



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



# **Plan de Competitividad Municipal de Chalatenango**

**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 Chalatenango 2012 - 2016**

Mayo de 2012

Elaborado para

José Luis Trigueros

Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal  
Torre Futura, Local 2, Nivel 9,  
Calle El Mirador y 87 Av. Norte, Col. Escalón  
San Salvador, El Salvador.  
Teléfono: (503) 2264-6659 / 7026  
[jtrigueros@mcp.rti.org](mailto:jtrigueros@mcp.rti.org)

Elaborado por

**Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE**

San Salvador, El Salvador

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

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	6
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA .....	11
1.1 Concepto de competitividad municipal.....	11
1.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal .....	12
CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FISICO Y SOCIO-ECONÓMICO .....	14
2.1 Geografía del municipio.....	14
2.2 Recursos naturales .....	15
a. Climatología.....	15
b. Recursos hídricos.....	16
c. Uso del Suelo.....	17
d. Recursos forestales .....	17
2.3 Población.....	18
2.4 Migración .....	20
2.5 Educación .....	20
2.6 Calidad de vida e IDH .....	22
2.7 Conectividad.....	26
2.8 Mapa de actores .....	26
CAPÍTULO III. GESTION MUNICIPAL.....	32
3.1 Generalidades.....	32
3.2 Componentes del Índice de Competitividad Municipal .....	34
3.3 Resultados de la medición del Índice de Competitividad Municipal .....	38
3.4 Finanzas Municipales.....	41
3.5 Cobertura y situación financiera de los servicios municipales.....	42
3.6 Otros aspectos relevantes de la Gestión Municipal .....	43

a.	Normativa municipal .....	43
b.	Trámites empresariales .....	43
	<b>CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL .....</b>	<b>46</b>
4.1	Tejido productivo del municipio .....	46
a.	Perfil del sector agropecuario y pesca.....	46
b.	Perfil del sector industrial.....	49
c.	Perfil del sector comercio .....	50
d.	Perfil del sector servicios .....	51
e.	Perfil del sector turismo .....	52
4.1	Tejido empresarial.....	52
a.	Estructura y tamaño de las empresas .....	52
b.	Género de propietarios.....	53
c.	Cantidad de empleados .....	54
4.1	Servicio de apoyo a empresas.....	54
	<b>CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO .....</b>	<b>56</b>
5.4	Matriz FODA priorizada por los actores locales y acciones a impulsar por líneas estratégicas: .....	59
	<b>CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....</b>	<b>63</b>
6.1	Visión.....	63
6.2	Objetivo Estratégicos .....	64
6.3	Líneas estratégicas de acción .....	64
6.4	Programas y Proyectos para Impulsar la Competitividad .....	68
6.5	Programa Multianual.....	77
	<b>CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO .....</b>	<b>86</b>
7.1	Comité de Competitividad Municipal.....	86
	<b>CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	<b>89</b>
	<b>FUENTES BIBLIGRAFICAS .....</b>	<b>90</b>

## INDICE DE MAPAS

Mapa 1 Municipio de Chalatenango.....	14
---------------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Población del Municipio de Chalatenango .....	18
Grafico 2 tasas de crecimiento poblacional municipio de chalatenango, PERÍODO 1992 - 2007 .....	18
Grafico 3. Población por grandes grupos de edad chalatenango 2007 .....	19
Grafico 4. Años de escolaridad promedio, chalatenango 2009 .....	21
Grafico 5 Tasa de alfabetismo adulto, chalatenango 2009.....	21
Grafico 6 Porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa, chalatenango 2009 .....	23
Grafico 7 Porcentaje de hogares con Acceso a Saneamiento por Alcantarillado chalatenango 2009 .....	23
Grafico 8. Porcentaje de hogares con servicio de electricidad, chalatenango 2009 .....	24
Grafico 9. Porcentaje de hogares con servicio de recolección de basura, chalatenango 2009 .....	24
Grafico 10 Porcentaje de hogares con servicio de TELEFONÍA FIJA, chalatenango 2009 .....	25
Grafico 11 Porcentaje de hogares con servicio de internet domiciliario, chalatenango 2009 .....	25
Grafico 12 Municipio de chalatenango, cambios en los subíndices del icm 2009 – 2011 .	40
Grafico 13 Municipio de chalatenango, comparación de los subíndices del icm con los valores maximos y minimos a nivel nacional, 2011 .....	40
Grafico 14 Municipio de chalatenango, TOTAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS .....	47
Grafico 15 Municipio de chalatenango, empleos generadospor el sector agropecuario ...	47
Grafico 16 Municipio de chalatenango, superficie cultivada por rubro agrícola .....	48
grafico 17SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR RUBRO AGRÍCOLA PARA EL MUNICIPIO Y EL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.....	49
Grafico 18 Municipio de chalatenango, número de establecimientos industriales .....	50
Grafico 19 Municipio de chalatenango, número de establecimientos comerciales .....	51
Grafico 20 Municipio de chalatenango, número de establecimientos DEL SECTOR SERVICIOS .....	51
Grafico 21Municipio de chalatenango, estructura y tamaño de las empresas según la clasificación pyme.....	53
Grafico 22. Municipio de chalatenango, GÉNERO DE LOS PROPIETARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS .....	53
Grafico 23 Municipio de chalatenango, CANTIDAD DE EMPLEOS POR SECTOR ECONÓMICO .....	54

## Índice de tablas

TABLA 1 INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS .....	22
--	----

TABLA 2 Mapa de actores del municipio de chalatenango .....	27
TABLA 3 Chalatenango, actividades económicas que debería promover el municipio, según los empresarios.....	37
TABLA 4 Chalatenango, principales delitos ocurridos en el último año en el municipio, según los empresarios.....	38
TABLA 5 Chalatenango, principales VENTAJAS QUE OFRECE EL MUNICIPIO, según los empresarios.....	38
TABLA 6 Municipio de chalatenango, cambios en los subíndices del icm entre 2009 y 2011 .....	39
TABLA 7 iNGRESOS, aLCALDÍA DE cHALATENANGO (DEL 1 DE eNERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010).....	41
TABLA 8 GASTOS DE aLCALDÍA DE cHALATENANGO 2010.....	42
TABLA 9 Chalatenango, situación actual de los servicios municipales .....	42
TABLA 10Cchalatenango, evaluación de la calidad de los servicios municipales .....	43
TABLA 11 Chalatenango, proceso de estandarizacion para los tramites empresariasles ..	45
TABLA 12 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA.....	56
TABLA 13 Entorno interno .....	57
TABLA 14 Entorno externo .....	58
TABLA 15 Fortalezas priorizadas y sus acciones estrategicas .....	59
TABLA 16 Oportunidades priorizadas y sus acciones estrategicas.....	60
TABLA 17. Debilidades priorizadas con sus acciones estrategicas.....	61
TABLA 18 Amenazas priorizadas con sus acciones para reducirlas .....	62

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

UASID	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
UCA	Universidad Centroamericana
SIMTRA	Sistema de Simplificación de Trámites
PYME	Pequeña y mediana Empresa
SOTUPCHA	Sociedad de Transporte Urbano de Pasajeros de Chalatenango.

## RESUMEN EJECUTIVO

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

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

Municipios como Chalatenango, poseen enormes ventajas comparativas, por los recursos naturales, recursos humanos, por la institucionalidad que funciona en el territorio, por la red vial existente y la carretera Longitudinal del Norte por finalizar, con sistemas de transporte, comunicaciones, centros de formación formal, básico, Técnico y Universitario locales y de fácil acceso, etc., le han ido permitiendo posicionarse en un Rankin aceptable de Desarrollo Humano, de 0.731, muy cerca del promedio nacional de 0.747, ubicándolo en la posición 38 de los 262 municipios del país. Así mismo, en las ponderaciones de ICM, obtiene una calificación para el 2009 de 6.25, ubicándolo en la posición 20 de 100 municipios analizados, y de 6.88 y posición 13 para el 2011 habiendo mejorado sustancialmente, sobresaliendo la Seguridad, los Costos de entrada y Proactividad como subíndices con mayor calificación.

El Municipio posee una serie de ventajas competitivas, que le hacen singular, y es que posee jurisdicción en el espejo artificial de agua más grande de El Salvador, declarado como sitio de importancia internacional, por la Convención Ramsar, le rodea la carretera Longitudinal del Norte y es el centro urbano de convergencia para el intercambio comercial de varios municipios aledaños.

Uno de los factores relevantes está referido al tejido empresarial, de 1,103 empresas, 15 son clasificadas como mediana empresa, el resto está clasificado como pequeña y micro empresa, que generan en total del 2,603 puestos de trabajo formal.

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

De ahí la importancia del espacio de diálogo entre actores, que ve a Chalatenango como Un municipio, Ordenado, próspero, generador de oportunidades de desarrollo productivo empresarial, del municipio de Chalatenango, en lo agropecuario, comercial, turístico, limpio, respetuoso del ambiente, con equidad para hombres y mujeres, futurista, incluyente, seguro y competitivo en los distintos ámbitos del desarrollo económico local.

Además de ser generador de dinámicas propias, que llevan a mejorar la calidad de vida, por medio de la potenciación del sector productivo que propicia y dinamiza su economía propia, aumenta la eficiencia de la Gestión Pública con modernos procesos administrativos, crea y fortalece el tejido productivo, promueve el emprendedurismo, las formas de asocio público privado para una mejor eficacia del Desarrollo Económico Local

## **PRESENTACION**

*Estimados amigos y amigas de este querido municipio de Chalatenango; 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 Cahatenango elementos esenciales sobre la gestión Pública Municipal, una descripción breve de las ventajas comparativas, y ventajas competitivas, desde el punto de vista del tejido empresarial, y su aporte al desarrollo económico y tributario municipal, Un Diagnóstico participativo, un apartado que recoge la visión estructurada y participativa, un Programa de inversiones multianual, y finalmente, la Organización para la Ejecución del Plan y un Mecanismo de Seguimiento de la Ejecución.*

*Dr. Rigoberto Mejía*

*Alcalde Municipal, Municipio de Chalatenango*

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

# CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

## 1.1 Concepto de competitividad municipal

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

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

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

¿Qué entendemos por Competitividad?

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

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

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

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

---

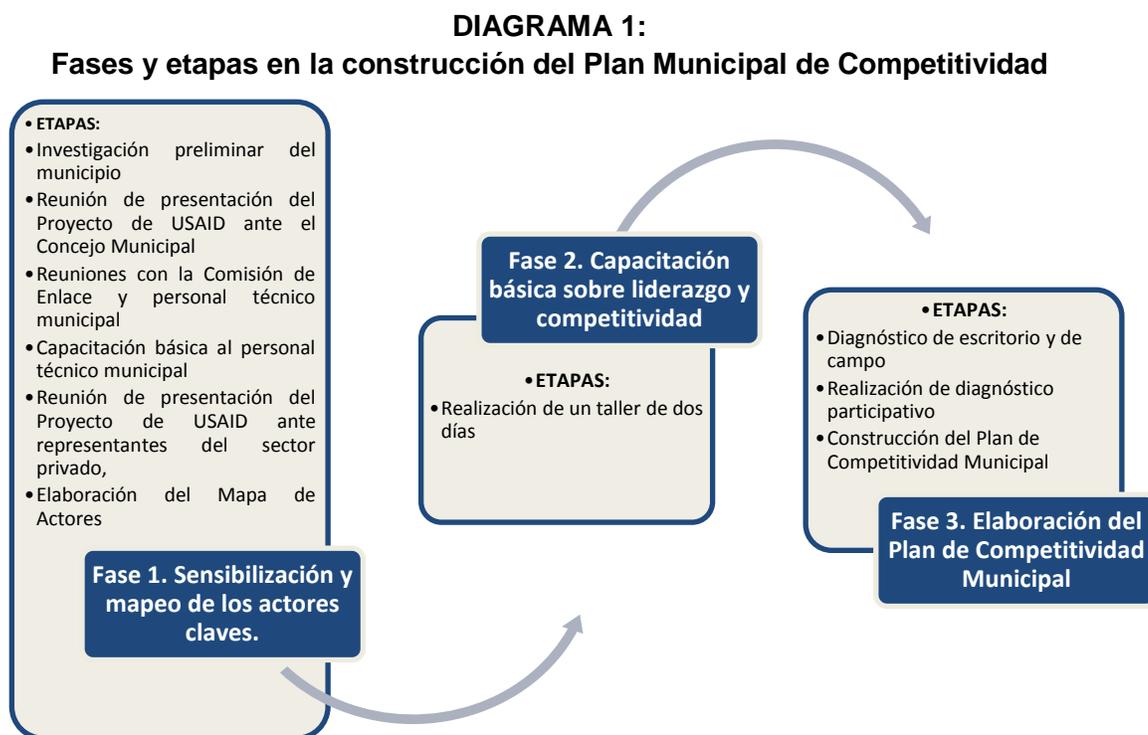
<sup>1</sup> Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

<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, 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.

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

- c) Reuniones con la Comisión de Enlace y personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- d) Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.
- e) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.
- f) Mediante la realización de visitas y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los principales actores locales que dada su importancia, liderazgo y peso debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

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

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

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

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

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

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

### 2.1 Geografía del municipio<sup>4</sup>

El Municipio de Chalatenango es la cabecera del Departamento del mismo nombre. La información geográfica básica es la siguiente (ver recuadro 1):

Está ubicado a 80 km al norte de la ciudad de San Salvador y se encuentra a una altitud de 360 msnm. Se localiza en las siguientes coordenadas: 14° 2'27.00" Latitud Norte y 88°56'15.00 Longitud Oeste. Posee una extensión territorial de 131.8 km<sup>2</sup>, siendo el 0.62% de territorio salvadoreño.

Se encuentra delimitado de la siguiente forma limita con los siguientes municipios (mapa 1): al norte, con Concepción Quezaltepeque y Las Vueltas; al noreste, con Las Flores; al sureste, con el municipio de San Isidro Labrador; al sur, con San Isidro Labrador y los municipios de San Antonio Los Ranchos, San Miguel de Mercedes, Azacualpa y San Francisco Lempa; al suroeste, con San Francisco Lempa; al oeste, con los municipios de Santa Rita y Suchitoto; y al noroeste, con Concepción Quezaltepeque y Santa Rita.

**MAPA 1 MUNICIPIO DE CHALATENANGO**



Fuente: (Alcaldía Municipal de Chalatenango, 2009)

<sup>4</sup> El presente numeral se basa en la información del Plan Estratégico de Desarrollo de Chalatenango de 2009.

#### RECUADRO 1:

La geografía municipal está dominada por terrenos que comúnmente conocemos como quebrados. El casco urbano se erige sobre una serie de lomas que permiten, desde algunos puntos, mirando hacia el sur, disfrutar de una vista panorámica del Embalse del Cerrón Grande.

Volviendo la mirada rumbo norte, el paisaje está dominado por el conjunto de cerros que conforman el macizo montañoso de La Montañona.

#### RECUADRO 2:

El título de cabecera departamental, generalmente lo ostentan los municipios que en el devenir de los años se convirtieron en los principales centros de poder político y militar, administrativo, de comercio y de mayor actividad económica.

Chalatenango, que en una época albergó una de las principales ferias del comercio y del añil en el nivel nacional, sigue siendo una ciudad de actividad comercial. De hecho, la mayor parte de edificaciones del centro de la ciudad están dedicadas al comercio. A ello se suma la actividad del mercado municipal que, principalmente durante los días de plaza, abastece de bienes y servicios a los pobladores de este y de otros municipios aledaños.

En términos administrativos, el territorio municipal se encuentra dividido de la siguiente forma: 0.75 km<sup>2</sup> aproximados que constituye la zona urbana, integrada por 7 barrios y colonias, y 131.05 km<sup>2</sup> la zona rural que se compone de 6 cantones que se subdividen en 37 caseríos. (Alcaldía Municipal de Chalatenango, 2009).

Como cabecera departamental (ver recuadro 2), el municipio es sede de dependencias administrativas del GOES tales como: Destacamento Militar, Gobernación Departamental, Cuerpo de Bomberos, Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, Ministerio de Trabajo, Departamental de Educación, Centro Nacional de Registro y otras instituciones desde las que se atiende a los demás municipios del departamento. Por esta razón, Chalatenango es el principal centro de poder y prestador de servicios en el nivel departamental.

## 2.2 Recursos naturales<sup>5</sup>

### a. Climatología

Posee un clima cálido. Las temperaturas mínimas oscilan entre los 12° y 18° C., y las máximas entre los 36° y 39° C. Sin embargo, al norte, especialmente en la parte colindante a la zona de la Montañona, el clima es más fresco. La época lluviosa es más abundante en los meses de julio y agosto, con una pluviosidad que varía entre los 1700 y 1850 mm. (Alcaldía Municipal de Chalatenango, 2009).

