



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



# **Plan de Competitividad Municipal de Apopa 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 Apopa 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.

# CONTENIDO

<b><u>SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....	12
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....	13
<b><u>CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE APOPA.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
2.1 CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO .....	15
2.2 RECURSOS NATURALES .....	17
A. CLIMATOLOGÍA .....	17
B. RECURSOS HÍDRICOS .....	17
C. SUELO .....	17
D. RECURSOS FORESTALES .....	19
E. OTROS RECURSOS RELEVANTES .....	19
2.3 CONECTIVIDAD .....	20
2.4 POBLACIÓN .....	21
2.5 MIGRACIÓN .....	23
2.6 EDUCACIÓN.....	23
2.7 CALIDAD DE VIDA E IDH .....	25
2.8 MAPA DE ACTORES .....	27
<b><u>CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL .....</u></b>	<b><u>34</u></b>
3.1 GENERALIDADES.....	34
3.2 RESULTADOS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....	35
A. TRANSPARENCIA .....	37
B. COBERTURA Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES .....	39
C. PROACTIVIDAD .....	40
D. SEGURIDAD .....	41
E. REGULACIONES A EMPRESAS.....	42
F. TRÁMITES EMPRESARIALES.....	42
G. NÚMERO DE NEGOCIOS REGISTRADOS EN EL CATASTRO EMPRESARIAL .....	42
H. FINANZAS MUNICIPALES.....	42
<b><u>CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL.....</u></b>	<b><u>44</u></b>
4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO .....	44

A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA .....	44
B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL .....	46
C. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL .....	46
D. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO .....	47
E. PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS.....	48
F. PERFIL DEL SECTOR TRANSPORTE .....	48
G. PERFIL DEL SECTOR TURISMO .....	49
H. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO .....	49
<b>4.2 TEJIDO EMPRESARIAL.....</b>	<b>49</b>
A. ESTRUCTURA.....	49
B. GÉNERO DE PROPIETARIOS.....	50
C. CANTIDAD DE EMPLEADOS.....	50
<b>4.3 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS .....</b>	<b>51</b>
A. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS: ACCESO A CRÉDITOS .....	51
B. OFERTA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS .....	51

**CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO**  
**..... 53**

<b>5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2 SECTORES PARTICIPANTES .....</b>	<b>54</b>
<b>5.3 RESULTADOS DEL FODA.....</b>	<b>55</b>
<b>5.4 MATRIZ FODA PRIORIZADA POR LOS ACTORES LOCALES Y ACCIONES A IMPULSAR POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS:</b> <b>.....</b>	<b>58</b>

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

<b>6.1 VISIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>6.2 OBJETIVO ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>63</b>
<b>6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y SUS ACCIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>67</b>
<b>6.5 PROGRAMACION MULTIANUAL .....</b>	<b>74</b>

**CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO (NO SE HA INCLUIDO UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO).....** **81**

<b>7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	<b>81</b>
--	-----------

**CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....** **84**

<b>8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	<b>84</b>
<b>8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL.....</b>	<b>84</b>
<b>FUENTES.....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de hogares con servicio de telefonía fija, Apopa 2009 .....	20
Gráfico 12. Municipio de Apopa, cambios en los subíndices .....	37
Gráfico 13. Municipio de Apopa, comparación de los .....	37
Gráfico 14. Municipio de Apopa, total de productores agropecuarios.....	44
Gráfico 15. Municipio de Apopa, empleos generados por el sector agropecuario.....	45
Gráfico 16. MUNICIPIO DE Apopa, SUPERFICIE CULTIVADA (mz) POR RUBRO AGRÍCOLA .....	45
Gráfico 17. Superficie cultivada (mz) por rubro agrícola para el municipio de Apopa y el departamento San Salvador.....	46
Gráfico 18. MUNICIPIO DE Apopa, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES .....	47
Gráfico 19. MUNICIPIO DE Apopa, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS comerciales .....	47
Gráfico 20. MUNICIPIO DE Apopa, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS .....	48
Gráfico 21. MUNICIPIO DE Apopa, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS .....	48
Gráfico 22. MUNICIPIO DE Apopa, ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN PYME .....	49
Gráfico 23. MUNICIPIO DE Apopa, género de los propietarios de los establecimientos económicos.....	50
Gráfico 24. MUNICIPIO DE Apopa, cantidad de empleos por sector económico .....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Infraestructura y oferta de servicios educativos, Apopa 2009.....	25
Tabla 2. Municipio de Apopa, cambios en los subíndices.....	36
Tabla 3. Apopa situación actual de los servicios municipales .....	40
Tabla 4. Apopa, evaluación de la calidad de los servicios municipales .....	40
Tabla 5. Apopa, principales barreras para el desarrollo de la actividad empresarial .....	41
Tabla 6. Apopa, principales acciones o cambios que implementaría para hacer crecer los negocios.....	52
Tabla 7. Matriz de análisis FODA.....	53

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1. Área Metropolitana de San Salvador AMSS.....	15
Mapa 2. Municipio de Apopa, San Salvador.....	16
Mapa 3. Ubicación Cuenca Sur Apopa Nejapa .....	18
Mapa 4. Municipio de Apopa, zona proyectada Plan Parcial El Angel .....	19

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
ICM	Índice de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GOES	Gobierno de El Salvador
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
PEA	Población Económicamente Activa
PNUD	Programa de Naciones Unidas para El Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
IDH	Índice de Desarrollo Humano
CNR	Centro Nacional de Registros
CENTA	Centro Nacional Transferencia y Tecnología
PGR	Procuraduría General de la República
PDDH	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
PNC	Policía Nacional Civil
ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
SIMTRA	Sistema de Simplificación de Trámites
PYME	Pequeña y Mediana Empresa

## RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto para la Competitividad Municipal pretende construir espacios de diálogo público-privado para que se generen condiciones propicias para mejorar el clima de negocios y empleo en los territorios; esa mejora en las comunicaciones, inter-actores, el desafío en la mejora en la calidad y cobertura de los servicios municipales, avanzar en el Rankin de Índice de Competitividad Municipal, a partir de la mejora de la ponderación de los sub-índices que lo conforman, representa para las municipalidades un enorme reto, para lo cual se requiere de una visión estructurada y concertada, así como el empoderamiento de los actores para lograr un mejor posicionamiento de sus territorios.

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

Los municipios aledaños al Área Metropolitana de San Salvador, AMSS, como Apopa, poseen enormes ventajas comparativas, por las cercanías a la ciudad Capital, con una red vial norte sur y este oeste en buenas condiciones, con sistemas de transporte, comunicaciones, centros de formación formal, locales y de fácil acceso, etc., le han ido permitiendo posicionarse en un Rankin aceptable de Desarrollo Humano, de 0.767, superior al promedio nacional de 0.747. Así mismo, en las ponderaciones de ICM, obtiene una calificación para el 2009 de 6.32, ubicándolo en la posición 40 de 100 municipios analizados, sobresaliendo la Transparencia, Pro actividad, Pagos informales, y Costos de Entrada como subíndices con mayor calificación.

Es una de pocas municipalidades de El Salvador, que muestra superávit en sus finanzas municipales, y sería capaz de funcionar con la prestación de servicios de su competencia, sin tener que depender de transferencias que por ley le corresponden. Esto le ha permitido responder con solvencia a las distintas demandas de las comunidades, tomar iniciativa en grandes proyectos como la recuperación de espacios públicos, generación de capacidades, modernización de procesos administrativos, mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, etc.

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

El Municipio posee una serie de ventajas competitivas, que le hacen singular, y es que a pesar de ser un territorio considerado urbano, 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 énfasis en el Plan Parcial el Ángel, 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 4,743 empresas, 24 son clasificadas como mediana empresa y 12 como gran empresa, el resto es pequeña y micro empresa, que en total generan 13,685 empleos, muchos de ellos informales, o auto empleo, que comparado con la cantidad poblacional de 131 mil habitantes, deja entrever un fuerte diferencial que no es absorbido como fuerza laboral ocupada.

Los desafíos para Apopa, 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.



## PRESENTACION

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

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

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

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

Elías Hernández  
Alcalde Municipal de Apopa

## INTRODUCCION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA**

### **1.1 Concepto de Competitividad Municipal**

En el 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)” <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 Apopa, 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 del Municipio.

---

<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 Municipal**

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el Gobierno Local como por el sector privado<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:

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

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

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

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

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

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

Las principales actividades de esta fase fueron:

---

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

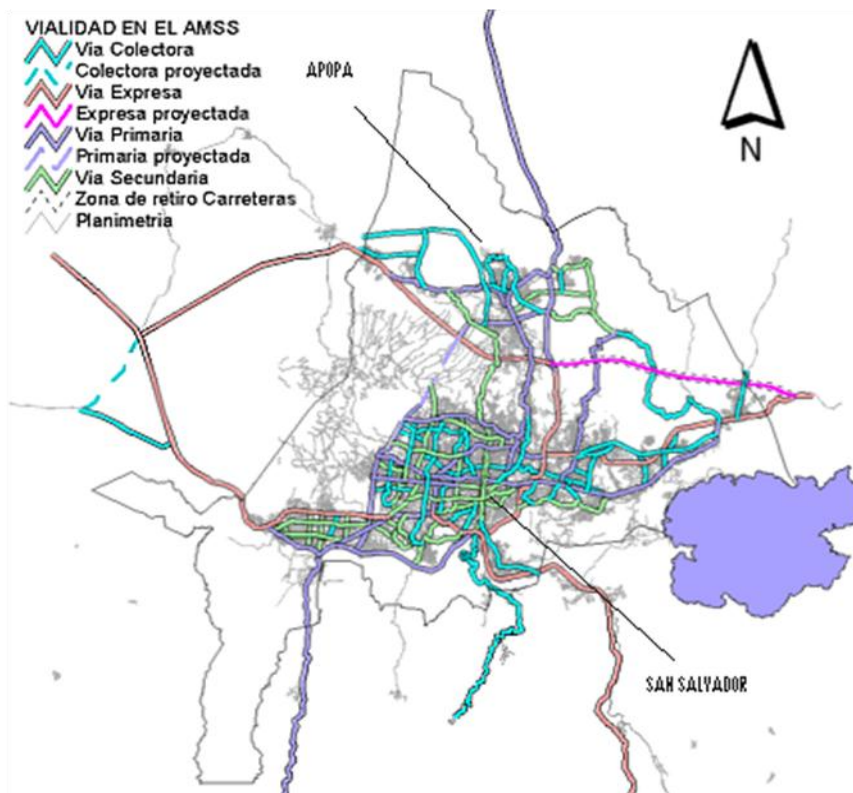
- a) Diagnóstico de escritorio y de campo. Para la elaboración del diagnóstico se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y el censo económico de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico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

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

### 2.1 Caracterización Geográfica del Municipio

El Municipio de Apopa pertenece al departamento de San Salvador y forma parte del área geográfica y administrativa del AMSS (Área Metropolitana de San Salvador). Su información geográfica básica es la siguiente

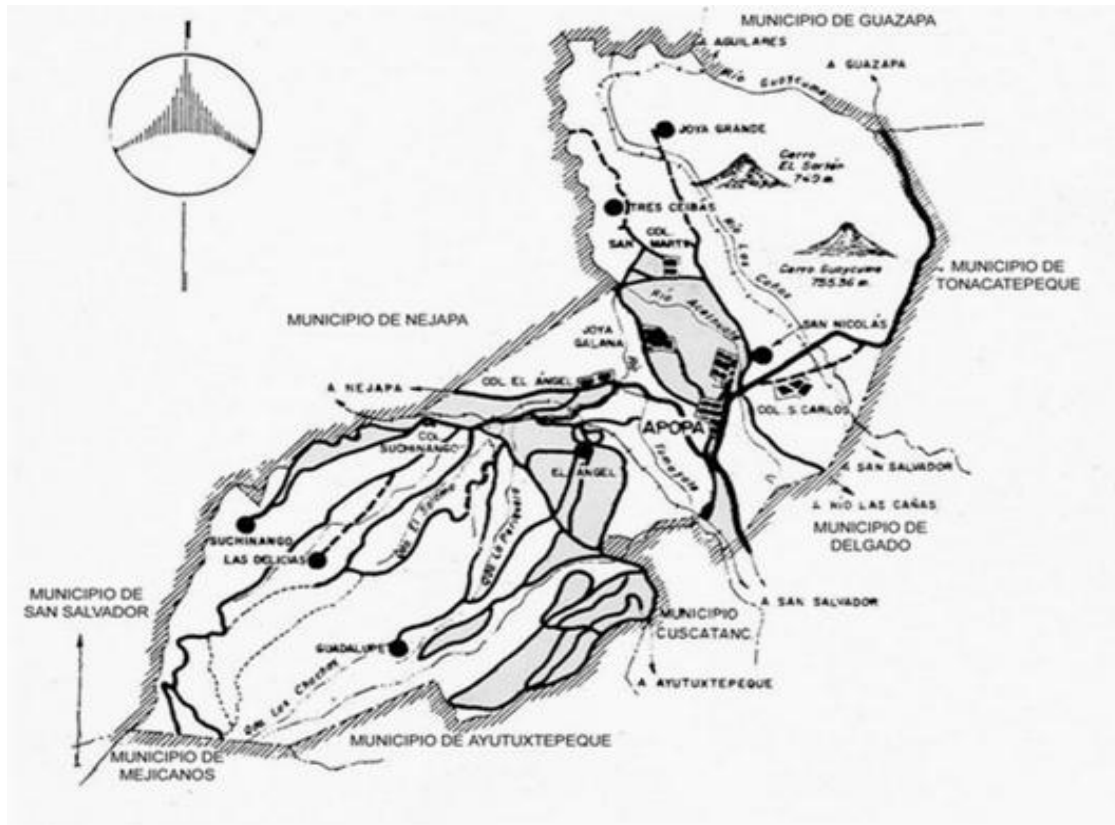
MAPA 1. ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR AMSS



Fuente: Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

Su extensión territorial es de 51.84 km<sup>2</sup>, se encuentra en la zona geográfica central del país, a una altitud de 500 msnm, en las siguientes coordenadas: 13°51'05" Latitud Norte y 89°09'00" Longitud WG, limita con los siguientes municipios: con Nejapa y Guazapa al norte; al este con Tonacatepeque, Ciudad Delgado y Cuscatancingo; al sur, con Ayutuxtepeque y Mejicanos y al oeste con Nejapa.

## MAPA 2. MUNICIPIO DE APOPA, SAN SALVADOR



Fuente: Alcaldía Municipal de Apopa, 2011

### 2.1.1 División Administrativa

En términos administrativos, el territorio municipal se encuentra dividido de la siguiente forma: el área rural está conformada por 8 cantones: El Ángel, Guadalupe, Joya Galana, Joya Grande, Las Delicias, San Nicolás, Suchinango y Tres Ceibas. Mientras que el área urbana está compuesta por 4 barrios principales: San Sebastián, El Tránsito, El Perdido y El Calvario. En la actualidad, a estos barrios se añaden numerosas y muy pobladas colonias y urbanizaciones por Ej.: Popotlán, Valle del Sol, Las Flores, La Chintúc, El Tikal entre otras. (Alcaldía Municipal de Apopa, 2011).

Un aspecto a recalcar de este Municipio, que está dado por su posición geográfica, es la pertenencia al AMSS. Un territorio integrado por 14 municipios, pero que es considerado una sola unidad urbanística y que posee su propia unidad de planificación. También, este territorio alberga la principal infraestructura y oferta de servicios: educativos, financieros, logísticos, de salud, de desarrollo empresarial y para el comercio; lo que constituye una ventaja comparativa que no poseen otros municipios.



## **2.2 Recursos naturales**

### **a. Climatología**

El Municipio de Apopa posee un clima cálido, pertenece al tipo de tierra caliente y tierra templada. Las temperaturas promedio oscilan entre una mínima de 18° C y una máxima de 35° C. El monto pluvial anual oscila entre 1,800 y 2,000 milímetros; en un clima que se divide en dos estaciones: invierno y verano.

### **b. Recursos hídricos**

Riegan el Municipio los ríos: Las Cañas, Acelhuate, Tomayate, El Ángel y Guaycume (FISDL, 2012). Tres de estos ríos: Las Cañas, Tomayate y Acelhuate presentan altos niveles de contaminación, pues en ellos desembocan gran parte de las aguas negras del AMSS.

Por otro lado, Apopa posee la fortaleza de ser parte de la zona de recarga acuífera que de sur a norte se forma desde el Volcán de San Salvador y Volcán de Apopa y Nejapa, convirtiéndose en una de las más importantes zonas de almacenamiento de agua. En dicha cuenca se encuentran más de una docena de pozos de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA, para abastecer al Gran San Salvador, así como otros pozos privados que abastecen de agua a grandes empresas.

