



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Plan de Competitividad Municipal de Zacatecoluca

2012 - 2016

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

San Salvador, Septiembre de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Zacatecoluca 2012 - 2016

Septiembre de 2012

Elaborado para:

José Luis Trigueros

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

Elaborado por:

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

<u>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</u>	<u>7</u>
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>10</u>
<u>PRESENTACIÓN</u>	<u>11</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>12</u>
<u>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.</u>	<u>13</u>
1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	13
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	13
<u>CAPÍTULO II. ENTORNO NATURAL Y SOCIO-ECONÓMICO.....</u>	<u>16</u>
2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO	16
2.2 RECURSOS NATURALES	17
a. Climatología.....	17
b. Orografía	17
c. Recursos hídricos	17
d. Usos del Suelo.....	18
e. Recursos forestales	18
f. Minas, canteras y otros recursos relevantes	18
2.3 POBLACIÓN	19
2.4 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS DE AGUA, DRENAJES, DESECHOS SÓLIDOS.....	20
2.5 EDUCACIÓN	21
a. Años de escolaridad promedio.....	21
b. Tasa de alfabetismo adulto	21
c. Infraestructura y oferta de servicios educativos.....	22
2.6 MIGRACIÓN	23
2.7 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA	23
2.8 CONECTIVIDAD.....	23
2.9 MAPA DE ACTORES	24
2.10 CONCLUSIONES	29
<u>CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL.....</u>	<u>30</u>

3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	30
3.2 DATOS SOBRE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTION MUNICIPAL	32
a. Subíndice de Transparencia	33
b. Subíndice Servicios municipales.....	33
c. Subíndice de Proactividad.....	34
d. Subíndice de Seguridad Ciudadana.....	35
e. Subíndice de Normativa municipal.....	35
f. Subíndice de Trámites empresariales	35
3.3 CONCLUSIONES	36

CAPÍTULO IV TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL.. 37

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	37
a. Empleo por sectores de actividad económica	37
b. Perfil del sector agrícola	38
c. Perfil del sector agroindustrial	39
d. Perfil del sector industrial.....	39
e. Perfil del sector comercio.....	40
f. Perfil del sector servicios	41
g. Perfil del sector turismo	42
h. Cooperativas que existen en el municipio	42
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL	42
a. Pequeñas y Medianas empresas –PYMES.....	42
b. Microempresas	42
c. Estructura sectorial	43
d. Género de propietarios	43
4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES.....	44
4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS	44
a. Oferta de servicios financieros: acceso a créditos	44
b. Oferta de servicios no financieros	44
4.5 CONCLUSIONES	45

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO 46

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL. 48

6.1 VISIÓN.....	48
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	48
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	49
6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	56
6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)	67
a. Programación 2012.....	67

b. Programación 2013-2016	71
<u>CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO</u>	<u>77</u>
7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	77
<u>CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL</u>	<u>80</u>
8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	80
8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL	80
8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.	81
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>82</u>

ÍNDICE DE MAPA

Mapa 1. Mapa de Zacatecoluca.....	16
-----------------------------------	----

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad	15
Diagrama 2. Mapa de actores de Zacatecoluca	28
Diagrama 3. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Zacatecoluca	19
Tabla 2. Municipio de Zacatecoluca, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica.....	21
Tabla 3. Matrícula y secciones por nivel educativo	22
Tabla 4. Mapa de actores de Zacatecoluca	26
Tabla 5. Índice de Competitividad Municipal de Zacatecoluca	31
Tabla 6. Personal ocupado y remunerado por actividad económica del municipio de Zacatecoluca	38
Tabla 7. Detalle de la producción agrícola del municipio de Zacatecoluca.....	39
Tabla 8. Municipio de Zacatecoluca, clasificación de actividades del sector industrial.....	39
Tabla 9. Principales actividades del sector comercio	40
Tabla 10. Principales actividades del sector servicios.....	42
Tabla 11. Clasificación de los establecimientos económicos del municipio de Zacatecoluca, por tipo de propietario	43
Tabla 12. Matriz de Análisis FODA	46
Tabla 13. FODA de competitividad y clima de negocios municipio de Zacatecoluca.....	46
Tabla 14. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	49
Tabla 15. Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada	53
Tabla 16. Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pirámide poblacional de Zacatecoluca, 2007.....	19
Gráfico 2. Distribución de hogares por área geográfica	20
Gráfico 3. Índice de Competitividad Municipal de Zacatecoluca 2009 - 2011.....	32
Gráfico 4. Establecimientos económicos del municipio de Zacatecoluca, por rama de actividad económica	43

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

°C	grado centígrado
ACCOVI de R.L.	Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Vicentina de Responsabilidad Limitada
ACECENTA	Cooperativa Financiera Solidez Total ACECENTA de Responsabilidad Limitada
ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
ALN	Asociación Los Nonualcos
APP	Alianzas Público-Privado
CAM	Cuerpo de Agentes Metropolitanos
CENDEPESCA	Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
CM	Comisión de Mitigación
COEM	Comité de Emergencia Municipal
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
FADEMYPE	Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
FEPADE	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
FOMILENIO	Fondo del Milenio de El Salvador
FUNDAUNGO	Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo

FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible
GOES	Gobierno de El Salvador
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INSAFOCOOP	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
ISDEM	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal
ITCA	Escuela Especializada en Ingeniería Instituto Tecnológico Centroamericano
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MCP	Municipal Competitive Project (<i>por sus siglas en inglés</i>)
MINEC	Ministerio de Economía
MITUR	Ministerio de Turismo
MOP	Ministerio de Obras Públicas
msnm	metros sobre nivel del mar
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
ONG	Organización No Gubernamental
OPLAGEST	Oficina de Planificación y Gestión Territorial
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
PIB	Producto Interno Bruto

PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe
PRODEMOR CENTRAL	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural para la Región Central y Paracentral
PRODEMORO	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural para la Región Oriental
PROMUDE	Programa de Desarrollo y Descentralización Local
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RTI	Research Triangle Institute (<i>por sus siglas en inglés</i>)
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitaciones para el Desarrollo Local
UACI	Unidad de Adquisiciones y Compras Institucionales
UDEL	Unidad de Desarrollo Económico Local
UES	Universidad de El Salvador
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (<i>por sus siglas en inglés</i>)
VMVDU	Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

RESUMEN EJECUTIVO

En el 2009, el Programa de **USAID “Promoción de Oportunidades Económicas”** desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel 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.

Luego de la primera evaluación ICM 2009, USAID lanza el “**Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**” con el objetivo de 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, esto a través de un Plan de Competitividad Municipal que impulsará acciones encaminadas a mejorar cada una de las áreas que evalúa el ICM y consecuentemente mejora la calificación global de este indicador.

Esta mejora del valor del ICM, con llevaría a generar nuevas inversiones, negocios y empleos, y facilitar con ello, el avance de los municipios hacia el desarrollo económico local. En el 2009 se evaluaron los 100 municipios más poblados de El Salvador, para el 2011, cuando se realizó la segunda medición se incluyeron 8 municipalidades más al total de 100 del 2009. El “**Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**” atiende únicamente a 50 municipalidades y es ejecutado por RTI International con el apoyo de FUNDE -que atiende a 30 municipalidades en el oriente y centro del país- y, SACDEL que -atiende a los 20 restantes en la zona occidental y central-.

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

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

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

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

PRESENTACIÓN

Por años, los gobiernos municipales hemos trabajado fuertemente por impulsar el desarrollo local en cada uno de nuestros municipios, y aunque la tarea es ardua, no desfallecemos en nuestros objetivos. Nuestros principales logros, y lo que nos impulsa a continuar trabajando, son los rostros de satisfacción y los emotivos saludos y sonrisas que día a día recibimos de nuestros pobladores, satisfechos con la gestión municipal y con todo el trabajo que se realiza por mejorar sus condiciones de vida. Este agradecimiento de la población nos hace esforzarnos cada vez más en procurar dicha mejora en las condiciones de vida de cada ciudadano y ciudadana de Zacatecoluca, temas como alumbrado eléctrico, aseo de calles y aceras, recolección de desechos sólidos, registro del estado familiar, mejora en vías de acceso e infraestructura vial, apoyo social para la población y demás obras del ámbito social ambiental, son los que por años nos han reconocido en Zacatecoluca como un gobierno que promueve el desarrollo local.

Sin embargo, no somos infalibles, como seres humanos que somos y que estamos siempre en un constante aprendizaje, hemos visto nuestras debilidades en el ámbito económico. Sin embargo, es a partir de la creación de la Unidad de Desarrollo Económico Local, que el señor Alcalde, Dr. Francisco Hirezi, inicio una clara apuesta por el tema económico, en vista que por años, la gestión municipal nos decantábamos mas por el tema social obviando que el tema económico es fundamental para promover el desarrollo local, es decir, la mejora en las condiciones de vida de cada viroleño y viroleña.

Es por ello, y continuando con este esfuerzo incansable por promover el Desarrollo Económico Local, que el gobierno municipal de Zacatecoluca, presidido por su alcalde Dr. Francisco Hirezi, y su Concejo Municipal, junto con el gobierno de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en ingles) presentan con sumo agrado el Plan de Competitividad Municipal Zacatecoluca 2012-2016, el cual ha sido posible gracias al apoyo técnico de FUNDE y bajo la coordinación de RTI Internacional. Sin embargo, todo este apoyo hubiera sido en vano sino fuera gracias al esfuerzo y la participación amplia de todos los sectores económicos, a los cuales, agradecemos profundamente se contribución pero además reiteramos el compromiso para que juntos, gobierno local y sectores empresariales y económico productivo, podamos hacer realidad cada una de las acciones que proponemos en este plan y que impulsaran con mayor fuerza el Desarrollo Económico Local.

Atentamente,

Dr. Francisco Hirezi
Alcalde de Zacatecoluca

INTRODUCCIÓN

El presente documento denominado: **Plan de Competitividad Municipal de Zacatecoluca 2012-2016**, es el producto final de un esfuerzo de más de 9 meses de recopilación de información secundaria, investigación de campo, reuniones con las comisiones de enlace municipal, serie de talleres participativas y consultas con todos los sectores económicos productivos, que tienen como objetivo fundamental, construir una propuesta de acciones para la mejora de la competitividad municipal de manera amplia y participativa.

El documento está compuesto por 8 capítulos, que presentan de manera integral, lo que comprende este PCM. En primer lugar se abordan los aspectos teóricos que facilitarán la comprensión sobre el enfoque bajo el cual se aborda el tema y cuales es la base para la construcción de ideas y/o acciones propuestas para la mejora de la competitividad. Asimismo, se presenta la metodología para la construcción del PCM.

Seguido al marco teórico y metodología se presentan 3 capítulos consecutivos, que describen un breve diagnóstico sobre el municipio, en las áreas socio-económicas, índice de competitividad municipal y sectores económico-productivos. Este diagnóstico parte primeramente con un capítulo que hace análisis de variable de entorno vitales para identificar las potencialidades y debilidades del municipio, en él, se hace una descripción sobre aspectos relevante en materia de recursos naturales, población, educación, cobertura de servicios básicos, conectividad vial y mapeo de actores. El siguiente capítulo hace una descripción sobre el ICM y sus principales subíndices, así como los resultados de Zacatecoluca y acciones que se implementan relacionadas a dichos subíndices. Para finalizar, se realiza un diagnóstico sobre la base económica productiva. Dicho análisis expone elementos sobre la economía del municipio, a través de perfiles sectoriales en donde se abordan estadísticas sobre la producción y sus características (sector agropecuario) y descripción del tamaño, ocupación y diversidad para los sectores industriales y de comercio y servicios. Esto con el afán de presentar un panorama básico sobre las potencialidades del municipio.

Seguido, se presentan los capítulos V, VI, VII y VIII, que están directamente relacionados al proceso de planificación y elaboración del PCM. Estos capítulos presentan en forma sistemática, la metodología para construir el PCM. Para partir de la construcción de estrategias y acciones, es necesario partir de una base FODA que permita plantear soluciones concretas y adaptadas a la realidad del municipio. Dicho análisis FODA, se presenta en el capítulo V. Consecuentemente se presenta el capítulo VI con los resultados de la planificación estratégica con los sectores, en dicho capítulo se hace mención de la visión, objetivos estratégicos, líneas estratégicas y acciones a impulsar, las cuales después son plasmadas en una matriz con información sobre responsables, recursos e instituciones de apoyo. Además, el capítulo VI también presenta la matriz de programación anual y multianual con el fin de orientar la ejecución del PCM.

Para cerrar, el documento plasma en sus capítulos VII y VIII, el proceso para implementación del PCM y sus indicadores de seguimiento y evaluación. Dicho proceso estará a cargo del Comité de Competitividad Municipal, el cual es descrito en el capítulo VII.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

No existe un único concepto que capture en toda su dimensión el fenómeno de la competitividad de un país, de una ciudad o de una región. A partir de la idea de Porter de que la competitividad depende del mejoramiento continuo de la capacidad micro-económica de la economía y de la "sofisticación" de las compañías locales y sus competidoras, se ha generado una serie de conceptos que enfatizan diferentes elementos.

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

Las definiciones anteriores enfatizan en la capacidad de las regiones para mantener un ritmo de crecimiento sostenido, vía la mejora de la productividad. Por tal razón, en el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado¹, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo.

Para la construcción del Plan se llevaron a cabo las siguientes etapas y actividades (Ver diagrama 1):

Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Investigación preliminar del municipio a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y los informes ICM 2009 y 2011.
- b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del plan de

¹ Incluye empresas de todo tamaño en forma individual o asociativa (cooperativas, asociaciones, gremiales, etc.), instituciones educativas, ONG locales y ADESCOS.

competitividad y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.