---

<sup>5</sup> *Ibidem*.

## b. Recursos hídricos

Cuenta con una cantidad importante de ríos y quebradas que nacen y recorren su territorio de norte a sur, desembocando principalmente en el Río Lempa. Entre los ríos principales se tienen: Azambio, Motochico, Guancora, Guarjilita, Tamulasco, Chacahuaca, Muca, Agua Caliente, Agua Fría y Chiquito.

Existe un sistema de quebradas, principalmente invernales, entre las cuales se mencionan: Las Cañas, Chacahuacita, El Cimarrón, Honda Guapotes, El Varillo, El Huiscoyol, El Chorruto, Los Coyotes, Ceiba Mocha, Seca, Gualpeto, La Joya o Las Gallinas, Grande, La Presa, Las Casas, Las Hilarias, Tronconal, El Hornito, Chacahuaca, Rosario de Marina, Corral de Piedra, La Junta y La Sirena (Alcaldía Municipal de Chalatenango, 2009).

Chalatenango tiene jurisdicción sobre el Embalse del Cerrón Grande, principal recurso hidrológico a nivel de superficie con el que cuenta (ver recuadro 3). Este cuerpo de agua fue declarado como el tercer humedal de importancia internacional para El Salvador, el 22 noviembre de 2005 por la Convención Ramsar. Se trata de un humedal de enorme importancia hidrológica, que destaca por su papel en el control de inundaciones [sic], la depuración de aguas, la producción de energía eléctrica, pastos para el ganado, tierras favorables al cultivo y belleza escénica. Representa el mayor cuerpo de agua dulce del país (13.244 ha.) y está situado en el tramo medio del río Lempa (MARN, 2011).

### RECUADRO 3:

El Río Lempa represado en El Cerrón Grande es un recurso de importancia hidrológica, agropecuaria y de conservación de especies de la flora y fauna con que cuenta. También, por su belleza escénica, constituye un recurso apto para la explotación turística. Además, comunica al municipio vía acuática con otros que comparten su jurisdicción. Pese a ello, es un recurso poco explotado hasta el momento. Según han expresado pobladores locales, el principal problema es la carencia de regulaciones sobre este espacio acuático, tales como: protección del recurso, registro de diarios de navegación, control de puertos y ausencia total de un cuerpo de seguridad en el agua.

De acuerdo con personal de la alcaldía, en la actualidad, el MITUR está impulsando un proyecto para articular, mediante una ruta turística por conexión acuática y terrestre, a los municipios de Suchitoto, San Francisco y Chalatenango. Este proyecto vendría a dinamizar la actividad turística y a aprovechar las rutas acuáticas que ya se realizan mediante el uso de *ferrys* y otras formas.

El embalse muestra una gran abundancia de flora sumergida y flotante, en primer lugar, y de vegetación emergente, en segundo lugar. La especie más abundante y que tiene un mayor efecto sobre el funcionamiento del humedal es el Jacinto de Agua. El embalse también sustenta de manera regular las mayores concentraciones de anátidas del país. Se han contado igualmente miles de ejemplares de otras especies de aves acuáticas, entre las que se incluyen varias especies de pelecaniformes, ardeidos y caradriformes. (MARN, 2011).

Anualmente, el embalse genera una cantidad de tierras flotantes, propiedad de la CEL, que tiene grandes potencialidades para usos agropecuarios, pero cuyo uso contraviene la Convención Ramsar.

### **c. Uso del Suelo**

Los suelos se encuentran compuestos en su mayoría por latosoles arcillo-rojizos, litosoles, alfisoles que constituyen la capa pedregosa superficial y que presenta desde ligeros relieves semiplanos hasta una superficie montañosa considerablemente accidentada. (Alcaldía Municipal de Chalatenango, 2009).

#### **RECUADRO 4**

En su mayoría son suelos jóvenes y poco evolucionados. De ahí que una de sus características principales sea la presencia superficial y abundante de roca. Es común observar cercas divisorias de terrenos, fabricadas de muros de piedra suelta, apiladas una sobre otra. Esto se debe a que es un material sumamente abundante en el territorio, por sus tipos de suelos. Dicha característica dificulta la explotación agrícola, pues en estos suelos no se puede usar maquinaria agrícola industrial o artesanal. Así, los cultivos de granos básicos y de hortalizas se realizan mediante técnicas tradicionales que pueden ser denominadas como siembras de punta y estaca.

El paisaje agrícola está dominado por espacios abiertos dedicados al pasto para ganado bovino y por explotaciones agrícolas de granos básicos a pequeña escala.

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 (ver recuadro 4). En términos generales estos tipos de suelos pueden ubicarse según la clasificación agrologica del USDA entre las clases III y IV. Esto es, suelos con potencial productivo agrícola, pero que su uso intensivo requiere tanto de prácticas agronómicas, como de la selección de cultivos y la adopción de medidas de protección de la erosión. Se recomienda su uso en cultivos de ciclo anual y de vegetación permanente que pueden ser: pastos para ganado, granos básicos, hortalizas y frutales. (Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano)

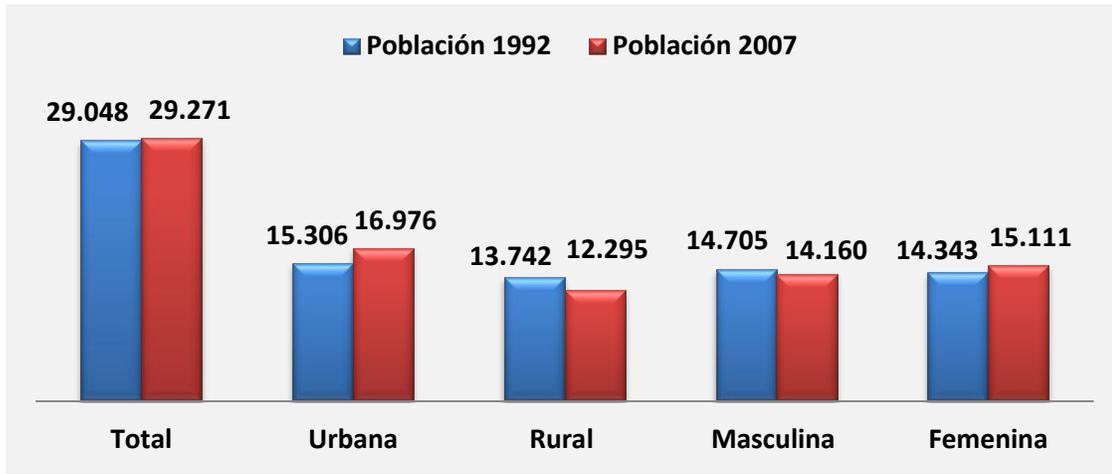
### **d. Recursos forestales**

La vegetación se clasifica entre las especies de bosques húmedos subtropicales, con una cantidad de especies arbóreas como el morro, el madre cacao, pepeto, roble y el pino. El Municipio es uno de los siete que tienen jurisdicción sobre La Montaña (ver recuadro 1), una zona de reserva natural con más de 351 ha, que brinda una serie de servicios ambientales, como la captura de carbono, recarga acuífera, belleza escénica, etc. Actualmente, en esta área de reserva existen 218 ha declaradas como área protegida y 100 ha de manejo forestal, especialmente el pino y roble.

### 2.3 Población

Según el censo de 2007, tal como se observa en el gráfico No. 1, la población total es de 29,271 habitantes, manifestándose una tendencia de concentración 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 94 hombres.

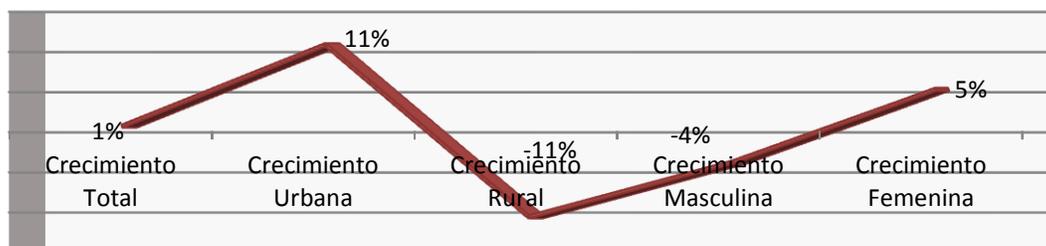
**GRAFICO 1 POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE CHALATENANGO**



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

La tasa de crecimiento poblacional del periodo intercensal (15 años) es de un 1%. El Gráfico No. 2 muestra las tasas de cambio experimentadas en la población por área geográfica y sexo.

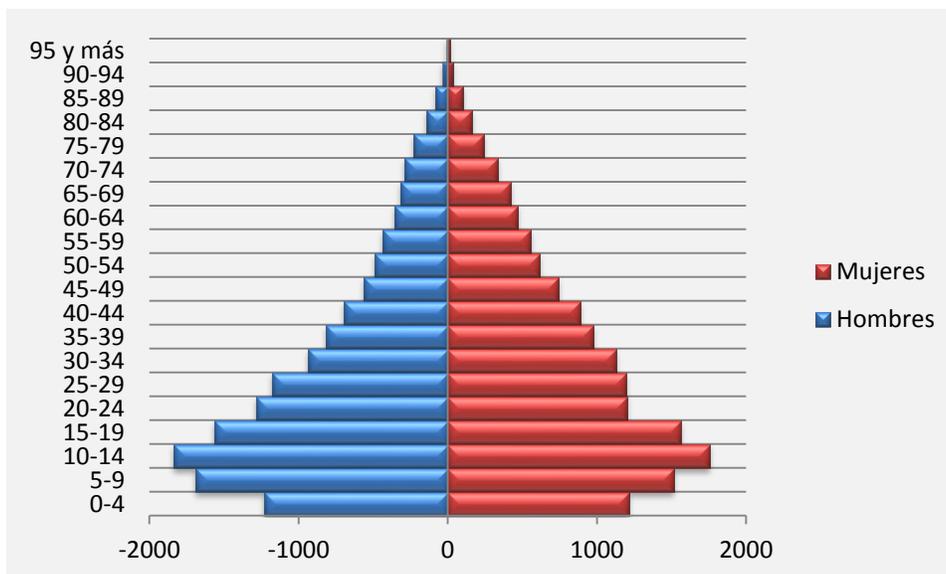
**GRAFICO 2 TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL MUNICIPIO DE CHALATENANGO, PERÍODO 1992 - 2007**



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

Al presentar la población actual por grandes grupos de edad, tal como puede observarse en el Gráfico No. 3, se encuentra que el grupo etario más grande es el de 15 a 64 años, el cual conforma la Población Económicamente Activa PEA.

### GRAFICO 3. POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD CHALATENANGO 2007



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

## 2.4 Migración

### a. Porcentaje de personas receptores de remesas

De acuerdo al Almanaque 262 del Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se estima que el 14.7% de las familias 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 FUNDA UNGO, 2009).

Por su parte, el Censo 2007 reporta que en el municipio existen 7,111 hogares, de los cuales 1,420 (el 20%) manifestaron tener más de un miembro emigrado (CEPAL/CELADE Redatam+SP 2/2/2012).

## 2.5 Educación

### RECUADRO 5:

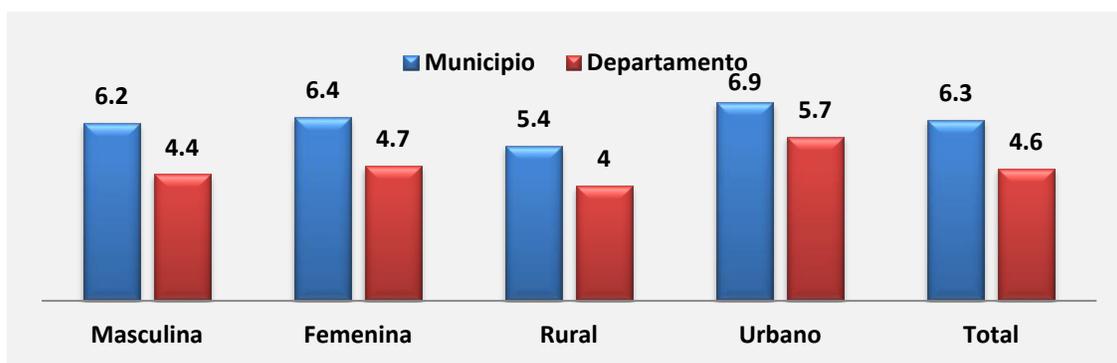
En el plan Estratégico del 2009, se describen algunas razones explicativas de la situación actual de la educación, entre las que se incluyen: elevados porcentajes de niños hasta los 6 años de edad que no asisten a la escuela por las dificultades de acceso a centros educativos infantiles; ausentismo y deserción escolar en el rango de 7 a 15 años, el cual se atribuye a las dificultades económicas de las familias que limitan la finalización y continuidad de los estudios a niveles superiores y técnicos.

Personal de la municipalidad ha manifestado que el municipio no logra absorber la población que alcanza niveles de educación superior y técnica, ya que no existe una oferta laboral para ellos. Esta es una de las razones por la que se ven obligados a emigrar.

### a. Años de escolaridad promedio.

La escolaridad promedio en el departamento de Chalatenango es de 4.6 años, lo cual está por debajo del nivel de formación básica, que dura 9 años hasta completar el 9º grado. Chalatenango muestra una situación más favorable, presentando un promedio de escolaridad total de 6.3 años, que en el nivel rural desciende hasta 5.4 años y que sube a 6.9 años en el área urbana (ver gráfico 4), estando en una leve ventaja la población femenina respecto de la masculina (ver gráfico 4).

#### GRAFICO 4. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO, CHALATENANGO 2009

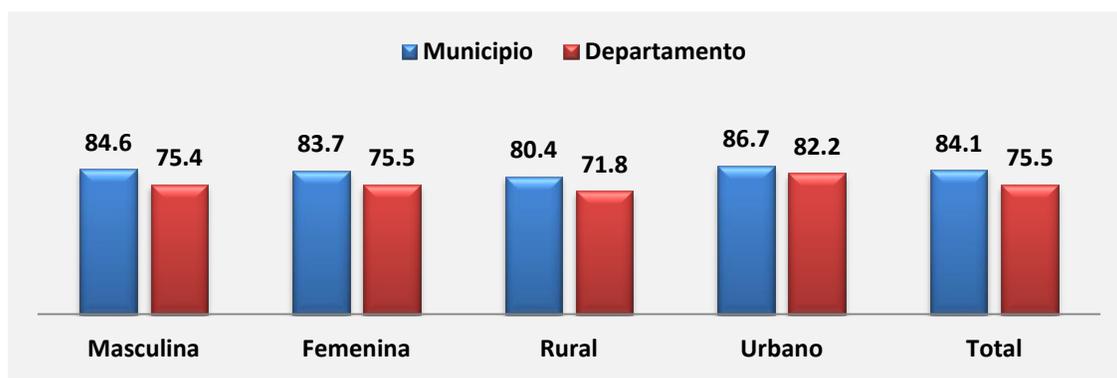


Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

#### b. Tasa de alfabetismo adulto

El Municipio muestra también una situación más favorable en esta variable, en relación a la situación departamental. La tasa de alfabetismo adulto (mayores de 15 años) era de 84.1 en 2007, contra el 75.5 registrado en el departamento (ver gráfico 5).

#### GRAFICO 5 TASA DE ALFABETISMO ADULTO, CHALATENANGO 2009



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

#### c. Infraestructura y oferta de servicios educativos

Respecto de la infraestructura, se encuentra que la mayor parte de centros educativos están orientados a la escolaridad básica, mientras que la oferta educativa se reduce para la educación media o bachillerato y para la educación superior, ya sea universitaria o técnica, como se puede observar en la tabla 1.

**TABLA 1 INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS**

Centros escolares (primaria y secundaria)			Institutos (Nº de centros que ofrecen educación secundaria o bachilleratos)		
Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
12	28	40	1	1	2
Universidades		MEGATEC		Centros de Formación Técnica	
1		1		1	

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

El municipio tiene una ventaja en lo referente a infraestructura y oferta de servicios educativos a nivel superior y técnico, ya que cuenta con la Universidad Andrés Bello y con la UMOAR, situada en Tejutla, un MEGATEC y dos centros de formación técnica: el Polígono Industrial Don Bosco y el Colegio GOLL.

## 2.6 Calidad de vida e IDH

### Ingreso per cápita municipal

Según el Almanaque 262, el ingreso per cápita (PPP) es de \$6,567.2, estando clasificado como un municipio de pobreza extrema baja (FISDL-FLACSO 2005).