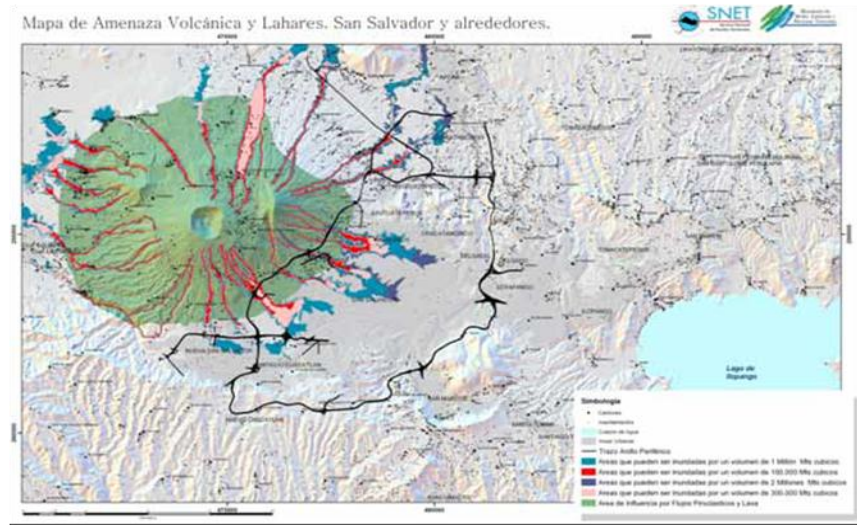
### **c. Suelo**

Los diferentes tipos de suelos que se encuentran son: i) Andosoles y Regosoles, en terrenos ondulados, a alomados, ii) Regosoles, Latosoles Arcillo Rojizos y Andosoles, en terrenos alomados, a montañosos accidentados, iii) Regosoles y Latosoles, con tobas consolidadas en terrenos ondulados, a fuertemente alomados, iv) Latosoles Arcillo Rojizos y Litosoles, en terrenos pedregosos superficiales, de ondulados, a montañosos muy accidentados. (FISDL, 2012).

Según el Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, los tipos de suelo antes descritos presentan una gran heterogeneidad; dependiendo de las variantes morfológicas o topográficas que presente el terreno. En términos generales, estos tipos de suelos pueden ubicarse en las características geográficas de Apopa y según la clasificación agrológica del USDA (por sus siglas en inglés) entre las clases II, III, IV, VII y VIII; esto es, suelos con potencial productivo agrícola alto, medio y bajo, pero que su uso intensivo es muy limitado y requiere prácticas agronómicas tanto de la selección de cultivos como de medidas de protección a la erosión. (Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano).

Los tipos de suelos que existen en el Municipio, son suelos jóvenes y poco evolucionados. De corteza delgada, una parte de ellos está conformada por materia basáltica, lavas y materiales pirolásticos, especialmente en la parte sur, que representa un escenario de alta peligrosidad geológica, por una eventual erupción volcánica, así como por deslizamientos o inundaciones en las partes bajas de la cuenca.

### MAPA 3.UBICACIÓN CUENCA SUR APOPA NEJAPA



Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Apopa

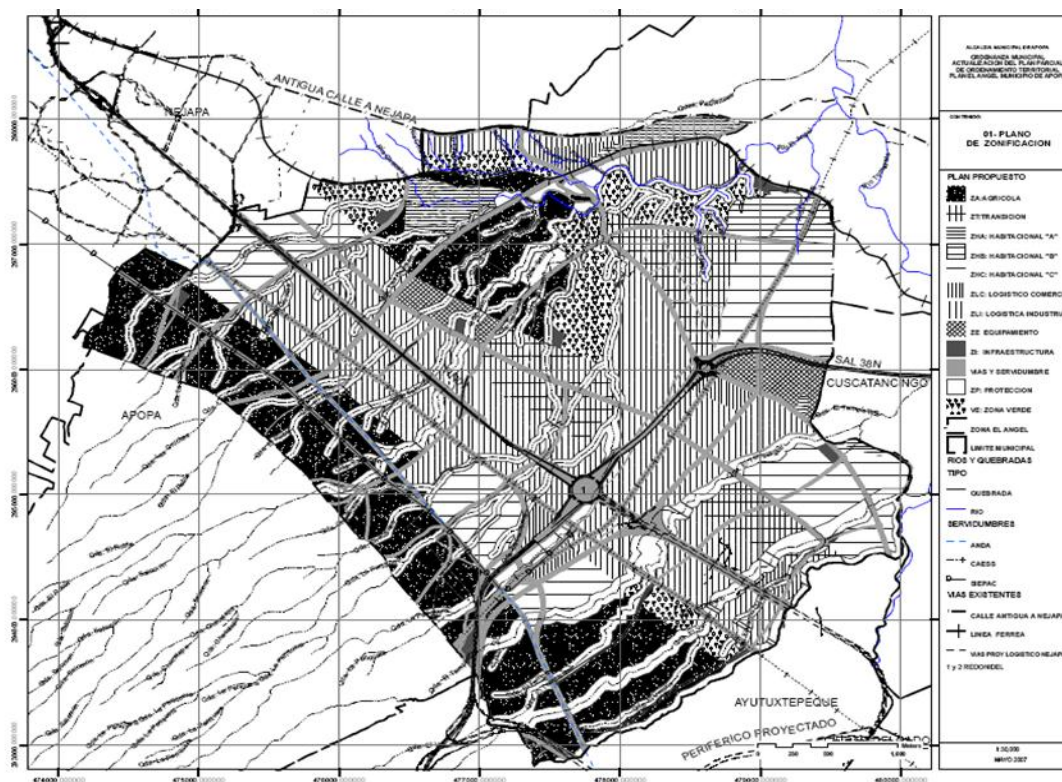
De forma general, el uso del suelo es el siguiente:

Urbano, ocupa un aproximado del 85% del territorio y su uso se combina entre los usos residenciales, comerciales, industriales e institucionales.

Rural, ocupa un aproximado del 15% del territorio y su uso es principalmente agrícola.

En el marco del Plan de Ordenamiento Territorial proyectado para la zona, se ha avanzado en el diseño de un plan parcial para la zona el Ángel, que comprende las siguientes delimitaciones: al norte, la Calle Antigua Apopa - Nejapa; al poniente, el límite municipal Apopa – Nejapa según resolución del Centro Nacional de Registro; al sur, el lindero sur de las propiedades que se ubican sobre la cota 600 msnm del Municipio de Apopa; y al oriente, el límite municipal Apopa-Cuscatancingo y Apopa-Ayutuxtepeque.

## MAPA 4. MUNICIPIO DE APOPA, ZONA PROYECTADA PLAN PARCIAL EL ANGEL



Fuente: Ordenanza municipal Apopa, plan parcial el Ángel

El objetivo es regular la aplicación del Plan Parcial El Ángel, así como especificar cuál será la actuación urbanística y los requisitos que deberá cumplir cualquier persona, natural o jurídica, interesada en ejecutar un proyecto en esta zona, en función de uso habitacional, industrial, comercial, etc., tratando de ordenar con antelación las diferentes situaciones, requerimientos necesarios para evitar a posterior, el desorden, los daños al habiente, prever las medidas pertinentes ante las condiciones de vulnerabilidad que existieren.

En gran medida se busca ordenar el avance urbanístico que trae la región a partir de la construcción del anillo periférico Este- Oeste, en la parte sur y zona baja de la cuenca Volcán de San Salvador, y propiciar condiciones para el asentamiento de las empresas en dicha zona

### d. Recursos forestales

La vegetación está constituida por bosque húmedo subtropical. Las especies arbóreas más notables son: mango, aguacate, laurel, naranjo, limón, mandarina, pepeto, paternos, guayabo, cortés blanco, flor amarilla, ojushte, mulato, jote, tigüilote, papaturro, volador, conacaste, morro, chaparro, nance y roble. (FISDL). Sin embargo, debido a la expansión urbanística (para 2007 se calculaba que por cada km<sup>2</sup> había 2,532 habitantes), los recursos forestales del Municipio han sido depredados. A tal grado que la presencia de este tipo de recurso es crítico en el Municipio; apenas pueden observarse pequeños segmentos forestales.

### e. Otros recursos relevantes

Parte de la riqueza histórica paleontológica y arqueológica, de nuestro país se encuentra en este Municipio, y es que posee la fortuna de haber sido un territorio que serviría de cementerio para especies como el Rinoceronte, Mastodonte, del cual han sido descubierto varios restos y llevados al Museo de Historia Natural. Se calcula que estas especies vivieron hace 8 millones de años (La Prensa Gráfica), lo cual representa un plus para el Municipio pues es de los pocos lugares de hallazgos de esta naturaleza y de gran importancia para la historia.

En este apartado puede mencionarse el yacimiento de fósiles en el Río Tomayate, donde especialistas del Museo de Historia Natural reportan haber encontrado fósiles de por lo menos 19 especies, extintas hace aproximadamente 8 millones de años. (La Prensa Gráfica).

## 2.3 Conectividad

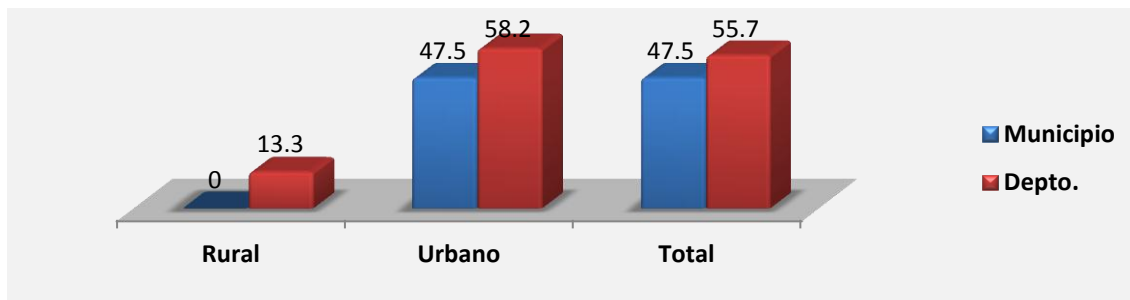
### a. Infraestructura vial

En cuanto a sus vías de acceso, la Ciudad de Apopa se comunica por La Carretera Troncal del Norte, esto de sur a norte, al este por calle principal que de Apopa conecta con Nejapa, Quezaltepeque y el occidente del País; al oeste por calles mejoradas de colonias y calle de tierra que conecta con cantones ubicados en el Volcán de San Salvador, donde hay límites con los municipios de Ayutuxtepeque y Nejapa y otros cantones de Ciudad Delgado. Las calles urbanas son pavimentadas, concreteadas y adoquinado mixto, en el área rural son predominante de tierra y empedrado. (Alcaldía Municipal de Apopa, 2011).

### Infraestructura de telecomunicaciones

El Municipio de Apopa cuenta con una infraestructura de telecomunicaciones que le conecta con el resto del territorio nacional. El total de los hogares del municipio con acceso a servicio de telefonía fija es del 47.5% (véase el Gráfico No. 1). Mientras que las redes para la comunicación por tecnología celular tienen una cobertura prácticamente total. Según el Censo de Población 2007, el número de hogares que utiliza la tecnología celular es mayor a los que utilizan redes de telecomunicación fija, pues el 64% de los hogares del Municipio manifestó poseer teléfono celular.

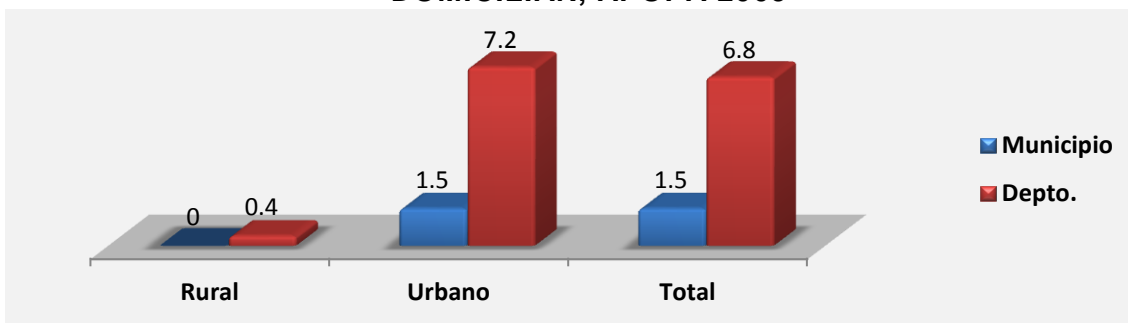
**GRÁFICO 1. PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA, APOPA 2009**



Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

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

**GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE INTERNET DOMICILIAR, APOPA 2009**



Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

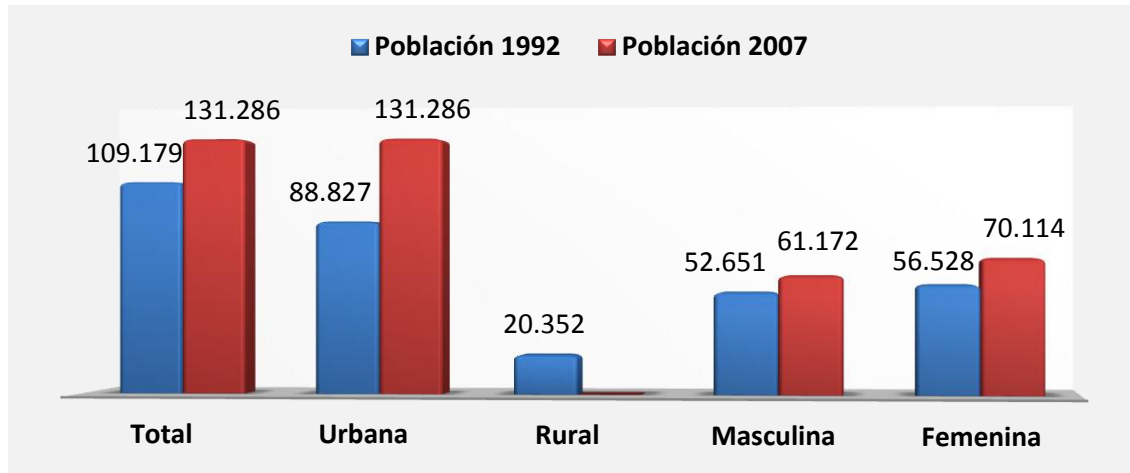
## 2.4 Población

Según el Censo de 2007, tal como se observa en el Gráfico No. 3, la población total del Municipio es de 131,286 habitantes, manifestando una concentración total en el área urbana. Respecto de la distribución por sexos, la población femenina es mayor a la masculina ya que por cada 100 mujeres existen 87 hombres.

La tasa de crecimiento poblacional del periodo intercensal (15 años) es de un 20%. El Gráfico No. 4 muestra las tasas de cambio experimentadas en la población por área geográfica y sexo. Nótese que para los datos del año 2007 desaparece la categoría de población rural. Oficialmente el Censo 2007 considera al Municipio de Apopa totalmente urbano<sup>4</sup>.