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

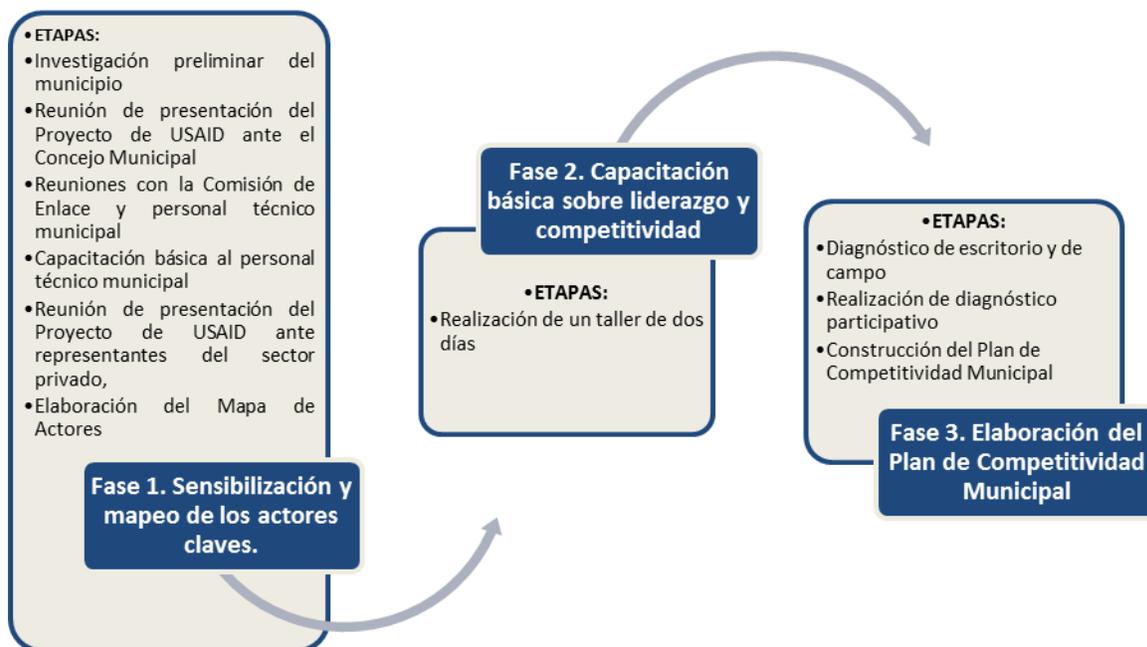
Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

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.

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



2.2 RECURSOS NATURALES

a. Climatología

El clima predominante es de sabanas tropicales calurosas o tierra templada, cuya elevación varía de 800 a 1200 m y de 1200 a 1700 metros. La temperatura promedio anual máxima es de 34.6° C y la mínima anual es de 21.3° C.

El volcán de San Vicente de 2,181.74 m de altura, representa una permanente amenaza para el municipio, debido a los derrumbes en la parte superior y laderas, por los flujos de lodos en las épocas lluviosas, que bajan a la parte sur del municipio⁵. Además se producen desbordamientos de ríos e inundaciones en la zona sur del municipio⁶.

“En el promedio anual de precipitación del año de 1996 se puede observar que en el mes de septiembre se presentó la máxima cantidad de precipitación, con un valor de 454 mm, y el mínimo de 1 mm para el mes de febrero para un registro de 31 años en la estación meteorológica Zacatecoluca”⁷.

b. Orografía

Las principales elevaciones del municipio son: volcán de San Vicente ó Chinchontepec, situado a 10.3 Km al norte de la ciudad y con una altitud de 2181 msnm. También se encuentra el cerro Marroquín: Entre el río nuevo y la quebrada el Capulín a 3.5 Km. al norte de la ciudad, a una altitud de 430 msnm.

c. Recursos hídricos

De acuerdo al Plan de Gobierno de la alcaldía municipal, los ríos principales son:

- Río Ichanmichen, ubicado a 4.8 Km al norte de la ciudad. Es la fuente de agua para las piscinas del turicentro Ichanmichen, principal atractivo turístico del municipio.
- Río San Antonio o El Amate, el cual se conforma de la confluencia de los ríos Apanta y El Callejón, ubicado a 5.4 Km al sur de Zacatecoluca.
- Río Amayo, ubicado a 9 Km al norte de la ciudad, corre en dirección de norte sur y sirve de límite entre este municipio y San Juan Nonualco.

⁵ Informe. Evaluación del Riesgo y Prevención de Desastres en el Municipio de Zacatecoluca. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Ayuda Humanitaria y Cuerpo de Socorro Suizo y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Julio de 2001.

⁶ Fuente: Plan de Mitigación y Uso del Suelo en Zacatecoluca. Elaborado por COEM (Comité de Emergencia Municipal) - Comisión de Mitigación (CM). Financiado por USAID/ES Gestionado por el Consorcio Cruz Roja Americana, Cruz Roja Salvadoreña, Grupo de Recursos Internacionales. Facilitado por Grupo de Recursos Internacionales. Zacatecoluca, 2004.

⁷ Informe. Evaluación del Riesgo y Prevención de Desastres en el Municipio de Zacatecoluca. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Ayuda Humanitaria y Cuerpo de Socorro Suizo y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Julio de 2001.

d. Usos del Suelo⁸

La estructura geológica predominante en Zacatecoluca es la del volcán de San Vicente, cuyas eyecciones han delineado la zona norte del municipio y sus productos de erosión se depositan en las partes bajas, conformando terrenos con vocación agrícola, muy productivos. Los principales grupos litológicos lo forman lavas andesíticas y basálticas, sedimentos volcánicos detríticos con materiales piroclásticos y corrientes de lava intercaladas y aluviones con intercalaciones de materiales piroclásticos.

Por las características físicas los suelos se clasifican en:

- a) **Latosoles.** Presentan las siguientes características: Estructura granular fina. El espesor varía de 30 a 60 cm, son suelos generalmente profundos y permeables con buena capacidad de retener agua, tienen alta capacidad de producción.
- b) **Regosoles:** Espesor variable de 20 a 30 cm, son suelos franco friables, permeables y profundos. Son suelos capaces de dar buenas a moderadas cosechas, poseen moderada capacidad de retener agua, no pegajosos, ni plásticos.

e. Recursos forestales⁹

El tipo de cobertura vegetal es de dos tipos: en la parte alta de las micro-cuencas se puede observar una densa vegetación y en la parte baja predominan terrenos utilizados para cultivos.

La región del Municipio de Zacatecoluca está clasificada según el sistema de zonas de vida de Holdridge, como:

- Bosque húmedo sub-tropical, con temperaturas menores a 24°C, entre el mar y alturas aproximadamente de 200 msnm.
- Bosque húmedo subtropical transición a tropical con temperaturas mayores a 24°C, aproximadamente entre los 200 a 600 msnm.
- Bosque muy húmedo sub-tropical, con temperaturas del aire medio anuales menores a 24°C, aproximadamente entre 600 o más msnm, en el complejo montañoso.

f. Minas, canteras y otros recursos relevantes

El tipo de rocas y materiales que se encuentran en la Región de La Paz son explotados principalmente para materiales de construcción, existiendo algunas canteras que explotan gravas y arenas en las riveras de ríos y otras canteras que explotan material pétreo para la construcción¹⁰.

⁸ Informe. Evaluación del Riesgo y Prevención de Desastres en el Municipio de Zacatecoluca. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Ayuda Humanitaria y Cuerpo de Socorro Suizo y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Julio de 2001.

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ Riesgos de la Región Aeropuerto– Zacatecoluca. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Sistema Nacional de Estudios Territoriales. Tomado de <http://www.snet.gob.sv/Riesgo/RiesgosRegionLaPaz.pdf>

2.3 POBLACIÓN

La población del municipio de Zacatecoluca, es de 65,826 habitantes, que representa el 21% del total del Departamento de La Paz. Su población se compone de 47% hombres y 53% mujeres. Con base a su distribución geográfica hay un 64% (42,127 habitantes) en el sector urbano y 36% (23,699 habitantes en el área rural) (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Población de Zacatecoluca

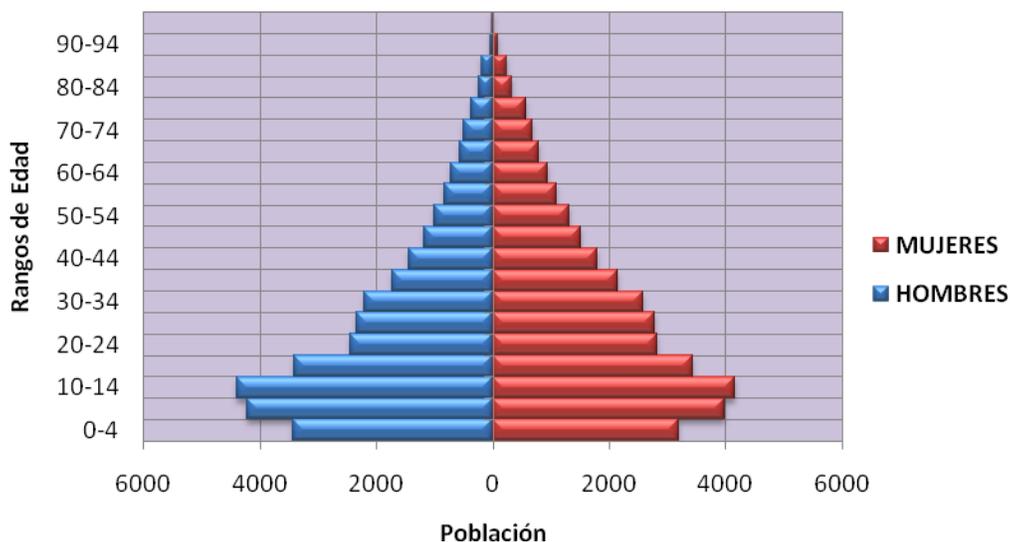
AÑO	POBLACIÓN TOTAL DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ	POBLACIÓN TOTAL DE ZACATECOLUCA	POBLACIÓN			
			MUJERES	HOMBRES	URBANA	RURAL
2007	308,087	65,826	34,483	31,343	42,127	23,699
1992	245,915	57,804	28,169	29,635	31,424	26,380

Fuente: Censos Nacionales V de Población y IV de Vivienda 1992. VI Censo de Población y Vivienda, 2007

En la tabla anterior se presenta la población desagregada por sexo y por zona geográfica de residencia para los años 2007 y 1992. Comparando la población en ambos años, puede observarse un incremento de la población total y por sexo.

La población total se incrementó en 8,022 personas, lo que equivale a una tasa de crecimiento intercensal de 13.9%; la población de mujeres aumentó en 6,314 personas, la población de hombres incrementó en 1,708 personas, con lo cual el índice de masculinidad pasó de 105 a 91, entre un año y el otro.

Gráfico 1. Pirámide poblacional de Zacatecoluca, 2007



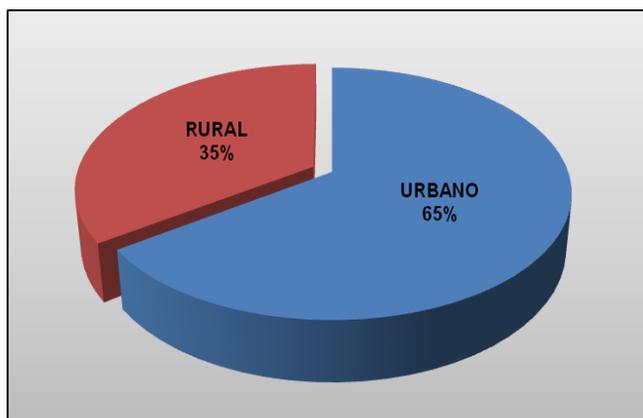
Fuente: El Salvador: VI Censo de Población y V de Vivienda 2007

En gráfica 1 de la pirámide poblacional, se puede observar que el 36% de la población tiene entre 0 y 14 años, que el 75% de las personas tienen menos de 40 años y que la población de 60 años y más es menor al 10%.

2.4 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS DE AGUA, DRENAJES, DESECHOS SÓLIDOS¹¹

Según el censo 2007, en el municipio de Zacatecoluca, existían 15,684 hogares, de los cuales 10,239 se concentraban en el área urbana y 5,445 en el área rural (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Distribución de hogares por área geográfica



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Poblacional 2007

En términos de la situación de la cobertura de los servicios básicos, para 2007 fueron reportados los datos glosados a continuación:

El 33.3% de los hogares del municipio cuentan con servicio de recolección de basura. En el área urbana la cobertura del servicio es del 50.5% de los hogares y en el área rural es apenas del 0.9% de los hogares.

El 26.8% de los hogares del municipio cuentan con acceso a saneamiento por alcantarillado. La cobertura de este servicio es del 40.7% de los hogares urbanos y del 0.8% en los hogares rurales.

El 85.0% de los hogares cuenta con alumbrado eléctrico. La tasa de cobertura de energía eléctrica en los hogares del área urbana es del 93.3%, mientras que en el área rural es del 69.1%.

El porcentaje de hogares con servicio de telefonía fija en el municipio fue de 35.2%. En el área urbana, el 45.2% de los hogares cuentan con este servicio y en el área rural, el 14.3% de los hogares.

El 1.1% de los hogares del municipio cuenta con servicio de internet, esta cobertura del servicio es de 1.6% de los hogares urbanos y de 0.1% en los hogares rurales.

¹¹ Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009.

Tabla 2. Municipio de Zacatecoluca, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Telefonía fija	5,402	35.2	85.6	14.4	45.2	14.3
Telefonía celular	8,416	54.7	70.8	29.2	58.2	45.2
Internet	163	1.1	98.2	1.8	1.6	0.1
Alumbrado eléctrico	13,320	85.0	71.8	28.2	93.3	69.1
Agua potable	6,263	40.0	94.0	6.0	57.5	6.9
Alcantarillado	4,208	26.8	99.0	1.0	40.7	0.8
Recolección de basura	5,146	33.3	99.0	1.0	50.5	0.9

Fuente: Elaboración propia en base al censo de población 2007

2.5 EDUCACIÓN

a. Años de escolaridad promedio

Zacatecoluca tiene una escolaridad promedio de 5.5 años, siendo de 6.3 en el área urbana y de 4.0 en la rural. La escolaridad promedio masculina es de 5.6 años y la femenina es de 5.3 años¹². En el año 2005, la escolaridad promedio del municipio fue de 5.2 años¹³, por lo que hubo un incremento de 0.3 años, entre el año 2005 y el 2009.

b. Tasa de alfabetismo adulto

La tasa de alfabetismo adulto, de mayores de 15 años, es de 80.3%. En el área urbana es de 84.1 y en el área rural de 72.9. El alfabetismo adulto masculino es de 84.7% y el femenino de 76.6%¹⁴. A nivel departamental de La Paz la tasa de alfabetismo adulto es de 81.9%.

¹² Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009.

¹³ Informe 262 Indicadores municipales sobre Desarrollo Humano y objetivos de desarrollo del milenio. El Salvador 2005. JICA. PNUD. San Salvador, El Salvador 2005.