#### a. 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

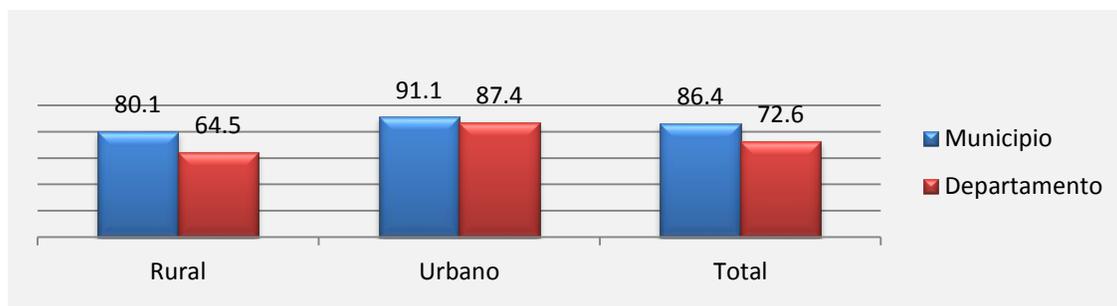
El IDH para Chalatenango, es de 0.731, ocupando el puesto Nº 38 en el nivel nacional (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009) y El Salvador ocupó la posición 106 en el Rankin mundial en el 2009, y su valor promedio es de 0.747, es decir que Chalatenango posee un valor cercano al promedio nacional. (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

<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)

## b. Cobertura y acceso a servicios básicos<sup>7</sup>

El porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa se encuentra en un rango alto de cobertura, bastante superior al nivel departamental, tal como lo muestra el Gráfico No. 6; puede verse que la cobertura es mayor en el área urbana.

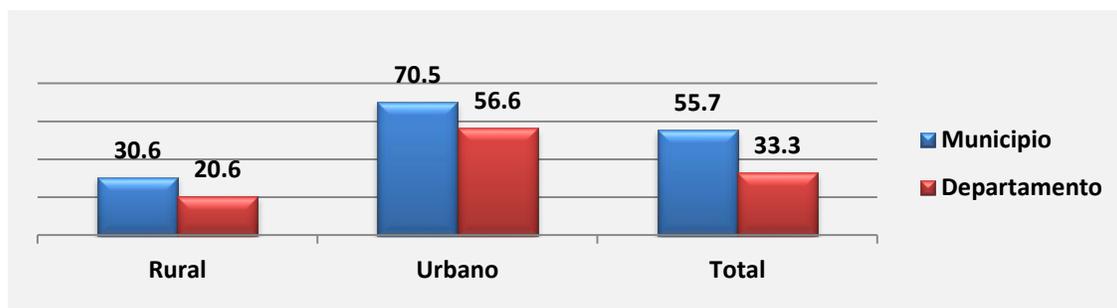
**GRAFICO 6 PORCENTAJE DE HOGARES CON AGUA POTABLE DENTRO DE LA CASA, CHALATENANGO 2009**



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

El porcentaje de hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado es bastante deficiente, tal y como puede observarse en el gráfico No. 7. Aunque el municipio muestre cifras más altas que el resto del departamento, estas están en un rango de cobertura bajo, principalmente para el área rural.

**GRAFICO 7 PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SANEAMIENTO POR ALCANTARILLADO, CHALATENANGO 2009**

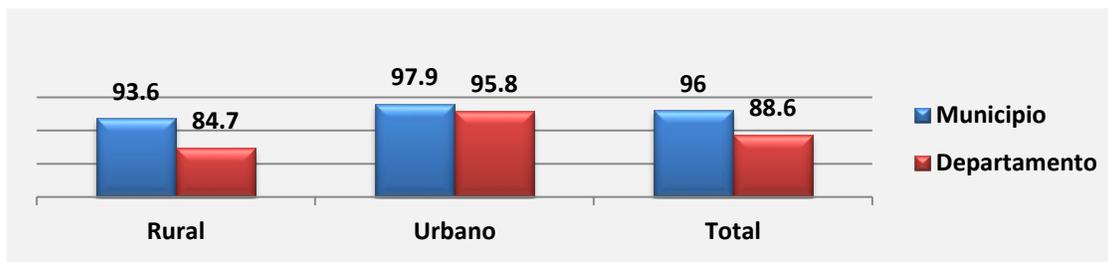


Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

Los indicadores de cobertura de hogares con servicio de electricidad son los que demuestran mayor equilibrio a todos los niveles de comparación, respecto de los dos analizados anteriormente, tal como puede observarse en el Gráfico No. 8.

<sup>7</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.

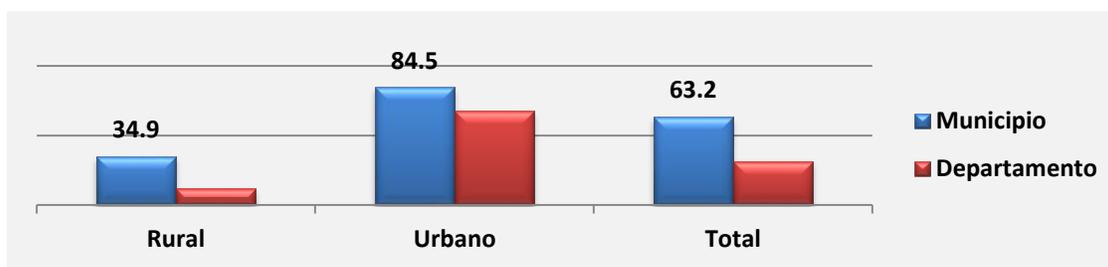
### GRAFICO 8. PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE ELECTRICIDAD, CHALATENANGO 2009



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

Por su parte, la cobertura del servicio de recolección de basura abarca la mayoría, de las viviendas de las zonas urbanas del departamento y del municipio. En las zonas rurales la cobertura de este servicio no alcanza ni siquiera el 35% de los hogares, como puede apreciarse en el gráfico No. 9.

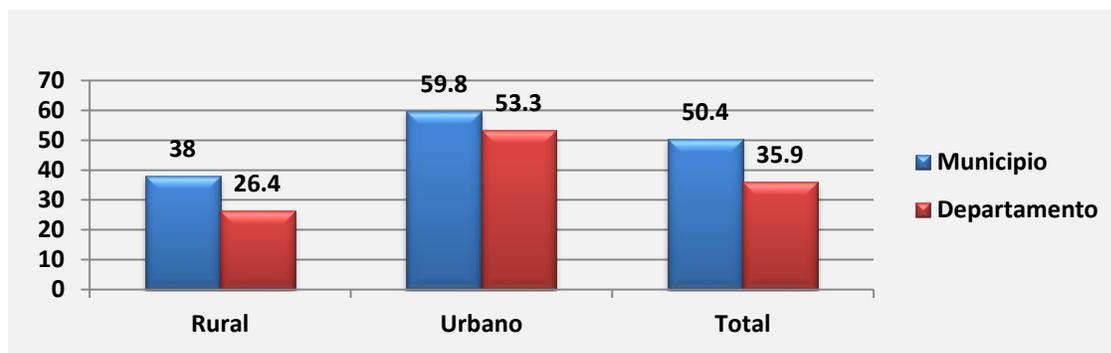
### GRAFICO 9. PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA, CHALATENANGO 2009



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

Se cuenta con una red de comunicaciones que conecta con el resto del territorio nacional. La telefonía fija incluye la cobertura en la zona rural (véase el gráfico No. 10). Las redes para la comunicación por tecnología celular tienen una cobertura prácticamente total, aunque no se dispone de información sobre el número de usuarios de este servicio.

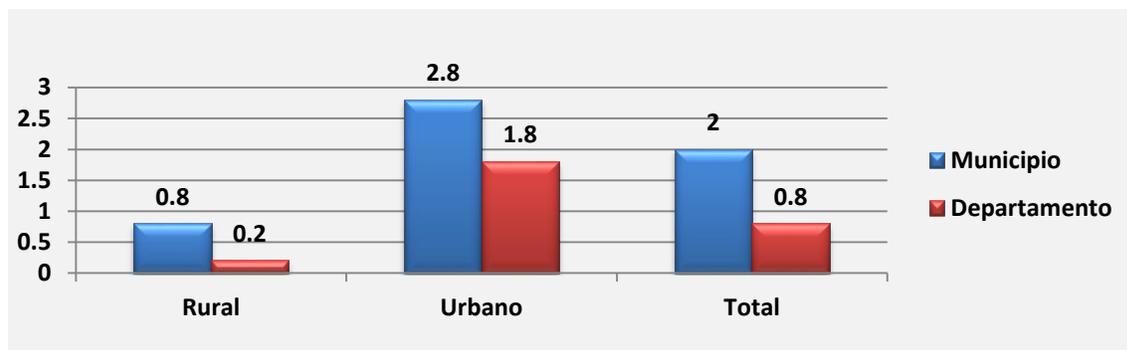
### GRAFICO 10 PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA, CHALATENANGO 2009



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 es bastante reducida, en tanto que solamente el 2% de los hogares están suscritos a tal servicio, tal como se observa en el gráfico No. 11.

### GRAFICO 11 PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE INTERNET DOMICILIAR, CHALATENANGO 2009



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

## **2.7 Conectividad**

### **a. Infraestructura vial**

La carretera principal y de primer orden que une al municipio y a la ciudad de Chalatenango con otras ciudades, y particularmente con la capital, es la carretera Troncal del Norte CA-4, con recorrido norte desde San Salvador hasta Amayo, y desvío al Este hacia Este, con un total de 80 kilómetros. A nivel interno existen carreteras de segundo orden que conectan hacia otros municipios cercanos y hacia el interior del territorio municipal, pero debido a las condiciones quebradas y pedregosas del terreno esta red es mínima.

### **b. Infraestructura de telecomunicaciones**

## **2.8 Mapa de actores**

Un mapa de actores es una herramienta usada en el campo de la planificación para identificar y consignar en tablas o diagramas quiénes son, dónde están y qué hacen concretamente aquellos grupos, asociaciones, organizaciones e instituciones presentes en un territorio. Además, en él se grafican el tipo de relaciones e incidencia sobre la intervención.

A continuación se presenta el mapa de los actores principales, el cual fue construido mediante consultas con la municipalidad y los actores que asistieron a las reuniones iniciales, utilizando preguntas estándar por escrito (ver tabla 2).

Necesario explicar en el texto cada una de las categorías aplicadas en las columnas de relación predominante (a favor, indiferente) y de jerarquización del poder (alta, media, baja):

**TABLA 2 MAPA DE ACTORES DEL MUNICIPIO DE CHALATENANGO**

Tipo de actor social	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
Sector privado	Asociación de Empresarios y Comerciantes de Chalatenango	Aglutina a gran parte del sector comercio. Coordina acciones con la municipalidad en temas de mutuo interés. Genera empleo en el municipio.	A FAVOR. Están participando en el proceso. El proyecto ha sido un punto de encuentro y espacio de diálogo entre este sector y la municipalidad. Ha habido actividades concretas que se han concertado desde este espacio.	ALTO. Representa a uno de los sectores más dinámicos de la economía local.
Sector privado	Sociedad de Transporte Urbano de Pasajeros (SOTUPCHA) Sociedad de Empresarios de Autobuses de Chalatenango	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. Movilizan bienes y personas que no tienen acceso a otro tipo de transporte.
Sector privado	Universidad Andrés Bello (UAB)	Forma recurso humano a nivel superior.	A FAVOR. No es un actor que se oponga. Aunque, por el momento, no está participando del proceso.	ALTO. Proporciona educación de nivel superior a la población.

Tipo de actor social	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
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 público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juzgados de Paz</li> <li>- Fiscalía</li> <li>- Casa de la Cultura</li> <li>- CNR</li> <li>- CENTA</li> <li>- PGR</li> <li>- Centro Penal</li> <li>- Departamental de Educación</li> <li>- PDDH</li> <li>- Gobernación</li> <li>- Hospital Nacional</li> <li>- ISDEMU</li> <li>- INPEP</li> <li>- MAG</li> <li>- DM-1</li> <li>- SIBASI</li> <li>- Ministerio de Hacienda</li> <li>- PNC</li> <li>- Bomberos</li> <li>- ISNA</li> <li>- Protección Civil</li> <li>- ISSS</li> <li>- MINTRAB</li> </ul>	Son los representantes del GOES, de sus políticas, programas y proyectos en el nivel municipal y departamental. 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.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos están relacionadas con los grandes objetivos del proyecto. No están participando todas las dependencias,	ALTO. Hacen del municipio un centro administrativo.
Sociedad civil	- Mesa por el Desarrollo Humano de Chalatenango	Diseño y ejecución de proyectos en pro de la transformación social y económica de la población	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos están	ALTO Trabajan en la generación de capacidades en

Tipo de actor social	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CCR</li> <li>- CORDES</li> <li>- PLAN</li> <li>- CARITAS</li> <li>- PROVIDA</li> <li>- AMLM</li> <li>- FUNDAMUNI</li> </ul>	y los territorios.	relacionadas con los grandes objetivos del proyecto. Solo están participando AMLM y FUNDAMUNI	los actores y sectores locales.
Sector económico	Agropecuario	Constituyen las principales ocupaciones económicas de sus habitantes. Constituye las principales actividades productivas del municipio.	A FAVOR. Principalmente los sectores organizados, son los que están participando del proyecto.	ALTO. El municipio es, en su mayoría, rural.
Sector económico	Industria	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Transforma materia prima local y foránea.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de vinculación a nuevos mercados.	ALTO. Es la cuarta actividad u ocupación económica 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 participando en el proceso. El proyecto ha sido un punto de encuentro y espacio de diálogo entre este sector y la municipalidad. Ha habido actividades concretas que se han concertado desde este espacio.	ALTO. Es la segunda actividad u ocupación económica en el municipio.
Sector económico	Servicios	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Presta servicios especializados a empresas y personas.	A FAVOR. Están participando del proceso.	ALTO. Es la tercera actividad u ocupación económica en el municipio.
Sector económico	Transporte	Conecta a la población con otros centros urbanos y sus mercados.	A FAVOR. En líneas generales no es	ALTO. Incide en la movilidad y

Tipo de actor social	Actores	Rol en la competitividad municipal	Posición/actitud predominante respecto del proyecto	Jerarquización de su incidencia en la competitividad y el DEL
		Transportan personas y mercaderías.	un sector que se oponga. Aunque, por el momento, no está participando del proceso.	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 transacciones económicas.	A FAVOR. Solo está participando 1 caja de crédito.	ALTO. Prestan servicios básicos y especializados para transacciones económicas y financieras.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTAS Y TALLERES



## CAPÍTULO III. GESTION 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>8</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>9</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 que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> / Código Municipal, Art. 4

<sup>9</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.

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág. 19

- c) **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.<sup>11</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>12</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>13</sup>

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

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

Es en este sentido, que el presente capítulo realiza un diagnóstico básico sobre la gestión municipal, con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad en cuanto a promover el desarrollo económico y social. Este capítulo consta de dos partes, las cuales cumplen distintas finalidades.

En el primer apartado se utiliza una herramienta, el “Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local” en donde se evalúa a la municipalidad en cuatro áreas básicas, determinando el panorama sobre el que hacer de la alcaldía en temas como: transparencia, finanzas públicas, prestación de servicios y otros aspectos relevantes de la gestión municipal. Como se puede observar, esta herramienta no hace hincapié en un área específica del desarrollo local, más bien evalúa la gestión municipal en el amplio sentido de la palabra.

Por el contrario, el segundo apartado de este capítulo, presenta un análisis sobre el Índice de Competitividad Municipal 2011, evaluando principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. Esta herramienta se decanta específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios.

---

<sup>11</sup> Ibíd. Pág. 20

<sup>12</sup> Ibíd. Pág. 21

<sup>13</sup> Ibíd. Pág. 22

Mediante estas dos herramientas, es que al final del capítulo se presenta un análisis interno sobre la gestión municipal, con el fin de contar con el panorama sobre las potencialidades y debilidades de la misma.

### **3.2 Componentes 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.

#### 3.2.1 Transparencia

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

Según el Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal los componentes de la transparencia son cuatro: i) reglas claras; ii) participación y control social; iii) acceso a la información; y, iv) rendición de cuentas (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010). En los sucesivos numerales se presentará, siguiendo ese mismo orden de mención, los hallazgos fundamentales de la situación prevaleciente en el municipio de Tejutla.

##### a. Reglas claras

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

El personal de la municipalidad manifiesta que no existe un documento de política de transparencia; lo que existe es un sistema de transparencia, compuesto por Ordenanzas de Acceso a la Información Pública Municipal y una Ordenanza de Participación Ciudadana, publicadas en el Diario Oficial 212, tomo 381, de fecha 11/11/2008. Estas ordenanzas regulan y establecen mecanismos de participación ciudadana y acceso a la información pública. Pese a su existencia, la municipalidad manifiesta que la ciudadanía no hace uso de las mismas. El motivo o razón de este comportamiento es desconocido,

pero quizás se deba a la falta de una cultura ciudadana de pedir información a la administración pública municipal.