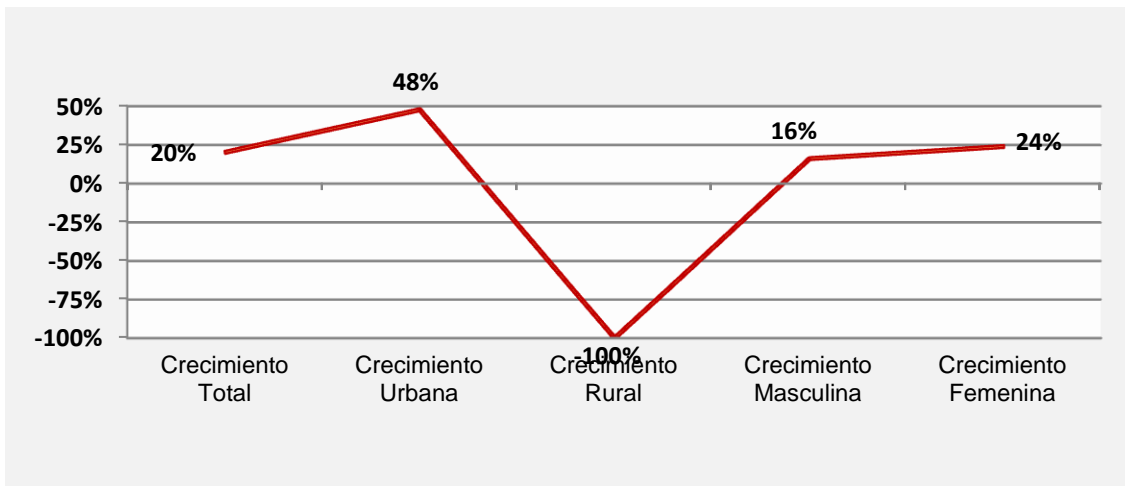
<sup>4</sup> ÁREA URBANA. Comprende a todas las cabeceras municipales, donde se encuentran las Autoridades civiles, religiosas y militares, y aquellas áreas que cumplan las siguientes características: Que tengan como mínimo 500 viviendas agrupadas continuamente, cuenten con servicio de alumbrado público, centro educativo a nivel de educación básica, servicio regular de transporte, calles pavimentadas, adoquinadas o empedradas y servicio de teléfono público.(DIGESTYC, 2007)

**GRÁFICO 3. POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE APOPA**



Fuentes: (V Censo de población y IV de Vivienda, 1992) y (VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007)

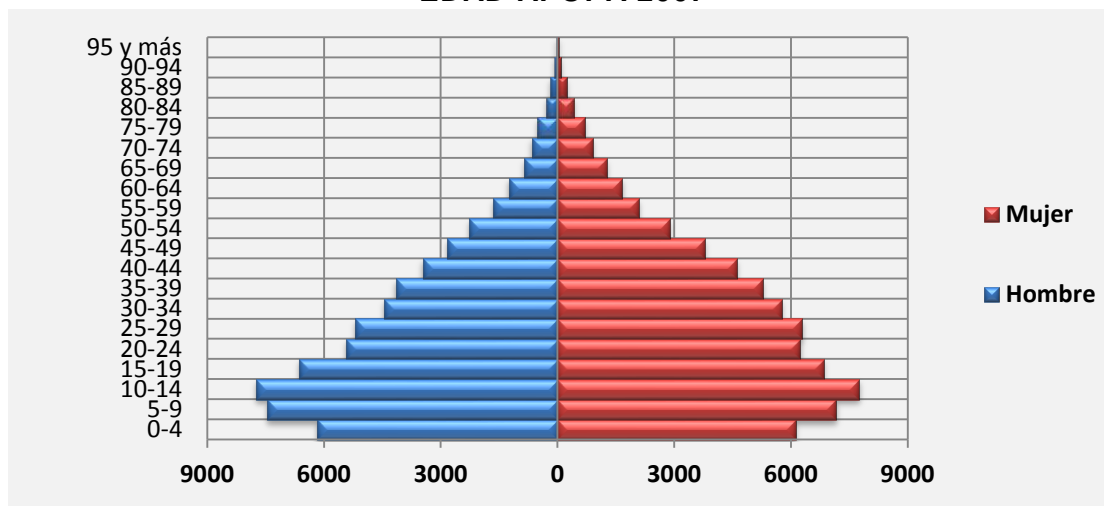
**GRÁFICO 4. TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL MUNICIPIO DE APOPA, PERIODO 1992-2007**



Fuentes: (V Censo de población y IV de Vivienda, 1992) y (VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007)

Al comparar la población actual del Municipio por grandes grupos de edad, tal como puede observarse en el Gráfico No. 5, se encuentra que el grupo etario más grande es de 15 a 60 años, el cual conforma la PEEA (Población en Edad Económicamente Activa) o población en edad laboral.

## GRÁFICO 5. POBLACIÓN POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD APOPA 2007



Fuente: (VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007)

Hay que hacer notar que este como otros municipios del AMSS, se convirtieron en centros poblacionales, con un crecimiento y expansión horizontal desordenada, donde se desarrollaron una serie de proyectos urbanísticos, para dar respuesta a cierto segmento de la poblacional de bajos ingresos, sin tomar en cuenta los pocos espacios disponibles. Por ello la región se convirtió en una zona de alta densidad poblacional, y con mucho hacinamiento.

## 2.5 Migración

### a. Porcentaje de personas receptores de remesas.

De acuerdo al Almanaque 262, se estima que el 7.5 % de las personas del Municipio reciben remesas del exterior, tanto del sector urbano como rural, lo cual representa una oportunidad para dinamizar determinadas actividades económicas dedicadas al comercio, así como también oportunidades para que las actuales y futuras generaciones tengan una mejor oportunidad de mejorar su preparación académica (PNUD y FUNDAUNGO, 2009).

Por su parte, el Censo 2007 reporta que un total de 7,848 (un 6%) de las personas que residen en Apopa recibieron ayuda familiar del exterior en dinero o especies. (VI Censo de Vivienda y V de Población 2007, El Salvador).

### Perfil migratorio

No se dispone de información sobre el lugar de destino de los migrantes.

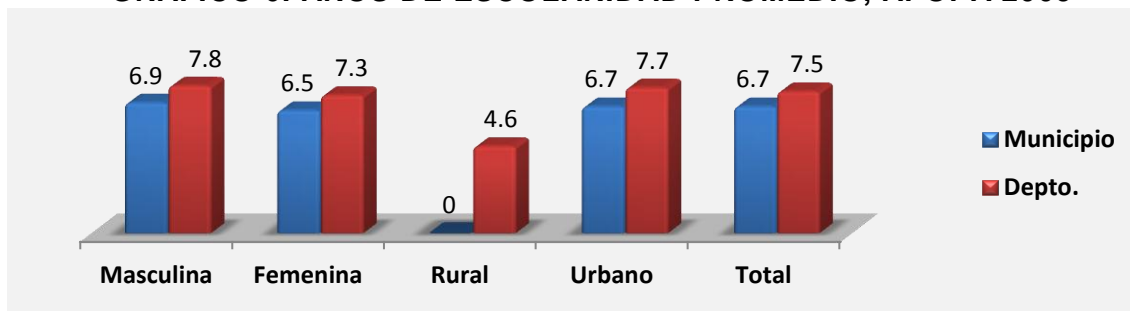
## 2.6 Educación

### a. Años de escolaridad promedio.

La escolaridad promedio en años para el departamento de San Salvador es de 7.5 años, la cual está por debajo del nivel de formación básica, que dura 9 años hasta completar el 9º grado. Por su parte, Apopa muestra una situación menos favorable, presentando un promedio de escolaridad total de 6.7 años, que en el nivel urbano sube hasta 6.9 años; estando en una leve ventaja la población masculina respecto de la femenina.

La escolaridad promedio del Municipio, aunque por debajo del nivel de formación básica, supera el promedio de escolaridad nacional que es de 5.8 años.

**GRÁFICO 6. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO, APOPA 2009**

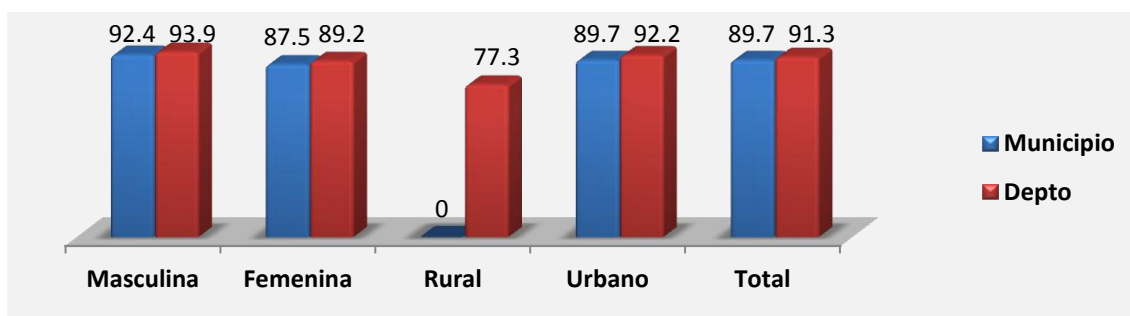


Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

### b. Tasa alfabetismo adulto.

El Municipio de Apopa muestra también una situación menos favorable en esta variable, que el promedio departamental. La tasa de alfabetismo adulto (mayores de 15 años) del municipio es de 89.7 en 2009, contra el 91.3 registrado en el departamento.

**GRÁFICO 7. TASAS DE ALFABETISMO ADULTO, APOPA 2009**



Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

### c. Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos

En cuanto a la infraestructura para la educación, se encuentra que la mayor parte de centros educativos están orientados a la escolaridad básica, y en menor escala para la educación media o bachillerato y/o educación superior, ya sea universitaria o técnica, la cual no existe, y fundamentalmente los estudiantes universitarios o técnicos tienen que desplazarse hacia San Salvador, lo cual limita su acceso por las dificultades de horario, costos, inseguridad en ciertas zonas, etc.



**TABLA 1. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS, APOPA 2009**

centros escolares			centros de educación secundaria		
Urbano	rural	Total	urbano	rural	Total
57	30	87	11	2	13

Fuente:(Censo Inicial 2009, Base de Datos de Centros Escolares)

Respecto de la oferta e infraestructura para la educación, Apopa cuenta con una ventaja comparativa, pues es un Municipio integrado al AMSS. Este territorio alberga la principal oferta e infraestructura educativa del país; para todo nivel, sea formal o técnica.

## 2.7 Calidad de vida e IDH

### a. Ingreso Per Cápita Municipal

Según el informe 262, 2009 del PNUD, el producto per cápita municipal es de \$6,595.00. Es un dato que representa el valor promedio del PIB, pero hay que tomar en cuenta que el salario mínimo decretado para los trabajadores del agro es de \$104.98, y para el sector comercio y servicios de \$224.21, siendo estos valores válidos para el Municipio por tener trascendencia nacional<sup>5</sup>,

Sin dejar de tomar en cuenta que para diciembre del 2011, el costo de la canasta básica alimentaria era de \$183.00; es decir, que la familia dispone de \$41.00 para otros gastos que no son alimentación.

### b. Índice de Desarrollo Humano del Municipio

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar<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 que el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

El IDH para Apopa es de 0.767, ocupando el puesto N° 15 en el nivel nacional (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009) y El Salvador ocupó la posición 106 en el Rankin mundial en el 2009, y su valor promedio es de 0.747, es decir que Apopa posee un valor superior al promedio nacional. (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

<sup>5</sup> / Decreto Ejecutivo 54

<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)

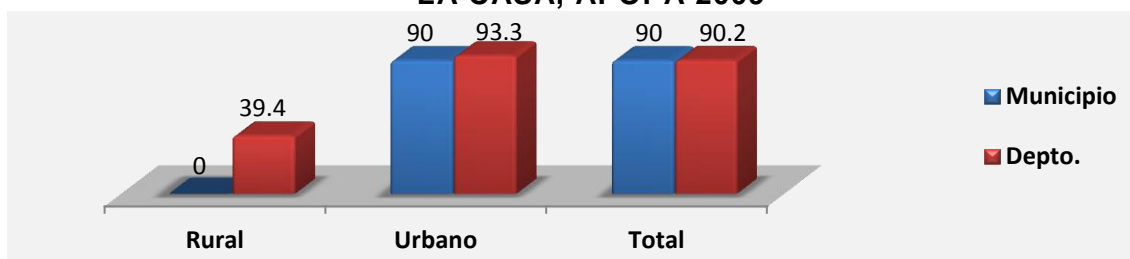
### c. Porcentaje de Hogares con Jefatura Monoparental

Según el Censo de Población 2007, el 35.98% de los hogares tienen a una mujer como jefa.<sup>7</sup> De ser cierto, el dato explica en gran medida las situaciones de desintegración familiar, y por ende, las condiciones propicias para que muchos jóvenes se vean tentados a formar parte de grupos pandilleros.

### d. Cobertura y Acceso a Servicios Básicos<sup>8</sup>

El 90% de los hogares cuenta con el servicio de agua potable dentro de la casa y se encuentra en un rango alto de cobertura, similar al nivel departamental, tal como lo muestra el Gráfico No. 8.

**GRÁFICO 8. PORCENTAJE DE HOGARES CON AGUA POTABLE DENTRO DE LA CASA, APOPA 2009**



Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

El 86.9% de los hogares tiene acceso a saneamiento por alcantarillado y también se encuentra en un rango alto de cobertura y es superior al nivel departamental, tal y como puede observarse en el Gráfico No. 9.

**GRÁFICO 9. PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SANEAMIENTO POR ALCANTARILLADO, APOPA 2009**



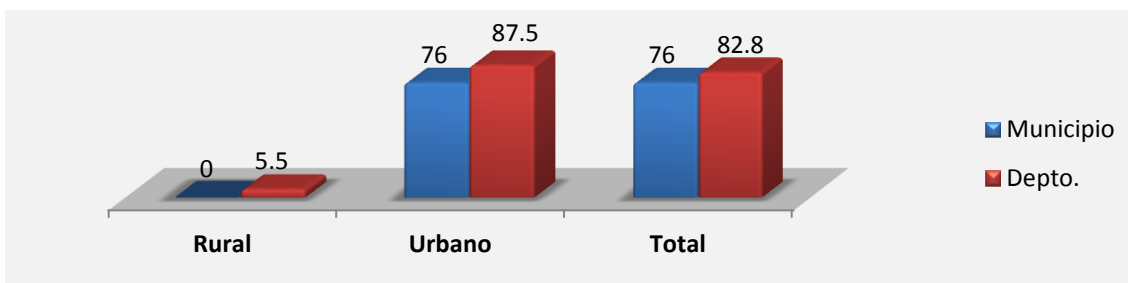
Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

La cobertura del servicio de recolección de basura es del 76% y principalmente abarca las zonas urbanas del Municipio de Apopa. En las zonas rurales la cobertura de este servicio no alcanza ni siquiera el 7% de los hogares, aunque, oficialmente, el Municipio de Apopa es totalmente urbano. Tal como puede apreciarse en el Gráfico No. 10.

<sup>7</sup> El jefe/a de hogar es la persona que es considerada como tal, por los restantes miembros del grupo. En el entorno cultural salvadoreño con predominancia de las jefaturas masculinas, se interpretan las jefaturas femeninas como hogares monoparentales.

<sup>8</sup> Los datos presentados en este apartado corresponden al 2009, según el Almanaque 262. En la actualidad, puede ser que estos datos hayan cambiado. Al respecto, la municipalidad reporta cifras y estimaciones para algunos servicios, que se incluyen en el apartado de servicios municipales del capítulo siguiente.

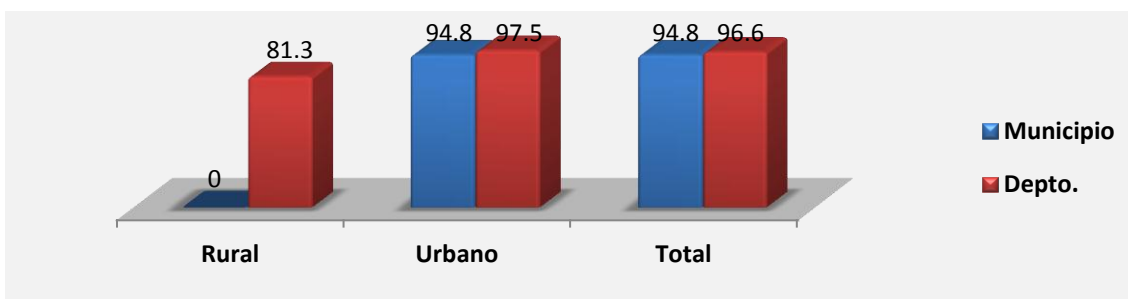
## GRÁFICO 10. PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A RECOLECCIÓN DE BASURA, APOPA 2009



Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

Por su parte, el servicio de electricidad es el que demuestra mayor cobertura, siendo el único servicio con un porcentaje de cobertura arriba del 90% del total de hogares, tal como se muestra en el Gráfico No. 11.

## GRÁFICO 11. PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE ELECTRICIDAD, APOPA, 2009



Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

### 2.8 Mapa de actores

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

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes- que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.<sup>9</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

<sup>9</sup><http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

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 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>10</sup>, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

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

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

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

**En contra:** el predominio de relaciones es de conflicto.

La jerarquización del poder se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones orientadas a mejorar la competitividad. Se consideraron los siguientes niveles de poder:

**Alto:** predomina una alta influencia sobre los demás.

**Medio:** la influencia es medianamente aceptada.

**Bajo:** no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación se presenta el análisis de mapa de actores y la representación gráfica de su vinculación con la competitividad municipal, el cual fue construido mediante consultas con la Municipalidad y los actores que asistieron a las reuniones iniciales, utilizando preguntas estándar por escrito.

Sector	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
Sector privado	Caja de Crédito Metropolitana (CCAMETRO) ACACYPAC de R.L.	Acceso a financiamiento y crédito para microempresarios, tanto del sector	A FAVOR. Les interesa como mejorar sus condiciones de	ALTO. Aportan, mediante líneas de crédito, capital

<sup>10</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)".

Sector	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
		formal como informal.	vinculación con los sectores micro-empresariales.	económico para el desarrollo de la microempresa.
Sector privado	Cooperativas del transporte público.	Prestadoras de servicio. Interconectan al municipio con el resto del territorio.	A FAVOR. En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento, no está participando del proceso.	ALTO. Movilizan bienes y personas que no tienen acceso a otro tipo de transporte.
Sector privado	Cooperativa de microempresarios de panadería.	Producen y distribuyen productos de panadería. Genera empleo.	A FAVOR. En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento, no está participando del proceso.	INTERMEDIO
Sector público	Alcaldía Municipal	Diseña las estrategias de desarrollo del municipio. Es el principal ente rector de la política pública a nivel local. Gestor para la canalización de la inversión pública y privada. Tomador de decisiones sobre las áreas de inversión de los fondos de la municipalidad. Prestador y facilitador de servicios.	A FAVOR. Es consciente que el proyecto, en la medida que se ejecute, significará una mejora para las condiciones económicas y de desarrollo humano de los habitantes. Generará insumos para hacer de su territorio e institución más competitivos.	ALTO. Es el principal responsable de diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos en pro del DEL en el territorio municipal.

