vial al frente del parque</li> <li>3. Desorden de ventas</li> <li>4. Desempleo</li> <li>5. Falta de control de la contaminación visual y acústica</li> <li>6. Falta de señalización</li> <li>7. Deterioro de calles</li> <li>8. Falta de estética de ventas ambulantes</li> <li>9. Deterioro ambiental</li> <li>10. Falta de relleno sanitario</li> <li>11. Falta de inversión</li> <li>12. Deficiente capacitación sobre turismo</li> <li>13. No hay recursos hídricos de relevancia, al menos a nivel de superficie. sea para facilitar la explotación agrícola o para otro tipo de actividades relacionadas a dinamizar la economía</li> <li>14. El uso del suelo agrícola, casi exclusivo, para el cultivo de la caña de azúcar y de granos básicos, desaprovechando la potencialidad del suelo para cultivos y prácticas agrícolas diversificadas.</li> <li>15. El acceso al crédito sigue siendo una necesidad y un obstáculo al desarrollo para las empresas, que en su mayoría pertenecen al segmento micro empresarial.</li> <li>16. No existe en el municipio algo que pueda denominarse una oferta pública o privada de servicios de desarrollo empresarial</li> </ol>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover turismo</li> <li>2. Ordenamiento de la ciudad</li> <li>3. Publicidad para aumentar negocios</li> <li>4. Mejorar la calidad de servicios</li> <li>5. Sitios arqueológicos</li> <li>6. Modernizar comercio</li> <li>7. Mejorar infraestructura y vigilancia, de los posibles centros turísticos</li> <li>8. Lugares Históricos (casa Hermanos Aguilar, entre otros)</li> <li>9. Recursos gubernamentales que pueden ser aprovechados</li> <li>10. Alianzas estratégicas municipales y regionales</li> <li>11. Voluntad política</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delincuencia</li> <li>2. Crecimiento urbano desordenado</li> <li>3. Fenómenos naturales</li> <li>4. Depredación de las zonas naturales</li> <li>5. Crisis económica mundial</li> </ol>

Fuente: talleres participativos de construcción y validación del FODA

## CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Este Plan de Competitividad conlleva en forma implícita la búsqueda de mejorar las capacidades competitivas del Municipio de Aguilares, aprovechando sus ventajas comparativas actuales y sentando las bases para construir un modelo de desarrollo económico local, a partir de los recursos disponibles, humanos, materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostándole a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar y diversificar la producción y mejorar la administración y el mercadeo de los bienes y servicios, procurando crear las condiciones favorables para facilitar la generación de riqueza, producción, negocios, inversión y empleo, y por ende, mejorar la calidad de vida a sus habitantes,

En la implementación del Plan de Competitividad el rol del Gobierno Municipal y de los demás actores locales será fundamental para lograr las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo; las cuales, se orientan a promover el desarrollo económico del Municipio a través de crear las condiciones que aumenten las oportunidades de hacer negocios y atraer inversiones, que permitan la generación de empleo y el mejoramiento de calidad de vida de la población, en el marco de una visión de competitividad de largo plazo construida en forma conjunta por el Gobierno Local, el sector empresarial y las organizaciones sociales, complementado con la institucionalización de formas innovativas de organización y cooperación.

### 6.1 Visión

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Aguilares, se procedió a la construcción de una Visión de Competitividad de Largo Plazo, para lo cual se desarrolló una dinámica de trabajo con representantes de los diferentes actores locales, sectoriales y territoriales, para conocer sus aspiraciones sobre la imagen futura que deberá ostentar el Municipio en el mediano y largo plazo, y que se sintetiza en los lemas que se muestran en el recuadro.

#### Recuadro 1

**Un municipio con mayores oportunidades de empleo, solidario, con mucha apertura para los actores locales, con cobertura universal de los servicios básicos, con mucha eficiencia en la prestación de los servicios municipales de calidad y calidez, incentiva la actividad productiva agropecuaria, comercial y turística, mejorando cada día el desarrollo humano.**

## 6.2 Objetivo Estratégicos

El Plan de Competitividad Municipal en el marco de la Visión de Competitividad del Municipio mezcla objetivos y metas que orientarán los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años; a partir del momento en que inicie su implementación. Los objetivos estratégicos consensuados concentran su atención en cuatro líneas estratégicas que constituirán los caminos o rutas claves que encausaran los esfuerzos de los actores locales participantes hacia la materialización de la visión o imagen futura que se espera alcanzar

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Aguilares son:

- OE1. Mejorar la limpieza, iluminación y ordenamiento de la ciudad de Aguilares,**
- OE2. Crear más y mejores fuentes de empleo e ingreso para los pobladores de Aguilares**
- OE3. Lograr el Desarrollo económico y social de sus habitantes, mejorando la cobertura de los servicios básicos, y la calidad de vida**

## 6.3 Líneas estratégicas y sus acciones

En el Plan de Competitividad se señalan 4 líneas estratégicas de acción. Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones a emprender (ver tabla 11).