La existencia de estas ordenanzas constituye un avance y la base para una posible línea de acción/intervención en el marco del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, ya que la reglamentación existente podría organizarse y ampliarse en un documento para la creación de una política de transparencia municipal.

#### b. Participación y control social

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

El Plan Estratégico de Desarrollo Local, con vigencia hasta 2012, 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, habiendo participado en su construcción las sesenta 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 representan.

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.

#### c. Acceso a la información pública

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

En la municipalidad el acceso a la información pública está normado por las ordenanzas de Acceso a la Información Pública Municipal y por la de Participación Ciudadana. Éstas, en esencia, expresan que todo ciudadano puede tener acceso a información pública, municipal sobre proyectos y presupuestos, siempre y cuando lo solicite por escrito a la unidad correspondiente y llene el formulario respectivo<sup>14</sup>. Dicho formulario puede ser obtenido y llenado *online* desde la página *web* institucional.

(<http://www.chalatenango.gob.sv>) o puede ser solicitado físicamente.

---

<sup>14</sup>Véase <http://www.chalatenango.gob.sv/accesoinfo-publicaform.html>

La página *web* institucional 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 situación financiera, los servicios municipales, el plan estratégico, leyes y ordenanzas, proyectos, tablón de anuncios y plan operativo institucional.

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.

d. Rendición de cuentas (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010)

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

Para el caso, la rendición de cuentas se lleva a cabo mediante un acto público cada año. En él, el concejo municipal da información sobre sus logros administrativos y financieros; sobre los convenios firmados, gestiones realizadas y sus resultados; hace público los datos presupuestarios de ingresos y egresos, tanto corrientes como de capital, por fuente de financiamiento; revela las licitaciones hechas, contrataciones realizadas por libre gestión, consultorías asignadas. Igualmente, hace difusión de los listados de proyectos ejecutados en el período, de los que están en procesos y por ejecutarse, con sus respectivos montos. También se entregan revistas en el evento y en el mes de diciembre con esa información, que posteriormente es puesta a disposición en la página *web*.

### **3.2.2 Proactividad**

La municipalidad ha ejecutado una serie de proyectos en beneficio del desarrollo del municipio, siendo el de mayor impacto la construcción del mercado municipal y posterior ordenamiento del sector de ventas informales. Además, ha elaborado propuestas y proyecciones de otros proyectos de gran impacto, como es el desarrollo de una plaza central que conecta a varias edificaciones con valor histórico, como el palacio municipal, el cuartel, la catedral y otros, buscando mejorar el espacio público en el Centro Histórico de la ciudad, para generar mejores condiciones de vida a los habitantes y mayores atractivos para los turistas.

Otro proyecto importante es un polideportivo, el cual se ubicará alrededor del actual Estadio Municipal, en un terreno de 8.42 mz. (5.89 ha) y tendrá suficientes espacios de estacionamiento, zonas deportivas, recreativas, un centro de información (INFOCENTRO), además de estar conectado a la futura terminal y centro comercial, que son otros proyectos de gran impacto que se están gestando.

Otras iniciativas claves son:

- 1) Los esfuerzos conjuntos con la UCA, para la actualización del plan de ordenamiento territorial.
- 2) La actualización del Plan Estratégico.
- 3) En el tema turístico, se ha definido como una línea estratégica para el desarrollo el fortalecimiento de los vínculos con la microrregión La Montañona, sobre todo lo relacionado a la gestión del macizo montañoso. Además se han establecido vínculos a los municipios de Suchitoto y de San Francisco Lempa para el desarrollo de una posible ruta turística.

En el sondeo realizado entre las empresas locales, las personas consultadas ubicaron la actividad turística como una de las que más debe promover el municipio, seguida del comercio y de los restaurantes, tal como se refleja en la tabla No. 8.

**TABLA 3 CHALATENANGO, ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE DEBERÍA PROMOVER EL MUNICIPIO, SEGÚN LOS EMPRESARIOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3.6	3.6	3.6
Ocio	2	3.6	3.6	7.1
Cultura	3	5.4	5.4	12.5
Comercio	13	23.2	23.2	35.7
Restaurantes	7	12.5	12.5	48.2
Univ ersidades	1	1.8	1.8	50.0
Turismo	28	50.0	50.0	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Fuente: Sondeo de opinión a las empresas del municipio.

### 3.2.3 Seguridad

En el sondeo empresarial realizado, resultó que el principal delito identificado en el municipio es el de hurto y robo, según se refleja en la tabla No. 9.

**TABLA 4 CHALATENANGO, PRINCIPALES DELITOS OCURRIDOS EN EL ÚLTIMO AÑO EN EL MUNICIPIO, SEGÚN LOS EMPRESARIOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hurto y Robo	40	71.4	71.4	71.4
	Homicidio	6	10.7	10.7	82.1
	Asalto a negocios o residencia	4	7.1	7.1	89.3
	Extorsiones	1	1.8	1.8	91.1
	Otro	5	8.9	8.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Fuente: Sondeo de opinión a las empresas del municipio.

Hay que agregar que la ciudad ha sufrido transformaciones en su imagen, lo que unido al proceso de ordenamiento de las ventas informales, se convierte en fortaleza y facilita la implementación de medidas disuasivas de la delincuencia y permite un mejor control a las autoridades policiales. De hecho, en el sondeo empresarial, las personas entrevistadas indicaron que una de las mayores ventajas del municipio es la seguridad, tal como se registra en la tabla No. 10.

**TABLA 5 CHALATENANGO, PRINCIPALES VENTAJAS QUE OFRECE EL MUNICIPIO, SEGÚN LOS EMPRESARIOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Seguridad	35	62.5	62.5	62.5
	Costo de la propiedad o el alquiler	2	3.6	3.6	66.1
	Competencia	9	16.1	16.1	82.1
	Ventajas Normativas	1	1.8	1.8	83.9
	Reconocimiento	5	8.9	8.9	92.9
	Costo de los servicios públicos	1	1.8	1.8	94.6
	Otra	3	5.4	5.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Fuente: Sondeo de opinión a las empresas del municipio.

### **3.3 Resultados de la medición del Índice de Competitividad Municipal**

El Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, constituye una herramienta para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado, 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. El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorecen la competitividad de las empresas que ahí operan.

En el 2009, Chalatenango obtuvo un ICM total de 6.25 en 2009, el cual logró subir a 6.88 en 2011, permitiéndole pasar de la posición 21 a la 13 en el nivel nacional, entre la primera y la segunda medición, ubicándolo como un municipio de desempeño alto.

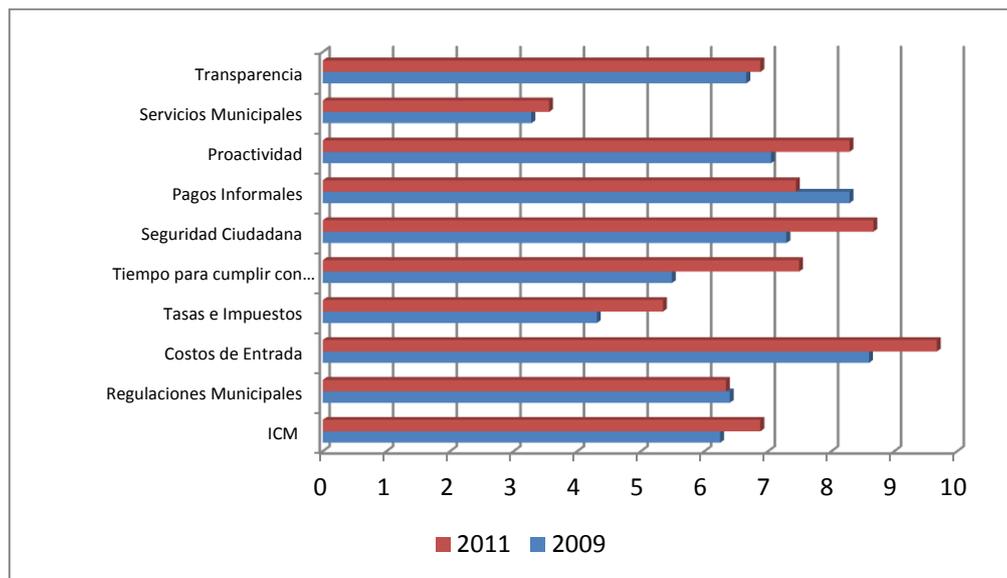
La tabla No. 6 y el gráfico No. 12 que se encuentran a continuación, registran los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices para Chalatenango en los dos momentos de medición, mientras que el gráfico No. 3 compara la posición de cada uno de los subíndices para 2011, en relación con los valores máximos y mínimos a nivel nacional.

**TABLA 6 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, CAMBIOS EN LOS SUBÍNDICES DEL ICM ENTRE 2009 Y 2011**

Subíndice	2009	2011	Cambio	Desempeño	Posición
Transparencia	6.66	6.88	+	Alto	18
Servicios Municipales	3.28	3.56	+	Muy Bajo	49
Proactividad	7.05	8.29	+	Excelente	2
Pagos Informales	8.29	7.44	-	Promedio	55
Seguridad Ciudadana	7.29	8.67	+	Excelente	9
Tiempo para cumplir con regulaciones	5.49	7.49	+	Alto	10
Tasas e Impuestos	4.31	5.35	+	Bajo	49
Costos de Entrada	8.60	9.68	+	Excelente	22
Regulaciones Municipales	6.40	6.34	-	Bajo	93
<b>ICM TOTAL</b>	<b>6.25</b>	<b>6.88</b>	<b>+</b>	<b>Alto</b>	<b>13</b>

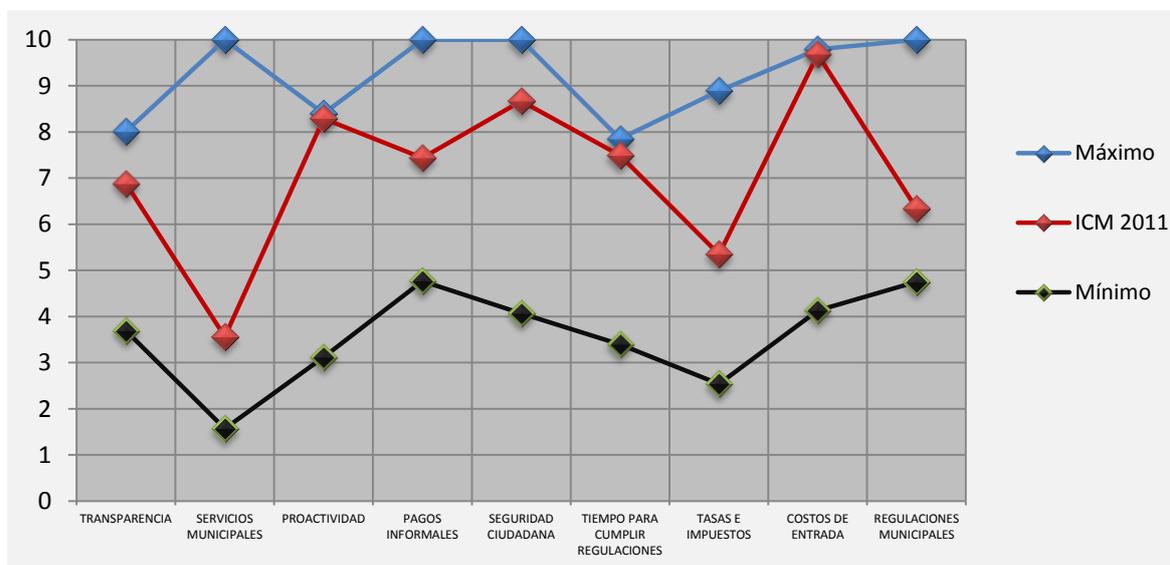
Fuente: Elaboración propia basada en los informes ICM del 2009 y 2011.

## GRAFICO 12 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, CAMBIOS EN LOS SUBÍNDICES DEL ICM 2009 – 2011



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

## GRAFICO 13 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, COMPARACIÓN DE LOS SUBÍNDICES DEL ICM CON LOS VALORES MAXIMOS Y MINIMOS A NIVEL NACIONAL, 2011



En lo que respecta a la medición del ICM para el subíndice de transparencia, el municipio ocupó en 2009 la posición n° 15 con un puntaje de 6.66. Para la medición 2011 el valor del subíndice aumentó a 6.88, habiendo bajado a la posición n° 18. (RTI Internacional, 2009; RTI Internacional, 2011).

Para la medición ICM realizada en el año 2009, en el subíndice de proactividad la municipalidad de Chalatenango ocupó el puesto N° 7 con un puntaje de 7.05. Siendo la

proactividad el indicador más sobresaliente en dicha medición. Para el año 2011 el municipio ocupa el puesto nº 2 con un puntaje de 8.29, con lo que se ubica en el rango de municipios con desempeño excelente. (RTI Internacional, 2009; RTI Internacional, 2011) La medición ICM 2009, en el subíndice de seguridad ciudadana, lo ubica en el puesto nº 17, con un puntaje de 7.29. Para la medición ICM 2011 ocupa el puesto nº 9, con una calificación de 8.67, cifra que lo ubica en el rango de desempeño excelente. (RTI Internacional, 2009; RTI Internacional, 2011)

### 3.4 Finanzas Municipales

La situación financiera de los servicios municipales no puede ser definida, pues para ello se necesita un estudio para el cálculo de los costos en relación a las tasas municipales cobradas.

Sin embargo, se puede visibilizar un comparativo de ingresos de la municipalidad, en los cuales se denota que los ingresos corrientes, es decir aquellos que provienen de tributos, y/o tasas relacionadas contra prestación de servicios, externos e internos, son el 35%, y mientras que el 57% corresponden a las transferencias corrientes, y transferencia de capital, dejando en evidencia dos cosas. La primera, los ingresos propios no son suficientes para garantizar la auto sostenibilidad financiera de la institución, y por ende depende de las transferencias y de empréstitos para el desarrollo obras de desarrollo local. La segunda, el costo per cápita de los servicios municipales con toda seguridad no corresponde al valor de las tasas y tributos, lo cual genera el déficit corriente. Por ejemplo puede verse en la siguiente tabla 4, que para el mismo año 2010, los gastos correspondientes a las partidas de remuneraciones, y adquisiciones de bienes y servicios ascienden a UN MILLON QUINIENTOS TREINTA MIL DOLARES(ver tabla 5), valor muy por encima de los ingresos propios.

**TABLA 7 INGRESOS, ALCALDÍA DE CHALATENANGO (DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010)**

Partida	Valor	Porcentaje
Ingresos de gestión		
Ingresos tributarios	434,677.28	11.45
Tasas y derechos	588,138.80	15.49
Ventas de bienes y servicios	6,621.08	0.1
Ingresos financieros otros	37,137.94	0.96
Transferencias corrientes	366,313.66	9.65
Transferencias de capital	1,284,246.83	33.84
Endeudamiento publico	900,000.00	23.71
Déficit presupuestario	177,671.63	4.68
TOTAL	3,794,807.22	100

Fuente: Elaborado en base a los Estados financieros del 2010 de la municipalidad

**TABLA 8 GASTOS DE ALCALDÍA DE CHALATENANGO 2010**

PARTIDA	VALOR	PORCENTAJE
remuneraciones	777,289.97	20.48
Adquisiciones de bienes y servicios	752,781.73	19.83
gastos financieros y otros	315,459.69	8.31
Transferencias corrientes	24,949.89	0.06
Inversiones en activos fijos	1,120,293.85	29.52
Amortización de endeudamiento Público	804,032.09	21.18
<b>TOTAL</b>	<b>3,769,857.1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado en base a los Estados financieros del 2010 de la municipalidad

### 3.5 Cobertura y situación financiera de los servicios municipales

Los servicios municipales son, en general, prestados con eficiencia pero su cobertura es insuficiente. Posterior al proceso de ordenamiento de la ciudad, que requirió esfuerzos para ordenar el comercio informal al interior del mercado, se brinda un buen servicio de limpieza y seguridad, como puede observarse en la tabla 7.

**TABLA 9 CHALATENANGO, SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES**

Servicios	Cobertura	Mantenimiento	Situación financiera
Alumbrado público	Cobertura de alumbrado público basada en los lugares de concentración de población aproximadamente en un 75%	Correctivo	SD
Adoquinados y caminos vecinales	La cobertura es de un 62% aproximadamente	Preventivo y correctivo	SD
Ornato	Cobertura de ornato aproximadamente es de un 35%	SD/NA	SD
Barrido de calle	Del 42% aproximadamente	SD/NA	SD
Recolección y disposición de desechos	Del 85% 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.6, el 48% de los negocios calificaron la calidad como de excelente o muy buena, mientras que únicamente el 7% dijo que ésta era deficiente.