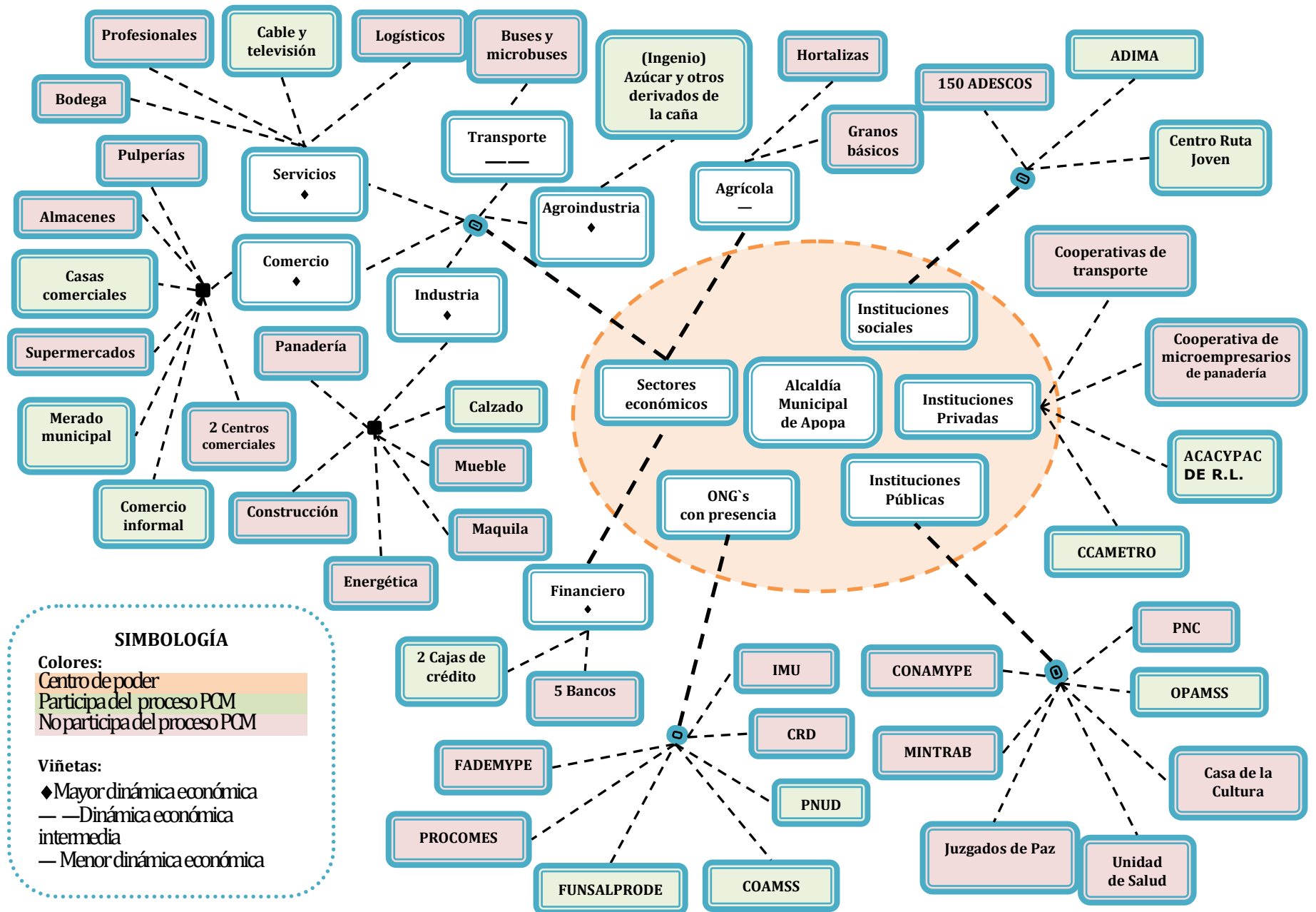
Sector	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
Sector público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juzgados de Paz</li> <li>- Unidad de Salud</li> <li>- Casa de la Cultura</li> <li>- PNC</li> <li>- MINTRAB</li> <li>- CONAMYPE</li> </ul>	<p>Son los representantes del GOES, de sus políticas, programas y proyectos en el nivel municipal.</p> <p>Son un canal de comunicación y coordinación entre el municipio y el GOES. Ejercen las funciones institucionales y administrativas en el nivel departamental y municipal.</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>Sus líneas de trabajo y proyectos están relacionadas con los grandes objetivos del proyecto.</p> <p>No están participando todas las dependencias.</p>	<p>DE RELATIVO A ALTO.</p> <p>ALTO</p> <p>Trabajan en la generación de empleos y capacidades técnicas.</p>
Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PROCOTES</li> <li>- PNUD</li> <li>- FUNSALPRODESE</li> <li>- IMU</li> <li>- CRD</li> <li>- ADIMA</li> <li>- Centro Ruta Joven (FUNSALPRODESE)</li> <li>- COAMSS</li> <li>- OPAMSS</li> <li>- FADEMYPE</li> </ul>	<p>Diseño y ejecución de proyectos en pro de la transformación socioeconómica de los territorios.</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>Sus líneas de trabajo y proyectos están relacionados con los grandes objetivos del proyecto.</p>	<p>ALTO</p> <p>Trabajan en la generación de empleos y organización de actores locales.</p>
Sector económico	Agropecuario	Es una alternativa de empleo.	<p>A FAVOR.</p> <p>En líneas generales no es un sector que se oponga.</p>	<p>LEVE.</p> <p>El territorio se ha vuelto, en su mayoría, urbano.</p>
Sector económico	Industria	<p>Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad.</p> <p>Transforma materia prima local y foránea.</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>Están interesados en el proyecto.</p> <p>Ven en él las posibilidades de vinculación a nuevos mercados.</p>	<p>ALTO.</p> <p>Es la tercera actividad económica del municipio.</p>
Sector económico	Agroindustria	<p>Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad.</p> <p>Dinamiza la</p>	<p>A FAVOR.</p> <p>Están interesados en el proyecto.</p> <p>Ven en él las</p>	<p>ALTO.</p> <p>Aunque solo es un establecimiento.</p> <p>Es la cuarta</p>

Sector	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
		economía local, se articulan otros sectores en torno a él.	posibilidades de mayor coordinación con la municipalidad y con otros sectores económicos en temas comunes.	fuentes de empleos en el municipio.
Sector económico	Comercio	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Traslada las mercaderías de un territorio a otro y a los consumidores.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de mayor coordinación con la municipalidad en temas de mutuo interés.	ALTO. Es la principal actividad económica del municipio.
Sector económico	Servicios	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Presta servicios especializados a empresas y personas.	A FAVOR. En líneas generales no es un sector que se oponga.	ALTO. Es la segunda actividad económica del municipio.
Sector económico	Transporte	Conecta a la población con otros centros urbanos y sus mercados. Transportan personas y mercaderías.	A FAVOR. En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento, no está participando del proceso.	ALTO. Incide en la movilidad y conectividad de la población que no tiene acceso a otros medios de transporte.
Sector económico	Financiero (5 bancos y 2 cajas de crédito).	Acceso a financiamiento y crédito para empresarios, tanto del sector formal como informal. También para personas naturales. Capta fondos del público. Facilitan	A FAVOR. En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no están participando los bancos.	ALTO. Prestan servicios básicos y especializados para transacciones económicas y financieras.

Sector	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
		transacciones económicas.		



**FIGURA 1. MUNICIPIO DE APOPA, MAPA DE LOS PRINCIPALES ACTORES LOCALES**



## 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>11</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>12</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 capacidades

---

<sup>11</sup> / Código Municipal, Art. 4

<sup>12</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.

que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.<sup>13</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 está información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.<sup>14</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>15</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>16</sup>

### 3.2 Resultados del Índice de Competitividad Municipal

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

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

El ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos informales, seguridad ciudadana, tiempo para cumplir con las regulaciones, tasas e impuestos, costos de entrada y regulaciones municipales.

Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011. En esta segunda medición, el ICM promedio de 100 municipios fue de 6.19, cifra mayor en 0.4 puntos al promedio de 2009, que fue de 5.80.

---

<sup>13</sup> Ibíd. Pág. 19

<sup>14</sup> Ibíd. Pág. 20

<sup>15</sup> Ibíd. Pág. 21

<sup>16</sup> Ibíd. Pág. 22

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 los negocios que operan dentro del Municipio.

El Municipio de Apopa obtuvo un ICM total de 5.98 en 2009, el cual logró subir a 6.32 en 2011, permitiéndole mantener la posición 40 en el nivel nacional, entre la primera y la segunda medición, ubicándolo como un Municipio de desempeño alto.

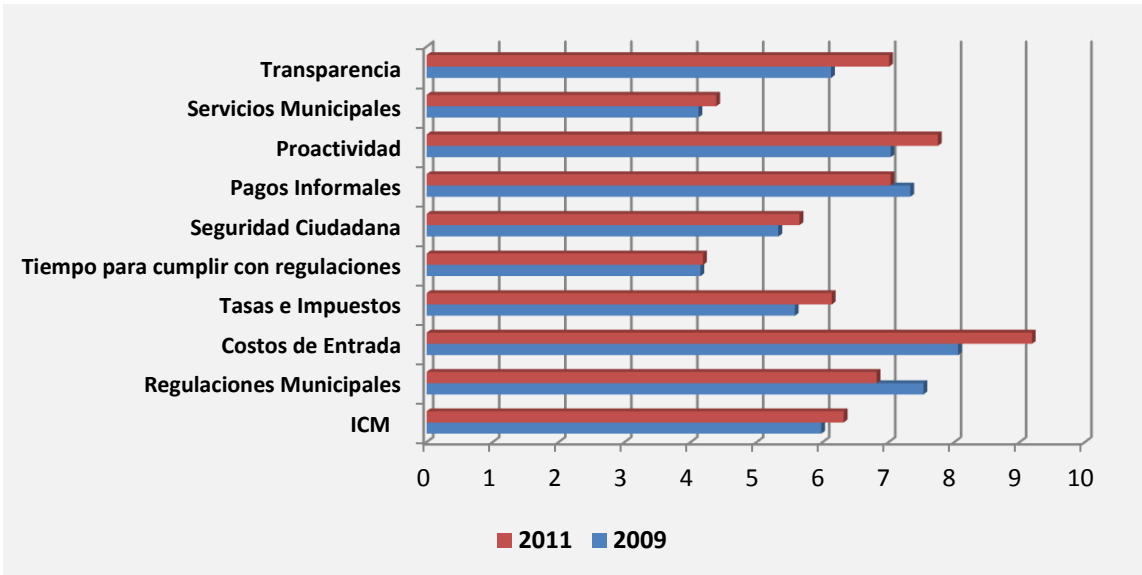
La Tabla No. 2 y el Gráfico No. 12 que se presenta a continuación, registran los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices para Apopa en los dos momentos de medición, mientras que el Gráfico No. 13 compara la posición de cada uno de los subíndices para 2011, en relación con los valores máximos y mínimos en el nivel nacional.

**TABLA 2. MUNICIPIO DE APOPA, CAMBIOS EN LOS SUBÍNDICES DEL ICM 2009 Y 2011**

Subíndice	2009	2011	Cambio	Desempeño	Posición
Transparencia	6.13	7.01	+	Alto	16
Servicios Municipales	4.12	4.39	+	Bajo	27
Proactividad	7.03	7.75	+	Excelente	4
Pagos Informales	7.33	7.03	-	Promedio	64
Seguridad Ciudadana	5.33	5.65	+	Bajo	93
Tiempo para cumplir con regulaciones	4.15	4.19	+	Muy Bajo	92
Tasas e Impuestos	5.58	6.14	+	Promedio	24
Costos de Entrada	8.06	9.19	+	Alto	59
Regulaciones Municipales	7.53	6.82	+	Bajo	84
<b>ICM TOTAL</b>	<b>5.98</b>	<b>6.32</b>	<b>+</b>	<b>Alto</b>	<b>40</b>

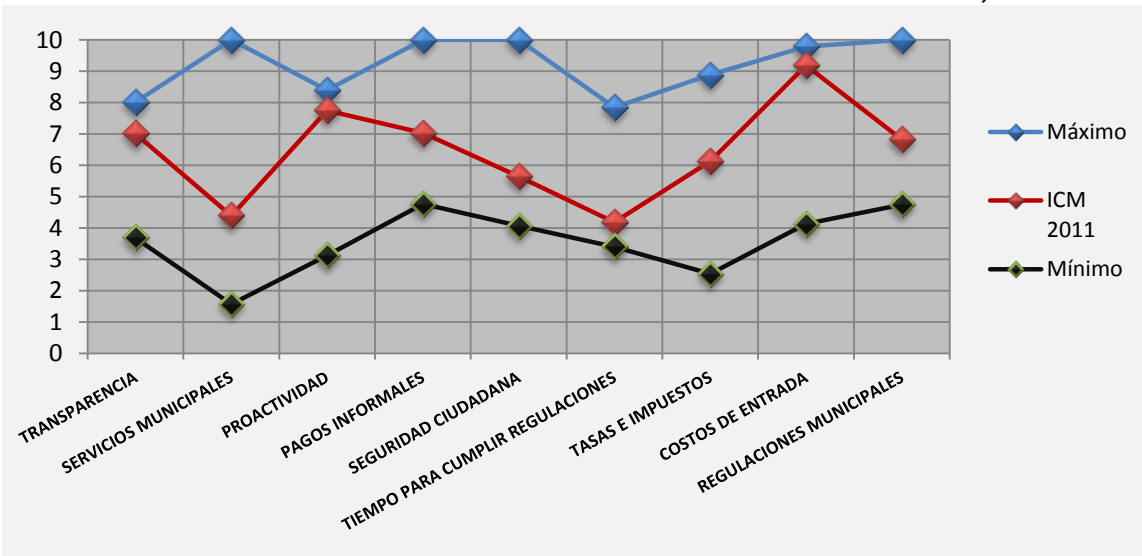
Fuente: Elaboración propia basada en los informes ICM del 2009 y 2011.

**GRÁFICO 2. MUNICIPIO DE APOPA, CAMBIOS EN LOS SUBÍNDICES DEL ICM 2009 Y 2011**



Fuente: Elaboración propia basada en los informes ICM del 2009 y 2011.

**GRÁFICO 3. MUNICIPIO DE APOPA, COMPARACIÓN DE LOS SUBÍNDICES DEL ICM CON EL RESTO DE MUNICIPIOS, 2011**



Fuente: Elaboración propia basada en el informe ICM del 2011

**a. Transparencia**

De acuerdo al Art. 125 A del Código Municipal, se entiende por transparencia en la gestión municipal, a las políticas y mecanismos que permiten el acceso público a la información sobre la administración municipal. Y todos los ciudadanos del Municipio tienen derecho a acceder a la información pública de manera clara y oportuna, debiendo ser informados de las decisiones gubernamentales que afecten al desarrollo local; de conocer el

funcionamiento del Gobierno Municipal y del manejo de su administración; Ser tomados en cuenta por las autoridades municipales en la aplicación de las políticas públicas, recibir informe anual de rendición de cuentas y ejercer contraloría ciudadana.

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

### 1. Reglas claras

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

El personal de la Municipalidad de Apopa manifiesta que no existe un documento de política de transparencia, que establezca claramente las formas y mecanismos de: participación y contraloría social, acceso a la información y rendición de cuentas. Esta situación es común en la mayoría de municipalidades. Esto se debe a que el tema de la transparencia es relativamente nuevo en el nivel municipal, por lo que no existe una cultura de brindar información, ni tampoco de pedir información de una manera ordenada, como podría hacerse mediante una ordenanza o política municipal sobre el tema de transparencia.

### 2. Participación y control social

Este componente busca facilitar la integración de los ciudadanos y los servidores públicos en el logro de las metas, y a construir organizaciones abiertas que permitan los procesos de rendiciones de cuentas, generando condiciones de confianza entre gobernantes y ciudadanas/os, garantizando el ejercicio del control social a la administración pública; y estableciendo mecanismos de consulta para obtener insumos en la definición y/o ajuste de proyectos y planes de acción para su realización (.

Al respecto, Apopa cuenta con un Plan Estratégico Participativo con vigencia hasta 2021, el cual se considera como el principal mecanismo de participación social en la construcción de proyectos, metas estratégicas y programas de inversión. Para su formulación se utilizó la consulta directa con la ciudadanía, participando en su construcción a través de las ciento cincuenta y ocho ADESCOS que existen en el Municipio. Las ADESCOS son las organizaciones comunitarias encargadas de ejercer la contraloría ciudadana y el seguimiento a los proyectos que en ese plan se presentan.

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.

### 3. Acceso a la información pública

Es 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.

Al respecto, la Municipalidad cuenta con una Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales; la cual establece distintos derechos para los ciudadanos, entre ellos el derecho

a solicitar y recibir información de carácter pública; sin embargo, no establece mecanismos ni procedimientos concretos para ello.