¹⁴ Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009.

c. Infraestructura y oferta de servicios educativos

El municipio cuenta con 74 centros educativos, 492 aulas y 1027 secciones. Del total de los centros educativos, 24 se encuentran en el área urbana.

Los centros educativos son atendidos por 758 docentes. En el año 2009 el municipio contó con los siguientes niveles educativos: Educación inicial, Parvularia, Primer Ciclo, Segundo Ciclo, Tercer Ciclo, Bachillerato General, Bachillerato Vocacional y Educación de Adultos. Ocho de los centros educativos cuentan con bachillerato. Se tuvo una matrícula de 23,044 estudiantes, la cual se detalla por nivel educativo en la tabla 3¹⁵:

Tabla 3. Matrícula y secciones por nivel educativo

NIVEL EDUCATIVO	MATRÍCULA	SECCIONES
Educación Inicial	23	1
Parvularia	3,015	220
Primer Ciclo	6,575	283
Segundo Ciclo	6,057	277
Tercer Ciclo (Secundaria)	4,530	163
Bachillerato General	889	26
Bachillerato Vocacional	1,680	49
Educación de Adultos	95	8
TOTAL	23,044	1,027

Fuente: Base de Datos de Centros Escolares del Censo Inicial 2009

En tabla 3 se puede observar que el mayor porcentaje de matrícula del año 2009, fue la del primer ciclo con el 29%, seguido del segundo ciclo con el 27% y tercer ciclo con el 20% del total de la matrícula.

Solamente 26 centros educativos cuentan con computadoras para fines educativos, siendo un total de 360 computadoras. Además, 16 centros cuentan con servicio de internet, el cual está disponible para 303 docentes, 34 de áreas administrativas y 7377 estudiantes.

De los 74 centros educativos, 25 cuentan con biblioteca, 7 con laboratorio de ciencias, 16 con aulas de apoyo, 47 con espacio recreativo, 10 con cancha propia de futbol, 18 con cancha propia de basquetbol, 17 con salón de usos múltiples, 3 con laboratorio de inglés, 1 con granja agrícola, 2 con talleres para bachillerato industrial, 2 con clínica para bachillerato en Salud, 5 con clínica para atender a estudiantes y maestros.

También, en el municipio se encuentra un centro de formación técnica, la Escuela Especializada en Ingeniería Instituto Tecnológico Centroamericano-ITCA, el cual conjuntamente con la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo-FEPADE, imparten las siguientes carreras de Técnico en: Logística, Electrónica, Mantenimiento de Computadoras y en Ingeniería de Sistemas Informáticos.

¹⁵ Elaboración propia con información de Base de Datos de Centros Escolares del Censo Inicial 2009. Ministerio de Educación. Gerencia de Monitoreo, Evaluación y Estadística. Censo 2009

2.6 MIGRACIÓN

En el año 2005¹⁶, 12,555 personas, equivalentes al 20% de las personas recibían remesas, favoreciendo a 2,852 hogares, equivalentes al 20% de los hogares, los cuales recibieron un promedio de USD \$ 144.00 por hogar, mensual. Siendo de USD\$32.70 el ingreso por remesa por persona mensual. El monto total de las remesas familiares es de USD\$ 410,691.00 mensuales.

En el año 2007, el porcentaje de personas que recibieron remesas fue de 7.7%, por lo cual se evidencia una reducción en las personas que reciben remesas de 12.3%.

2.7 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar¹⁷: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

El IDH de Zacatecoluca, calculado por el PNUD para 2009, fue de 0.720, colocándolo en el lugar 53 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-alto¹⁸”, por encima del calculado para el departamento de La Paz, 0.707, y por debajo del correspondiente al país en su conjunto, 0.742. Con relación al promedio nacional, el municipio mostraba una desventaja de 0.013 puntos, equivalente al 1.7%. Ello indicaba, en pocas palabras, que los residentes en Zacatecoluca tenían una desventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio.

2.8 CONECTIVIDAD

El municipio se conecta con la capital y el aeropuerto a través de las carreteras del Litoral y la calle antigua a Zacatecoluca, ambas asfaltadas y en buen estado. También se conecta con la carretera Panamericana, a través de la calle que comunica Zacatecoluca con Tecoluca y la ciudad de San Vicente.

¹⁶ Informe 262 Indicadores municipales sobre Desarrollo Humano y objetivos de desarrollo del milenio. El Salvador 2005. JICA. PNUD. San Salvador, El Salvador 2005.

¹⁷ 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

¹⁸ Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

2.9 MAPA DE ACTORES

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

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes- que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.¹⁹

Para el caso de la competitividad municipal, se distinguen aquellos actores directamente involucrados en generar un clima de confianza propicio para la inversión y generación de negocios, como actores *primarios*, como son: el gobierno municipal y el sector privado, representado a través de sus gremios, organizaciones y empresas de los sectores agrícolas, comercio, servicio, industria, transporte y otros, que se encuentra dentro del municipio o fuera del mismo pero tienen una injerencia directa en el volumen de la actividad económica municipal.

Asimismo, existen otros actores *secundarios*, que constituyen el conjunto de instituciones públicas ó privadas que brindan un soporte a la actividad económica-empresarial, a través de actividades como: formación técnica, investigación y tecnología, asistencia técnica, información de mercados, marcos regulatorios y normativos, así como financiamiento y logística. Estas instancias constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

Siguiendo a PREVAL²⁰, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

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

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

¹⁹ <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

²⁰ "Mapeo de Actores Sociales", Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web "Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)".

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

En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

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

Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.

Medio: la influencia es medianamente aceptada.

Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

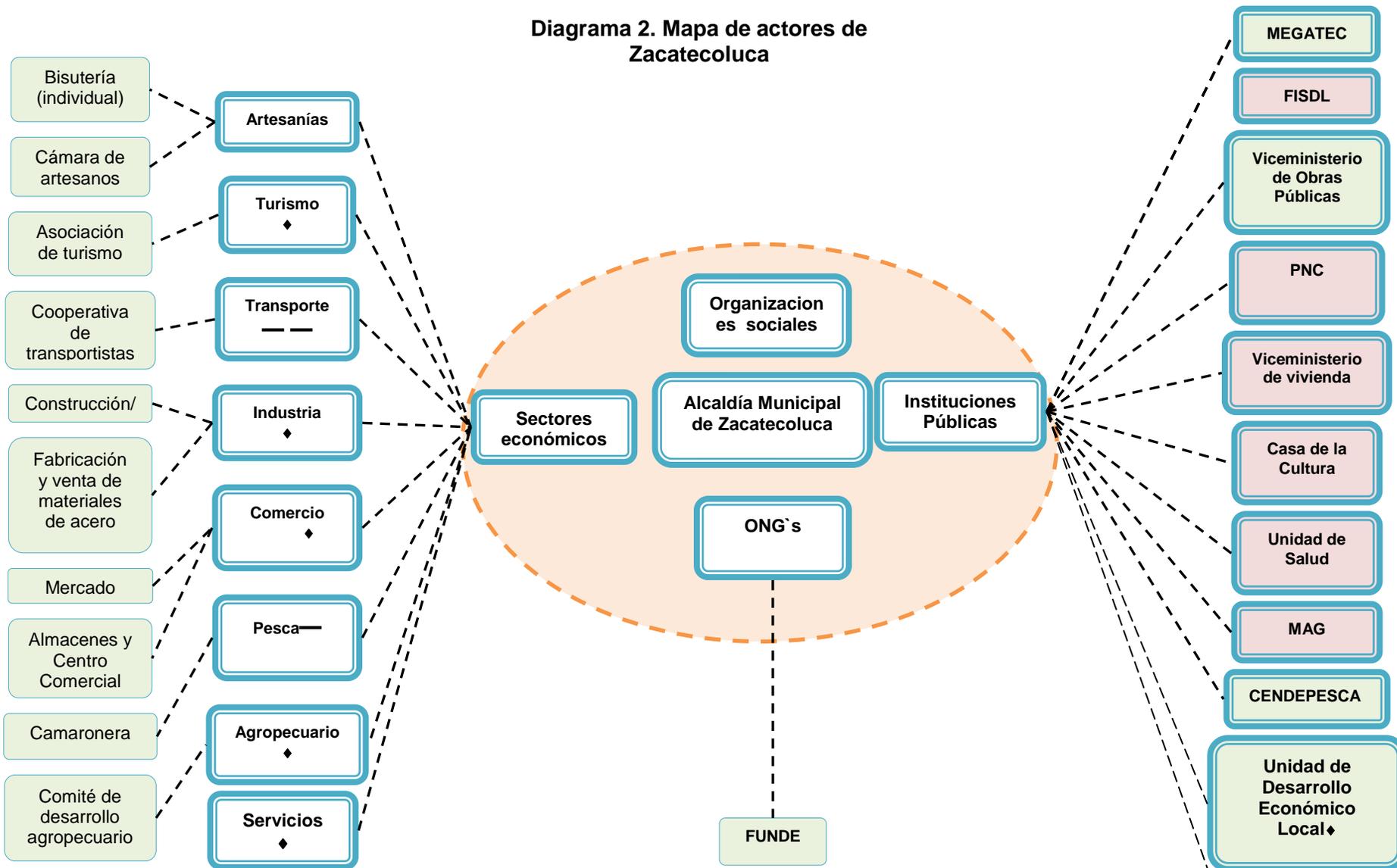
A continuación se presenta el mapa de actores institucionales y su nivel de incidencia en el desarrollo económico y en el clima de negocios del municipio de Zacatecoluca (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Mapa de actores de Zacatecoluca

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACION PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Sector Privado	Gremiales: cámara de artesanos y Comité de Desarrollo Agropecuario y Asociación de Turismo.	Las gremiales juegan un rol importante en este proyecto pues son las máximas representaciones de toma de decisiones de grupos productivos.	A FAVOR. Aunque son pocos los representantes, les interesa participar para mejorar las condiciones económicas de sus representados, a partir de su participación y compromiso.	ALTO. Son importantes para la ejecución de acciones.
	Bancos y financieras	Tienen una amplia representación de empresas en el municipio y han participado en las actividades del proyecto.	A FAVOR. Han participado en actividad con los diversos actores económicos, lo cual les puede favorecer en la difusión de los servicios que presta para los sectores económicos.	ALTO. Son un actor importante para el desarrollo de las iniciativas económicas, no sólo del municipio, sino que a nivel regional.
	Cooperativas	Existen diversos empresarios, principalmente del sector transporte, que han participado en las actividades desarrolladas.	A FAVOR. Han participado en actividades del proyecto, junto con los diversos actores económicos	ALTO. Son un actor importante por el papel que juegan para el desarrollo de las iniciativas económicas, al transportar personas y productos, no sólo del municipio, sino que de la región.

Sector Publico	Gobierno Central	Es el principal ente rector de la política pública. A través de sus ministerios impulsa medidas según el área que compete a cada uno de estos. Tienen un rol importante pues es un tomador de decisión pero además puede apoyar o rechazar cualquier acción que se desee ejecutar en el marco del proyecto	A FAVOR. Estará a favor del proyecto en la medida que eso signifique una mejora para las condiciones de los habitantes	ALTO. Debido a su capacidad de toma de decisión y de ejecución de medidas, su poder puede afectar positiva o negativamente las acciones
Sociedad Civil	ONG	Son instituciones de apoyo sin fines de lucro que pueden trabajar en diversos temas: empresarial, social, jóvenes, mujeres, política, ambiental, etc. Según el área en la que requiera apoyo el proyecto así será el rol que jueguen estas instituciones.	A FAVOR. Estas instituciones estarán a favor de cualquier proyecto que represente beneficio para la población.	BAJO. Su papel es muy importante en la facilitación y asesoría de procesos, generación de conocimientos, pero su nivel de apoyo es limitado a los temas o áreas y destinatarios específicos de trabajo o de sus proyectos.
Institución Académica.		Es el sector que brinda los nuevos conocimientos y la aplicación de estos en los diferentes campos que la sociedad demanda. Su rol en el proyecto es de formar o brindar los conocimientos técnicos que requieren los procesos productivos.	A FAVOR. Como actores vinculados a la generación y transferencia del conocimiento su actuar no es exclusivo de este proyecto, tienen cobertura de sus servicios a nivel local y regional. Han participado en actividades del proyecto.	BAJO. No tienen poder de decisión, ni influencia en la ejecución de acciones. Al ser apoyo están más orientados a cumplir demandas específicas. Sin embargo puede llegar a ser una instancia clave en la formación requerida para el acceso al empleo en la región.

Diagrama 2. Mapa de actores de Zacatecoluca



SIMBOLOGÍA

Colores:

- Centro de poder
- Participa del proceso PCM
- No participa del proceso PCM

Viñetas:

- ◆ Mayor dinámica económica
- Dinámica económica intermedia
- Menor dinámica económica

2.10 CONCLUSIONES

Zacatecoluca posee una ubicación geográfica cercana al aeropuerto, lo cual le da una gran ventaja estratégica. Además, por su accesibilidad, por su cercanía a los municipios del departamento de San Vicente y de La Paz y por ser la cabecera de este último, se considera a Zacatecoluca como un centro importante para el desarrollo del comercio local y regional, alrededor del cual se realizan otras actividades económicas, como el transporte y los servicios.

También la geografía del territorio del municipio, representa potenciales peligros: de deslizamientos en la zona del Volcán de San Vicente y de inundaciones en la zona costera, condiciones que deben tomarse en cuenta en la planificación del desarrollo del municipio por los daños que causa o puede causar, principalmente, en las zonas de viviendas y de actividades agrícolas.

Es importante tomar en cuenta que se visualiza a la región del aeropuerto y de la región de Los Nonualcos, como una zona “con un potencial para una plataforma de servicios y de logística en el ámbito centroamericano”²¹, por lo que es necesario que los actores económicos tomen las decisiones necesarias y oportunas para aprovechar esta posible oportunidad para el desarrollo del territorio.

La participación del municipio en las asociaciones intermunicipales como ALN y Anastasio Aquino, le facilita la implementación de propuestas de solución a problemáticas locales y regionales, de desarrollo económico, social y ambiental, con visión regional. Además es una oportunidad para contar con el apoyo de instituciones gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación.

²¹ Síntesis del Plan de Desarrollo Territorial en la Región La Paz. Proyecto PROA, Desarrollo Territorial La Paz. GTZ, ALN, MOP, VMVDU. San Salvador, agosto de 2008.