### **Tabla 12. Líneas estratégicas de acción para el municipio de Aguilares**

En el contexto de la Visión de Competitividad de Largo Plazo del Municipio, los resultados a obtenerse de la ejecución del Plan descansarán en el trabajo que los actores locales realicen en las líneas estratégicas identificadas; las cuales, se menciona a continuación y que tienen como ejes transversales el desarrollo humano y la equidad de género



<b>Línea estratégica 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	Diseñar y obtener una infraestructura adecuada para ordenar el comercio
	Ordenar las ventas informales (hacer censo y acreditación de los vendedores)
	Acercamiento y coordinación de la PNC con la población
	Diseñar un plan de ordenamiento del territorio
	Implementar talleres vocacionales
	Fomentar el desarrollo cultural y artístico
	Publicitar la imagen de la ciudad
	Mejorar la infraestructura y la higiene del tianguie
	Implementación de programas deportivos para niños y jóvenes
	Elaborar murales que resalten la identidad del municipio
	Promocionar el potencial en general de todo lo bueno con que cuenta Aguilares
	Crear un clima favorable para la inversión
	Mejorar los servicios municipales (limpieza), alumbrado público
	La creación de ordenanzas municipales para darle prioridad a nuestros empresarios
	Diseñar una estrategia de mejorar el sistema de recaudación de impuestos
	Diseñar una estrategia de prevención para niños y niñas y jóvenes

	Hacer obras de restauración ambiental
	Aumento del personal de seguridad
	Uso de la tecnología en materia de seguridad

### **Línea estratégica 2. Participación e involucramiento del sector privado**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	Creación de una organización empresarial
	Crear una asociación de vendedores de productos del ganado
	Fomentar el encadenamiento productivo
	Promocionar un mercado de carnes nacional y externo
	Elaborar proyectos de desarrollo económico o plazas turísticas, rutas turísticas, hostales, etc.
	Participación de la ciudadanía en programas de prevención
	Capacitar en temas de atención al cliente, vendedores informales
	Mejoramiento de la limpieza e higiene de los negocios
	Incentivar la creación de fuentes de empleo
	Gestionar que se establezca una universidad
	Crear la bolsa de empleo

### **Línea estratégica 3. Fomento de la Asociatividad entre públicos y privados**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	Lograr la articulación con municipios cercanos sobre el tema de desarrollo Turístico
	Fortalecer la COMITURA
	Mantener en buenas condiciones la carretera

<b>Línea estratégica 4. Producción y Generación de Empleo por Sector</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	Implementación de programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa
	Fomentar la creatividad empresarial
	Implementación de iniciativas económicas

Fuente: talleres participativos de construcción del Plan de Competitividad Municipal para el municipio de Aguilares

## 6.4 Programas y proyectos para impulsar la competitividad municipal

La identificación de los programas, proyectos y acciones constituye el resultado de las mesas de trabajo organizadas con representantes de los diferentes sectores económicos, sociales, ambiental e institucional, que fueron invitados para explorar con la participación de ellos y ellas la situación actual del Municipio analizando los problemas y/o necesidades con sus respectivas propuestas de solución, complementadas con la valorización de los recursos con los cuales se cuenta y las oportunidades que pudieran aprovecharse. Se espera que con la implementación de los programas a través de los proyectos y acciones contribuyan a superar las condiciones actuales e impulsar el desarrollo económico y competitivo del Municipio, que a su vez conlleve un mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes.