Los mecanismos de acceso a la información que, de manera regular, utiliza la Municipalidad de Apopa son:

- La página web institucional (<http://www.alcaldiadeapopa.gob.sv/>) es una de las herramientas de mayor importancia para el acceso a la información, pues contiene una serie de secciones que de manera permanente ofrecen información sobre la gestión municipal. Personal de la Municipalidad asegura que los periodos de actualización de esta plataforma no son mayores a una semana.
- Siempre en el entorno *web* la Municipalidad tiene una presencia activa en tres redes sociales:
  - a) (<http://www.facebook.com/pages/Alcald%C3%ADa-de-Apopa/118790798136598>)
  - b) (<http://alcaldiadeapopa.blogspot.com/>)
  - c) (<http://www.youtube.com/user/alcaldiadeapopa?feature=watch>)
- Además, se tiene un programa televisión, de carácter informativo, todos los días miércoles en un canal local, Canal 50 de Apopa.

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.

#### 4. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es el deber legal y ético que tiene toda 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.

Para el caso de la Municipalidad de Apopa, la rendición de cuentas se lleva a cabo mediante un acto público cada año; el Concejo da información sobre sus logros administrativos y financieros, convenios firmados, gestiones realizadas y sus resultados, datos presupuestarios, listados de proyectos ejecutados en el período, en proceso y por ejecutarse, con sus respectivos montos. En el evento, también se entregan boletines con esa información.

En lo que respecta a la medición del ICM para el subíndice de transparencia, el Municipio ocupó en 2009 la posición N° 36 con un puntaje de 6.13. Para la medición 2011 el valor del subíndice aumentó a 7.01, subiendo a la posición N° 16. (RTI Internacional, 2009; RTI Internacional, 2011). Ver Gráfico 14 y Tabla No. 2.

#### **b. Cobertura y situación financiera de los servicios municipales**

**TABLA 3. APOPA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES**

Servicios	Cobertura	Mantenimiento	Situación financiera
Alumbrado público	La cobertura es del 90% en el área urbana.	Correctivo	SD
Adoquinados y caminos vecinales	La cobertura es de un 62% aproximadamente	Preventivo y correctivo	SD
Ornato	La cobertura de ornato es, aproximadamente, de un 30% en todo el Municipio.	SD/NA	SD
Barrido de calle	16 km que equivale al 31% del territorio	SD/NA	SD
Recolección y disposición de desechos	Del 92% aproximadamente	Preventivo y correctivo	SD

Fuente: datos proporcionados por la municipalidad.

Dentro del proceso de elaboración del presente plan, se realizó un sondeo de opinión dirigido a los empresarios locales. Uno de los aspectos abordados fue el de la calidad de los servicios municipales. Tal como se observa en la Tabla No.4, el 68% de los negocios calificaron la calidad como de excelente, muy buena o buena, mientras que un 32% dijo que ésta era deficiente.

**TABLA 4. APOPA, EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2.0	2.0	2.0
Excelente	5	10.0	10.0	12.0
Muy buena	10	20.0	20.0	32.0
Buena	18	36.0	36.0	68.0
Deficiente	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: (Sondeo de opinión al sector privado , 2011)

### c. Proactividad

La Municipalidad ha ejecutado una serie de proyectos en beneficio del desarrollo del Municipio, siendo los de mayor impacto la remodelación de la Plaza Central y la construcción del Paseo Santa Catarina.

Entre otras acciones, la Municipalidad también ha realizado las siguientes:

- Firma de convenios de cooperación con: FUNSALPRODECE, específicamente para el Centro Ruta Joven, CEFORD, CRD y Cooperación Española.
- Actualmente se está trabajando en la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial
- Se han realizado gestiones con CAMETRO, ACACYPAC y PROCREDIT, para que estos ofrezcan tasas de interés competitivas a los microempresarios.



- Fomento del emprendedurismo, se realizan capacitaciones a jóvenes emprendedores con asistencia técnica y ayuda para la formación de su micro empresa.
- Realización de ferias de empleos y se ha institucionalizado la bolsa de empleo local.

En lo que respecta a la medición del ICM para el subíndice de Proactividad, el Municipio ocupó en 2009 la posición N° 8 con un puntaje de 7.03. Para la medición 2011 el valor del subíndice aumentó a 7.75, subiendo a la posición N° 4. (RTI Internacional, 2009; RTI Internacional, 2011). Ver Gráfico 12 y Tabla No. 2.

#### d. Seguridad

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

En el sondeo dirigido a los empresarios locales, otro de los aspectos abordados fue la identificación de barreras para el desarrollo de la actividad empresarial. Tal como puede observarse en la Tabla No.5, el 60% de los negocios identificaron el tema de inseguridad como la principal barrera.

**TABLA 5. APOPA, PRINCIPALES BARRERAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2.0	2.0	2.0
Inseguridad	30	60.0	60.0	62.0
Altas Tasas Municipales	10	20.0	20.0	82.0
Tramites engorrosos	1	2.0	2.0	84.0
Competencia desleal	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: (Sondeo de opinión al sector privado, 2011)

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

El Salvador, es considerado como uno de los países más violentos de Latinoamérica por sus elevados índices de criminalidad, en promedio se contabiliza 11 o 12 muertes por día. Datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), indican que la tasa de mortalidad debido a la violencia es de 42.3 por cada 100,000 habitantes, superado solo por Colombia<sup>17</sup>.

<sup>17/</sup> Carcach Carlos Alberto, El Salvador, Mapa de violencia y su referencia histórica, Centro de Monitoreo y evaluación de la violencia, Septiembre de 2008

También se hace mención que existen ciertas zonas más proclives a la violencia, dentro de la zona metropolitana y ciertas zonas urbanas del interior del país, que afectan la imagen en general, afectan negativamente el desarrollo económico, el ambiente para el buen desarrollo de los negocios por las extorsiones, secuestros, robos u homicidios, que ponen en riesgo las inversiones.

#### **e. Regulaciones a empresas**

La Municipalidad de Apopa opera con una Ley de Impuestos a las Actividades Económicas<sup>18</sup> y un conjunto de ordenanzas para el cobro de los servicios municipales con carácter permanente o transitorio, publicadas en el Diario Oficial. Aparte de esto, no existen reglamentos ni regulaciones especiales para las empresas.

#### **f. Trámites empresariales<sup>19</sup>**

La Municipalidad de Apopa ya ha aplicado un proceso para la simplificación de los trámites municipales, dicho proceso dio como resultado un sistema similar al SIMTRA que en el marco de este proyecto está ejecutándose en otros municipios.

Para la inscripción de empresas o negocios se deben presentar junto con la solicitud de trámite los documentos siguientes:

- Cuando se trata de personas naturales: fotocopia de DUI, NIT, inventario de mercadería y mobiliario, fotocopia de recibo de energía eléctrica y estado de cuenta del inmueble y cancelación del trámite.
- Para empresas: escritura de constitución, DUI del representante legal, Recibo de energía eléctrica, NRC, estado de cuenta del inmueble, Balance General Inicial y cancelación del trámite.

Los tiempos promedios para cada proceso son los siguientes: registro 20 minutos, licencias de funcionamiento un día, y cierre de negocio; cuando este es normal en promedio se tarda un día y cuando es retroactivo en promedio se tarda 15 días. El tiempo promedio que transcurre entre la fecha de solicitud de inspección presentada por el empresario y la realización de la inspección es de medio día.

#### **g. Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial**

La Municipalidad de Apopa cuenta con un registro catastral de 4,803 empresas o negocios, dato superior al registrado en el 2005 en donde se tenía un total de 4,743 establecimientos; clasificados de acuerdo a su giro en: comercio 3,277 empresas o negocios, servicios 622, industria 582 y transporte 255.

#### **h. Finanzas municipales**

---

<sup>18</sup>La Ley de Impuestos a la Actividad Económica del municipio de Apopa fue publicada en el Diario Oficial Tomo No. 390, con fecha lunes 28 de marzo de 2011, No. 61. Las tasas se aplican de acuerdo a la ordenanza publicada el tomo del Diario Oficial No. 391, con fecha del 11 de mayo del 2011 (información proporcionada por la municipalidad). También, con frecuencia se realizan publicaciones en el Diario Oficial de ordenanzas transitorias para la dispensa de accesorios, intereses y multas.

<sup>19</sup> La información que se incluye en este apartado ha sido proporcionada por la municipalidad.

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

Esto es importante, debido a que muchas municipalidades dependen en gran medida de las transferencias del FODES para su funcionamiento, y más aún para el desarrollo de proyectos de desarrollo local. Particularmente para el caso de Apopa, en el ejercicio 2010, resulta ser singular como pocas municipalidades, que muestra eficiencia en la gestión institucional, en la medida que los ingresos provenientes de los impuestos y tasas por servicios municipales, representan \$ 4.9 millones versus gastos corrientes por valor de \$4.05 millones. Es decir, refleja un fuerte superávit que pocas veces se ve en las municipalidades.

---

<sup>20</sup> Ley de Creación del FODES, Decreto 74, Septiembre 1988, Decreto 539, Marzo de 1999, DO 42 Tomo 342 en cual modifica la distribución de los fondos a los municipios

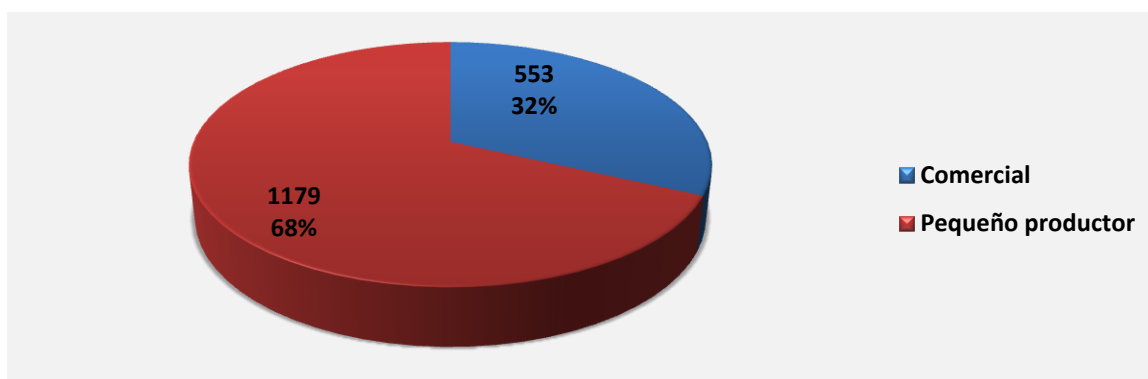
## CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

### 4.1 Tejido productivo del Municipio

#### a. Perfil del sector agrícola

Apopa ha sido declarado totalmente urbano según los criterios que utiliza el Censo de Población 2007<sup>21</sup>. Sin embargo, una porción pequeña de esta población se dedica a las actividades agropecuarias dentro del territorio municipal, así lo registró el Censo Agropecuario de 2007-2008. Según esta fuente, existen un total de 1,732 productores agropecuarios, de los que el 32% produce con fines comerciales y el resto están clasificados como pequeños productores, tal como se muestra en el Gráfico No. 14.

**GRÁFICO 4. MUNICIPIO DE APOPA, TOTAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS**

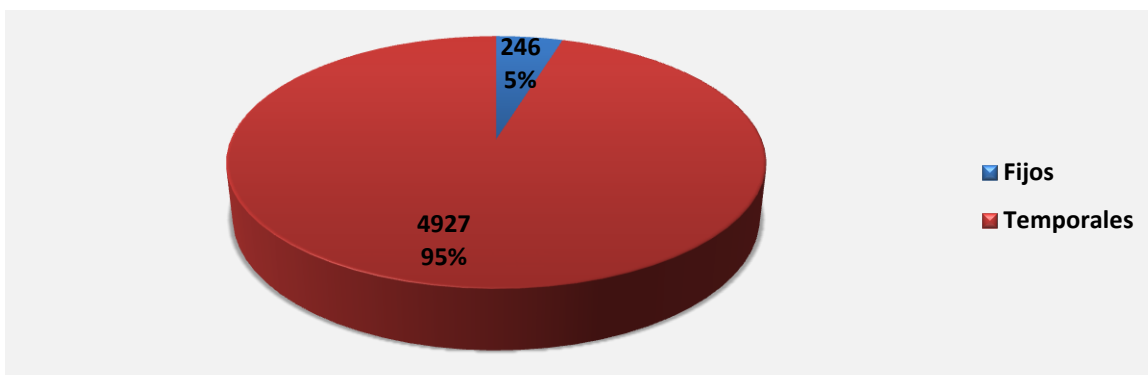


Fuente: Elaboración propia en base a datos del (IV Censo Agropecuario)

La actividad agropecuaria, aunque pequeña es fuente de empleo para una parte de la población y forma parte de la estructura productiva. En su conjunto genera un total de 5,173 empleos, aunque debido a las dinámicas de producción propias del sector la mayoría de estos empleos son de carácter temporal. Así lo ilustra el Gráfico No. 15.

<sup>21</sup> ÁREA URBANA. Comprende a todas las cabeceras municipales, donde se encuentran las Autoridades civiles, religiosas y militares, y aquellas áreas que cumplan las siguientes características: Que tengan como mínimo 500 viviendas agrupadas continuamente, cuenten con servicio de alumbrado público, centro educativo a nivel de educación básica, servicio regular de transporte, calles pavimentadas, adoquinadas o empedradas y servicio de teléfono público. (DIGESTYC, 2007)

### GRÁFICO 5. MUNICIPIO DE APOPA, EMPLEOS GENERADOS POR EL SECTOR AGROPECUARIO

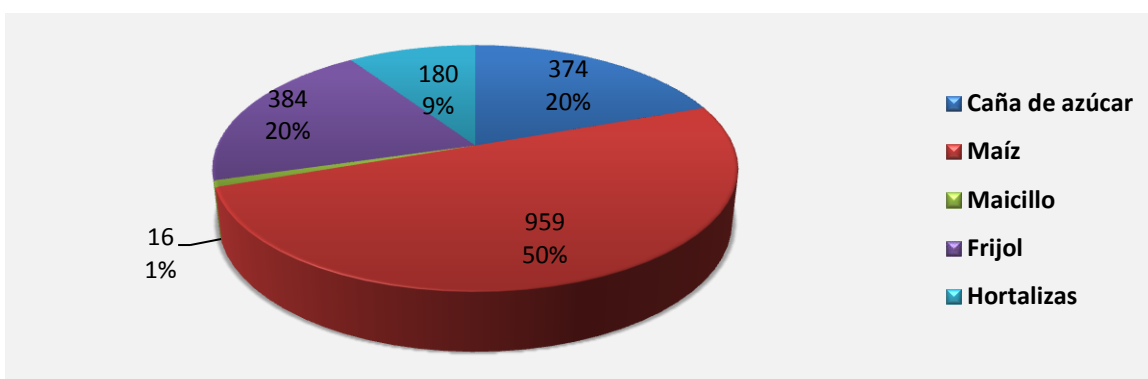


Fuente: Elaboración propia en base a datos del (IV Censo Agropecuario)

Examinado los datos que registró el Censo Agropecuario de 2007-2008 para la actividad agropecuaria en el Municipio, se concluye que los rubros más relevantes para el sector agropecuario son: el cultivo de cereales, hortalizas y caña de azúcar. Predominando por tamaño de superficie sembrada (medida en manzanas) el cultivo de maíz, tal como se muestra en el Gráfico No. 16.

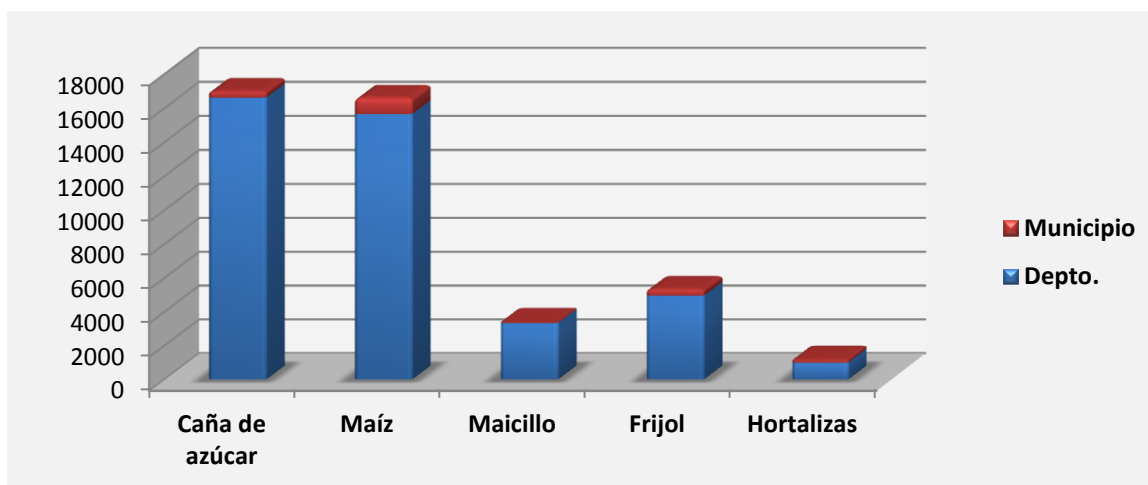
Al extrapolar el análisis de los datos municipales al nivel departamental para los mismos cultivos, los resultados y conclusiones son similares. Es decir, que tanto en Apopa como en los municipios restantes del departamento de San Salvador la actividad agrícola está dominada por el cultivo de cereales, principalmente maíz, y por el cultivo de la caña de azúcar, tal como se muestra en el Gráfico No. 17.