**TABLA 10 CHALATENANGO, EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	7	12.5	12.5	12.5
	Muy buena	20	35.7	35.7	48.2
	Buena	25	44.6	44.6	92.9
	Deficiente	4	7.1	7.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Fuente: Sondeo de opinión a las empresas del municipio.

### **3.6 Otros aspectos relevantes de la Gestión Municipal**

#### **a. Normativa municipal**

La alcaldía municipal opera una tarifa de arbitrios y un conjunto de ordenanzas con carácter permanente o transitorio, publicadas en el Diario Oficial. Aparte de esto, no existen reglamentos ni regulaciones especiales a empresas.<sup>15</sup>

#### **b. Trámites empresariales**

La municipalidad trabaja bajo los lineamientos del Sistema de Administración Tributaria Municipal Simplificado (SATMUS) mediante el que se establece el proceso estandarizado para los trámites empresariales. Sin embargo, a raíz de su participación en el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, ha sido uno de los municipios seleccionados para la implementación del Sistema de Simplificación de Trámites (SIMTRA), proceso de ejecución que ya ha iniciado.

Los principales resultados arrojados del diagnóstico son los siguientes, a saber:

- Trámite de Inscripción de empresas:

Se realiza el trámite de inscripción sin inspección y con inspección del establecimiento. El trámite realizado sin inspección da respuesta inmediata al Contribuyente informando la cantidad a cancelar.

<sup>15</sup>La Tarifa General de Arbitrios Municipales fue publicada en el Diario Oficial Tomo No. 291, con fecha lunes 23 de junio de 1986, No. 114. Las tasas se aplican de acuerdo a las ordenanzas publicadas en los siguientes tomos del Diario Oficial: T.373, lunes 5 de diciembre de 2006, No. 226, T. 374, jueves 22 de marzo de 2007, No. 56, T. 378, miércoles 16 de enero de 2008, No. 10 y T.385, miércoles 21 de octubre de 2009, No. 196 (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.

Para realizar la inspección la programación del vehículo debe gestionarse con un departamento externo lo que implica un 97% del tiempo total del trámite clasificado como demora.

La creación del establecimiento en el Sistema depende de su ubicación geográfica, que implica el uso de Tarjetas físicas para los establecimientos que operan fuera del casco urbano.

- Trámite de Solicitud de permiso de rótulos, vallas y otros anuncios comerciales.

El trámite requiere inspección previa que es autorizada por Concejo Municipal, después de haber realizado la inspección se debe pasar nuevamente el trámite a Concejo para ser aprobado o denegado según el dato obtenido de la revisión siendo el 94% del tiempo total del trámite clasificado como demora. El seguimiento del trámite se realiza únicamente en Tarjeta y no se entrega documento en señal de realización del trámite.

- Licencia para la venta de bebidas alcohólicas y juegos de mesas (billar, dominó, pingpong).

El trámite requiere inspección previa que es autorizada por Concejo Municipal, al igual la aprobación de la Licencia, la gestión del vehículo, adicional las firmas del señor Alcalde y Secretario Municipal lo que repercute en un 95% del tiempo total del trámite clasificado como demora.

- Solvencia Municipal.

El trámite se realiza de forma inmediata, siendo la mayor parte del tiempo para revisión en Sistema y Tarjeta. Al igual requiere la firma de Jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal y Tesorera Municipal. Lo que refleja un 44% del tiempo total del trámite para la parte de revisiones

**TABLA 11C HALATENAGO, PROCESO DE ESTANDARIZACION PARA LOS TRAMITES EMPRESARIASLES**

Municipalidad	Pasos	Tiempo		Personal Involucrado	Departamentos	Requisitos				Visitas	Documentos internos	
		Minutos	Días hábiles			Persona Natural	Persona Jurídica	Adicionales				
CHALATENANGO												
1	Inscripción de Empresas (sin Inspección).	6	27	0.06	1	1	4	9	3	3	1	1
2	Inscripción de Empresas (con Inspección).	29	6,295	14.99	3	2	4	9	3	3	2	1
3	Licencia para la venta de bebidas alcohólicas y juegos de mesas (billar, dominó, ping pong)	106	16,386	39.01	23	6	5	8	0	0	3	6
4	Solicitud de permiso de rótulos, vallas y otros anuncios comerciales.	64	12,162	28.96	22	5	5	8	0	0	2	3
5	Solvencia Municipal	19	43	0.72	3	2	1	1	0	0	1	2

Fuente: Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES

La municipalidad está implementando un proceso de simplificación de trámites para el área catastral y atención del sector empresarial, por medio de un sistema de ventanilla única.

**c. Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial**

La municipalidad cuenta con un registro catastral de 632 contribuyentes, lo que contrasta con los datos del Censo Económico 2005, el cual registra un total de 1,103 establecimientos económicos. Siendo el comercio (788), los servicios (177) y la industria (87) los principales giros o actividades empresariales.

## **CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL**

Para completar el diagnóstico municipal, es importante realizar un análisis sobre el tejido productivo y empresarial, pues ambos elementos son claves para la competitividad territorial. Con esta afirmación no se pretende descartar en ningún momento la importancia de un buen entorno o de una adecuada gestión municipal en la mejora de la competitividad, sino que la combinación de estos dos factores y las sinergias que se pueden crear, deben de complementarse con un tejido productivo y empresarial sólido, dinámico, proactivo, con la capacidad no solo de mantener sus volúmenes comerciales sino también con la posibilidad de aumentarlos. La interacción de las tres condiciones: entorno, municipalidad y sectores productivos-empresariales, al final de cuentas, es determinante del nivel de competitividad de los municipios.

A lo largo del capítulo IV del Plan de Competitividad Municipal, se presentan brevemente una serie de elementos sobre las características económicas del municipio y que lo diferencia de sus similares a nivel regional. En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo, iniciando con una exposición sobre los sectores: agropecuario, agroindustria, industria, comercio, servicio y turismo, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005; por último la asociatividad que existe en los sectores económicos. El principal objetivo es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades, en términos productivo empresariales.

Seguido al apartado del tejido productivo, se presenta una síntesis del tejido empresarial, con el fin de conocer cuál es la composición de los negocios del municipio, sus principales características y la dinámica de empleo. Esto con el fin de contar con información sobre las condiciones del sector empresarial y tener un panorama sobre cuáles pueden ser las opciones para el desarrollo de este sector.

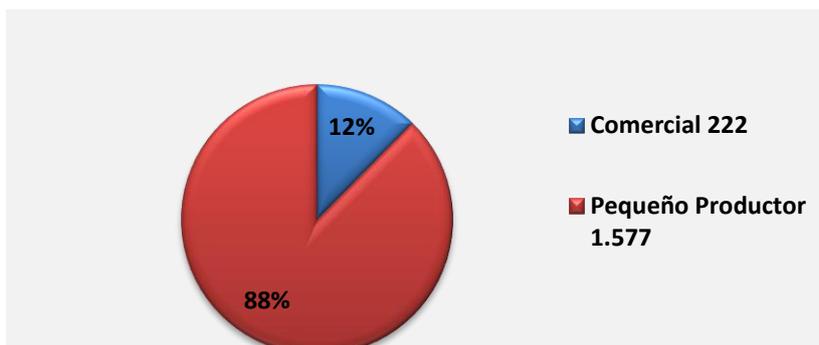
### **4.1 Tejido productivo del municipio**

#### **a. Perfil del sector agropecuario y pesca**

Según describe el Plan Estratégico del municipio, las principales actividades agropecuarias son: la agricultura, principalmente granos básicos y hortalizas, la ganadería, la pesca y existe un pequeño sector dedicado al cultivo artesanal de peces (Alcaldía Municipal de Chalatenango, 2009).

El Censo Agropecuario de 2008 registró un total de 1,799 productores de los cuales únicamente el 12% produce con fines comerciales y el resto están clasificados como pequeños productores, tal como se ve en el gráfico No. 14.

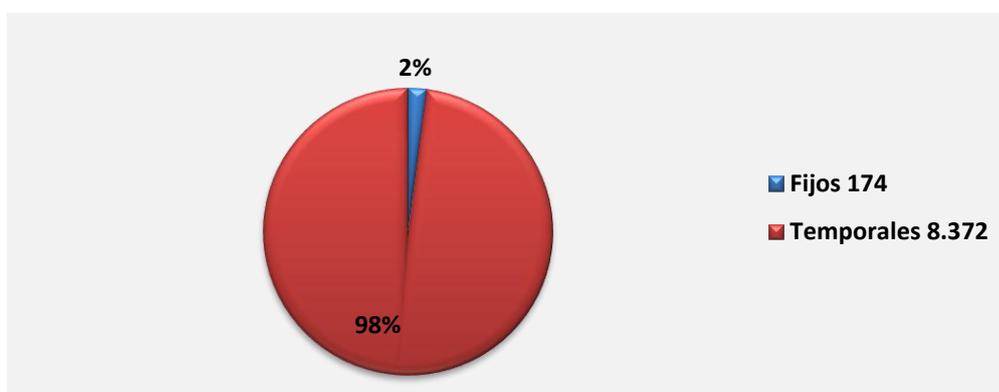
## GRAFICO 14 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, TOTAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS



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

La actividad agropecuaria es la principal fuente de empleos en el área rural a nivel municipal y constituye una de las principales actividades productivas. En su conjunto genera un total de 8,547 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.

## GRAFICO 15 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, EMPLEOS GENERADOS POR EL SECTOR AGROPECUARIO

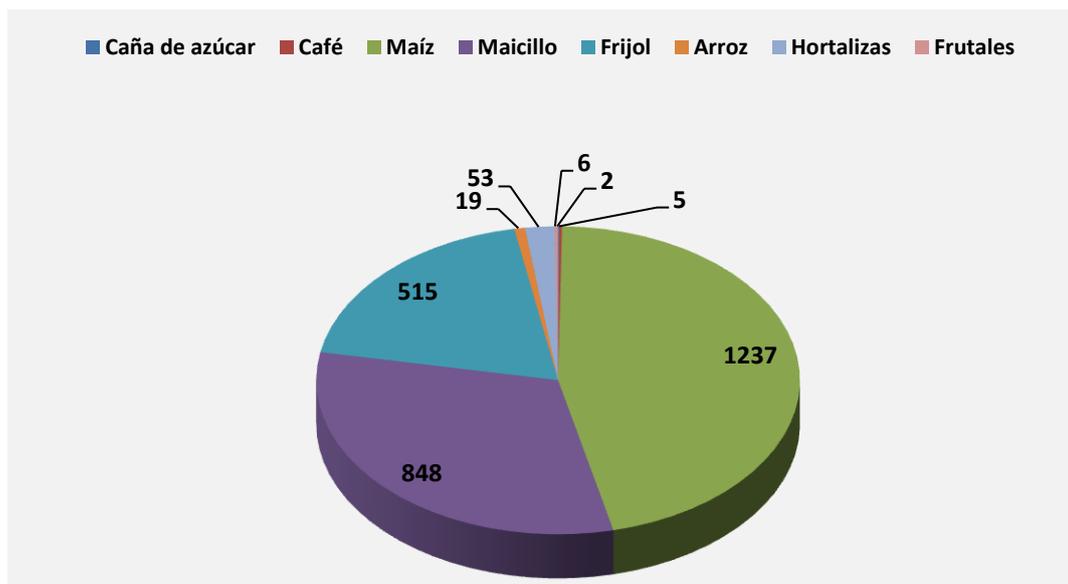


Fuente: Elaboración propia en base a datos del (IV Censo Agropecuario)

### Agricultura

Compilando los datos registrados por el Censo Agropecuario 2008 para los cultivos de caña de azúcar, café, maíz, maicillo, frijol, hortalizas y frutales, se observa que predominan las superficies cultivadas con maíz, maicillo y frijol, tal como se muestra en el gráfico No. 16. Chalatenango es el segundo productor a nivel departamental para estos rubros. Por otro lado, el turismo se perfila como un sector con potencial para desarrollarse y dinamizar la economía local.

## GRAFICO 16 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, SUPERFICIE CULTIVADA POR RUBRO AGRÍCOLA

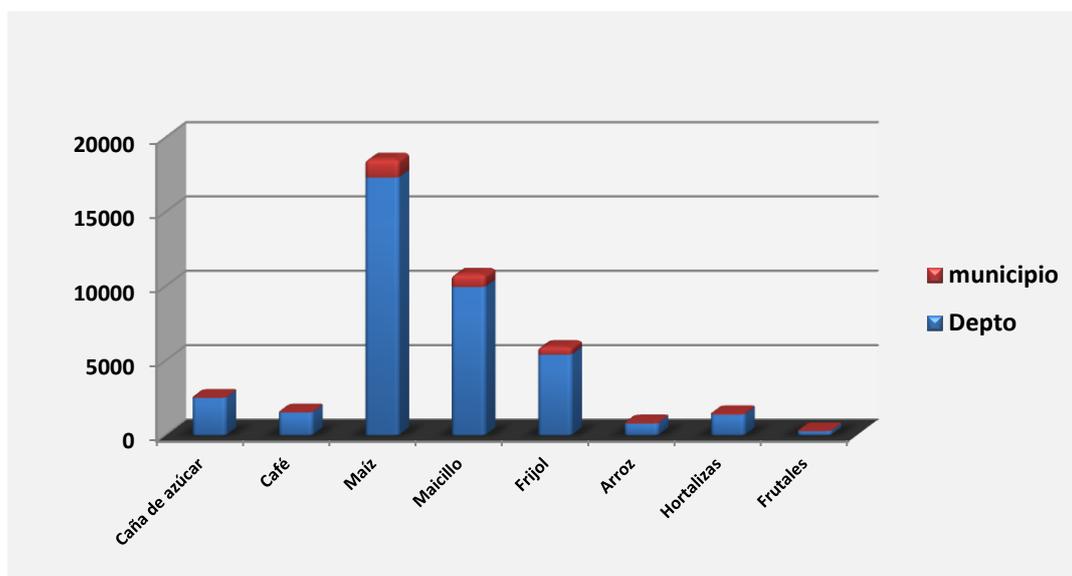


Fuente: Elaboración propia en base a datos del (IV Censo Agropecuario)

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 el municipio como en el departamento de Chalatenango la actividad agrícola está dominada por el cultivo de cereales, principalmente maíz, maicillo y frijol, tal como se muestra en el gráfico No. 17.

Por otro lado, cabe mencionar que para la actividad agrícola de producción de cereales, y por superficie cultivada, el municipio se posiciona en 2º lugar en el nivel departamental, por debajo de Nueva Concepción, el cual ocupa el 1º lugar en casi todas las actividades agropecuarias del departamento. En esto, un factor decisivo son las diferencias entre los distintos tipos de suelo y las condiciones de producción que caracterizan a cada municipio. Pese a la extensión territorial de Chalatenango (131.8 km<sup>2</sup>), la mayoría de sus suelos presentan limitaciones para la producción agrícola, como las pendientes pronunciadas y suelos con alta concentración de piedras. Estas condiciones hacen que la productividad, por unidad de área sembrada, sea bastante más baja que la de Nueva Concepción. Para el maíz, por ejemplo, mientras que en Chalatenango se producen 36.8 qq /por mz, en Nueva Concepción esta cifra es de 43.8 qq/mz.

## GRAFICO 17 SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR RUBRO AGRÍCOLA PARA EL MUNICIPIO Y EL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO



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

### Ganadería

La ganadería está dominada por las actividades relacionadas con la crianza y comercialización de bovinos. El Censo Agropecuario 2008 registró hato ganadero I de 7,670 cabezas, representando el 8% del existente a nivel del departamento.