En los cuadros siguientes se presenta una relación de cómo las acciones a realizar en las diferentes Líneas Estratégicas contribuirán a mejorar los Subíndices que conforman el Índice de Competitividad Municipal (ICM)

**Tabla 13. Programas y proyectos para impulsar la competitividad en el municipio de Aguilares**

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<b>Gestión municipal en relación al clima de negocios</b>	Transparencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar cumplimiento a la ley de acceso a la información</li> <li>2. Crear una ordenanza de rendición de cuentas y contraloría ciudadana</li> <li>3. Actualizar la página Web para facilitar la información a la ciudadanía</li> </ol>	Asesoría Técnica en transparencia,	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal	FUNDE-PROYECTO MCP

	Servicios municipales	<p>4. Diseñar una infraestructura adecuada para ordenar el comercio</p> <p>5. Ordenar el comercio informal</p> <p>6. Mejorar la infraestructura e higiene del tiangué</p> <p>7. Modernizar los servicios municipales internos y externos</p>	<p>Recursos humanos</p> <p>Asistencia Técnica</p> <p>Asistencia técnica</p> <p>Recursos financiero</p>	<p>Alcaldía Municipal</p> <p>Sector privado</p> <p>Alcaldía</p>	MCP
--	-----------------------	--	--	---	-----

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Gestión municipal en relación al clima de negocios	Proactividad	8. Diseñar un plan de ordenamiento territorial	Recurso humano	Alcaldía	VVMDU
		9. Implementar talleres vocacionales	Asistencia Técnica	Alcaldía	
		10. Fomentar el desarrollo cultural y artístico	Asistencia Técnica	Alcaldía	
		11. Publicitar la imagen del municipio, resaltando lo bueno	Recurso humano	Alcaldía	
		12. Elaborar murales que resalten la identidad del municipio	Asistencia Técnica	Alcaldía	
		13. Crear un clima favorable para la inversión	Asesoría	Alcaldía	
		14. Promover y elaborar proyectos de desarrollo económico, plazas comerciales, plazas turísticas	Asesoría	Alcaldía	
15. Gestiones para la ubicación de un centro de formación superior	Recurso humano	Alcaldía			

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Gestión municipal en relación al clima de negocios	Seguridad	<p>16. Articular y coordinar los esfuerzos entre PNC y municipalidad con ciudadanía</p> <p>17. Diseñar una estrategia de prevención de la violencia, como la Implementación de programas deportivos para la juventud y niñez, etc.</p> <p>18. Aumentar el personal de seguridad</p> <p>19. Implementar un sistema de video vigilancia</p>	Asesoría técnica	<p>Alcaldía Municipal</p> <p>Ministerio de seguridad</p>	Proyecto MCP Ministerio de seguridad
	Tasas e impuestos	20. Diseñar una estrategia de mejor sistema de recaudación de impuestos y tasas	Asistencia Técnica	Alcaldía Municipal	Asesoría Técnica Proyecto MCP
	Regulaciones municipales				
	Pagos informales				

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Fomento de asociatividad público privada	Entre municipalidades		Asistencia Técnica	Alcaldía	U6
	Entre municipalidad y empresarios	21. Fomentar y promover la asociación empresarial 22. Promover la asociación de comerciantes de productos derivados de la ganadería	Asistencia Técnica  Asesoría con RH	Alcaldía y sector privado  Alcaldía y sector privado	CAVARA DE COMERCIO  MCP
	Entre municipalidad y Gobierno Central	23. Gestiones para el buen mantenimiento de las carreteras	Asistencia Técnica	Alcaldía	MCP

Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Participación del sector privado	Articulación intersectorial	24. Involucrar a los actores en la prevención de la violencia	Asesoría y asistencia Técnica	Alcaldía y Sector privado	Asociaciones locales
		25. Capacitar a los actores privados en temas de desarrollo empresarial	Asesoría	Alcaldía y sector privado	MCP
		26. Implementación de jornadas de imagen en los negocios		Alcaldía y sector privado	CONAMYPE
		27. Fomentar la creatividad empresarial	Recursos humanos	Alcaldía y sector privado	CONAMYPE
				Sector privado	CONAMYPE



Linea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y generación de empleo	Coordinación de actividades entre empresariado para el fomento de la inversión	28. Fomentar y promover el encadenamiento productivo	Asesoría	Alcaldía, Sector privado	Proyecto MCP
		29. Promover el mercado de carnes a nivel nacional e internacional	Recurso financiero		CONAMYPE
		30. Incentivar la creación de fuentes de empleo			CONAMYPE
		31. Creación de bolsa de empleo	Asesoría		CONAMYPE
		32. Implementar programas de apoyo a la pequeña empresa	Asistencia Técnica		CONAMYPE
		33. Apoyar la implementación de iniciativas económicas			
	Sector agropecuario				
	Sector Turismo	34. Diseñar la ruta turística	Asistencia Técnica	Sector privado, alcaldía COMITURA	MCP MITUR
		35. Fortalecer la COMITURA			