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

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

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

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 eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que tiene a disposición la administración pública municipal.

3.1 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 van 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 (Albuquerque, 2009). Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local.

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

El objetivo del ICM es ayudar a mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio. El ICM evalúa nueve subíndices 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 (Research Triangle Institute, RTI, 2009(a)).

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 (Research Triangle Institute, RTI, 2009(a)).

De acuerdo con la metodología de construcción del ICM, el valor original de cada indicador se transformó a una escala de 1 a 10. El valor de 1 se asignó al municipio con el valor más bajo del indicador, en la escala original, y el valor de 10 se asignó al municipio con el valor más alto en la escala original. El valor transformado de 10 para un municipio en un indicador significa que éste registró el valor más alto en la variable correspondiente y no significa un desempeño perfecto. El valor de cada subíndice se obtuvo del promedio simple de los valores transformados de los indicadores asociados. Cuanto más próximo a 10 es el valor del subíndice, tanto mejor es el desempeño de la municipalidad en el aspecto medido por dicho subíndice.

Cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global: los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (Research Triangle Institute, RTI, 2009 (b)).

En el 2009, el municipio de Zacatecoluca ocupó la posición 100 en la medición del ICM, con una nota global de 4.48; para el 2011 aumentó la nota global a 4.95, lo cual significó una mejora de 0.43 e implicó subir 1 posición, ubicándose en el puesto 99²².

Tabla 5. Índice de Competitividad Municipal de Zacatecoluca

	CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN	ICM 2009	ICM 2011
1	Transparencia	Facilidad de acceso a información. Previsibilidad de cambios a regulaciones que afectan a los negocios en el municipio.	3.69	4.01
2	Servicios Municipales	Calidad de servicios que la municipalidad proporciona al sector privado	2.05	2.77
3	Proactividad	Dinamismo del Gobierno Local para desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios.	4.37	4.43
4	Pagos Informales	Magnitud, incidencia y costos de pagos informales requeridos para iniciar y operar negocios.	6.01	5.18

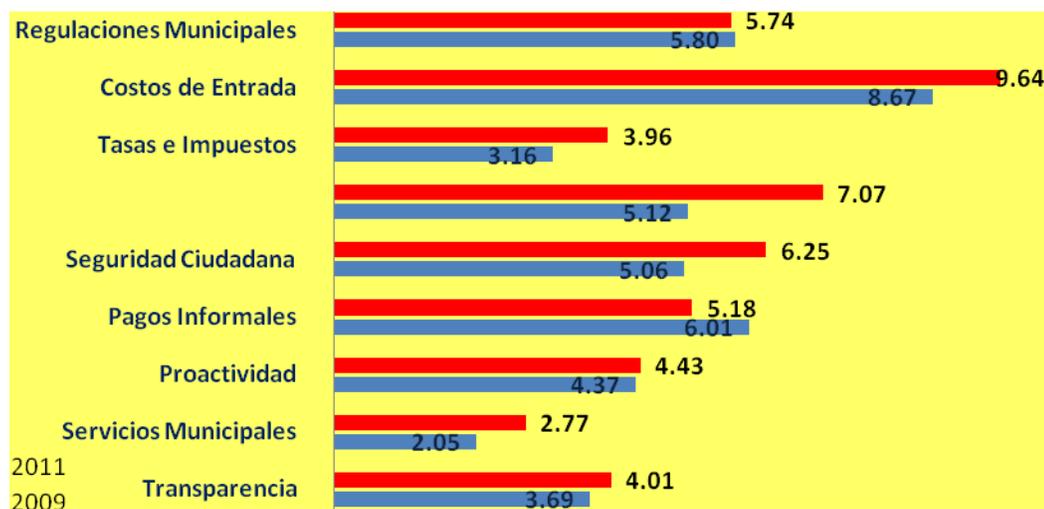
²² Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial. Fue preparada por RTI International para ser revisada por USAID. Sitio Web: www.indicemunicipalesalvador.com

	CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN	ICM 2009	ICM 2011
5	Seguridad Ciudadana	Impacto de la delincuencia sobre los negocios y capacidad de las municipalidades para prevenir y controlar el crimen	5.06	6.25
6	Tiempo para Cumplir con Regulaciones.	Costos del tiempo que los negocios deben invertir para cumplir con las regulaciones locales.	5.12	7.07
7	Tasas e impuestos	Monto de impuestos locales y otros cargos requeridos para operar un negocio.	3.16	3.96
8	Costos de Entrada	Costos del tiempo y facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio.	8.67	9.64
9	Regulaciones Municipales	Número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio.	5.80	5.74
ICM FINAL			4.48	4.95

Fuente: Índice de Competitividad Municipal 2009, 2011, El Salvador.

Comparando las mediciones de los años 2009 y 2011 (ver gráfico 3), se puede observar el incremento en los sub índices, principalmente en seguridad ciudadana, en el tiempo para cumplir con las regulaciones y en costos de entrada. Los subíndices en los cuales decreció el puntaje en el período, fueron pagos informales, que decreció en 0.83 puntos y regulaciones municipales, que decreció en 0.06 puntos.

Gráfico 3. Índice de Competitividad Municipal de Zacatecoluca 2009 - 2011



Fuente: Índice de Competitividad Municipal 2009, 2011, El Salvador.

3.2 DATOS SOBRE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTION MUNICIPAL

A partir de la información recolectada en entrevistas con los referentes municipales, se puede identificar la situación actual de algunos aspectos relevantes de la gestión del gobierno local directamente vinculados a la competitividad municipal en Zacatecoluca, así como también puntualizar algunas de las acciones de mejora emprendidas por la alcaldía, relacionadas con cada uno de ellos.

a. Subíndice de Transparencia

El mecanismo de transparencia que se desarrolla en el municipio es la rendición de cuentas de la gestión municipal. Por medio de este ejercicio se informa a la ciudadanía sobre los proyectos realizados, indicando su ubicación y sus montos; sobre las gestiones de proyectos realizadas; sobre ingresos y gastos municipales.

La rendición de cuentas se realiza a través de los siguientes medios: boletín informativo elaborado con participación de las jefaturas y el Concejo Municipal, informe anual, presentaciones en plazas públicas, página web y redes sociales, revista Bando Municipal, reuniones del Concejo Municipal abiertas en las comunidades, reuniones por sectores en donde el alcalde informa de la gestión municipal, se realiza perifoneo con unidades móviles. Además, se informa a través de la prensa escrita, radial y televisada, como el programa Quehacer Municipal que se transmite por un cable local, Ecko Video Cable, programa en el que el alcalde informa y recibe solicitudes de servicios.

El municipio también cuenta con el instrumento legal de una Ordenanza de Transparencia Pública y de Participación Ciudadana de Zacatecoluca. Su finalidad es “.....promover y establecer mecanismos y espacios de transparencia en la gestión municipal y participación ciudadana, que garanticen el involucramiento de la población en la toma de decisiones y el acceso de la información pública del municipio, a fin de que el Concejo Municipal, cumpla con su función de ente regulador y garante del bien común en el municipio de Zacatecoluca”²³.

b. Subíndice Servicios municipales

Por el esfuerzo realizado por la municipalidad para mejorar la recolección de desechos sólidos, la Coordinadora Nacional de Medio Ambiente realizó el reconocimiento de Zacatecoluca junto a San Salvador, como Ciudad Más Limpia, reconocimiento producto de una evaluación de 150 municipios²⁴ en los que se consultaron a empresas, ciudadanos y centros escolares.

La alcaldía ha llevado a cabo diversas iniciativas para mejorar los servicios que brinda, entre ellas, el ordenamiento territorial con apoyo de OPLAGEST, con lo cual se ha contribuido al ordenamiento del Centro Histórico. Otro esfuerzo importante es la recuperación del mercado municipal, lo cual ha permitido además liberar de ventas un parque y despejar parcialmente las calles ocupadas por ventas ambulantes y puestos ubicados en aceras.

Se ha impulsado el ordenamiento y modernización del Registro del Estado Familiar, la ampliación del servicio de alumbrado público. Se ha mejorado el sistema de cobro e impulsado la iniciativa de pago en especie de impuestos en mora. Se ha realizado el mejoramiento de calles y avenidas, tanto urbanas como rurales.

Además, el gobierno edil ha recuperado los mercados municipales. Adicionalmente, proyecta construir un mercado de cocinas, en el cual se habilitarán puestos secos –

²³ Ordenanza de Transparencia Pública y de Participación Ciudadana del Municipio de Zacatecoluca. Decreto TRES-2011. Diario Oficial Tomo, 392. San Salvador, 7 de Septiembre de 2011. N°166

²⁴ Reconocen a Zacatecoluca y San Salvador como las ciudades más limpias -San Salvador. Jueves, 20 de Mayo de 2010. Fuente: <http://www.diariocolatino.com/es/20100520/municipalismo/80123/>

establecimientos dedicados a la venta artículos no comestibles y de granos básicos – y un área de puestos húmedos, para la comercialización de carnes y hortalizas. Albergará aproximadamente a 500 comerciantes, con lo cual se ha iniciado un proceso de recuperación de parques, despeje parcial de calles y el ordenamiento del comercio informal, de forma concertada.

c. Subíndice de Proactividad

Para facilitar la empleabilidad de las personas, la municipalidad ha promovido la capacitación a través de la apertura de talleres de bisutería, corte y confección, cosmetología, piñatería, entre otros. También la alcaldía realiza un festival gastronómico mensual, servicio con el cual se promueve el desarrollo del comercio en el municipio. Otro de los servicios brindados por la municipalidad es la atención comunitaria en salud

El municipio pertenece a la Asociación de Municipios Los Nonualcos-ALN, integrada por 15 municipios del departamento de La Paz y uno de San Vicente²⁵, el objetivo de la Asociación es promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios asociados en el marco de procesos ampliamente participativos, apostando a los ámbitos de desarrollo económico, recursos naturales, histórico-culturales. Es una instancia facilitadora de procesos de desarrollo económico, social y ambiental de la región, prestadora de servicios de alta calidad y tiene las siguientes líneas estratégicas de trabajo²⁶: Desarrollo Económico Local, Gestión y Planificación Participativa del Territorio, Gestión Ambiental y Desechos Sólidos y Gestión de Riesgos, Fortalecimiento Institucional, Gestión y Cooperación y Fortalecimiento de las Capacidades Locales. Además, el municipio pertenece a la Asociación Anastasio Aquino, integrada por los municipios: Apastepeque, San Vicente, Santa Clara, Tecoluca y Zacatecoluca.

Ambas asociaciones de municipios, ALN y Anastasio Aquino, se han articulado bajo el concepto de trabajo asociado en el territorio, han conformado “un Comité Técnico, integrado por alcaldes de las juntas directivas de ambas asociaciones y por sus respectivos técnicos municipales”²⁷, con el objetivo de realizar la disposición final adecuada de los desechos sólidos generados por sus municipios, en el relleno sanitario de Tecoluca. Para el logro de este objetivo estas asociaciones, inicialmente han contado con el apoyo técnico y financiero de la Cooperación Técnica Alemana- GTZ; la Corporación de Municipalidades de El Salvador, COMURES; Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, FISDL; Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN; Programa de Descontaminación de Áreas Críticas -DAC.

Ante el fin de la vida útil del relleno sanitario de Tecoluca, estas dos asociaciones de municipios han firmado un nuevo convenio de cooperación, para la construcción de un nuevo relleno sanitario, con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) y el Fondo Social para el Desarrollo Local (FISDL)²⁸.

²⁵ Municipios integrantes de ALN: Cuyultitán, El Rosario, Olocuilta, San Antonio Masahuat, San Juan Nonualco, San Juan Talpa, San Luis La Herradura, San Luis Talpa, San Pedro Masahuat, San Pedro Nonualco, San Rafael Obrajuelo, Santa María Ostuma, Santiago Nonualco, Tapalhuaca, Tecoluca (pertenece a ambas asociaciones), Zacatecoluca (pertenece a ambas asociaciones).

²⁶ Asociación de Municipios Los Nonualcos. La Paz Una Región para Compartir. Tomado de: <http://losnonualcos.org/#>

²⁷ Sistematización de la Experiencia Asociativa en el Sector de Desechos Sólidos, Asociación de Municipios Los Nonualcos. PROMUDE –GTZ. Presenta CEMAVIA S.A de C.V. julio 2008.

²⁸ 19 alcaldías de San Vicente y la Paz firman convenio de cooperación con MARN y FISDL para construir nuevo relleno sanitario. 4 de junio de 2010. Fuente:

Se ha promovido la organización y capacitación de las señoras del mercado, en el marco del desarrollo del proyecto de “Implementación de Alianzas Público-Privado (APP) para la Gestión de Mercados Municipales en El Salvador”, mediante el cual las personas usuarias asumirán la administración del nuevo mercado municipal que se encuentra en proceso de construcción.

d. Subíndice de Seguridad Ciudadana

Se ha conformado el Comité de Seguridad Ciudadana, en coordinación con la Unidad del Ministerio de Defensa, la PNC, la Policía Municipal, el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Procuraduría de los Derechos Humanos y juzgados, quienes se reúnen periódicamente y se dan charlas en las escuelas.

Se han establecido convenios con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado para realizar obras de mitigación y para conformar el Comité en Prevención de la Violencia y el Comité de Protección Civil.

La municipalidad cuenta con una ordenanza para la veda de armas, estableciendo vedas cada 60 días. Se ha ampliado el alumbrado público, con énfasis en las zonas de riesgo.

e. Subíndice de Normativa municipal

Se han incrementado los ingresos municipales, ampliando el registro de contribuyentes que se atienden y que no estaban pagando. Se ha reducido la mora, dando facilidades de pago, como el pago en especie, de la mora. También se ha decretado ordenanza transitoria²⁹ (vigente por 3 meses) de exención de intereses y multas provenientes de deudas de tasas e impuestos a favor del municipio de Zacatecoluca.

Existen normativas que regulan para la conservación del Patrimonio Histórico, que se aplican en ciertas zonas del municipio, sobre las cuales da el aval la Secretaría de Cultura.

f. Subíndice de Trámites empresariales

De acuerdo a información proporcionada por representantes de la municipalidad, para facilitar la realización de trámites empresariales, los formularios que hay que llenar y los requisitos para solicitar el establecimiento de un negocio, se encuentran en la página web de la municipalidad. También se encuentra el formato de solvencia, el cual es firmado por el encargado tributario, en vez del Alcalde, como era anteriormente exigido, para agilizar este proceso.