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

### Pesca

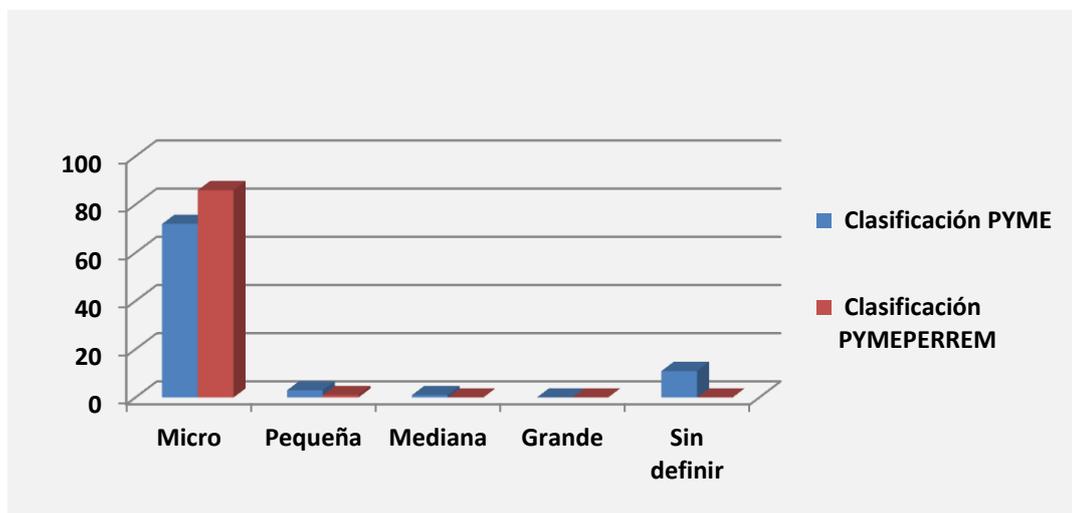
El recurso acuífero para la pesca lo constituye el Embalse del Cerrón Grande. En él ejercen este oficio tres comunidades pesqueras: Reubicación 1, Reubicación 2 y Reubicación 3. Se utilizan diferentes métodos de pesca, siendo el predominante el de tendido de redes. Entre las tres comunidades suman unos 394 pescadores, que tienen una producción anual aproximada de 1.6 millones de kilogramos. (Descripción de Embalses de El Salvador, Embalse del Cerrón Grande).

### b. Perfil del sector industrial

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial representa la tercera actividad económica para Chalatenango. Con un total de 120 establecimientos o empresas, este sector ocupa a 459 personas, de las que 319 son remuneradas. Tal como se aprecia en el gráfico No. 18, la actividad para este rubro está totalmente

dominada por la micro industria<sup>16</sup>. Se trata básicamente de empresas familiares dedicadas a la transformación artesanal de materias primas, tales como molinos de nixtamal, pupuserías, talleres de estructuras metálicas, entre otras. Tomando como criterio el personal remunerado, la industria es la tercera actividad económica de importancia en términos de generación de empleo.

**GRAFICO 18 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES**



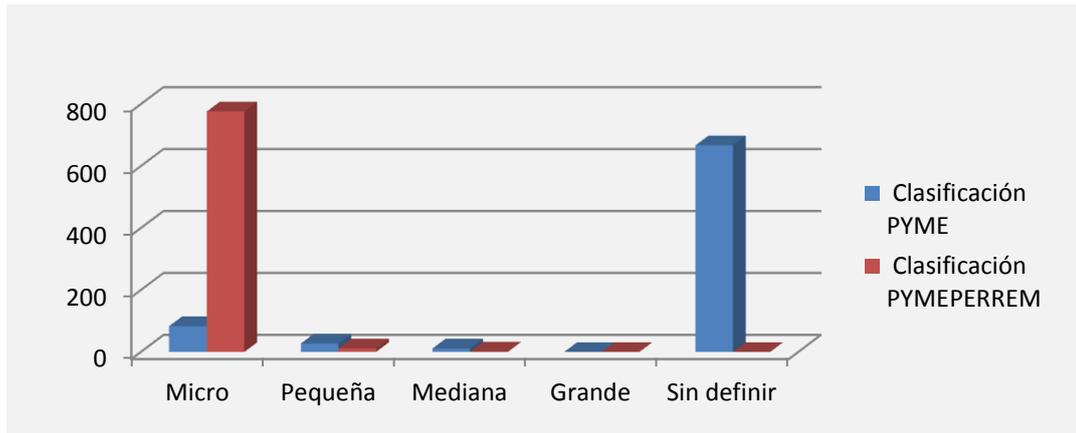
Fuente: elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005)

### c. Perfil del sector comercio

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el comercio representa la principal actividad y la que genera mayor ocupación en el área urbana. Existe un parque empresarial de 788 establecimientos, que ocupa un personal total de 1,565, de los que son remunerados 729. El comercio es la actividad económica de mayor importancia en términos de generación de empleo. Tal como se aprecia en el gráfico No. 19, igual a lo que ocurre con el sector industria, la actividad para este rubro está dominada por el sector micro empresarial. Se trata un conjunto bastante diverso de empresas que incluye pequeñas tiendas o pulperías, tiendas grandes que venden al detalle o al por mayor, el mercado municipal, supermercados, ferreterías, almacenes y casas comerciales, entre otros.

<sup>16</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 del personal remunerado de la metodología PYME, es decir, no toma en cuenta las ventas y por lo tanto se le puede aplicar a todo el directorio económico.

### GRAFICO 19 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

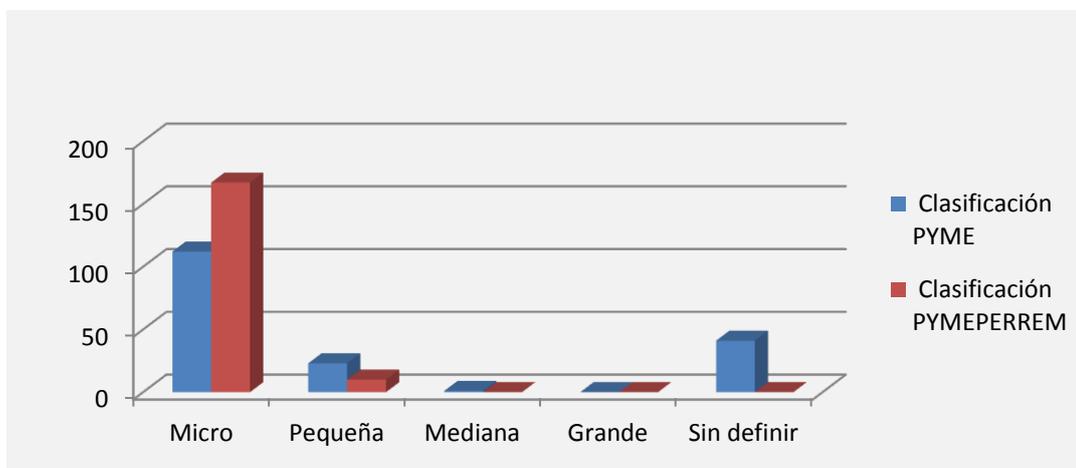


Fuente: elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005)

#### d. Perfil del sector servicios

A nivel del área urbana, los servicios son la segunda actividad económica. El Censo Económico 2005 reporta un total de 237 establecimientos, que en su conjunto ocupan un personal total de 605, de los que son remunerados 401. 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. Este también es un rubro bastante diverso que está compuesto por servicios profesionales: jurídicos y médicos, servicios de restaurante, de mecánica automotriz, de transporte y por los servicios financieros que son 6 bancos y 2 cajas de crédito. Por personal remunerado, los servicios son la segunda actividad económica de importancia en términos de generación de empleo, en el nivel municipal.

### GRAFICO 20 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR SERVICIOS



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

### **e. Perfil del sector turismo**

No se tiene un sector turístico desarrollado, aunque cuenta con recursos naturales e históricos que pueden ser explotados para el desarrollo del turismo. Dentro de estos se pueden mencionar:

- 1) Balneario Agua Fría, de reconocimiento nacional, que es visitado principalmente por excursiones estudiantiles.
- 2) El centro histórico de Chalatenango que conserva una serie de edificaciones de arquitectura antigua con rasgos coloniales, tal como ya fue indicado anteriormente.
- 3) El Río Lempa, represado en El Cerrón Grande y sobre cual se tiene jurisdicción. Por su belleza escénica, por ser una superficie acuática navegable con botes y yates, por ser un recurso apto para la pesca y por las especies de aves migratorias que aloja, lo convierten en un recurso apto para la explotación turística y que además sirve de medio de comunicación vía acuática con otros que comparten su jurisdicción.

### **f. Asociaciones empresariales que existen en el municipio**

Existen sectores económicos que muestran alto grado de asociatividad. Estos son:

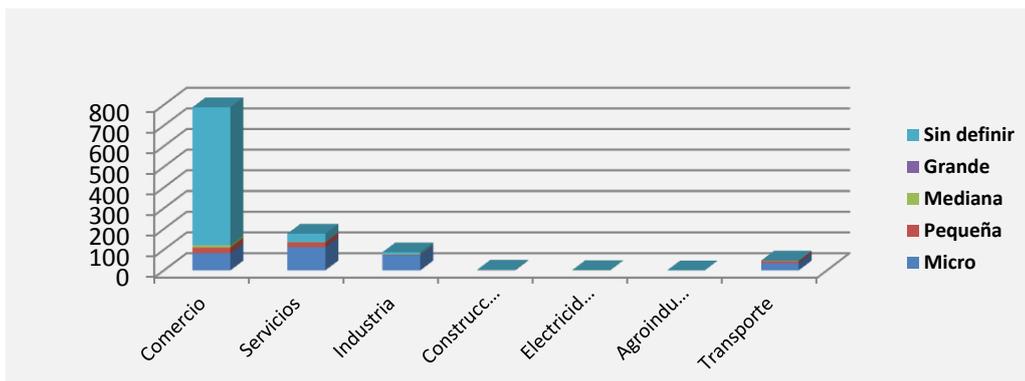
- i. El sector transporte, que cuenta con dos asociaciones: SEACH, Sociedad de Empresarios de Autobuses de Chalatenango y SOTUPCHA, Sociedad de Transporte Urbano de Pasajeros.
- ii. Asociación de Empresarios y Comerciantes de Chalatenango, que aglutina principalmente al sector comercio, sin ser excluyente para otros sectores.
- iii. La Asociación de Ganaderos de Chalatenango es la única entidad asociativa que pertenece al sector agropecuario.

## **4.1 Tejido empresarial**

### **a. Estructura y tamaño de las empresas**

El número de empresas que registró el Censo Económico 2005, asciende a un total de 1,103 establecimientos, siendo comercio, servicios e industria los sectores económicos más representativos, tal como puede observarse en el gráfico No. 21.

## GRAFICO 21 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN PYME



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

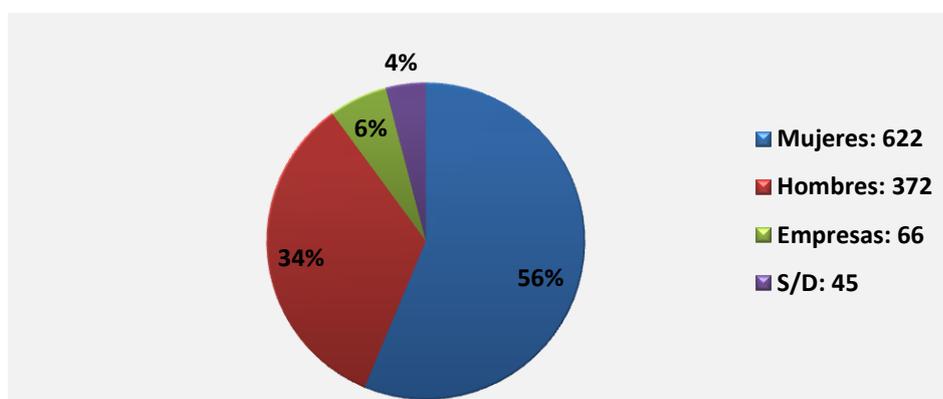
El parque empresarial, según el registro del Censo Económico 2005, se compone de un total 1,103 establecimientos. De éstos, según la clasificación de su tamaño por el número de empleados, 301 son microempresas de los sectores comercio, servicios, e industria; 65 son empresas pequeñas, ubicadas principalmente en los sectores servicios y comercio; 15 son empresas medianas, básicamente del sector comercio; y, no hay ninguna empresa grande. El resto de los establecimientos, 722, no fueron censados.

Por otro lado, es importante resaltar que dentro del tejido empresarial, no se registran empresas dedicadas a la agroindustria, al menos según el Censo Económico 2005, lo que constituiría una debilidad, si se tiene en cuenta la importancia del sector agropecuario, que ubica al municipio como segundo productor de granos básicos y ganado bovino en el nivel departamental.

### b. Género de propietarios

En relación al género de los propietarios de las empresas, tal como se expresa en el gráfico No. 22, las mujeres representan el 56%, mientras que los hombres representan 34% de los propietarios. Lo que indica que el sector femenino juega un rol importante en la dinámica empresarial y económica.

## GRAFICO 22. MUNICIPIO DE CHALATENANGO, GÉNERO DE LOS PROPIETARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS

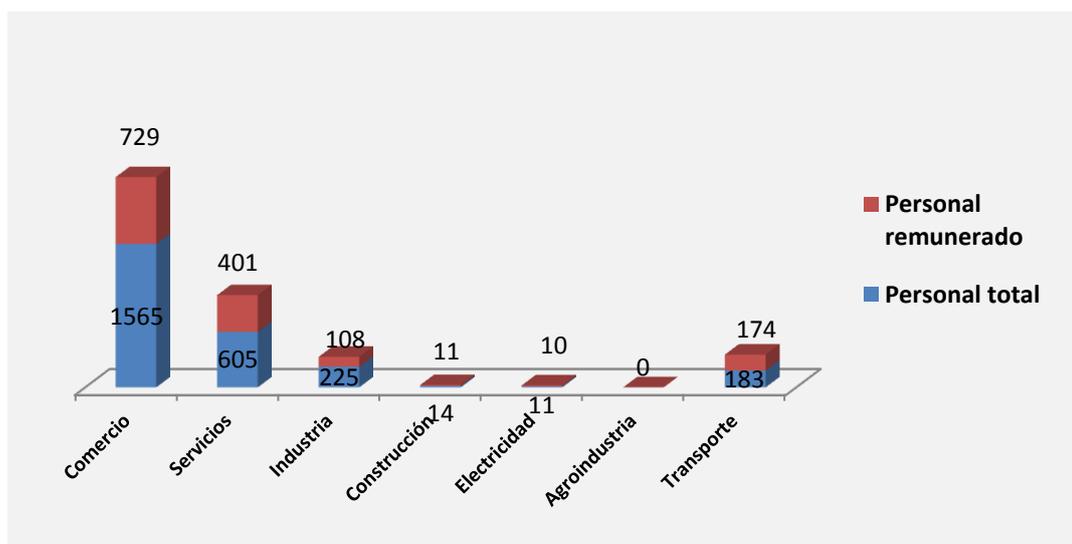


Fuente: Elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005).

### c. Cantidad de empleados

Los 1,103 establecimientos ocupan un personal total de 2,603 personas, de las cuales 1,433 son personal remunerado. Los sectores comercio, servicios, transporte e industria son los principales generadores de empleo a nivel local, tal como se muestra en el gráfico No 23.

**GRAFICO 23 MUNICIPIO DE CHALATENANGO, CANTIDAD DE EMPLEOS POR SECTOR ECONÓMICO**



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

## 4.1 Servicio 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, puesto que como cabecera y principal centro administrativo departamental alberga a 6 bancos y 2 cajas de crédito. 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 (servicios de desarrollo empresarial públicos y privados)

Los servicios de desarrollo empresarial no se muestran como una oferta constante, pese a que es el principal centro administrativo del departamento, y que cuenta con sedes de instituciones y empresas que bien podrían brindar este tipo de servicios como la Universidad Andrés Bello y el Ministerio de Trabajo y Prevención Social. 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 general el tejido empresarial y productivo está focalizado en las MYPES, y no alcanza a absorber la mano de obra o fuerza laboral local, más la baja capacidad para el acceso a recursos financieros del sistema bancario formal, incluyendo el hecho las dificultades para de mejoramiento de las capacidades técnico empresariales.

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

En el presente capítulo, se presentan los resultados de ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 12). Ellos representan el producto construido a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales con presencia en Chalatenango, sobre la situación de competitividad y clima de negocios.