## 6.5 Programación multianual

Linea Estrategica 1. Gestion Municipal en relacion al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
1.1 Transparencia Municipal	1.1.1 Dar cumplimiento a la ley de acceso a la información					
	1.1.2 Crear una ordenanza de rendición de cuentas y contraloría ciudadana					
	1.1.3 Actualizar la página Web para facilitar la información a la ciudadanía					
1.2 Servicios Municipales	1.2.1 Diseñar una infraestructura adecuada para ordenar el comercio					
	1.2.2 Ordenar el comercio informal					
	1.2.3 Mejorar la infraestructura e higiene del tianguis					
	1.2.4 Modernizar los servicios municipales internos y externos					
1.3 Proactividad	1.3.1 Diseñar un plan de ordenamiento territorial					
	1.3.2 Implementar talleres vocacionales					
	1.3.3 Fomentar el desarrollo cultural y artístico					
	1.3.4 Publicitar la imagen del municipio resaltando lo bueno					
	1.3.5 Elaborar murales que resalten la identidad del municipio					
	1.3.6 Crear un clima favorable para la inversión					

<b>Linea Estrategica 1. Gestion Municipal en relacion al Clima de Negocios</b>		<b>Tiempo</b>				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	1.3.7 Promover y elaborar proyectos de desarrollo económico, plazas comerciales, plazas turísticas					
	1.3.8 Gestionar la ubicación de un centro de formación superior					
<b>1.4 Seguridad</b>	1.4.1 Articular y coordinar los esfuerzos entre PNC y municipalidad con ciudadanía					
	1.4.2 Diseñar una estrategia de prevención de la violencia, como la implementación de programas deportivos para la juventud y niñez, etc.					
	1.4.3 Aumentar el personal de seguridad					
<b>1.5 Tasas e impuestos</b>	1.5.1 Diseñar una estrategia de mejor sistema de recaudación de impuestos y tasas					
<b>1.6 Regulaciones municipales</b>						

<b>Linea estrategica 2 : Asociatividad</b>		<b>Tiempo</b>				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>2.1 Asociatividad entre municipalidades</b>						
<b>2.2 Entre municipalidad y empresarios</b>	2.2.1 Fomentar y promover la asociacion empresarial					
	2.2.2 Promover la asociacion de comerciantes de productos derivados de la ganadería					
	2.2.3 Hacer gestiones para el buen mantenimiento de las carreteras					
<b>Linea estrategica 3 Participacion del sector privado</b>		<b>Tiempo</b>				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>3.1 Articulacion intersectorial</b>	3.1.1 Involucrar a los actores en la prevencion de la violencia					
	3.1.2 Capacitar a los actores privados en temas de desarrollo empresarial					
	3.1.3 Implementacion de jornadas de imagen en los negocios					
	3.3.4 Fomentar la creatividad empresarial					

Linea estrategica 4 Produccion y generacion de empleo		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
4.1 De actividades entre empresarios para el fomento de la inversion	4.1.1 Fomentar y promover el encadenamiento productivo					
	4.1.2 Promover el mercado de carnes a nivel nacional e internacional					
	4.1.3 Incentivar la creacion de fuentes de empleo					
	4.1.4 Creacion de bolsa de empleo					
	4.1.5 Implementar programas de apoyo a la pequeña empresa					
	4.1.6 Apoyar la implementación de iniciativas económicas					
4.2 Aprovechamiento de recursos existentes						
4.3 Sector turismo	4.3.1 Diseñar la ruta turística					
	4.3.2 Fortalecer la COMITURA					
4.4 Sector agropecuario	4.4.1 Gestionar una propuesta de innovacion y desarrollo agropecuario					
	4.4.2 Desarrollar programas para la promocion de la agricultura sostenible					
	4.4.3 Gestionar una propuesta de innovacion y desarrollo agropecuario					