Según la municipalidad, siempre que se lleven los formularios completos, el trámite es ágil. Entre los documentos a presentar se encuentran: balance de estados financieros, del Registro de Comercio, con el cual se establece el capital imponible.

http://www.marn.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=226:19-alcaldias-de-san-vicente-y-la-paz-firman-convenio-de-cooperacion-con-marn-y-fisd-l-para-construir-nuevo-relleno-sanitario&catid=1:noticias-ciudadano&Itemid=227

²⁹ Decreto Municipal N°3, Diario Oficial N° 179. Tomo 384, Publicación DO: 28/09/2009

3.3 CONCLUSIONES

Como ocurre en la mayoría de municipalidades del país, el tema de difusión del que hacer municipal es fundamental para mejorar las perspectivas bajo las cuales el sector empresarial y económico productivo ven la gestión municipal. Al hacer un examen minucioso entre la evaluación del ICM 2011, sus progresos y retrocesos, junto con las acciones que la alcaldía ha realizado (acciones que se tomaron a partir de entrevistas con trabajadores de la alcaldía), se observa que no hay una concordancia entre lo que se hace y la nota que refleja el ICM.

En el caso de los servicios municipales, la mejora fue muy baja, a pesar que el municipio recibió un título como ciudad más limpia entre 150. Esto puede significar que además de que la población no está informada sobre el buen desempeño municipal, estos servicios no responden directamente a las necesidades empresariales, puede que a un nivel social estos reconocimientos sean bien valorados por la población, pero en el nivel empresarial, las exigencias son mayores y de distinta índole y eso explicaría la baja mejora en este subíndice.

Similar caso ocurre con el tema de proactividad, que tuvo un bajo progreso (0.06) a pesar que la municipalidad ha realizado esfuerzos en recuperar el centro histórico, reordenar el comercio informal, mejorar los espacios de comercialización (el caso de los mercados municipales), dotar de capacidades a la población mediante talleres vocacionales y de manualidades para enseñarles una actividad productiva (bisutería, cosmetología, panadería, etc.)

Por lo tanto, se vuelve necesario diseñar estrategias de comunicación y diálogo que permitan ampliar los sectores hacia los cuales se difunde la información sobre el que hacer municipal. Actualmente este tipo de información no está llegando a los sectores económico productivo y empresarial y esto se traduce en bajas mejoras en la calificación de los subíndices del ICM y por ende de la nota global.

CAPÍTULO IV TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

Para completar el diagnóstico, es importante realizar un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio, 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 de un municipio, sino que la combinación de estos dos factores y las sinergias que se pueden crear, deben de complementarse con un tejido productivo y empresarial sólido, dinámico, proactivo, con la capacidad no solo de mantener sus volúmenes comerciales sino también con la posibilidad de aumentarlos. 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 de Zacatecoluca. En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando 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. El principal objetivo de es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades, que en términos productivo empresariales, cuenta el municipio

Seguido al apartado del tejido productivo, se presenta una síntesis del tejido empresarial del municipio, con el fin de conocer cuál es la composición de los negocios del municipio, cuáles son 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.

Para cerrar, se presenta un enunciado sobre encadenamientos productivos o de proveedores potenciales, ya que estas se convierten en formas productivas que también contribuyen a dinamizar las economías locales y aumentar la generación de ingreso para los municipios. Es de aclarar que en este apartado solo se presentan elementos de carácter general basado en las características descritas en el apartado uno y dos de este capítulo. Esto es así porque el análisis de desarrollo de proveedores y sobre todo de encadenamientos productivos requieren de estudios más detallados que investiguen cual es la situación de los sectores en estas propuestas de encadenamientos productivos y/o de proveedores potenciales.

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

a. Empleo por sectores de actividad económica

De acuerdo al Censo Económico 2005³⁰, en el municipio se registraron 2,592 empresas, en las que se ocupaban 5,355 personas, de ellas 2,354 eran remuneradas. El detalle del número de empresas, personal ocupado y remunerado por actividad económica, se presenta en la tabla 6.

³⁰ VII Censos económicos 2005. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos.

Tabla 6. Personal ocupado y remunerado por actividad económica del municipio de Zacatecoluca

SECTOR	Nº EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO	PERSONAL REMUNERADO
Comercio	1777	3196	1197
Construcción	1	12	12
Electricidad	1	20	11
Industria	295	570	217
Servicios	474	1392	822
Transporte	44	165	95
TOTAL	2592	5355	2354

Elaboración propia. Fuente: VII Censos Económicos 2005

b. Perfil del sector agrícola

De acuerdo al IV Censo Agropecuario³¹, en Zacatecoluca se registraron 5,166 productores agropecuarios. De ellos, 1,456 son productores comerciales – son aquellos que destinan la mayor parte de su producción para la venta; 674 son pequeños productores – son aquellos que consumen la mayor parte de lo que produce y vende el excedente de la producción, con el fin de suplir necesidades de subsistencia; y, se encuentran 3,966 viviendas con producción de patio.

Del total de productores, 5,155 son productores agropecuarios individuales sin asociación, son personas naturales; 11 son personas jurídicas, de las cuales 7 son cooperativas y 4 son empresas o corporaciones. Hay 71 productores de caña de azúcar y 132 productores de café.

El contar con una estructura de almacenamiento de la producción agrícola le permite al agricultor proteger el producto y es una ventaja que le permite comercializar en el momento oportuno y poder obtener mayores beneficios.

Del total de productores, 524 almacenan su producción en silos metálicos, 785 en graneros, 4 en bodegas, 18 en trojas, 3,077 en otra estructura de almacenamiento, 361 usan varios medios y 396 no tienen ninguno.

Respecto a la producción agrícola, los principales productos que se cultivan en el municipio son: maíz, maicillo, frijol, arroz, hortalizas y otras especies culinarias, agroindustriales anuales, frutales y caña de azúcar.

La producción agrícola, medida en quintales, del municipio y del departamento de La Paz se presenta en la tabla 7, también se presenta la producción de caña de azúcar, medida en toneladas de caña, del municipio y del departamento.

³¹ IV Censo Agropecuario 2007 - 2008. Resultados Nacionales. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos. Japón Asistencia Oficial para el Desarrollo, Banco Interamericano para el Desarrollo, Ministerio de Agricultura y Ganadería. Diciembre 2009.

Tabla 7. Detalle de la producción agrícola del municipio de Zacatecoluca

MUNICIPIO / DEPARTAMENTO	PRODUCCION TOTAL EN QUINTALES (De mayo 2006 a abril 2007)							CAÑA DE AZÚCAR (Toneladas de caña - TC)
	MAIZ	MAICILLO	FRIJOL	ARROZ	HORTALIZAS Y OTRAS ESPECIES	AGRO INDUSTRIALES ANUALES ³²	FRUTALES	
ZACATECOLUCA	249.229	4.918	13.039	10.376	93.510	3.574	57.363	212.090
LA PAZ	1.065.784	80.284	51.653	45.346	461.542	11.672	900.307	1.043.835

Elaboración propia. Fuente: IV Censo Agropecuario 2007 - 2008.

La producción agrícola del municipio, en relación con la del departamento, es la siguiente: el maíz representa el 23.38% de la producción departamental; el maicillo 6.13%; el frijol, 25.24%; el arroz, 22.88%; las hortalizas, 20.26%; los agroindustriales anuales, 30.62%; los frutales, 6.37%; y, la caña de azúcar, 20.32%.

c. Perfil del sector agroindustrial

En el municipio la actividad agroindustrial es mínima. Básicamente se agota en el procesamiento de productos lácteos.

d. Perfil del sector industrial

De acuerdo al Censo Económico 2005³³, en Zacatecoluca se registraron 295 empresas industriales donde se da ocupación a 570 personas, 217 de ellas remuneradas. Entre las principales actividades industriales se encuentran una fábrica de aceros y varillas de hierro, panaderías, confección de ropa, molinos, tortillerías, carpinterías, ladrillos de obra para construcción. Las empresas industriales constituyen el 11% del total de empresas del municipio.

Tabla 8. Municipio de Zacatecoluca, clasificación de actividades del sector industrial

ACTIVIDAD	Número de establecimientos
Elaboración de tortillas.	111
Costurería (confección de vestidos a la medida, modas).	30
Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	22
Sastrería (confección de trajes para hombre, etc.).	21
Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal).	20
Carpintería	19
Fabricación de pan de toda clase.	19

³² Algodón, ajonjolí, maní, semilla de ayote, tabaco, kenaf, rosa de jamaica, fibra para escoba de maicillo, chan, soya, ajonjolí orgánico, otras plantas

³³ VII Censos económicos 2005. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos.

ACTIVIDAD	Número de establecimientos
Imprentas.	7
Elaboración de tamales.	5
Fabricación de rótulos, placas indicadoras, anuncios publicitarios y comerciales (excluyendo rótulos luminosos).	5

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

e. Perfil del sector comercio

Las empresas del sector comercio registradas por el Censo Económico, 2005³⁴ fueron 1777, constituyendo el 69% del total de empresas en el municipio.

En este sector se ocupan 3,196 personas, de las cuales 1,197 son remuneradas. Entre las actividades comerciales se encuentran (ver tabla 9):

- i. Ventas de Alimentos: artículos de primera necesidad, lácteos, granos básicos, bebidas y alimentos, condimentos y especias, huevos, hielo, pan y repostería, frutas y verduras, mermeladas y dulces, atoles, pescado, mariscos, productos cárnicos, ganado, aves, cerdo.
- ii. Ventas de ropa y calzado: ropa deportiva, ropa usada, ropa para mujeres y hombres, calzado.
- iii. Artículos de salud: farmacias, anteojos.
- iv. Electrodomésticos, otros equipos y materiales para el hogar: instrumentos musicales, accesorios de comunicación, repuestos, vajillas y artículos de cocina, de barro.
- v. Combustibles: gas propano, combustibles y lubricantes, leña.
- vi. Productos de fibras y otros materiales: de henequén, artículos de cuero y talabarterías, artículos de plástico y desechables.
- vii. Productos agropecuarios: insecticidas, maquinaria, equipo y accesorios para la industria. fungicidas y abonos
- viii. Materiales de construcción: ferreterías.
- ix. Otros artículos: sombreros, recuerdos para diferentes ocasiones, arreglos florales, librerías y papelerías, periódicos, artículos religiosos, relojerías, perfumes y artículos de tocador, cables conductores, artículos para niños.

Tabla 9. Principales actividades del sector comercio

ACTIVIDAD	Número de Establecimientos
Venta de artículos de primera necesidad (Tienda)	411
Venta de granos básicos y otros.	86

³⁴ VII Censos económicos 2005. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos.

ACTIVIDAD	Número de Establecimientos
Venta de ropa de toda clase y otros artículos de tela.	75
Chalet. (Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco.)	62
Venta de verduras y hortalizas.	53
Verdurería.	52
Tienda (puesto de mercado).	48
Venta de calzado.	44
Venta de medicamentos farmacéuticos y otros materiales y artículos de uso médico, odontológico (farmacia).	36
Bazares (venta de diversos artículos).	30

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

f. Perfil del sector servicios

En el año 2005, el Censo Económico registró 474 empresas de servicios donde se da ocupación a 1,392 personas, 822 de ellas remuneradas. Entre los servicios que se brindan en el municipio están los siguientes:

- **Financieros:** bancos estatales y privados, casas de préstamos, instituciones de fomento y desarrollo para la pequeña y mediana empresa, empresas de seguros.
- **Transporte de pasajeros y de carga.**
- **Servicios de salud:** clínicas y servicios médicos especializados, laboratorios de salud, servicios de fisioterapia, clínicas naturópatas, enfermeras por cuenta propia.
- **Servicios educativos y de formación:** educación, enseñanza de instrumentos musicales, escuelas de manejo, escuelas de enseñanza de idiomas, enseñanza técnica superior no universitaria.
- **Servicios profesionales:** asesoramientos y representaciones jurídicas, actividades de redacción, reproducciones de documentos o fotocopias, grabaciones de discos, fotográficos y de revelado de películas, fotografía comercial, consultoría, asesoría técnica y dirección de obras de ingeniería civil, academias y centros de computación, despachos, auditorías y consultorías contables; courier, registro y emisión de documentos de identificación de personas, lectura y facturación de medidores, pensión jubilatoria, agencias de publicidad, decoración de escaparates, vitrinas, salas de exhibición y otros, asociaciones de apoyo y servicios comunitarios y sociales, lavado y secado de artículos de tela.
- **Otros servicios:** Salas de belleza y barberías, gimnasios. Servicios fúnebres. Hoteles y moteles, salas de té y recepciones. Centros y salas de diversión y entretenimiento, billares, alquiler de películas, alquileres de mesas, sillas, cristalería.

- Talleres de reparación de: muebles, calzado, aparatos de sonido, televisores, electrodomésticos, llantas, reparación y carga de baterías, vehículos y motocicletas, lavado de autos, entre otros.

Tabla 10. Principales actividades del sector servicios

ACTIVIDAD	Número de Establecimientos
Comedor.	84
Pupusería.	46
Tratamientos de belleza (salones).	37
Asesoramiento y representación jurídica en las diferentes esferas del derecho.	34
Venta de bebidas refrescantes (refresquerías, venta de jugos naturales, etc.).	24
Clínicas de odontología general.	21
Clínicas de medicina general.	20
Restaurantes.	15
Reproducción, impresión heliográfica, fotocopia y otros.	13
Merenderos, puestos de refrigerio, venta de sopas y otros alimentos similares.	12

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

g. Perfil del sector turismo

No existe un sector turístico desarrollado. El sector vinculado al turismo es el comercio de alimentos, principalmente los comercios ubicados en el turicentro Ichanmichen.

h. Cooperativas que existen en el municipio

Las cooperativas que se encuentran en el municipio son las siguientes: de ahorro y crédito, de fomento y desarrollo para la pequeña y mediana empresa, de transporte de Rutas del Sur y de la ruta 11-B. Además se encuentran 7 cooperativas agropecuarias.