### GRÁFICO 6. MUNICIPIO DE APOPA, SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR RUBRO AGRÍCOLA



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

## GRÁFICO 7. SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR RUBRO AGRÍCOLA PARA EL MUNICIPIO DE APOPA Y EL DEPARTAMENTO SAN SALVADOR



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

Cabe mencionar que de acuerdo a la superficie cultivada de maíz Apopa ocupa el 7º lugar a nivel departamental, por debajo de municipios como Guazapa, Nejapa y Tonacatepeque, cuyas superficies cultivadas oscilan entre las 2,010 y 2,138 mz. Siendo los principales cultivadores de maíz en el nivel departamental. Por su parte, el Municipio de El Paisnal es el principal cultivador de caña de azúcar con una superficie total 8,813mz. Estos cuatro municipios son los que dominan la actividad agrícola para el departamento de San Salvador. En esto juega un papel decisivo el tipo de sistemas productivos que las condiciones geográficas y edafológicas permiten para cada uno de estos territorios, afectando no solo la extensión de superficie cultivable, sino también la productividad.

### b. Perfil del sector agroindustrial

Según los datos recopilados por el Censo Económico 2005, la actividad económica en el Municipio es impulsada en mayor medida por los sectores industria, comercio y servicios. Sin embargo, aunque dicho censo solo registra una empresa agroindustrial, ésta juega un papel importante en la generación de empleo. Se trata del ingenio azucarero El Ángel, que dado su carácter de gran empresa genera un total de 628 empleos directos. Pero que además dinamiza la actividad económica de otras pequeñas empresas, como talleres mecánicos y comedores, que se articulan a la actividad del ingenio.

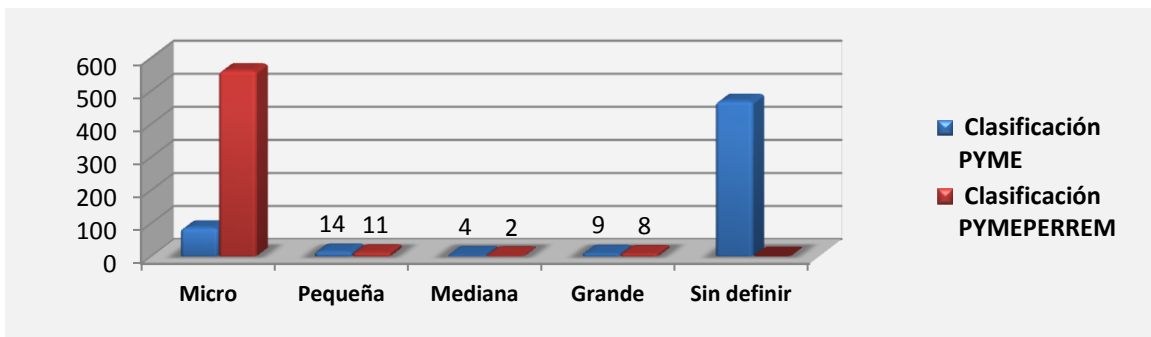
### c. Perfil del sector industrial

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial representa, en tamaño, la tercera actividad económica para el Municipio. Con un total de 582 establecimientos o empresas, este sector ocupa a 4,815 personas, de las que 3,930 son remuneradas. Tal como se aprecia en el Gráfico No. 18, la actividad para este rubro está totalmente dominada por la micro industria<sup>22</sup>. Se trata en gran parte de empresas familiares

<sup>22</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". En cambio, la metodología PYMEPERREM solo toma en cuenta para el cálculo los rangos de

dedicadas a la transformación artesanal de materias primas, tales como talleres de elaboración de calzado, talleres de corte y confección, molinos de nixtamal, pupuserías, talleres de estructuras metálicas, entre otras. Aunque también se registró 4 establecimientos clasificados como mediana industria (entre 50 y 100 empleados), que son una destilería, una fábrica de pan, una fábrica de postes de concreto y otra dedicada a elaboración de materia prima para la construcción; y 9 establecimientos clasificados como gran industria (más de 100 empleados), se trata de industrias textiles, fábricas de muebles, industrias manufactureras y de elaboración de productos sintéticos (plástico). Tomando como criterio el personal remunerado, la industria es la principal actividad económica de importancia en términos de generación de empleo en el municipio. (Ver Gráfico No. 24).

**GRÁFICO 8. MUNICIPIO DE APOPA, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES**

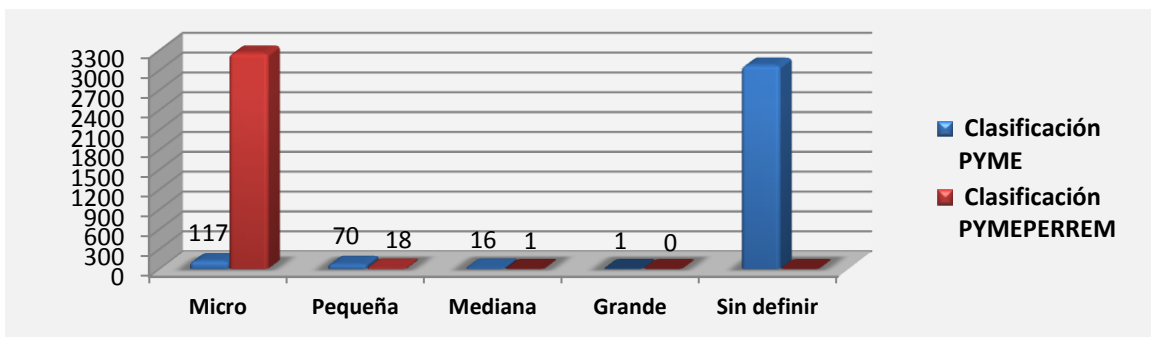


Fuente: elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005)

#### d. Perfil del sector comercio

El comercio, por número de establecimientos registrados en el Censo Económico 2005, representa la principal actividad económica y la que genera mayor ocupación en el área urbana de Apopa. Existe un parque empresarial de 3,277 establecimientos, que ocupan un personal total de 5,473 de los que son remunerados 1,882. (Ver Gráfico No. 24).

**GRÁFICO 9. MUNICIPIO DE APOPA, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES**



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

Tal como se aprecia en el Gráfico No. 19, al igual que ocurre con el sector industria, la actividad para este rubro está dominada por el sector micro empresarial. Se trata un conjunto

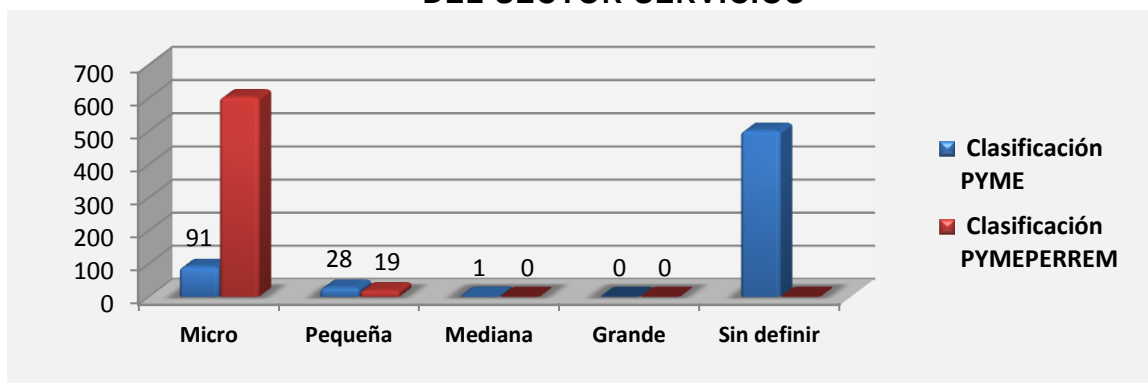
personal remunerado de la metodología PYME, es decir, no toma en cuenta las ventas y por lo tanto se le puede aplicar a todo el directorio económico.

bastante diverso de empresas que incluye: pequeñas tiendas o pulperías, tiendas grandes que venden al detalle o al por mayor, comercios del mercado municipal, supermercados, ferreterías, almacenes, casas y centros comerciales, entre otros.

#### e. Perfil del sector servicios

A nivel del área urbana, y por número de empresas, los servicios son la segunda actividad económica. El Censo Económico 2005 reporta un total de 622 establecimientos, que en su conjunto ocupan un personal total de 1,664, de los que son remunerados 955. Tal como se aprecia en el Gráfico No. 20, y al igual que los sectores anteriores, los servicios están dominados por la actividad micro empresarial.

**GRÁFICO 10. MUNICIPIO DE APOPA, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR SERVICIOS**



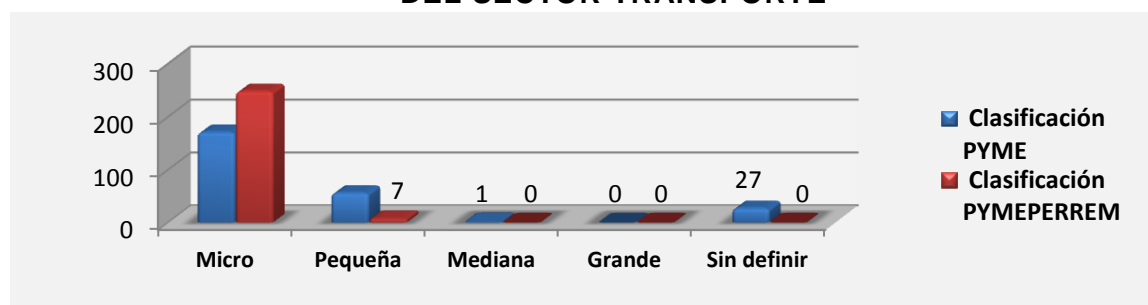
Fuente: elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005)

Este es un rubro diverso que se compone principalmente de servicios profesionales: jurídicos y médicos, servicios de restaurante, de mecánica automotriz y por los servicios financieros que entre cajas de crédito, casas de préstamo y bancos suman un total de 20 establecimientos financieros. Por personal remunerado, los servicios son la tercera actividad económica de importancia en términos de generación de empleo, en el nivel municipal.

#### f. Perfil del sector transporte

Por número de empresas, un total de 255, y también por el personal que ocupa; un total de 947 de los que son remunerados 691. El transporte es la cuarta actividad económica. La mayoría del conjunto empresarial en este rubro son microempresas (ver Gráfico No. 21) dedicadas al transporte de pasajeros y al transporte de carga liviano y pesado.

**GRÁFICO 11. MUNICIPIO DE APOPA, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR TRANSPORTE**



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



### g. Perfil del sector turismo

No ha sido posible identificar actividad económica para el sector turismo y se desconoce si existen empresas dedicadas a este giro económico. Aunque según ha manifestado el personal de la Municipalidad, existen proyecciones para la creación de un sitio/museo en torno al sitio paleontológico del Río Tomayate para impulsar la actividad turística. La creación del Paseo Santa Catarina también tiene la finalidad de ofrecer una alternativa para la recreación, aunque más a nivel interno del territorio.

### h. Cooperativas que existen en el Municipio

Los sectores que muestran mayor grado de asociatividad son el sector transporte y el sector financiero.

Asociaciones/cooperativas del sector transporte:

Asociación de Transportistas de la Ruta 38-D

POPOTLAN de R.L.

ACONTNA de R.L.

Asociaciones/cooperativas del sector financiero

ACOTUAS de R.L.

ACACYPAC de R.L.

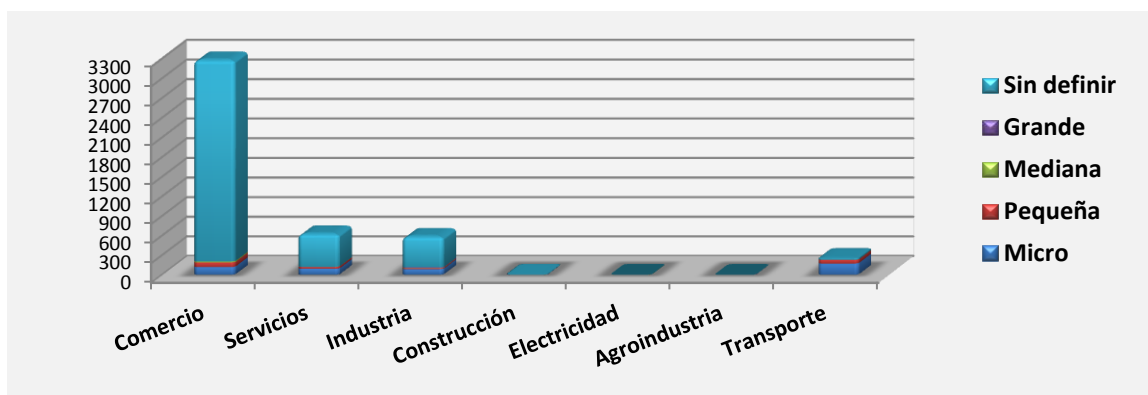
ACETCOS de R.L.

## 4.2 Tejido empresarial

### a. Estructura

El número de empresas que registró el Censo Económico 2005, asciende a un total de 4,743 establecimientos, siendo industria, comercio servicios y transporte los sectores económicos más representativos, tal como puede observarse en el Gráfico No. 22.

**GRÁFICO 12. MUNICIPIO DE APOPA, ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN PYME**



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

De acuerdo con la clasificación PYME, existen 466 microempresas, que se reparten entre los sectores comercio, servicios e industria; 168 empresas pequeñas, ubicadas principalmente

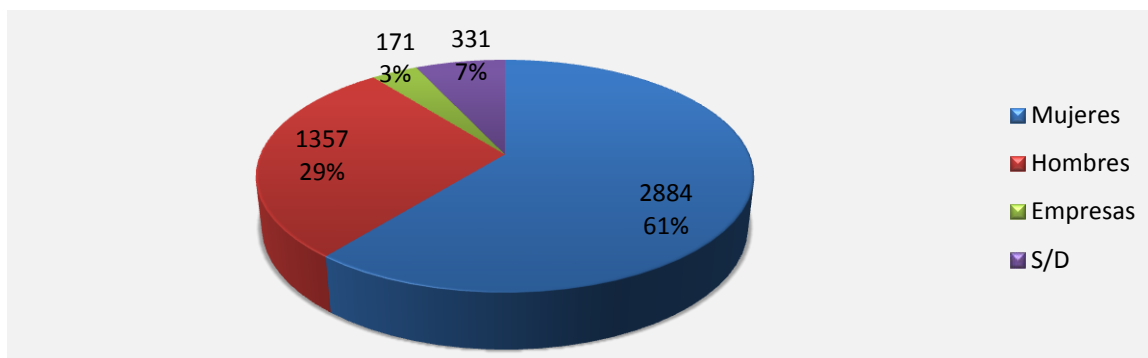
en los sectores servicios, comercio, industria y transporte; 24 empresas medianas, básicamente del sector comercio; y 12 empresas grandes dedicadas en su mayoría a la industria. El resto de los establecimientos, 4,073, que no fueron censados debido a que tienen un personal menor o igual a 4, por lo que no cuentan para la clasificación PYME.

Al comparar el número de empresas o establecimientos que registró el Censo Económico 2005, con un total 4,743 y las que registra actualmente el catastro municipal, un total de 4,803, se obtiene una diferencia de 60 empresas más registradas como contribuyentes en el nivel municipal. Sin embargo, según manifiesta la Municipalidad, esa cifra tiende a ser variable debido a la dinámica de vida de las empresas. Puesto que, dado que la mayor cantidad de establecimientos son microempresas, algunas de ellas, tales como pequeñas tiendas u otro tipo de negocios similares, pueden desaparecer en lapsos de tiempo cortos y reaparecer otras.

### b. Género de propietarios

En relación al género de los propietarios de las empresas, tal como se expresa en el Gráfico No. 23, las mujeres representan el 61%, mientras que los hombres el 39%. Lo que indica que el sector femenino juega un rol importante en la dinámica empresarial y económica.