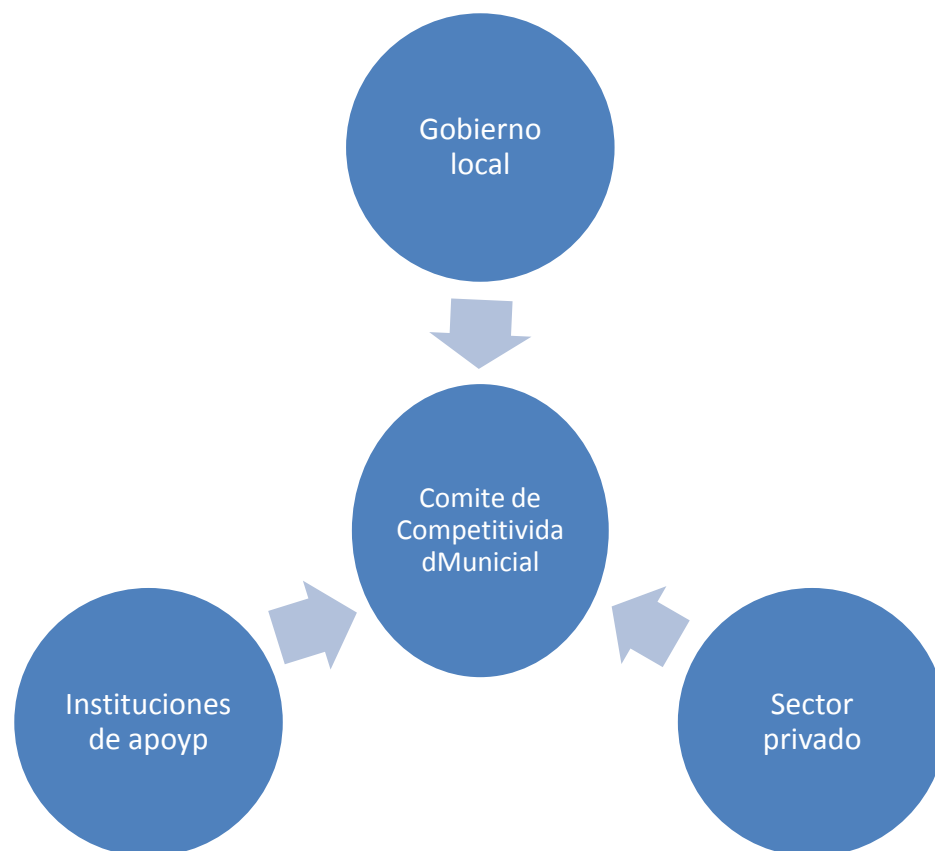
## **CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO**

### **7.1 Comité de Competitividad Municipal**

La institucionalización de la organización responsable de la implementación y seguimiento del Plan de Competitividad del Municipio será un elemento esencial para garantizar la ejecución de los programas de cada Línea Estratégica a través de los proyectos y acciones identificados en cada una de ellas, dado que deberá promoverse la cohesión entre los actores locales, complementada con el establecimiento de mecanismos permanentes de coordinación que permitan concentrar esfuerzos y lograr objetivos comunes, incluyendo el fortalecimiento de liderazgos naturales que conduzcan las acciones hacia la construcción de un municipio competitivo

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 proceso de competitividad. 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**

- 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)

#### Elementos de Funcionamiento:

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

Los delegados que conforman el comité de competitividad municipal son:



**Tabla 14. Integrantes del Comité de Competitividad del municipio de  
Aguilares**

Nombre	Sector al que pertenece
Román Hernández	Municipalidad
Melvin Martínez	Municipalidad
José Alfonso Bolívar	Municipalidad
Edwin Alvarado	Municipalidad
Omar Edenilson Pérez Palma	Sector privado
Antonio Urías	Sector privado
Rogelio Gallardo	Sector privado
María Orbelina Díaz	Sector privado
Vilma del Carmen Mata	Sector privado
Juan Antonio Grande	Sector privado

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

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

### 8.1 Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal

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

### 8.2 Indicadores sobre la Gestión Municipal

	2009	2011	2013
ICM	5.68	5.86	6.40
<i>Ranking</i>	56	69	40

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

## Fuentes

Alcaldía Municipal de Aguilares. (2008). *Diagnóstico Ambiental Participativo del Municipio de Aguilares, Departamento de San Salvador*.

Alcaldía Municipal de Aguilares. (2009). *Plan de Desarrollo Económico Local del Municipio de Aguilares 2009-2018*.

Centro de Monitoreo y Evaluación de la Violencia desde la Perspectiva Ciudadana. (2008). *El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica*.

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

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (1992). *V Censo de población y IV de Vivienda, 1992*.

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (2007). *VI Censos de Población y V de Vivienda*.

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

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

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL). (2011). *FISDL*. Obtenido de <http://www.fisdl.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/648.html>

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL). (2010). *Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal*.

Fundación Nacional de Arqueología de El Salvador. (2003). *Informe Sobre Lotificaciones que Amenazan el Sitio Arqueológico de Cihuatán*.

Fundación Nacional Para el Desarrollo (FUNDE). (2011). *Sondeo de opinión al sector privado*.

Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES). (2011). *Narrativo del Diagnóstico de Procesos de Trámites Empresariales*.

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

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

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

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

Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (sin año). *Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango, Síntesis Municipal de El Paisnal-Aguilares.*