4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

a. Pequeñas y Medianas empresas –PYMES

En el municipio se encuentran 99 pequeñas empresas y 19 medianas. De las pequeñas

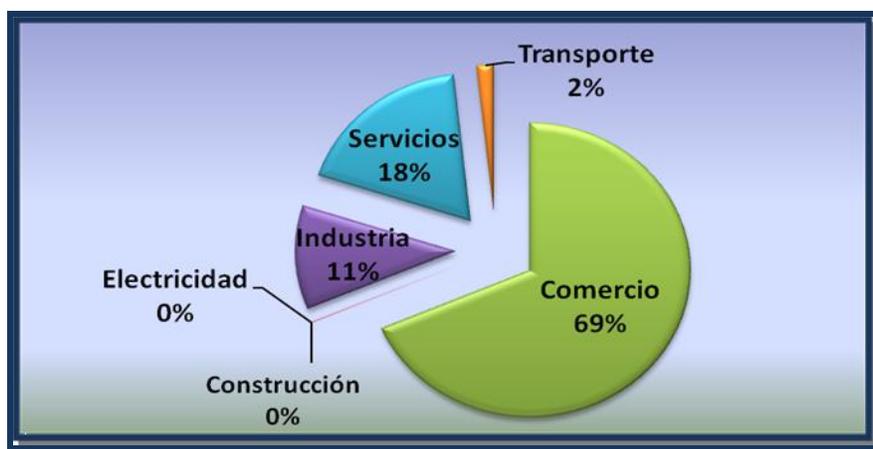
b. Microempresas

En Zacatecoluca se registran 726 microempresas, de los sectores económicos siguientes: 235 de comercio, 276 de servicios, 187 de industria y 28 de transporte.

c. Estructura sectorial

De acuerdo al Censo Económico del año 2005³⁵, en el municipio se registraron 2592 empresas, en las cuales se da ocupación a 5,355 personas. De ese total, 295 establecimientos son de industria; 1,777 de comercio; 474 del sector servicios; 1 de construcción; 1 de electricidad; y, 44 de transporte (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Establecimientos económicos del municipio de Zacatecoluca, por rama de actividad económica



Fuente: VII Censos económicos 2005.

d. Género de propietarios

La clasificación de la propiedad de las empresas registradas por el VII Censo Económico, es de mujeres, hombres, empresas y sin nombre (S/N). La cantidad y género de propietarios de las empresas, por rama económica, se muestra en la tabla 11

Tabla 11. Clasificación de los establecimientos económicos del municipio de Zacatecoluca, por tipo de propietario

Sector	Total	Mujeres	Hombres	Empresas	S/N
Comercio	1777	1163	447	49	118
Servicios	474	262	155	46	11
Industria	295	168	124	2	1
Transporte	44	4	30	10	
Construcción	1			1	
Electricidad	1			1	
TOTAL	2592	1597	756	109	130

Elaboración propia. Fuente: VII Censos económicos 2005.

³⁵ VII Censos Económicos 2005. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos

4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES.

El gobierno municipal ha iniciado la implementación de un proyecto, con el que pretende cambiar la gestión administrativa de los mercados municipales, para que en un corto plazo los comerciantes asuman la administración de los mismos y que funcionen con la modalidad de cadena productiva, para que los productos que comercializan, los compren a los pequeños productores del municipio a un mejor precio, integrando a éstos a cadenas productivas, como suministradores y a través del cooperativismo³⁶.

4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS

a. Oferta de servicios financieros: acceso a créditos

En el municipio se ubican diversas agencias bancarias, financieras, aseguradoras, casas de préstamos y cooperativas de ahorro y crédito, las cuales ofrecen servicios financieros. Los principales bancos en el municipio son: Scotiabank, HSBC, Agrícola, Banco de Fomento Agropecuario, CITIBANK, Hipotecario, de Comercio, Promérica.

Las instituciones que ofrecen créditos para micro y pequeñas empresas son: Banco Agrícola, Centro de Apoyo Financiero para Micro y Pequeña Empresa- CAFMYPE. S.C., Apoyo Integral S.A. de C.V., esta última se enfoca en el fomento de la pequeña y mediana empresa.

Fedecrédito/Cajas de Crédito ofrecen préstamos para microempresa, agropecuario, para comerciantes y vendedores de mercados.

Banco Procredit (Financiera Calpiá), brinda créditos para micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran: Cooperativa Financiera Dinámica ACCOVI DE R.L. brinda créditos para el comercio y microcréditos³⁷, Acecenta Ventanilla Zacatecoluca, Asociación HPH El Salvador.

Entre las casas de préstamos se encuentran: Montepío La Legalidad, Las Huellas de Oro, La Prenda.

b. Oferta de servicios no financieros

Entre las instituciones que brindan asesoría y capacitación a los actores económicos se encuentra CONAMYPE, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y CENTA, que contribuye a la transferencia de tecnología agropecuaria en la región de Los Nonualcos.

También se encuentran organizaciones no gubernamentales que brindan diversos servicios de apoyo, asesoría, capacitación, financiamiento a los actores, económicos, tales como FADEMYPE.

³⁶ Mercados locales más competitivos. 22 de Octubre de 2011. Proyecto para potenciar el desarrollo económico de comerciantes. Departamentos. Fuente: <http://m.laprensagrafica.com/2011/10/22/mercados-locales-mas-competitivos/>

³⁷ Fuente: <http://www.accovi.com/accovi/creditos.html>

4.5 CONCLUSIONES

- La principal actividad económica del municipio es el comercio, el cual es dinamizado no sólo por la población del municipio, sino que por habitantes de los municipios de la región de Los Nonualcos. Actividad que es favorecida por la ubicación geográfica, por ser cabecera departamental y su buena conectividad vial y de medios de transporte.
- Se están desarrollando diversas iniciativas del gobierno municipal para fortalecer y ordenar al sector comercio, como la recuperación del mercado municipal y la proyección de construir 2 mercados más. Además de implementar la iniciativa de trasladar la administración del mercado a las personas usuarias y promover el cooperativismo de estas personas para generar oportunidades de financiamiento para su actividad económica.
- En el sector comercio se encuentra la mayor cantidad de mujeres propietarias de sus empresas, por lo que deben ser tomadas en cuenta para cualquier iniciativa vinculada a este sector.
- Zacatecoluca, por ser cabecera del departamento de La Paz, es sede de importantes instituciones que brindan servicios a los actores económicos del Departamento, tales como asesoría, capacitación, asistencia técnica, financiamiento, servicios profesionales, por lo que tiene mejor acceso a estos servicios, que el resto de municipios del departamento.
- Los esfuerzos que se realizan actualmente por parte de la municipalidad para ordenar el comercio, recuperar calles, parques, alrededores de la Catedral y el centro histórico, pueden abrir la posibilidad de desarrollar la actividad turística, más allá del Turicentro Ichanmichen.

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 el municipio de Zacatecoluca, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio.

Tabla 12. Matriz de Análisis FODA

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Capacidad o recursos <u>internos</u> del municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le proporciona una ventaja para lograr sus objetivos y mejora su capacidad de competir. Son las capacidades que se deben mantener, fortalecer o incrementar para el logro del desarrollo.	Son áreas internas, faltas, limitaciones, defectos u obstáculos del municipio, sector o de quien se realiza el análisis que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos. Son los aspectos en los que hay que focalizar esfuerzos para fortalecer o desarrollar.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir o poder lograr los objetivos propuestos, si hay capacidad y se toman las decisiones para aprovecharlos.	Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis, que le pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando que se alcancen los objetivos y el desarrollo propuestos. Es importante identificar y conocer las amenazas para poder anticiparse y tomar las decisiones que ayuden a reducir, disminuir o evitar el riesgo de que afecten negativamente el logro de los objetivos.

El resultado del análisis FODA del municipio se presenta en el siguiente en la tabla 13

Tabla 13. FODA de competitividad y clima de negocios municipio de Zacatecoluca

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<input type="checkbox"/> Ubicación geográfica del municipio <input type="checkbox"/> Conectividad vial en buenas condiciones <input type="checkbox"/> Abundante recurso hídrico <input type="checkbox"/> Zonas agrícolas con capacidad productiva y ganadera	<input type="checkbox"/> Pertenecer a una Asociación de Municipios Los Nonualcos <input type="checkbox"/> La aprobación de un FOMILENIO II en

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sector comercial y productivo fuerte <input type="checkbox"/> Se cuenta con recursos con potencial turístico (el Volcán, zona costera y cultura); <input type="checkbox"/> Fuerte desarrollo de la fruticultura <input type="checkbox"/> Sector de artesanías organizados <input type="checkbox"/> Acceso a crédito, se ha creado Cooperativa de Ahorro y Crédito del mercado municipal. <input type="checkbox"/> Apoyo de la Alcaldía Municipal a través de la Unidad de Desarrollo Económico Local. 	<p>la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existen convenios con diferentes Ong`s y UES que pueden dar capacitaciones y asistencia técnica para el desarrollo empresarial. <input type="checkbox"/> Generar turismo y utilizar estrategias como la de Pueblos Vivos. <input type="checkbox"/> Ser la cabecera departamental y contar con instituciones del estado en el municipio (CONAMYPE, MAG-PRODEMORO) <input type="checkbox"/> Cercanía al Aeropuerto y a San Salvador
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mala calidad de servicios municipales <input type="checkbox"/> Préstamos a altas tasas de interés y otros cargos. <input type="checkbox"/> Desinterés en mejorar nuestra cultura y rescatar tradiciones <input type="checkbox"/> Vulnerabilidad ante fenómenos ambientales. <input type="checkbox"/> Falta de ordenamiento territorial, señalización y promoción de los atractivos turísticos <input type="checkbox"/> Desempleo <input type="checkbox"/> Inseguridad ciudadana <input type="checkbox"/> Falta de instituciones educativas de nivel superior y diversidad de carreras técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Economía inestable <input type="checkbox"/> Aumento a los impuestos <input type="checkbox"/> Regulaciones económicas poco claras. <input type="checkbox"/> Delincuencia amenaza los negocios. <input type="checkbox"/> Variación de precios <input type="checkbox"/> Competencia entre las empresas de otros municipios. <input type="checkbox"/> Migración de profesionales fuera del municipio. <input type="checkbox"/> Desastres ambientales.

Fuente: Talleres participativos de construcción y validación del FODA

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

6.1 VISIÓN

La visión debe ser entendida como una representación o imagen objetivo de lo que el territorio espera ser y tener en el futuro enmarcado en el ámbito de la competitividad municipal (ver recuadro 1). Debe ser compartida por los diferentes actores, debe ser clara, concreta y comprensible, y debe dar cuenta de su relación con el entorno macro regional y global.

Recuadro 1. Visión del Municipio de Zacatecoluca al 2016

Ser un municipio económicamente competitivo, con una ciudad ordenada, limpia y segura, con sectores productivos-empresariales dinámicos, organizados y articulados a una red de servicios de apoyo público-privado de calidad; con capacidad de generar empleo y emprendedurismo a nivel local.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Q1. Mejorar el clima de negocios del Municipio de Zacatecoluca a través de un incremento en el ICM 2013 y 2015.

Q2. Incrementar la inversión privada y el empleo local en el municipio de Zacatecoluca en relación al 2012.

Q3. Mejorar las finanzas municipales a través de una mayor eficiencia y eficacia en la recaudación de impuestos y en la ejecución transparente del gasto público.

O4. Contribuir al establecimiento de nuevos negocios formales en el municipio de Zacatecoluca, especialmente aquellos dirigidos por mujeres y jóvenes.

O5. Incrementar la producción y comercialización de los sectores estratégicos ya establecidos en el municipio como son: Comercio, Agroindustria y Servicios, a través de mecanismos de asocio público-privado.

6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En el Plan de Competitividad se señalan 3 líneas estratégicas de acción. Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones a emprender (ver tablas 14,15 y 16)

Tabla 14. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<p>Mejorar el desempeño global del ICM pasando de una posición 99 en el 2011, a una posición 50 en el 2013.</p>	<p>Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reuniones periódicas para mantener la coordinación entre las diferentes instituciones y sectores económicos del municipio. <input type="checkbox"/> Implementar un programa de divulgación y comunicación sobre las actividades empresariales y proyectos a desarrollarse en el municipio, así como estudios de interés para este sector. <input type="checkbox"/> Crear un Banco de datos con informaciones del sector productivo, estadísticas del municipio, proceso de inscripción de nuevas empresas, acciones de apoyo a iniciativas del sector empresarial. <input type="checkbox"/> Informar periódicamente al sector comercio y servicios, sobre cambios en las regulaciones municipales, tasas, ordenanzas, nuevas disposiciones, que puedan tener un impacto en la actividad comercial negocio antes de ser aprobadas. <input type="checkbox"/> Realizar capacitaciones y reuniones informativas sobre el tema de impuestos, regulaciones existentes y procedimientos administrativos vinculados a los negocios del municipio. <input type="checkbox"/> Implementar un centro de información donde consultar los

Tabla 14. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>estados de cuenta en la alcaldía.</p>
	<p>Servicios Municipales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crear una asociación/cámara de empresarios del municipio de Zacatecoluca. <input type="checkbox"/> Ejecutar un Plan de ordenamiento territorial y señalización de vías primarias, secundarias y casco urbano de Zacatecoluca. <input type="checkbox"/> Fortalecimiento del festival gastronómico considerando a todos los sectores productivos del municipio. <input type="checkbox"/> Fortalecer la unidad DEL para que tenga la capacidad de convocar y organizar las cadenas productivas de Zacatecoluca <input type="checkbox"/> Crear una mesa de empleo del municipio de Zacatecoluca. <input type="checkbox"/> Realizar al menos una feria de empleo por año. <input type="checkbox"/> Establecer convenios con el ITCA, Universidades y empresas del municipio para la preparación de la fuerza laboral local.