**TABLA 12 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA**

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

**TABLA 13 ENTORNO INTERNO**

<b>FORTALEZAS</b> (Factores internos que potencian el Desarrollo)	<b>DEBILIDADES,</b> (Factores internos que limitan el Desarrollo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Recursos naturales propios,</b> Zona Boscosa que sirve de generación de bienes ambientales, Recarga acuífera, Generación de oxígeno, Belleza paisajística,)Zona acuática, representada por el embalse del cerrón grande,</li> <li>✓ <b>Existencia de buena infraestructura educativa</b> incluyendo el nivel superior, Se destaca la presencia de una universidad privada y el MEGATEC o centro de formación técnica y bachilleratos</li> <li>✓ <b>Existencia de Centros turísticos:</b> entre Parques acuáticos, El macizo montañoso, Ríos, y el Embalse del Cerrón Grande</li> <li>✓ <b>Apropiación de la identidad sociocultural:</b> A partir de su atributo de ser una población honesta, laboriosa y visionaria.</li> <li>✓ <b>Representatividad de todas las instituciones de gobierno:</b> Chalatenango es cabecera departamental y principal centro administrativo.</li> <li>✓ <b>Bajo índice delincuencia en relación a otros municipios.</b></li> <li>✓ <b>Acceso a la tecnología:</b></li> <li>✓ <b>Buenas relaciones entre comunidad, sector empresarial y autoridades municipales:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>La falta de planificación y la minina articulación intersectorial.</b></li> <li>✓ <b>La falta de planificación territorial.</b></li> <li>✓ <b>El poco control y conocimiento de los inquilinos y migrantes que llegan al municipio.</b></li> <li>✓ <b>La poca colaboración en la denuncia ciudadana del delito por temor a represalias.</b></li> <li>✓ <b>La insensibilidad ante los efectos contaminantes que generamos en el municipio.</b></li> <li>✓ <b>El no aprovechamiento de los recursos disponibles en el municipio.</b></li> <li>✓ <b>Falta de inserción de los recursos humanos; estudiantes y profesionales al mercado laboral.</b></li> <li>✓ <b>Falta de valores morales y cívicos en la sociedad</b></li> <li>✓ <b>Insuficiente capacidad organizativa comunitaria y empresarial del municipio.</b></li> <li>✓ <b>Falta de tecnificación agrícola.</b></li> </ul>

**TABLA 14 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>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Ruta turística</b> que articula Suchitoto, Chalatenango y San Francisco Lempa.</li> <li>✓ <b>Existe el programa PILAS:</b> (programa de inserción laboral)</li> <li>✓ <b>Posibilidad de Coordinar y alinear actividades con otros empresarios a nivel local y nacional y fomentar la cooperatividad y asociatividad</b></li> <li>✓ <b>La comunidades, el sector privado) y autoridades municipales y departamentales nos integramos para la resolución de los problemas del municipio.</b></li> <li>✓ <b>Oportunidad de integrar sectores productivos al turismo para explotar los recursos que como municipio tenemos.</b></li> <li>✓ <b>Oportunidad de mejoramiento de capacidades técnicas del sector privado y público</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Desbordamiento del clima de inseguridad y que las pandillas se expandan en el municipio.</b></li> <li>✓ <b>Incremento de contrabando y actividades relacionadas con el narcotráfico por la carretera longitudinal del norte.</b></li> <li>✓ <b>Precios no sean atractivos para los productores</b></li> <li>✓ <b>Aumento de la deforestación y contaminación de los recursos naturales</b></li> </ul>



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

**TABLA 15 FORTALEZAS PRIORIZADAS Y SUS ACCIONES ESTRATEGICAS**

FORTALEZAS DE ALTA PRIORIDAD	Acciones Estratégicas para potenciar las fortalezas
<b>Recursos naturales propios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir plan participativo integral para el manejo y explotación de los recursos naturales que contenga los siguientes ejes: Educación ambiental y reforestación</li> <li>• Ordenanza municipal para definir áreas protegidas de las cuencas de los ríos (Tamulasco)</li> <li>• Prevención, promoción y manejo adecuado de desechos sólidos</li> </ul>
<b>Bajo índice delincuencia en relación a otros municipios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y garantizar la cultura de denuncia.</li> <li>• Fortalecer el observatorio municipal de la violencia.</li> <li>• Prevención de la violencia mediante: charlas de cultura de paz, creación de comités comunitarios de prevención de la violencia desde un abordaje interinstitucional (PNC, Alcaldía, Etc.)</li> <li>• Creación de un parque de deportes extremos</li> </ul>
<b>Representatividad de todas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar por la construcción de un espacio</li> </ul>

<b>las instituciones de gobierno:</b>	permanente orientado al diálogo e integración interinstitucional e intersectorial, para el impulso de acciones de carácter estratégico relacionadas con el desarrollo del municipio.
<b>Acceso a la tecnología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de Infocentros municipales didácticos y educativos</li> </ul>

**TABLA 16 OPORTUNIDADES PRIORIZADAS Y SUS ACCIONES ESTRATEGICAS**

<b>OPORTUNIDADES DE ALTA PRIORIDAD</b>	<b>Acciones para Aprovechar las oportunidades</b>
Ruta turística que articula Suchitoto, Chalatenango y San Francisco Lempa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar y ordenar servicio de transporte público.</li> <li>• Fomentar la inversión en infraestructura para la atención al turista: hoteles restaurantes y centro de atención al turista.</li> <li>• Coordinar entre empresarios y micro empresarios de la zona con potencial para aprovechar esta oportunidad</li> </ul>
Posibilidad de Coordinar y alinear actividades con otros empresarios a nivel local y nacional y fomentar la cooperatividad y asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con empresarios de gran envergadura para atraer mayor inversión económica al municipio.</li> <li>• Buscar inversionistas extranjeros ofreciéndoles calidad de mano de obra ya capacitada y un clima agradable para los negocios.</li> <li>• Buscar las mejores alianzas con la banca local y nacional para garantizar las condiciones de confianza permanente</li> <li>• Impulsar el mercado a través de mercadólogos capacitados para vender los productos elaborados en las empresas establecidas.</li> </ul>
La comunidades, el sector privado) y autoridades municipales y departamentales nos integramos para la resolución de los problemas del municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una mesa permanente de interacción entre la comunidad sectores productivos e instituciones.</li> <li>• Elaborar un plan estratégico municipal al 2014 que incluya acciones que involucren y comprometan a todos los sectores.</li> <li>• Tanto las autoridades del municipio como los actores deberán crear o fortalecer programas de desarrollo para mejorar la competitividad</li> </ul>

**TABLA 17. DEBILIDADES PRIORIZADAS CON SUS ACCIONES ESTRATEGICAS**

<b>DEBILIDADES DE ALTA PRIORIDAD</b>	<b>Acciones para minimizar las Debilidades</b>
La falta de planificación y la minina articulación intersectorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la articulación intersectorial.</li> <li>• Potenciar, preferir productos locales.</li> <li>• Educación política sin barreras partidarias.</li> </ul>
La falta de planificación territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar construcción de Plan de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Revisar las políticas de planificación territorial y adaptarlas al municipio.</li> </ul>
Falta de fortalecimiento a las organizaciones comunitarias y empresariales del municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar puntos en común para el fortalecimiento.</li> </ul>
El no aprovechamiento de los recursos disponibles en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar y definir las posibilidades para explotar los diferentes recursos existentes en el municipio.</li> <li>• Buscar inversionistas según el tipo de recursos.</li> </ul>



**TABLA 18 AMENAZAS PRIORIZADAS CON SUS ACCIONES PARA REDUCIRLAS**

AMENAZAS DE ALTA PRIORIDAD	ACTIVIDADES PARA REDUCIRLAS
<p>La amenaza que el clima de inseguridad se desborde y que las pandillas se expandan en el municipio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un plan integral de seguridad</li> <li>• Traslado de reos de pandilla y traer reos comunes al centro penal de Chalatenango</li> <li>• Más presencia policial en las calles del municipio.</li> </ul>
<p>Incremento de contrabando y actividades relacionadas con el narcotráfico por la carretera longitudinal del norte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control vehicular en las calles del municipio.</li> </ul>
<p>La deforestación y contaminación de los recursos naturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevas alternativas para el abastecimiento de agua potable en el municipio.</li> <li>• Desarrollar programas de concientización en cuanto al cuidado y protección de los ríos.</li> <li>• Crear y aplicar la ordenanza municipal en cuanto a la protección y cuidado de los ríos.</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 de Chalatenango, aprovechando sus ventajas comparativas actuales y sentando las bases para construir un modelo de desarrollo económico local, a partir de los recursos disponibles, humanos, materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostándole a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar y diversificar la producción y mejorar la administración y el mercadeo de los bienes y servicios, procurando crear las condiciones favorables para facilitar la generación de riqueza, producción, negocios, inversión y empleo, y por ende, mejorar la calidad de vida a sus habitantes,

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

### 6.1 Visión

#### Recuadro 5:

##### Visión del Municipio de Chalatenango al 2016

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Chalatenango, 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

#### Visión

Un municipio, Ordenado, próspero, generador de oportunidades de desarrollo productivo empresarial, del municipio de Chalatenango, en lo agropecuario, comercial, turístico, limpio, respetuoso del ambiente, con equidad para hombres y mujeres, futurista, incluyente, seguro y competitivo en los distintos ámbitos del desarrollo económico local.

## 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 encausarán los esfuerzos de los actores locales participantes hacia la materialización de la visión o imagen futura que se espera alcanzar.

1. Potenciar y desarrollar el sector productivo del municipio de Chalatenango, generando las condiciones propicias para su dinamización propia
2. Aumentar la eficientización de la Gestión Pública Municipal por medio de la implementación de una serie de procesos modernos de gestión institucional
3. Aumentar el nivel de empleo e ingresos, mediante la creación y fortalecimiento de nuevas empresas con el diseño de líneas estratégicas de desarrollo económico productivo
4. Promover el emprendedurismo dirigido a jóvenes y mujeres
5. Promover socios públicos privados generadores de oportunidades al empresariado local

## 6.3 Líneas estratégicas de acción

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

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

**Tabla19:****Línea estratégica 1: Gestión municipal en relación al clima de negocios**

Objetivos específicos	Acciones estratégicas
Mejorar la atención al cliente con mayor calidad y calidez	Transparencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sistema de acceso a la información a la ciudadanía</li> </ul>
	Servicios municipales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficientar más la prestación de servicios internos y externos</li> </ul>
	Proactividad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir plan participativo integral para el manejo y explotación de los recursos naturales que contenga los siguientes ejes: Educación ambiental y reforestación</li> <li>• Ordenanza municipal para definir áreas protegidas de las cuencas de los ríos (Tamulasco)</li> <li>• Elaborar el plan de ordenamiento territorial</li> <li>• Prevención, promoción y manejo adecuado de desechos sólidos</li> <li>• Definir la ruta turística regional</li> <li>• Gestionar la construcción de los mega proyectos diseñados</li> </ul>
	Pagos informales
	Seguridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y garantizar la cultura de denuncia.</li> <li>• Fortalecer el observatorio municipal de la violencia.</li> <li>• Prevención de la violencia mediante: charlas de cultura de paz, creación de comités comunitarios de prevención de la violencia desde un abordaje interinstitucional (PNC, Alcaldía, Etc.)</li> <li>• Crear un plan integral de seguridad</li> <li>• Instalar un sistema de video vigilancia coordinado con la PNC</li> <li>• Gestionar el traslado de reos de pandillas y dejar solo reos comunes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la presencia policial</li> <li>• Establecer mayor control vehicular en las calles</li> <li>• Creación de un parque de deportes extremos</li> </ul>
	<p>Tasas en impuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover ordenanzas para dispensa de multas e intereses</li> </ul>
	<p>Regulaciones municipales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar el sistema de ventanilla única para concentrar los trámites</li> <li>• Crear una ordenanza municipal para la protección de los ríos</li> <li>• Desarrollo de programas de sensibilización ciudadana para proteger los recursos naturales</li> </ul>

**Tabla 20:**

Línea estratégica 2: Fomento de asociatividad público privada

Objetivos específicos	Acciones estratégicas
Falta objetivo	<p><b>Entre municipalidades, entes nacionales e internacionales</b></p> <p>Construcción de un espacio permanente de diálogo e interacción interinstitucional</p>
	<p><b>Entre municipalidad y empresarios</b></p> <p>Construcción de una agenda común con empresarios</p> <p>Fortalecer la asociación de empresarios incluyendo otros sectores productivos</p> <p>Definir un sistema de incentivos para la incorporación del primer empleo</p>

	Elaborar una agenda común comunidad empresariado y sector público
	<p><b>Entre municipalidad y gobierno central</b></p> <p>Impulsar un programa de apoyo a nuevos emprendimientos en el municipio a través de CONAMYPE y MINEC</p> <p>Lograr un acuerdo convenio con el MEGATEC, para establecimiento de programas de becas para bachilleres</p> <p>Crear Infocentros municipales didácticos y educativos</p>

**Tabla 21:**

Línea estratégica 3: Participación e involucramiento del sector privado (nivel de organización entre otros)

Objetivos específicos	Acciones estratégicas
Falta objetivo	<p>Ruta turística</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar y ordenar servicio de transporte público.</li> <li>• Fomentar la inversión en infraestructura para la atención al turista: hoteles restaurantes y centro de atención al turista.</li> <li>• Coordinar entre empresarios y micro empresarios de la zona con potencial para aprovechar esta oportunidad</li> </ul>
	<p>Incentivar la articulación intersectorial</p> <p>Potenciar, preferir productos locales</p>

**Tabla 22:**

**Línea estratégica 4: Producción y Generación de Empleo por Sector**

Objetivos específicos	Acciones estratégicas
Falta objetivo	<p data-bbox="823 264 1388 409">Posibilidad de coordinar y alinear actividades con otros empresarios a nivel local y nacional y fomentar la cooperatividad y asociatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="823 456 1388 589">• Buscar inversionistas extranjeros ofreciéndoles calidad de mano de obra ya capacitada y un clima agradable para los negocios.</li> <li data-bbox="823 629 1388 761">• Buscar las mejores alianzas con la banca local y nacional para garantizar las condiciones de confianza permanente</li> <li data-bbox="823 801 1388 934">• Impulsar el mercado a través de mercadólogos capacitados para vender los productos elaborados en las empresas establecidas</li> </ul> <p data-bbox="823 943 1388 969">Aprovechar los recursos existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="823 1016 1388 1126">• Explorar y definir las posibilidades para explorar los diferentes recursos existentes, en el municipio</li> <li data-bbox="823 1176 1388 1234">• Identificar inversionistas acorde los recursos posibles</li> </ul>

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

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

PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<b>Gestión municipal en relación al clima de negocios</b>	Transparencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de nuevos y mejores instrumentos de acceso a la información a la ciudadanía</li> <li>2. Divulgación de la Ordenanza Municipal de Transparencia y Participación Ciudadana</li> <li>3. Definir una unidad para quejas y denuncias</li> </ol>	Asesoría Técnica en transparencia, medios de divulgación escritos, radiales, de la ordenanza	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal ADESCOS Sector Privado del Municipio	FUNDE-PROYECTO MCP
	Servicios municipales	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Proyecto de Actualización de Sitio Web de la municipalidad.</li> <li>5. Adquisición de equipo informático y software para modernizar los procesos administrativos</li> <li>6. Adquisición de nuevos equipos para el manejo para la prestación de los servicios externos</li> <li>7. Capacitar al personal de la municipalidad en temas de atención al cliente, calidad y calidez, liderazgo</li> </ol>	<p>Consultor en Informática y Redes. Recursos financieros para la actualización y mantenimiento</p> <p>Recursos financieros para la compra del equipo</p>	Alcaldía Municipal  Cooperación  Universidades	Universidades  Cooperación externa

	Proactividad	<p>8. Actualizar el plan Estratégico participativo para el desarrollo local</p> <p>9. Crear una ordenanza para la protección de los recursos naturales y definir áreas protegidas</p> <p>10. Elaborar el plan de ordenamiento territorial</p> <p>11. Diseñar la estratégica de desarrollo turísticos</p> <p>12. Gestionar la construcción de los mega proyectos; polideportivo, Terminal de buses, Plaza central</p> <p>13. Publicitar y vender la imagen de Chalatenango</p> <p>14. Construir el centro de artesanía y gastronomía</p> <p>15. Realizar festivales gastronómicos</p>	<p>Presupuesto municipal</p> <p>Apoyo externo</p> <p>Asistencia técnica</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Asistencia Técnica</p>	Alcaldía, Sector privado	
	Seguridad	<p>16. Instalación del observatorio municipal</p> <p>17. Implementación de jornadas de sensibilización para la cultura de la denuncia</p> <p>18. Implementación del sistema de video vigilancia</p> <p>19. Desarrollo de jornada de cultura de</p>	Presupuesto municipal	Alcaldía Municipal	Estudiantes de Servicio Social de Universidades Proyecto MCP

		<p>paz</p> <p>20. Diseño de un plan integral de seguridad</p> <p>21. Gestión de traslado de reos de pandillas por reos comunes al centro penal</p> <p>22. Construcción parque de deporte extremo para jóvenes</p> <p>23. Gestionar el aumento de personal de la PNC, así como equipo y recursos</p>			
	Tasas e impuestos	<p>24. Elaboración de una ordenanza para dispensa de multas e intereses</p> <p>25. Hacer un estudio sobre costos de los servicios municipales</p> <p>26. Implementar el sistema eficiente de cobros de tasas</p>	Presupuesto municipal	Alcaldía Municipal	Asesoría Técnica Proyecto MCP
	Regulaciones municipales	<p>27. Instalación del sistema de ventanilla única para atención al empresariado</p> <p>28. Crear ordenanza para la protección de las fuentes de agua</p> <p>29. Desarrollo de jornadas de sensibilización para proteger los recursos naturales</p>	Asistencia Técnica	Alcaldía	
	Pagos informales	30. Establecer mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos	Asistencia Técnica	Alcaldía	