Gráfico 13. MUNICIPIO DE Apopa, género de los propietarios de los establecimientos económicos

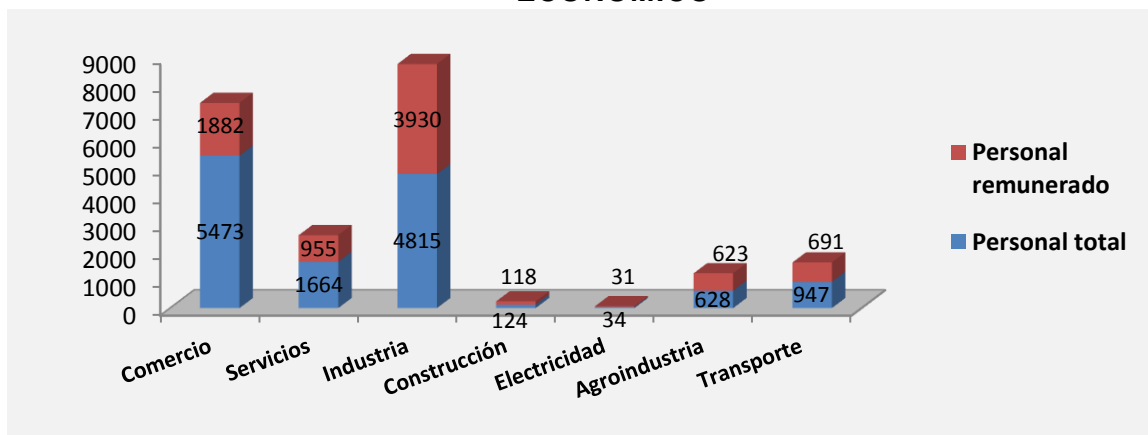


Fuente: elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005)

### c. Cantidad de empleados

El tejido empresarial que según el registro del Censo Económico 2005 se compone de un total de 4,743 establecimientos, ocupa un personal total de 13,685 personas, de las cuales 8,230 son personal remunerado, el resto es personal ocupado bajo la modalidad de auto empleo. Siendo los sectores comercio, servicios, industria, transporte y agroindustria los principales generadores de empleo a nivel local, tal como se muestra en el gráfico No. 24.

**GRÁFICO 14. MUNICIPIO DE APOPA, CANTIDAD DE EMPLEOS POR SECTOR ECONÓMICO**



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

### 4.3 Servicios de apoyo a empresas

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

El Municipio tiene una ventaja comparativa en lo que respecta a la oferta de servicios financieros, dado que alberga a 20 establecimientos financieros, entre cajas de crédito, casas de préstamo bancos y otros. Además, como municipio del AMSS, se encuentra integrado al territorio que concentra la mayor cantidad de instituciones del sector financiero. Sin embargo, es importante diferenciar entre la oferta de servicios financieros y el acceso a créditos, ya que esto último es una necesidad manifiesta del sector privado, integrado en su mayor parte por microempresarios.

#### b. Oferta de servicios no financieros

Los servicios de desarrollo empresarial no se muestran como una oferta consistente pese a que es un Municipio integrado al AMSS, que también es un territorio que concentra a buena cantidad de empresas e instituciones dedicadas a este tipo de servicios. En este sentido, 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 son de difícil acceso en el nivel municipal.

En el sondeo realizado con el sector privado, se preguntó sobre los posibles cambios/acciones que implementaría para hacer crecer su negocio. El resultado fue que un 50% respondió que implementaría cambios o acciones en la publicidad de su negocio y un 34% que implementaría cambios o acciones en atención al cliente. Es decir, que un acumulado del 84% estaría demandando servicios de desarrollo empresarial. (Ver Tabla No. 6).

**TABLA 6. APOPA, PRINCIPALES ACCIONES O CAMBIOS QUE IMPLEMENTARIA PARA HACER CRECER LOS NEGOCIOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mas publicidad	25	50.0	50.0	50.0
	Acceso a creditos	6	12.0	12.0	62.0
	Certificacion de Calidad	2	4.0	4.0	66.0
	Atencion al Cliente	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: (FUNDE, 2011)

## CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

### 5.1 Metodología de elaboración del FODA

En el presente capítulo, se presentan los resultados del FODA participativo construido a partir de la discusión y consenso entre los sectores económicos y sector público, así como con aportes de instituciones de apoyo gubernamentales y no gubernamentales participantes en los talleres.

Se presentó un marco conceptual de la visión del Plan de Competitividad Municipal, la cual constituye la guía que muestra el objetivo que se quiere alcanzar, en cuanto a competitividad económica del Municipio, es como se quiere estar a futuro.

También se presentaron las características a tener en cuenta al formular la visión, entre estas características se plantearon las siguientes: debe ser compartida para que genere compromiso de los diferentes sectores, debe ser clara, concreta y comprensible, debe ser positiva, porque debe llevar al Municipio a una mejor situación y debe ser realista, tomando en cuenta los recursos que se tienen disponibles para concretar la visión.

**TABLA 7. MATRIZ DE ANÁLISIS FODA**

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



## 5.2 Sectores participantes

Para los talleres se convocó a distintos actores privados, empresarios de las ramas de comercio formal e informal, industria, servicios, agricultores e instituciones locales que tienen vínculos con el desarrollo económico del Municipio, Instituciones gubernamentales, no gubernamentales, y la Municipalidad. Se enfatizó en la necesidad de privilegiar la visión de desarrollo del Municipio, antes que cualquier otro criterio, lo cual permitió generar confianza y un clima de mutuo respeto entre los asistentes.



### 5.3 Resultados del FODA

#### ENTORNO INTERNO

<b>FORTALEZAS</b> (Factores internos que potencian el Desarrollo)	<b>DEBILIDADES,</b> (Factores internos que limitan el Desarrollo)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Posición geográfica estratégica, cerca de San Salvador y entroncada a las principales carreteras que conducen hacia las fronteras y el interior del país.</li><li>2. Actividad económica generada por pequeña, mediana y gran empresa.</li><li>3. Gran porcentaje de la población es joven.</li><li>4. Comunidades organizadas.</li><li>5. Municipalidad con visión y liderazgo.</li><li>6. Presencia de ONG's en el municipio.</li><li>7. Asociación de mujeres</li><li>8. Excelente conectividad vial.</li><li>9. Se posee un plan estratégico y planes parciales de ordenamiento</li><li>10. Plan de inversión</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Delincuencia e inseguridad.</li><li>2. Falta de transporte público en la carretera nueva y otras colonias cercanas</li><li>3. Desorden por el comercio informal.</li><li>4. Falta de infraestructura para mercado municipal.</li><li>5. Mala imagen del municipio.</li><li>6. Municipalidad con recursos limitados para apoyar a las micro y pequeñas empresas.</li><li>7. Falta de una política o programa que facilite el acceso al crédito y financiamiento con bajos intereses</li></ol>

## ENTORNO EXTERNO

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Factores externos que pueden ser aprovechados para mejorar las potencialidades y disminuir las debilidades identificadas y de esa forma ser más eficaces en el logro de los objetivos</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Factores externos que pueden representar limitaciones severas al buen desempeño de los objetivos si no se toman las medidas apropiadas</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar incentivos para la atracción de inversiones.</li> <li>2. Espacio físico para el crecimiento y la expansión empresarial.</li> <li>3. Innovación tecnológica.</li> <li>4. Descentralización de servicios municipales.</li> <li>5. Mejorar infraestructura económica; productiva y formativa.</li> <li>6. Acceso a líneas de innovación empresarial</li> <li>7. Generar encadenamientos productivos.</li> <li>8. Creación de banca de fomento y desarrollo</li> <li>9. Presencia de diversos actores institucionales</li> <li>10. Riqueza histórica cultural (hallazgos paleontológicos)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto crecimiento delincuencia (renta).</li> <li>2. Poca inversión del sector privado en el municipio.</li> <li>3. Deserción industrial.</li> <li>4. Desastres por fenómenos naturales.</li> <li>5. Proyectos inconclusos por ciclo electoral y se pierda la continuidad</li> </ol>



## FODA SECTORIAL (SECTOR AGROPECUARIO)

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad de cultivos: hortalizas, granos,</li> <li>2. Experiencia para realizar cultivos</li> <li>3. Capacitaciones</li> <li>4. Acceso a tierra</li> <li>5. Tierra fértil</li> <li>6. Agricultura familiar</li> <li>7. Se tiene agua para invernaderos</li> <li>8. Beneficios de las cosechas son del agricultor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de una cooperativa que otorgue préstamos agrícolas, BFA, etc.</li> <li>2. Tasas de interés accesibles</li> <li>3. Mejores semillas mejoradas</li> <li>4. Apoyo con insumos agrícolas para trabajar la tierra.</li> <li>5. Capacitación técnica en cultivo de berenjena y café.</li> <li>6. Asesoría en los sistemas de riego.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de asistencia técnica para el cultivo de hortalizas.</li> <li>2. Pobreza</li> <li>3. Las maras</li> <li>4. Alto costo de insumos que no se compensa con el precio al que se vende la cosecha</li> <li>5. Alto costo del transporte</li> <li>6. Falta de agua para hacer los riegos</li> <li>7. Falta de acceso a servicio de energía eléctrica</li> <li>8. Abandono del sector agrícola</li> <li>9. Falta de puente que impide transportar la cosecha y los insumos necesarios para el cultivo.</li> <li>10. Pocos recursos de capital para realizar inversiones.</li> <li>11. Falta de tierras propias y adecuadas para la siembra</li> <li>12. Sector no organizado</li> <li>13. Discriminación hacia mujeres agricultoras.</li> <li>14. Para el cultivo de hortalizas no se tiene acceso a tierras adecuadas para el cultivo ni agua limpia para realizar el riego.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plagas y roedores</li> <li>2. Vulnerabilidad ante situaciones climáticas. (exceso de lluvia)</li> <li>3. Desastres que causan pérdidas en los cultivos,</li> <li>4. Vulnerabilidad de los suelos.</li> <li>5. Aumento de precios de los insumos</li> <li>6. Calles en mal estado</li> <li>7. Inseguridad, robo de cultivos, delincuencia.</li> <li>8. Aumento de la contaminación</li> <li>9. Deforestación</li> </ol>

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

**FORTALEZAS PRIORIZADAS Y SUS ACCIONES ESTRATEGICAS**

FORTALEZAS DE ALTA PRIORIDAD	Acciones Estratégicas para potenciar las fortalezas
<p>Fuerte Actividad económica generada por el parque empresarial micro, pequeña, mediana y gran empresa del municipio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Diseñar y gestionar programas o proyectos orientados a) La capacitación y asistencia técnica en el manejo de la inversión y la elaboración de planes de negocio para las MIPYMES</li> <li>• Desarrollar mecanismos de apoyo en micro-créditos: involucrando a la municipalidad para la gestión ante instituciones financieras y para que aporte con contrapartidas.</li> <li>• Llevar a cabo, en coordinación con el ministerio de trabajo, alcaldía. ONG´s y empresarios del municipio, Ferias empresariales (con el objetivo de fortalecer encadenamientos comerciales, productivos y de proveedores locales y generar empleo en el Municipio).</li> <li>• (ubicar estratégicamente) Puntos de atención empresarial que presten los servicios de ventanillas únicas para la realización de trámites empresariales y acceso a la información pública municipal.</li> </ul>
<p>Gran porcentaje de la población del municipio es joven (Lo que se traduce en fuerza laboral y mayoría de la población en edad económicamente productiva).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar programas y proyectos de formación técnica orientada a la cualificación y diversificación de la mano obra para este grupo poblacional.</li> <li>• Tener un calendario de ferias de empleo con empresarios del municipio para que incorporen a este grupo poblacional, incentivándoles fiscalmente por el porcentaje de jóvenes que contraten del Municipio.</li> </ul>
<p>(Administración actual de la) Municipalidad con visión y liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con ONG´s, el GOES y sus dependencias para la ejecución de proyectos en el municipio (¿Para qué?/ a fin de coordinar y hacer coincidir los esfuerzos con las líneas estratégicas de los planes de la municipalidad).</li> <li>• (Mantener esfuerzos constantes de) Gestión de fondos a través de la cooperación internacional (para la inversión pública municipal).</li> <li>• Realizar acciones para el mejoramiento y acercamiento de los servicios municipales, con énfasis en <b>la cobertura y calidad de los servicios.</b></li> </ul>

<p>Posición geográfica estratégica del municipio: Acceso inmediato a carreteras principales que atraviesan el territorio nacional por los cuatro puntos cardinales, característica que vuelve atractivo al municipio para la instalación de nuevas empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar y dar a conocer las oportunidades de inversión en el municipio dadas por su posición geográfica.</li> <li>• Flexibilidad y mayor simplificación de los trámites municipales.</li> </ul>
<p>Disponibilidad de espacios físicos para el crecimiento y la expansión del parque empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar el ordenamiento territorial, para definir espacios de esparcimiento social y de desarrollo industrial o empresarial.</li> </ul>

## OPORTUNIDADES PRIORIZADAS Y SUS ACCIONES ESTRATEGICAS

OPORTUNIDADES DE ALTA PRIORIDAD	Acciones para Aprovechar las oportunidades
Oportunidad de atraer más inversiones nacionales e internacionales al municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar incentivos, promocionar y dar a conocer las oportunidades de inversión en el municipio.</li> <li>• Coordinar esfuerzos para mejorar la seguridad ciudadana.</li> <li>• Priorizar el ordenamiento territorial, para definir espacios de esparcimiento y de desarrollo industrial o empresarial.</li> <li>• Mejora de la infraestructura de servicios básicos.</li> </ul>
La oportunidad de la creación de la banca estatal de fomento y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, desde una gremial empresarial local, un planteamiento de demanda y necesidad para el acceso al crédito con intereses blandos.</li> </ul>



## DEBILIDADES PRIORIZADAS CON SUS ACCIONES ESTRATEGICAS

<b>DEBILIDADES DE ALTA PRIORIDAD</b>	<b>Acciones para minimizar las Debilidades</b>
Delincuencia e inseguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un programa a largo plazo para buscar soluciones integrales a esta debilidad, que contenga proyectos que permitan ejecutar acciones en temas de prevención con énfasis en la juventud y la familia.</li> </ul>
Desorden por el comercio informal en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una nueva y adecuada infraestructura para los mercados municipales. (plan de ordenamiento)</li> </ul>
Mala imagen del municipio generada por los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar el desarrollo social del municipio por los medios de comunicación nacionales y locales</li> </ul>
Municipalidad con recursos limitados para apoyar a la micro y pequeña empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos externos dirigidos para el apoyo a la micro y pequeña empresa.</li> </ul>
Falta de una política o programa que facilite el acceso al crédito y financiamiento con bajos intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer incidencia como microempresas para acceder a programas de financiamiento con bajos intereses.</li> <li>• Creación de bancos comunales y solidarios.</li> </ul>

## AMENAZAS PRIORIZADAS CON SUS ACCIONES PARA REDUCIRLAS

AMENAZAS DE ALTA PRIORIDAD	ACTIVIDADES PARA REDUCIRLAS
Alto crecimiento delincriminal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los programas ya existentes con capacitaciones para jóvenes y niños que fomenten el emprendedurismo.</li> <li>• Promover actividades de recreación, deporte y cultura.</li> </ul>
Poca inversión del sector privado en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una ordenanza municipal que estimule la inversión en el municipio y que garantice un clima de estabilidad y seguridad empresarial.</li> <li>• Fortalecer la mesa empresarial para integrar a todos los sectores empresariales</li> </ul>
Deserción industrial por crisis económica o por el deterioro del clima de negocios en el país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la capacitación para cualificar la mano de obra del municipio</li> </ul>

## CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Este Plan de Competitividad conlleva en forma implícita la búsqueda de mejorar las capacidades competitivas del Municipio, 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, 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 Apopa, 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.

#### Visión

Apopa, un Municipio, 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.

### 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 para el Municipio.

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad son:

### **Cuadro 1 Objetivos Estratégicos**

1. Mejorar la calidad y calidez de los servicios municipales ofertados por la alcaldía para fomentar el clima de negocios en el municipio y que a su vez promueva el desarrollo socio económico.
2. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Apopa por medio de un proceso integral de desarrollo incluyente donde participen todos los actores locales incluyendo el tejido empresarial.
3. Promover un clima adecuado para la atracción de inversiones, generación de empleo e ingreso de la población local y generar desarrollo económico y social.
4. Contribuir al empoderamiento de los procesos de desarrollo por medio de la convivencia ciudadana

### **6.3 Líneas estratégicas y sus acciones**

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.

### **Cuadro 2. Líneas Estratégicas**

LE1: Gestión Municipal en Relación al Clima de Negocios
LE2: Fomento de Asociatividad Público Privada
LE3: Participación e Involucramiento (Nivel de Organización entre Otros)
LE4: Producción y Generación de Empleo por Sector

En los cuadros siguientes se presentan las Líneas Estratégicas mencionadas con sus objetivos específicos y las acciones a realizar.



**LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLIMA DE NEGOCIOS**

Objetivos específicos	Acciones estratégicas
	<p>Diseñar y gestionar programas o proyectos orientados a la capacitación y asistencia técnica en el manejo de la inversión y la elaboración de planes de negocio para las MIPYMES</p> <p>Flexibilidad y mayor simplificación de los trámites municipales con el sistema de ventanilla única</p> <p>Coordinación con ONG's, el GOES y sus dependencias para la ejecución de proyectos en el municipio a fin de coordinar y hacer coincidir los esfuerzos con las líneas estratégicas de los planes de la municipalidad</p> <p>Mantener esfuerzos constantes de gestión de fondos a través de la cooperación internacional (para la inversión pública municipal). y de apoyo a la micro y pequeña empresa</p> <p>Realizar acciones para el mejoramiento y acercamiento de los servicios municipales, con énfasis en la cobertura y calidad de los servicios</p>
	<p>Diseñar e implementar el ordenamiento territorial, para definir espacios de esparcimiento social y de desarrollo industrial o empresarial</p> <p>Crear incentivos de inversión en el municipio.</p> <p>Coordinar esfuerzos para mejorar la seguridad ciudadana.</p> <p>Mejorar de la infraestructura de servicios básicos</p> <p>Ejecutar acciones en temas de prevención de la violencia con énfasis en la juventud y la familia.</p> <p>Construcción de una nueva y adecuada infraestructura para los mercados municipales</p> <p>Proyectar el desarrollo social del municipio por los medios de comunicación nacionales y locales</p>

**LÍNEA ESTRATÉGICA: FOMENTO DE ASOCIATIVIDAD PÚBLICO PRIVADA**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	<p>Fortalecer la mesa empresarial para integrar a todos los sectores empresariales</p> <p>Gestión de proyectos a nivel de asociación de municipios, COAMSS (Sistema de información, mercados regionales, etc.)</p>

**LÍNEA ESTRATÉGICA: PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DEL SECTOR PRIVADO (NIVEL DE ORGANIZACIÓN ENTRE OTROS)**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	<p>Formular, desde una gremial empresarial local, un planteamiento y hacer incidencia para el acceso a programas de financiamiento con intereses blandos</p>
	<p>Desarrollar mecanismos de apoyo en micro-créditos: involucrando a la municipalidad para la gestión ante instituciones financieras y para que aporte con contrapartidas</p>
	<p>Creación de bancos comunales y solidarios.</p>
	<p>Fortalecer los programas ya existentes (Ruta Joven) con capacitaciones para jóvenes y niños que fomenten el emprendedurismo.</p>
	<p>Promover actividades de recreación, deporte y cultura con la participación del sector privado</p>

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA: PRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTOR</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	Crear una ordenanza municipal que estimule la inversión en el municipio y que garantice un clima de estabilidad y seguridad empresarial.
	Llevar a cabo, en coordinación con el Ministerio de Trabajo, Municipalidad, ONG's y empresarios del municipio, Ferias empresariales con el objetivo de fortalecer encadenamientos comerciales, productivos y de proveedores locales y generar empleo en el municipio
	Diseñar y ejecutar programas y proyectos de formación técnica orientada a la formación de capital humano
	Desarrollar ferias de empleo con empresarios del municipio para que contraten gente local, incentivándoles fiscalmente por el porcentaje de jóvenes que contraten del municipio.
	Promocionar y dar a conocer las oportunidades de inversión en el municipio dadas por su posición geográfica

#### **6.4 Programas y Proyectos para Impulsar la Competitividad**

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 del Municipio, que fueron invitados para explorar con la participación de ellos y ellas la situación actual del Municipio de Apopa, 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)

## PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Gestión municipal en relación al clima de negocios	Transparencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar cumplimiento a la ley de Acceso a la información</li> <li>2. Mantener actualizado el sitio Web con información de interés ciudadano</li> <li>3. Desarrollar jornadas y campañas de divulgación para el acceso a información</li> </ol>	Asesoría Técnica en transparencia, medios de divulgación escritos, radiales,	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal ADESCOS Sector Privado del Municipio	FUNDE-PROYECTO MCP
	Servicios municipales	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Flexibilidad y mayor simplificación de los trámites municipales con el sistema de ventanilla única</li> <li>5. Realizar acciones para el mejoramiento y acercamiento de los servicios municipales, con énfasis en la cobertura y calidad</li> <li>6. Proyectar el desarrollo social del municipio por los medios de comunicación nacionales y locales</li> </ol>	Consultor especializado Recursos financieros	Alcaldía Municipal  Cooperación  Universidades	Universidades  Cooperación externa

	Proactividad	<p>7. Coordinación con ONG's, el GOES y sus dependencias para la ejecución de proyectos en el municipio a fin de hacer coincidir los esfuerzos con las líneas estratégicas de los planes de la municipalidad</p> <p>8. Mantener esfuerzos constantes de Gestión de fondos a través de la cooperación internacional (para la inversión pública municipal), y de apoyo a la micro y pequeña empresa</p> <p>9. Diseñar e implementar el ordenamiento territorial, para definir espacios de esparcimiento social y de desarrollo industrial o empresarial</p> <p>10. Construcción de una nueva y adecuada infraestructura para los mercados municipales</p> <p>11. Gestión de proyectos de gran alcance, Desarrollo de Valle el Angel, Centro comercial, centro financiero, baipás</p>	<p>Presupuesto municipal Apoyo externo Asistencia técnica</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Asistencia Técnica</p>	Alcaldía, Sector privado	
	Seguridad	<p>12. Coordinar esfuerzos para mejorar la seguridad ciudadana</p> <p>13. Ejecutar acciones en temas de prevención de la violencia con énfasis en la juventud y la familia.</p> <p>14. Diseñar e implementar un mecanismo de video vigilancia coordinado con la seguridad pública</p>	<p>Presupuesto municipal</p> <p>Asesoría técnica</p>	Alcaldía Municipal Ministerio de seguridad	Proyecto MCP
	Tasas e impuestos	<p>15. Mantener la ordenanza de eliminación de multas e intereses</p> <p>16. Hacer un estudio comparativo de costo vs. tasa pro servicios</p>	Asistencia Técnica	Alcaldía Municipal	Asesoría Técnica Proyecto MCP
	Regulaciones municipales	17. Generar incentivos de inversión en el municipio.	Asistencia Técnica	Alcaldía	
	Pagos informales				

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Fomento de asociatividad público privada	Entre municipalidades	18. Gestión de proyectos a nivel de asociación de municipios, COAMSS (Sistema de información, mercados regionales, etc.	Asistencia Técnica	Alcaldía	OPAVSS
	Entre Municipalidad y empresarios	19. Fortalecer la mesa empresarial para integrar a todos los sectores empresariales 20. Desarrollar mecanismos de apoyo en micro-créditos: involucrando a la municipalidad para la gestión ante instituciones financieras y para que aporte con contrapartidas 21. Creación de bancos comunales y solidarios.	Asistencia Técnica	Alcaldía y Empresariado	Empresariado
	Entre Municipalidad y Gobierno Central	22. Convenio con la CONAVMYPE, para el apoyo a emprendedurismo, y desarrollo empresarial 23. Gestionar el buen mantenimiento vial	Asistencia Técnica	Alcaldía MAGCENTA MINEC	CONAVMYPE

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Participación del sector privado	Articulación intersectorial	24. Fortalecer los programas ya existentes (Ruta Joven) con capacitaciones para jóvenes y niños que fomenten el emprendedurismo.	Asesoría y asistencia Técnica Recursos financieros	Alcaldía y Sector privado	PNUD
		25. Formular, desde una gremial empresarial local, un planteamiento y hacer incidencia para el acceso a programas de financiamiento con intereses blandos  26. Promover actividades de recreación, deporte y cultura con la participación del sector privado  27. Diseñar y ejecutar programas y proyectos de formación técnica orientada a la formación de capital humano	Asesoría	Sector privado	Proyecto MCP

Linea estrategica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Produccion y generacion de empleo	Coordinacion de actividades entre empresarios para el fomento de la inversion	28. Crear una ordenanza municipal que estimule la inversion en el municipio y que garantice un clima de estabilidad y seguridad empresarial	Asesoría	Alcaldía, MINTRAB	Proyecto MCP
		29. Desarrollar Ferias de negocios, que incluyen inversionistas locales y nacionales		Sector privado	
		30. Desarrollar ferias de empleo con empresarios del municipio, con el compromiso de preferir el recurso humano local	Recurso financiero		
		31. Diseño e implementación de un sistema de banca comunal de acceso a créditos para sector micro empresarial		Banca de fomento	
		32. Promocionar y dar a conocer las oportunidades de inversión en el municipio dadas por su posición geográfica			
	33. Hacer estudios de factibilidad para los potenciales negocios	Asistencia Técnica	Municipalidad	Universidades	
	34. Diseño de plan de desarrollo y ruta turística	Recurso financieros	Municipalidad	Proyecto MCP MITUR	
	35. Desarrollar ferias culturales	Asesoría profesional especializada Recurso humano	Sector privado		



Linea estrategica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	Sector agropecuario	<p>36. Desarrollo de programa de asistencia técnica y capacitación a productores agropecuarios, con alianza MAGCENTA y alcaldía</p> <p>37. Potenciar la diversificación y tecnificación agrícola y fomentar el encadenamiento productivo</p> <p>38. Mejorar la infraestructura de acceso comunitarios de zonas productivas agrícolas</p> <p>39. Apoyo a productores para que puedan acceder a recursos de la nueva banca</p>	Asistencia Técnica	MAGCENTA	Proyecto MCP

## 6.5 PROGRAMACION MULTIANUAL

Linea Estrategica 1. Gestion Municipal en relacion al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
1.1 Transparencia Municipal	1.1.1 Aplicacion de la ley de acceso a la informacion					
	1.1.2 Proyecto de Actualizacion de Sitio Web de la Municipalidad					
	1.1.3 Desarrollo de jornadas de divulgacion de acceso a la informacion					
	1.1.4 Definir una unidad para quejas y denuncias					
1.2 Servicios Municipales	1.2.1 Implementar el sistema de ventanilla unica para simplificar los tramites					
	1.2.2 Avanzar en la modernizacion de los procesos administrativos					
	1.2.3 Proyectar los cambios relevantes de desarrollo del Municipio					
	1.2.4 Coordinación internstitucional de esfuerzos por el desarrollo local					
	1.2.5 Capacitar al personal de la Municipalidad en temas de atención al cliente, calidad y calidez, liderazgo, etc.					
	1.2.6 Desarrollar un sistema de costeo de los servicios municipales de forma permanente en comparativo al sistema tarifario.					
	1.2.7 Diseñar e implementar un proceso de reingeniería institucional					
	1.2.8 Construcción de proyectos de servicio social como: Modernización de Rastro municipal,					

Linea Estrategica 1. Gestion Municipal en relacion al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
	Un Triangulo Municipal, Funeraria municipal					
<b>1.3 Proactividad</b>	1.3.1 Elaborar el plan de ordenamiento territorial					
	1.3.2 Gestión externa para la inversión pública municipal). y de apoyo a la micro y pequeña empresa					
	1.3.3 Diseño y construcción de sistema de mercado municipal					
	1.3.4 Ordenar las ventas informales					
	1.3.5 Identificación y comunicación con agencias de cooperación					
	1.3.6 Gestionar la construcción de un proyecto de cementerio con asocio privado					
	1.3.7 Hacer gestiones para la instalación de una Universidad y un MEGATEC					
	1.3.8 Gestionar grandes proyectos como: Desarrollo del valle el Angel, Un Baijás, Centro comercial, un centro financiero					
	1.3.9 Construir un museo paleontologico					
	1.3.10 Gestionar la construcción de un parque ecológico					
<b>1.4 Seguridad</b>	1.4.1 Instalacion del observatorio municipal					

Linea Estrategica 1. Gestion Municipal en relacion al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
	1.4.2 Implementación de jornadas de sensibilización para la cultura de la denuncia					
	1.4.3 Implementación del sistema de video vigilancia					
	1.4.4 Creacion de espacios de recreacion y esparcimiento					
	1.4.5 Gestión para la construcción de un Polideportivo					
<b>1.5 Tasas e impuestos</b>						
	1.5.1 Crear o Mantener ordenanza para dispensa de multas e intereses					
	1.5.2 Hacer un estudio comparativo de costos de los servicios públicos municipales vs. tasas					
	1.5.3 Implementar el sistema eficiente de cobros de tasas e impuestos					
<b>1.6 Regulaciones municipales</b>						
	1.6.1 Crear una ordenanza para incentivar la inversión en el municipio					
<b>1.7 Pagos informales</b>						
	1.7.1 Establecer mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos					
	1.7.2 Transparentar los procesos de licitación de la UACI, por medio de publicación de los procesos seguidos y asignaciones de proyectos y fortalecimiento de la contraloría ciudadana					

<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>21 Asociatividad entre municipalidades</b>	2.1.1 Gestion de mega proyectos como AVISS					
<b>22 Entre municipalidad y empresarios</b>	2.2.1 Fortalecer la mesa empresarial para integrar a todos los sectores empresariales					
	2.2.2 Desarrollar mecanismos de apoyo en micro-creditos: involucrando a la municipalidad en concepto de contrapartidas					
	2.2.3 Creacion de bancos comunales y solidarios					
<b>23 Entre municipalidad y Gobierno Central</b>	2.3.1 Crear convenios con la CONAMYPE, para el impulso del emprendedurismo y desarrollo empresarial					
	2.3.2 Hacer cumplir los mandatos institucionales con el Programa MAG/ CENTA para ampliar la cobertura de asistencia técnica a los productores y productoras del municipio					
	2.3.3 Gestionar con el MOP, el adecuado mantenimiento vial					

Linea estrategica 3 Participacion del sector privado		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
3.1 Articulacion intersectorial	3.1.1 Fortalecer los programas ya existentes (Ruta Joven) con capacitaciones para jóvenes y niños que fomenten el emprendedurismo					
	3.1.2 Hacer incidencia politica para la implementacion de programas de financiamiento dirigidos al pequeño empresariado					
	3.1.3 Promover actividades de recreacion, deporte y cultura con la participación del sector privado					
	3.1.4 Diseñar y ejecutar programas y proyectos de formacion técnica orientada a la formación de capital humano					
	3.1.5 Desarrollar programas de rescate del medio ambiente con la participación de sector privado					

Linea estrategica 4 Produccion y generacion de empleo		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
4.1 De actividades entre empresarios para el fomento de la inversión	4.1.1 Ferias de negocios, que incluyen inversionistas locales nacionales e internacionales					
	4.1.2 Crear un ordenanza municipal que estimule la inversión en el municipio y que garantice un clima de estabilidad y seguridad empresarial					
	4.1.3 Desarrollar ferias de empleo					
	4.1.4 Potenciar la bolsa de empleo en funcion de la oferta					
	4.1.6 Diseñar un mecanismo de incentivos al sector privado en función de la generación de empleo					
	1.1.7 Gestion de recursos para planes de negocios y acceso a créditos					
4.2 Aprovechamiento de recursos existentes	4.2.2 Hacer estudios de factibilidad para los potenciales negocios					
4.3 Sector turismo	4.3.1 Diseño e implementación de plan de desarrollo y ruta turística					
	4.3.2 Desarrollar tarmas culturales					
4.4 Sector Agropecuario	4.4.1 Desarrollo de programa de asistencia técnica y capacitación a productores agropecuarios, con alianza MAGCENTA y alcaldía					
	4.4.2 Potenciar la diversificación y tecnificación agrícola y fomentar el encadenamiento productivo					
	4.4.3 Mejorar la infraestructura de acceso comunitarios de zonas productivas agrícolas					

Linea estrategica 4 Produccion y generacion de empleo		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
	4.4.4 Apoyo a productores para que puedan acceder a recursos de la nueva banca					



## **CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO (NO SE HA INCLUIDO UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO)**

La institucionalización de la organización responsable de la implementación y seguimiento del Plan de Competitividad, 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.

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

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

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

**FIGURA 2. ACTORES QUE INTEGRAN EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**



Las principales funciones del Comité de Competitividad Municipal son:

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

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

**Comité de Competitividad**

<b>Nombre</b>	<b>Sector al que pertenece</b>
Saúl Tobar	Municipalidad
José Santiago Zelaya	Municipalidad
Roger Arnoldo Medrano Escobar	Sector privado
Oscar García Quintanilla	Sector privado
Cesar Eduardo Reyes	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	6	8	7	6	8
No de Proyectos realizadas/año	5	8	7	6	7
No de alianzas y convenios/ año	2	3	2	3	3

### 8.2 Indicadores sobre la Gestión Municipal

	2009	2011	2013
<b>ICM</b>	<b>5.98</b>	<b>6.32</b>	<b>6.50</b>
<b>Ranking</b>	40	40	30

### 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	6	5	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 Apopa. (2011). *Plan Estratégico Participativo, Municipio de Apoapa. 2011-2021.*

DIGESTIC. (1992). *V Censo de población y IV de Vivienda, 1992 .*

DIGESTYC. (2009). *IV Censo Agropecuario.*

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

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

DIGESTYC. (2005). *VII Censos Económicos 2005.*

FISDL. (01 de 2012). *Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.* Obtenido de <http://www.fisdl.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/645.html>

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

FUNDE. (2011). *Sondeo de opinión al sector privado .*

La Prensa Gráfica. (s.f.). *La Prensa Gráfica online.* Recuperado el 01 de 2012, de <http://archive.laprensa.com.sv/20010515/nacionales/nac28.asp>

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

OSI/CRS. (2008). *El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica.*

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

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

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