Tabla 14. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fomentar las oportunidades de desarrollo profesional en el municipio (pasantías, experiencia laboral) <input type="checkbox"/> Realizar un inventario de productos, actores productivos, potencial de producción – volumen y localización, que esté disponible para el público. <input type="checkbox"/> Fortalecer el comité de cada sector: agropecuario, agroindustrial, acuícola, pesquero. <input type="checkbox"/> Realizar ferias de negocios y ruedas empresariales para vincular sectores económicos con cadenas de empresas. <input type="checkbox"/> Mejorar la calidad del servicio que presta la municipalidad en sus oficinas capacitando a los empleados municipales en atención al cliente y creando una nueva cultura organizativa. <p>Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inscribir al municipio en el certamen Pueblos vivos para fomentar el turismo. <input type="checkbox"/> Desarrollar una campaña de promoción y publicidad de Zacatecoluca (desarrollo de la marca un pueblo, un producto) <input type="checkbox"/> Llevar acabo convenios con ONG y otras instituciones para impulsar iniciativas DEL y emprendedurismo. <input type="checkbox"/> Realizar capacitaciones a la micro y pequeña empresa sobre el uso de tecnologías y eficiencia en la administración y gestión empresarial <input type="checkbox"/> Promover Ferias temáticas en el municipio para dar a conocer el potencial productivo del municipio de Zacatecoluca. (Crediticia, Mango, frutas, ganadería)

Tabla 14. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="651 338 1479 369">☐ Identificación y diseño de una ruta turística en Zacatecoluca <p data-bbox="602 422 846 453">Pagos Informales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="651 506 1479 579">☐ Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.
	<p data-bbox="602 625 748 657">Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="651 699 1479 772">☐ Mejorar la coordinación entre las instituciones encargadas de la seguridad. <li data-bbox="651 825 1479 898">☐ Elaborar un plan participativo de prevención y seguridad ciudadana con el involucramiento de la comunidad. <li data-bbox="651 961 1479 1035">☐ Organizar a las comunidades para que puedan denunciar y prevenir acciones delictivas <li data-bbox="651 1066 1479 1140">☐ Diseñar e implementar un programa permanente de capacitación al personal del CAM <li data-bbox="651 1171 1479 1287">☐ Mejorar el sistema de seguimiento y monitoreo hacia los agentes del CAM para el cumplimiento de sus tareas y rotar personal cada dos meses. <li data-bbox="651 1318 1479 1392">☐ Proyecto gestión: observatorio municipal de prevención/seguridad. <li data-bbox="651 1423 1479 1497">☐ Impulsar un proyecto piloto de circuito cerrado en mercado municipal de Zacatecoluca.
	<p data-bbox="602 1505 862 1537">Tasas e Impuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="651 1568 1479 1642">☐ Divulgar las tasas e impuestos municipales y dar información sobre el proceso de determinación de los impuestos. <li data-bbox="651 1673 1479 1747">☐ Información en WEB sobre los cargos de operación de un nuevo negocio. <li data-bbox="651 1778 1479 1852">☐ Que se establezcan períodos de gracia para iniciar con el pago de impuestos para alguien que establezca nuevos

Tabla 14. Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	negocios o haga nuevas inversiones.
	<p>Costos de Entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio

Tabla 15. Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el desarrollo económico local	<p>Entre municipalidades (municipios nacionales e internacionales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestión institucional como Región de los Nonualcos e Iniciativa de Estero de Jaltepeque para que sea tomado el municipio dentro del FOMILENIO II, para impulsar proyectos de mejora de la competitividad.
	<p>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer convenio entre la alcaldía municipal y el MAG para impulsar proyectos de apoyo a la modernización del sector agrícola y ganadero del municipio. <input type="checkbox"/> Establecer un convenio con el MINEC-CONAMYPE para que tomen en cuenta a Zacatecoluca en el proyecto: Un pueblo, un producto.
	<p>Asociatividad entre empresarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crear una Asociación de Empresarios de Zacatecoluca <input type="checkbox"/> Organizar a todas las cooperativas y asociaciones agropecuarias del municipio de Zacatecoluca.
	<p>Asociatividad Pública-Privada</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ejecutar programas de concientización ambiental

Tabla 15. Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Contar con un Plan de Manejo Sostenible del Estero de Jaltepeque y zona de manglares pertenecientes al municipio. <input type="checkbox"/> Conformar una mesa interinstitucional para impulsar acciones que mejoren el desarrollo económico del municipio.

Tabla 16. Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<p>Incentivar la producción local y el acceso a mercados dinámicos de los productos y servicios generados en el municipio.</p>	<p>Sector Agropecuario y Agroindustria</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar un diagnóstico del potencial productivo y organizaciones agropecuarias existentes en el municipio. <input type="checkbox"/> Fortalecer la mesa agropecuaria del municipio de Zacatecoluca y elaborar plan de acción. <input type="checkbox"/> Establecer un convenio con universidades, CENTA y MAG para mejorar su acceso a servicios de extensionismo agrario. <input type="checkbox"/> Promover ferias de agricultores y puntos de venta para la producción local.
	<p>Sector Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar un inventario de los sitios turísticos del municipio de Zacatecoluca <input type="checkbox"/> Desarrollo e implementación de Rutas Turísticas del Municipio de Zacatecoluca- <input type="checkbox"/> Mejoramiento de la red vial hacia los sitios con potencial turístico: Calle al volcán, Calle San José de la Montaña. <input type="checkbox"/> Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores) <input type="checkbox"/> Apoyo en créditos a micro emprendedores en el área de

Tabla 16. Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	turismo. <input type="checkbox"/> Diseño de una estrategia de posicionamiento del Parque turístico Ichanmichen de Zacatecoluca.

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Programa de Transparencia Municipal	1. Reuniones periódicas para mantener la coordinación entre las diferentes instituciones y sectores económicos del municipio.	Recursos humanos	Alcaldía Municipal Unidad DEL	
	2. Implementar un programa de divulgación y comunicación sobre las actividades empresariales y proyectos a desarrollarse en el municipio, así como estudios de interés para este sector.	Página WEB, Memoria de labores digital Boletines	Unidad DEL y Alcaldía Municipal	Equipo MCP/ FUNDE
	3. Crear un Banco de datos con informaciones del sector productivo, estadísticas del municipio, proceso de inscripción de nuevas empresas, acciones de apoyo a iniciativas del sector empresarial.	Página web Boletines Recurso humano Recurso financiero	Unidad DEL y Alcaldía municipal Comité de competitividad municipal	Equipo MCP/ FUNDE Universidades
	4. Informar periódicamente al sector comercio y servicios, sobre cambios en las regulaciones municipales, tasas, ordenanzas, nuevas disposiciones, que puedan tener un impacto en la actividad comercial negocio antes de ser aprobadas.	Boletín informativo electrónico Recurso humano Página web	Unidad DEL y Alcaldía Municipal	Universidades ISDEM

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	5. Realizar capacitaciones y reuniones informativas sobre el tema de impuestos, regulaciones existentes y procedimientos administrativos vinculados a los negocios del municipio.	Formularios a utilizar, folletos Material didáctico	Alcaldía municipal Comité de competitividad municipal	
	6. Apoyo a la implementación de la unidad de Accesos a la información	Oficina de atención ciudadana	Alcaldía municipal Comité de competitividad	
Programa de Mejora de los Servicios Municipales	7. Crear una asociación/cámara de empresarios del municipio de Zacatecoluca.	Especialista en asociatividad Humano Materiales Financieros	Alcaldía municipal Comité de competitividad municipal	Equipo MCP/ FUNDE Empresa Privada Cámara de comercio
	8. Ejecutar un Plan de ordenamiento territorial y señalización de vías primarias, secundarias y casco urbano de Zacatecoluca.	Humano Materiales Financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	MOP Vice-Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.
	9. Crear una bolsa de empleo del municipio de Zacatecoluca.	Recursos Humano	Unidad DEL, Alcaldía municipal Comité de competitividad municipal	MTPS CONAMYPE ALN ITCA-MEGATEC

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	10. Realizar un inventario de productos, actores productivos, potencial de producción – volumen y localización, que esté disponible para el público	Humano Materiales Recursos financieros	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	CONAMYPE CENTA MAG-PRODEMOR
	11. Fortalecer el comité de cada sector: agropecuario, floricultura, industria, agroindustrial, comercio, financiero, acuícola y pesquero	Humano Materiales	Unidad DEL de la alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	Equipo MCP/ FUNDE,
	12. Realizar ferias de negocios y ruedas empresariales para vincular sectores económicos con cadenas de empresas	Humano Materiales Financieros Gestión	Alcaldía municipal Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE MINEC CONAMYPE, instituciones financieras, ONG
	13. Mejorar la calidad del servicio que presta la municipalidad en sus oficinas capacitando a los empleados municipales en atención al cliente y creando una cultura abierta al servicio con criterios técnicos	Consultor en cultura y clima organizacional y liderando cambios Materiales	Alcaldía municipal Comité de competitividad	ISDEM COMURES INSAFOCOOP ITCA
<input type="checkbox"/> Proactividad	14. Inscribir al municipio en el certamen Pueblos vivos para fomentar el turismo.	Humanos Materiales financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	Empresa Privada CONAMYPE MITUR

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios (ICM)

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	15. Desarrollar una campaña de promoción y publicidad de Zacatecoluca	Humanos Materiales financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE Sector turismo Sector servicio MITUR CONAMYPE Universidades
	16. Llevar acabo convenios con ONG y otras instituciones para impulsar iniciativas DEL y emprendedurismo.	Humanos Materiales financieros	Alcaldía Municipal Unidad DEL	ONG ITCA-MEGATEC CONAMYPE MITUR CENTA PRODEMOR CENTRAL
	17. Fortalecimiento del festival gastronómico considerando a todos los sectores productivos del municipio.	Humano Materiales Financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	Sectores productivos y de servicio
	18. Fortalecer la unidad DEL para que tenga la capacidad de convocar y organizar las cadenas productivas de Zacatecoluca	Humanos Materiales financieros	Alcaldía Municipal Unidad DEL Comité de competitividad	Equipo MCP/FUNDE MINEC CONAMYPE

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	19. Realizar capacitaciones a la micro y pequeña empresa sobre el uso de tecnologías y eficiencia en la administración y gestión empresarial	Humanos Materiales financieros	Alcaldía Municipal Unidad DEL Comité de competitividad	ITCA-MEGATEC CONAMYPE MITUR MTPS COSOFAMILIA
	20. Promover la inserción de todos los sectores en las diferentes ferias en el municipio para dar a conocer el potencial productivo del municipio de Zacatecoluca. (Crediticia, Mango, frutas, ganadería)	Humanos Materiales financieros	Alcaldía municipal Unidad DEL Comité de competitividad	ONG, CONAMYPE MITUR MAG
	21. Identificación y diseño de una ruta turística en Zacatecoluca	Humanos Materiales Financieros Especialista en turismo	Alcaldía municipal Unidad DEL Comité de competitividad	MITUR
<input type="checkbox"/> Pagos Informales	22. Establecer mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.	Presupuesto Municipal Plan de compras institucionales e instructivos Ordenanzas de tasas Ley de impuestos	Alcaldía Municipal UACI	Equipo MCP/FUNDE ISDEM COMURES

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Seguridad	23. Mejorar la coordinación entre las instituciones encargadas de la seguridad.	Humanos Materiales	PNC Ejército Fiscalía CAM	Alcaldía Municipal
	24. Fortalecimiento y apoyo a la ejecución del plan prevención y seguridad ciudadana con el involucramiento de la comunidad.	Humanos Materiales Especialista en seguridad	Alcaldía Municipal coordinando con Entidades del Gobierno Central	Sectores productivos, comunidades, empresa privada Centros educativos
	25. Organizar a las comunidades para que puedan denunciar y prevenir acciones delictivas	Humanos Materiales	Alcaldía Municipal PNC	Directivas de barrios y colonias, organizaciones sociales.
	26. Diseñar e implementar un programa permanente de capacitación al personal del CAM	Humanos Materiales financieros	Alcaldía municipal	PNC
	27. Mejorar el sistema de seguimiento y monitoreo hacia los agentes del CAM para el cumplimiento de sus tareas	Humanos Materiales financieros	Alcaldía municipal	PNC
	28. Proyecto gestión: observatorio municipal de prevención/seguridad	Humanos Materiales financieros	Asociatividad pública-privada	Equipo MCP/FUNDE
	29. Insertar un sistema de vigilancia en los mercados municipales	Humanos Materiales financieros	Alcaldía vendedores y del mercado	Equipo MCP/FUNDE Ministerio de Seguridad Pública

Línea Estratégica 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
☐ Tasas e Impuestos	30. Divulgar las tasas e impuestos municipales y dar información sobre el proceso de determinación de los impuestos	Humanos Materiales financieros	Alcaldía Municipal	
	31. Información en WEB sobre los cargos de operación de un nuevo negocio	Humanos Materiales	Unidad encargada	
	32. Que se establezcan períodos de gracia para iniciar con el pago de impuestos para alguien que establezca nuevos negocios o haga nuevas inversiones	Humanos Materiales	Alcaldía municipal	
☐ Costos de Entrada	33. Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio.	Recursos Humanos Financieros	Alcaldía Municipal	

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-privada				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
☐ Fomento de Asociatividad entre municipalidades	34. Gestión institucional como Región de los Nonualcos e Iniciativa de Estero de Jaltepeque para que sea tomado el municipio dentro del FOMILENIO II, para impulsar proyectos de mejora de la competitividad.	Humanos	Alcaldía municipal	ALN

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-privada				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
	35. Promover la asociatividad con municipios aledaños al Estero de Jaltepeque	Humanos	Alcaldía Municipal	ISDEM Equipo MCP/ FUNDE
☐ Entre la municipalidad y el Gobierno Central	36. Establecer convenio entre la alcaldía municipal y el MAG para impulsar proyectos de apoyo a la modernización del sector agrícola y ganadero del municipio.	Humanos Gestión institucional	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE MAG
	37. Establecer un convenio con el MINEC-CONAMYPE para que tomen en cuenta a Zacatecoluca en el proyecto: Un pueblo, un producto.	Gestión institucional	Alcaldía municipal Unidad de DEL Comité de competitividad municipal	Equipo MCP/FUNDE CONAMYPE
☐ Fomento de Asociatividad entre empresarios	38. Crear una Asociación de Empresarios de Zacatecoluca	Humanos Materiales	Alcaldía Municipal Empresarios de Zacatecoluca	Unidad DEL Cámara de comercio
	39. Organizar a todas las cooperativas y asociaciones agropecuarias del municipio de Zacatecoluca.	Humanos	Alcaldía Municipal Unidad DEL	Sector agropecuario de Zacatecoluca CENTA-MAG
☐ Fomento de	40. Ejecutar programas de concientización ambiental	Humanos Materiales financieros	Población Empresa Privada Gobierno Local	GOES, ONG

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-privada				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
Asociatividad Pública-Privada	41. Contar con un Plan de Manejo Sostenible del Estero de Jaltepeque y zona de manglares pertenecientes al municipio.	Humanos Financieros	Alcaldía Municipal	MARN
	42. Conformar una mesa interinstitucional para impulsar acciones que mejoren el desarrollo económico del municipio.	Facilitador de procesos de diálogo, Reuniones interinstitucionales	Alcaldía municipal Comité de competitividad municipal	Instituciones públicas y privadas con presencia en el municipio.