		31. Transparentar los procesos de licitación implementados por la UAC, por medio de publicaciones de los procesos seguidos y asignaciones de proyectos			
--	--	--	--	--	--

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Fomento de asociatividad público privada	Entre municipalidades	32. Fortalecimiento de la mancomunidad la montañona 33. Diseño de una ruta turística regional Suchitoto, Chalatenango Aguilares	Asistencia Técnica	Alcaldía	MANCOMUNIDAD
	Entre municipalidad y empresarios	34. Construcción de un espacio permanente de diálogo e interacción interinstitucional 35. Fortalecer la asociación de empresarios incluyendo otros sectores productivos 36. Diseñar un sistema de incentivos para la incorporación del primer empleo	Asistencia Técnica	Alcaldía y Empresariado	Empresariado

		37. Definición de socios público privado			
	Entre municipalidad y Gobierno Central	38. Impulsar un programa de apoyo a nuevos emprendimientos en el municipio a través de CONAMYPE y MINEC 39. Establecer Alianzas con el Programa MAG/ CENTA para ampliar la cobertura de asistencia técnica a los productores y productoras del municipio 40. Lograr un acuerdo convenio con el MEGATEC, para establecimiento de programas de becas para bachilleres 41. Creación de infocentros municipales didácticos y educativos	Asistencia Técnica	Alcaldía MAG CENTA MINEC	CONAMYPE

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<b>Participación e involucramiento del sector privado</b>	Ruta turística	42. Mejorar y ordenar el sistema de transportes colectivo 43. Fomentar la inversión en infraestructura para la atención al turista: hoteles restaurantes y centro de atención al turista 44. Diseño de un mecanismo de asocio público privado	Asesoría y asistencia Técnica  Recursos financieros	Alcaldía y Sector privado	VMT
	Articulación intersectorial	45. Fomentar el consumo de productos locales	Asesoría	Sector privado	Proyecto MCP

Línea estratégica	Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<b>Producción y generación de empleo por sector</b>	Coordinación de actividades entre empresariado para el fomento de la inversión	46. Ferias de negocios, que incluyen inversionistas nacionales e internacionales 47. Construir alianzas con la banca local para garantizar la confianza permanente 48. Impulsar el mercado a través de mercadólogos capacitados para vender los productos elaborados en las empresas establecidas 49. Desarrollar ferias de empleo 50. Diseño e implementación de una cooperativa municipal de acceso a créditos para sector micro empresarial	Asesoría	Alcaldía, MITRAB  Sector privado	Proyecto MCP
	Aprovechar los recursos existentes	51. Hacer un inventario de iniciativas 52. Hacer estudios de factibilidad para los potenciales negocios	Asistencia Técnica	Municipalidad	Universidades
	Sector turismo	53. Diseño de plan de desarrollo y ruta turística 54. Construcción de proyecto Ranchón gastronómico 55. Realizar estudio para determinar la	Recurso financieros  Asesoría profesional especializada	Municipalidad  Sector privado	Proyecto MCP MITUR

		<p>gastronomía local</p> <p>56. Desarrollar ferias culturales</p> <p>57. Desarrollo de programas de capacitación a guías turísticos</p> <p>58. Mantenimiento de red vial que conecta a centros turísticos</p>	Recurso humano		
	Sector agropecuario	<p>59. Desarrollo de programa de asistencia técnica y capacitación a productores agropecuarios, con alianza MAG CENTA y alcaldía</p> <p>60. Potenciar la diversificación y tecnificación agrícola y fomentar el encadenamiento productivo</p> <p>61. Desarrollo de zonas de distrito de riego</p> <p>62. Convenios con SENDEPESCA para fomentar y ampliar la producción pesquera</p>	Asistencia Técnica	MAG CENTA	<p>Proyecto MCP MANCOMUNIDAD ADEL</p>
	Sector pesquero				

## 6.5 Programa Multianual

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1.1 Transparencia Municipal</b>	1.1.1 Aplicación de la ley de acceso a la información					
	1.1.2 Proyecto de Actualización de Sitio Web de la municipalidad					
	1.1.3 Divulgación de la Ordenanza Municipal de Transparencia y Participación Ciudadana					
	1.1.4 Definir una unidad para quejas y denuncias					
<b>1.2 Servicios Municipales</b>	1.2.1 Diseño de mecanismos de socios publico privado para la prestación de servicios municipales con empresarios locales					
	1.2.2 Adquisición de equipo informático y software para modernizar los procesos administrativos					
	1.2.3 Diseñar alternativas para eficientizar la prestación de servicio municipales					
	1.2.4 Capacitar al personal de la municipalidad en temas de atención al cliente, calidad y calidez, liderazgo, etc.					
	1.2.5 Desarrollar un sistema de costeo de los servicios municipales de forma permanente en comparativo al sistema tarifario.					
	1.2.6 Diseñar e implementar un proceso de reingeniería institucional					

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1.3 Proactividad</b>	1.3.1 Actualizar el plan Estratégico participativo para el desarrollo local					
	1.3.2 Crear una ordenanza para la protección de los recursos naturales y definir áreas protegidas					
	1.3.3 Elaborar el plan de ordenamiento territorial					
	1.3.4 Diseñar la estratégica de desarrollo turísticos					
	1.3.5 Gestionar la construcción de los mega proyectos; polideportivo, Terminal de buses, Plaza central					
	1.3.6 Publicitar y vender la imagen de Chalatenango					
	1.3.7 Gestionar la construcción el centro de artesanía y gastronomía conjuntamente al sector privado					
	1.3.8 Realizar festivales gastronómicos					
<b>1.4 Seguridad</b>	1.4.1 Instalación del observatorio municipal					
	1.4.2 Implementación de jornadas de sensibilización par la cultura de la denuncia					
	1.4.3 Implementación del sistema de video vigilancia					
	1.4.4 Desarrollo de jornadas de cultura de paz					

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
	1.4.5 Creación de espacios de recreación y esparcimiento					
	1.4.6 Construcción de parque de deporte extremo para jóvenes					
	1.4.7 Gestión de traslado de reos de pandillas por reos comunes al centro penal					
	1.4.8 Diseño de un plan integral de seguridad					
<b>1.5 Tasas e impuestos</b>	1.5.1 Elaboración de una ordenanza para dispensa de multas e intereses					
	1.5.2 Implementar el sistema eficiente de cobros de tasas e impuestos					
<b>1.6 Regulaciones municipales</b>	1.6.1 Instalación del sistema de ventanilla única para atención al empresariado					
	1.6.2 Crear una ordenanza para la protección de las fuentes de agua y generación de aéreas protegidas definir aéreas de alto riesgo					
	1.6.3 Desarrollo de jornada de sensibilización para proteger los recursos naturales					

<b>Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios</b>		<b>Tiempo</b>				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<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 UCI, por medio de publicación de los procesos seguidos y asignaciones de proyectos y fortalecimiento de la contraloría ciudadana					

<b>Línea estratégica 2 : Fomento de asociatividad publico privado</b>		<b>Tiempo</b>				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>2.1 Asociatividad entre municipalidades</b>	2.1.1 Fortalecimiento de la mancomunidad la montaña iniciando por adicionar municipios de zona baja					
	2.1.2 Diseño de una ruta turística regional Suchitoto, Chalatenango y San Francisco Iempa y macizo la montaña					
<b>2.2 Entre municipalidad y empresarios</b>	2.2.1 Construcción de un espacio permanente de diálogo e interacción interinstitucional					
	2.2.2 Fortalecer la asociación de empresarios incluyendo otros sectores productivos					

<b>Línea estratégica 2 : Fomento de asociatividad publico privado</b>		<b>Tiempo</b>				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	2.2.3 Diseñar un sistema de incentivos para la incorporación del primer empleo					
	2.2.4 Diseño de un mecanismo para el aprovechamiento de los espacios públicos en asocio al sector privado					
<b>2.3 Entre municipalidad y Gobierno Central</b>	2.3.1 Impulsar un programa de apoyo a nuevos emprendimientos en el municipio a través de CONAMYPE y MINEC					
	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 Coordinar las acciones con otras instancias nacionales OGS y ONG					
	2.3.3 Lograr un acuerdo convenio con el MEGATEC, y universidades para establecimiento de programas de becas para bachilleres					

<b>Línea estratégica 3: Participación e involucramiento del sector privado</b>		<b>Tiempo</b>				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>a. Ruta turística</b>	3.1.1 Mejorar y ordenar el sistema de transportes colectivo					
	3.1.2 Fomentar la inversión en infraestructura para la atención al turista: hoteles restaurantes y centro de atención al turista priorizando al sector privado de Chalatenango					
	3.1.3 Diseño de un mecanismo de asocio público privado					
<b>3.2 Articulación intersectorial</b>	3.2.1 Fomentar el consumo de productos locales					

Línea estratégica 4: Producción y generación de empleo por sector		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
<b>4.1 De actividades entre empresarios para el fomento de la inversión</b>	4.1.1 Ferias de negocios, que incluyen inversionistas locales nacionales e internacionales					
	4.1.2 Construir alianzas con la banca local para garantizar la confianza permanente					
	4.1.3 Impulsar el mercado a través de mercadólogos capacitados para vender los productos elaborados en las empresas establecidas locales					
	4.1.4 Desarrollar ferias de empleo					
	4.1.5 Crear y/o potenciar la bolsa de empleo en función de la oferta					
	4.1.6 Creación de una cooperativa municipal para brindar créditos con fondo semilla municipal en conjunto al asocio con el sector privado, dirigida al sector informal y micra empresa					
	4.1.7 Diseñar un mecanismo de incentivos al sector privado en función de la generación de empleo					
<b>4.2 Aprovechamiento de</b>	4.2.1 Hacer un inventario de iniciativas productivas					

Línea estratégica 4: Producción y generación de empleo por sector		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
recursos existentes	4.2.2 Hacer estudios de factibilidad para los potenciales negocios					
<b>4.3 Sector turismo</b>	4.3.1 Diseño e implementación de plan de desarrollo y ruta turística					
	4.3.2 Construcción de proyecto Ranchón gastronómico					
	4.3.3 Realizar estudio para determinar la gastronomía					
	4.3.4 Desarrollar freías culturales					
	4.3.5 Desarrollo de programas de capacitación a guías turística					
	4.3.6 Mejoramiento de calles de acceso a puntos clave de desarrollo turístico					
	4.3.7 Gestión de recursos para planes de negocios y acceso a créditos					
<b>4.4 Sector Agropecuario</b>	4.4.1 Desarrollo de programas de, tecnificación agrícola asistencia técnica y capacitación a productores agrícolas con alianza MAG CENTA					

Línea estratégica 4: Producción y generación de empleo por sector		Tiempo				
Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	2016
	4.4.2 Potenciar la diversificación agrícola y fomentar el encadenamiento productivo 4.4.3 Mejoramiento de los caminos vecinales de zonas de cultivo 4.4.4 Crear una instancia para la adquisición de insumos agrícolas de forma colectiva y a precios competitivos 4.5.1 Diseño de un programa para la adquisición de equipo y maquinaria agrícola 4.5.2 Diseño de un distrito de riego, en la zona baja					
<b>4.6 Sector pesquero</b>	4.6.1 Convenios con SENDEPESCA, para mejorar la producción pesquera					
<b>4.7 Artesanal</b>	4.7.1 Desarrollo de jornadas de capacitación sobre técnicas artesanales 4.7.2 Diseño de política local de acceso a créditos para el sector 4.7.3 Desarrollo de ferias artesanales					

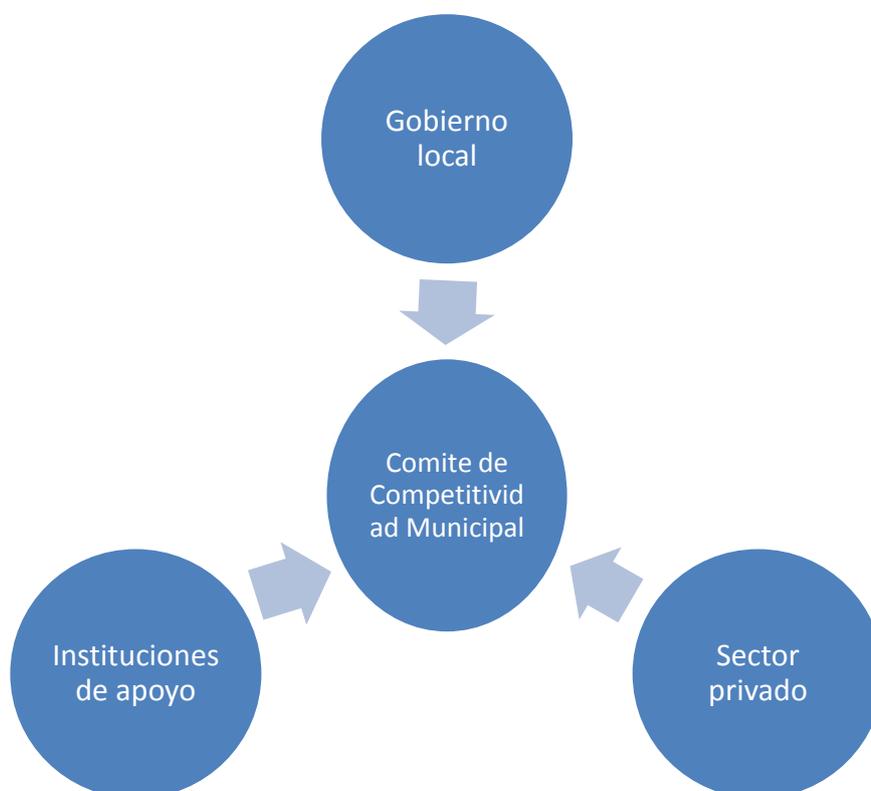
## CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

La institucionalización de la organización responsable de la implementación y seguimiento del Plan de Competitividad del Municipio de Chalatenango 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 brinda apoyo operativo durante las etapas del proceso de formulación del Plan y de articulación a otros actores en el proceso.



**Figura: Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal**

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

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

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

*Elementos de Funcionamiento:*

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

Los delegados que conforman el comité de competitividad municipal son:

**Comité de Competitividad**

<b>Nombre</b>	<b>Sector al que pertenece</b>
Edgardo Antonio Alvarado	Municipalidad
José Pedro Alvarenga	Municipalidad
Eduardo Franco	Municipalidad
Juan Carlos Rivera,	Municipalidad
Bety Estela Vásquez	Sector privado
Marisol Alvarenga de Zelaya	Sector privado
Agustín Flores	Sector privado
José Salvador Guerra	Sector privado
Braulio Erasmo Menjívar	Sector privado
Ovidio Erazo Deras	Sector privado
José Manuel Guardado	Sector privado
Mauricio Rafael Rodríguez	Sector privado

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

Es necesario guardar la coherencia y la compatibilidad entre las acciones y proyectos contemplados en el plan con los indicadores de éxito abajo establecidos)

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

### 8.1 Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal

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

### 8.2 Indicadores sobre la Gestión Municipal

	2009	2011	2013
ICM	6.25	6.88	7.20
Ranking	20	13	7

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

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Alcaldía Municipal de Chalatenango. (2009). Plan Estratégico de Desarrollo .
- Centro de Monitoreo y Evaluación de la Violencia desde la Perspectiva Ciudadana. (2008). El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica.
- DIGESTIC. (1992). V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992.
- DIGESTYC. (s.f.). Dirección General de Estadística y Censos. Recuperado el 2011, de <http://www.digestyc.gob.sv/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/>
- DIGESTYC. (2009). IV Censo Agropecuario.
- DIGESTYC. (2007). VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007.
- DIGESTYC. (2005). VII Censos Económicos 2005.
- FISDL. (2010). Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal.
- Internacional, RTI. (2011). Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador.
- MARN. (12 de 2011). Información general de los Sitios Ramsar de El Salvador. Recuperado el 12 de 2011, de [http://www.marn.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=765:informacion-general-de-los-sitios-ramsar-de-el-salvador-&catid=25:avisos-ciudadano&Itemid=76](http://www.marn.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=765:informacion-general-de-los-sitios-ramsar-de-el-salvador-&catid=25:avisos-ciudadano&Itemid=76)
- MINED. (2009). Censo Inicial 2009, Base de Datos de Centros Escolares.
- OIRSA. (SA). Descripción de Embalses de El Salvador, Embalse del Cerrón Grande.
- PNUD y FUNDA UNGO. (2009). Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009. San Salvador: PNUD Y FUNDA UNGO.
- RTI Internacional. (2009). Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador.
- RTI Internacional. (2011). Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador.
- Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. (sin año). Plan Nacional de Desarrollo Territo.