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
□ Sector Agropecuario y Agroindustria	43. Elaborar un diagnóstico del potencial productivo y organizaciones agropecuarias existentes en el municipio.	Consultor Apoyo logístico para convocatorias Transporte	Alcaldía Municipal Unidad DEL Comité de competitividad	Mesa agropecuaria CENTA MAG PRODEMOR MINEC
	44. Fortalecer la mesa agropecuaria del municipio de Zacatecoluca y elaborar plan de acción.	Recursos Humanos	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	Mesa agropecuaria CENTA MAG PRODEMOR

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
	45. Fortalecer el comité de Desarrollo Agropecuario, Acuícola y Pesquero	Humanos Materiales Financieros	Alcaldía municipal Unidad DEL Mesa Agropecuaria Comité de Desarrollo Agropecuario	Comité de competitividad municipal CONAMYPE MAG Equipo MCP/ FUNDE
	46. Establecer un convenio con universidades, CENTA y MAG para mejorar su acceso a servicios de extensionismo agrario.	Humanos Materiales financieros	CONAMYPE, MAG, ONG	Unidades municipales Técnicos y profesionales solidarios Productores agrícolas
	47. Promover ferias de agricultores y puntos de venta para la producción local.	Humanos Materiales Financieros	Alcaldía municipal Unidad DEL Mesa Agropecuaria Comité de Desarrollo Agropecuario	Comité de competitividad municipal CONAMYPE MAG

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
	48. Fortalecer las capacidades de los agrónomos	Humanos Materiales Financieros	Alcaldía municipal Unidad DEL Comité de Desarrollo Agropecuario Mesa agropecuaria	Comité de competitividad municipal CENTA MAG Equipo MCP/ FUNDE
<input type="checkbox"/> Sector de Turismo	49. Elaboración y ejecución del plan de desarrollo turístico de Zacatecoluca	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE
	50. Apoyo en créditos a micro emprendedores en el área de turismo.	Humanos Materiales financieros	CONAMYPE, MAG, Ong, Alcaldía Municipal, Unidad DEL	
	51. Diseño de una estrategia de posicionamiento del Parque turístico Ichanmichen de Zacatecoluca.	Especialista en turismo Recursos humanos Promoción	Alcaldía Municipal Unidad DEL Comité de competitividad municipal	Equipo MCP/FUNDE MITUR CONAMYPE

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)

a. Programación 2012

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Mes					
Programas	Proyectos	Julio	Agost	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1.1. Programa de Transparencia Municipal	1.1.1 Reuniones periódicas para mantener la coordinación entre las diferentes instituciones y sectores económicos del municipio.						
	1.1.2 Implementar un programa de divulgación y comunicación sobre las actividades empresariales y proyectos a desarrollarse en el municipio, así como estudios de interés para este sector.						
	1.1.3 Informar periódicamente al sector comercio y servicios, sobre cambios en las regulaciones municipales, tasas, ordenanzas, nuevas disposiciones, que puedan tener un impacto en la actividad comercial negocio antes de ser aprobadas.						
	1.1.4 Realizar capacitaciones y reuniones informativas sobre el tema de impuestos, regulaciones existentes y procedimientos administrativos vinculados a los negocios del municipio.						
	1.1.5 Apoyo en la implementación de la Unidad de Acceso a la Información						
1.2 Mejora de Servicios Municipales	1.2.2 Programa Bolsa de empleo del municipio de Zacatecoluca.						
	1.2.3 Fortalecer el comité de cada sector: agropecuario, floricultura, industria, agroindustrial, comercio, financiero, acuícola y pesquero.						

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Mes					
Programas	Proyectos	Julio	Agost	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
	1.2.4 Mejorar la calidad del servicio que presta la municipalidad en sus oficinas capacitando a los empleados municipales en atención al cliente y creando una cultura abierta al servicio con criterios técnicos						
1.2. Proactividad	1.3.1 Inscribir al municipio en el certamen Pueblos vivos para fomentar el turismo.						
	1.3.2 Desarrollar una campaña de promoción y publicidad de Zacatecoluca						
	1.3.3 Llevar acabo convenios con ONG y otras instituciones para impulsar iniciativas DEL y emprendedurismo.						
	1.3.4 Fortalecimiento del festival gastronómico considerando a todos los sectores productivos del municipio.						
	1.3.5 Fortalecer la unidad DEL para que tenga la capacidad de convocar y organizar las cadenas productivas de Zacatecoluca						
	1.3.6 Promover la inserción de todos los sectores en las diferentes ferias en el municipio para dar a conocer el potencial productivo del municipio de Zacatecoluca. (Crediticia, Mango, frutas, ganadería)						
1.4 Pagos Informales	1.4.1 Establecer mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.						
1.5 Seguridad Ciudadana	1.5.1 Mejorar la coordinación entre las instituciones encargadas de la seguridad.						
	1.5.2 Fortalecimiento y apoyo en la ejecución del plan de prevención y seguridad ciudadana con el involucramiento de la comunidad.						
1.6 Tasas e Impuestos	1.6.1 Divulgar las tasas e impuestos municipales y dar información sobre el proceso de determinación de los impuestos						
	1.6.2 Información en WEB sobre los cargos de operación de un nuevo negocio.						

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Mes					
Programas	Proyectos	Julio	Agost	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
	1.6.3 Establecer períodos de gracia para iniciar con el pago de impuestos para alguien que establezca nuevos negocios o haga nuevas inversiones en el municipio.						
1.7 Costos de Entrada	1.7.1 Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)						

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada		Mes					
Programas	Proyectos	Julio	Agost	Sept.	Oct.	Nov	Dic
2.1 Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	2.1.1 Gestión institucional como Región de los Nonualcos e Iniciativa de Estero de Jaltepeque para que sea tomado el municipio dentro del FOMILENIO II, para impulsar proyectos de mejora de la competitividad.						
	2.1.2 Promover la asociatividad con municipios aledaños al Estero de Jaltepeque						
2.2 Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central	2.2.1 Establecer convenio entre la alcaldía municipal y el MAG para impulsar proyectos de apoyo a la modernización del sector agrícola y ganadero del municipio.						
	2.2.2 Establecer un convenio con el MINEC-CONAMYPE para que tomen en cuenta a Zacatecoluca en el proyecto: Un pueblo, un producto.						
2.3 Fomento de la Asociatividad	2.3.1 Crear una Asociación de Empresarios de Zacatecoluca						

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada		Mes					
Programas	Proyectos	Julio	Agost	Sept.	Oct.	Nov	Dic
Privada	2.3.2 Organizar a todas las cooperativas y asociaciones agropecuarias del municipio de Zacatecoluca.						
2.4 Asociatividad Pública-Privada	2.4.1 Ejecutar programas de concientización ambiental						
	2.4.2 Conformar una mesa interinstitucional para impulsar acciones que mejoren el desarrollo económico del municipio.						

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo					
Programas	Proyectos	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic
3.1 Sector Agropecuario y Agroindustria	3.1.2 Fortalecer la mesa agropecuaria del municipio de Zacatecoluca y elaborar plan de acción.						
	3.1.3 Fortalecer el comité de Desarrollo Agropecuario, Acuícola y Pesquero						
	3.1.4 Establecer un convenio con universidades, CENTA y MAG para mejorar su acceso a servicios de extensionismo agrario.						
	3.1.5 Promover ferias de agricultores y puntos de venta para la producción local.						
	3.1.6 Fortalecer las capacidades de los agrónomos						

b. Programación 2013-2016

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios					
Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
1.1 Programa de Transparencia Municipal	1.1.1 Reuniones periódicas para mantener la coordinación entre las diferentes instituciones y sectores económicos del municipio.				
	1.1.3 Implementar un programa de divulgación y comunicación sobre las actividades empresariales y proyectos a desarrollarse en el municipio, así como estudios de interés para este sector.				
	1.1.6 Crear un Banco de datos con informaciones del sector productivo, estadísticas del municipio, proceso de inscripción de nuevas empresas, acciones de apoyo a iniciativas del sector empresarial.				
	1.1.7 Informar periódicamente al sector comercio y servicios, sobre cambios en las regulaciones municipales, tasas, ordenanzas, nuevas disposiciones, que puedan tener un impacto en la actividad comercial negocio antes de ser aprobadas.				
	1.1.8 Realizar capacitaciones y reuniones informativas sobre el tema de impuestos, regulaciones existentes y procedimientos administrativos vinculados a los negocios del municipio.				
	1.1.9 Apoyo en la implementación de la Unidad de Acceso a la Información				
1.2 Mejora de Servicios Municipales	1.2.1 Crear una asociación/cámara de empresarios del municipio de Zacatecoluca.				
	1.2.2 Ejecutar un Plan de ordenamiento territorial y señalización de vías primarias, secundarias y casco urbano de Zacatecoluca.				

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios

Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
	1.2.3 Programa Bolsa de empleo del municipio de Zacatecoluca.				
	1.2.4 Realizar un inventario de productos, actores productivos, potencial de producción – volumen y localización, que esté disponible para el público.				
	1.2.5 Fortalecer el comité de cada sector: agropecuario, floricultura, industria, agroindustrial, comercio, financiero, acuícola y pesquero.				
	1.2.6 Realizar ferias de negocios y ruedas empresariales para vincular sectores económicos con cadenas de empresas.				
	1.2.7 Mejorar la calidad del servicio que presta la municipalidad en sus oficinas capacitando a los empleados municipales en atención al cliente y creando una cultura abierta al servicio con criterios técnicos				
1.3 Proactividad	1.3.1 Inscribir al municipio en el certamen Pueblos vivos para fomentar el turismo.				
	1.3.2 Desarrollar una campaña de promoción y publicidad de Zacatecoluca				
	1.3.3 Llevar acabo convenios con ONG y otras instituciones para impulsar iniciativas DEL y emprendedurismo.				
	1.3.4 Fortalecimiento del festival gastronómico considerando a todos los sectores productivos del municipio.				
	1.3.5 Fortalecer la unidad DEL para que tenga la capacidad de convocar y organizar las cadenas productivas de Zacatecoluca				

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios

Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
	1.3.6 Realizar capacitaciones a la micro y pequeña empresa sobre el uso de tecnologías y eficiencia en la administración y gestión empresarial				
	1.3.7 Promover la inserción de todos los sectores en las diferentes ferias en el municipio para dar a conocer el potencial productivo del municipio de Zacatecoluca. (Crediticia, Mango, frutas, ganadería)				
	1.3.8 Identificación y diseño de una ruta turística en Zacatecoluca				
1.4 Pagos Informales	1.4.1 Establecer y vigilar por el uso de mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.				
1.5 Seguridad Ciudadana	1.5.1 Mejorar la coordinación entre las instituciones encargadas de la seguridad.				
	1.5.2 Fortalecimiento y apoyo en la ejecución del plan de prevención y seguridad ciudadana con el involucramiento de la comunidad.				
	1.5.3 Organizar a las comunidades para que puedan denunciar y prevenir acciones delictivas.				
	1.5.4 Diseñar e implementar un programa permanente de capacitación al personal del CAM.				
	1.5.5 Mejorar el sistema de seguimiento y monitoreo hacia los agentes del CAM para el cumplimiento de sus tareas				
	1.5.6 Proyecto gestión: observatorio municipal de prevención/seguridad				
	1.5.7 Insertar un sistema de vigilancia en los mercados municipales				
1.6 Tasas e Impuestos	1.6.1 Divulgar las tasas e impuestos municipales y dar información sobre el proceso de determinación de los impuestos				

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios

Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
	1.6.2 Mantener actualizada y difundir la Información en WEB sobre los cargos de operación de un nuevo negocio.				
	1.6.3 Establecer períodos de gracia para iniciar con el pago de impuestos para alguien que establezca nuevos negocios o haga nuevas inversiones en el municipio.				
1.7 Costos de Entrada	1.7.1 Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)				

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada

Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
2.1. Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	2.1.1 Gestión institucional como Región de los Nonualcos e Iniciativa de Estero de Jaltepeque para que sea tomado el municipio dentro del FOMILENIO II, para impulsar proyectos de mejora de la competitividad.				
	2.1.2 Promover la asociatividad con municipios aledaños al Estero de Jaltepeque				
2.2. Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central	2.2.1 Establecer convenio entre la alcaldía municipal y el MAG para impulsar proyectos de apoyo a la modernización del sector agrícola y ganadero del municipio.				
	2.2.2 Establecer un convenio con el MINEC-CONAMYPE para que tomen				

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada

Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
	en cuenta a Zacatecoluca en el proyecto: Un pueblo, un producto.				
2.3. Fomento de la Asociatividad Privada	2.3.1 Crear una Asociación de Empresarios de Zacatecoluca				
	2.3.2 Organizar a todas las cooperativas y asociaciones agropecuarias del municipio de Zacatecoluca.				
2.4. Asociatividad Público-Privada	2.4.1 Ejecutar programas de concientización ambiental				
	2.4.2 Contar con un Plan de Manejo Sostenible del Estero de Jaltepeque y zona de manglares pertenecientes al municipio.				

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
3.1 Sector Agropecuario y Agroindustria	3.1.1 Elaborar un diagnóstico del potencial productivo y organizaciones agropecuarias existentes en el municipio.				
	3.1.2 Fortalecer la mesa agropecuaria del municipio de Zacatecoluca y elaborar plan de acción.				
	3.1.3 Fortalecer el comité de Desarrollo Agropecuario, Acuícola y Pesquero				

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Programas	Proyectos	Tiempo			
		2013	2014	2015	2016
	3.1.4 Establecer un convenio con universidades, CENTA y MAG para mejorar su acceso a servicios de extensionismo agrario.				
	3.1.5 Promover ferias de agricultores y puntos de venta para la producción local.				
	3.1.6 Fortalecer las capacidades de los agrónomos				
Sector de Turismo	3.2.1 Elaboración y ejecución del plan de desarrollo turístico de Zacatecoluca				
	3.2.2 Apoyo en créditos a micro emprendedores en el área de turismo.				
	3.2.3 Diseño de una estrategia de posicionamiento del Parque turístico Ichanmichen de Zacatecoluca.				

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

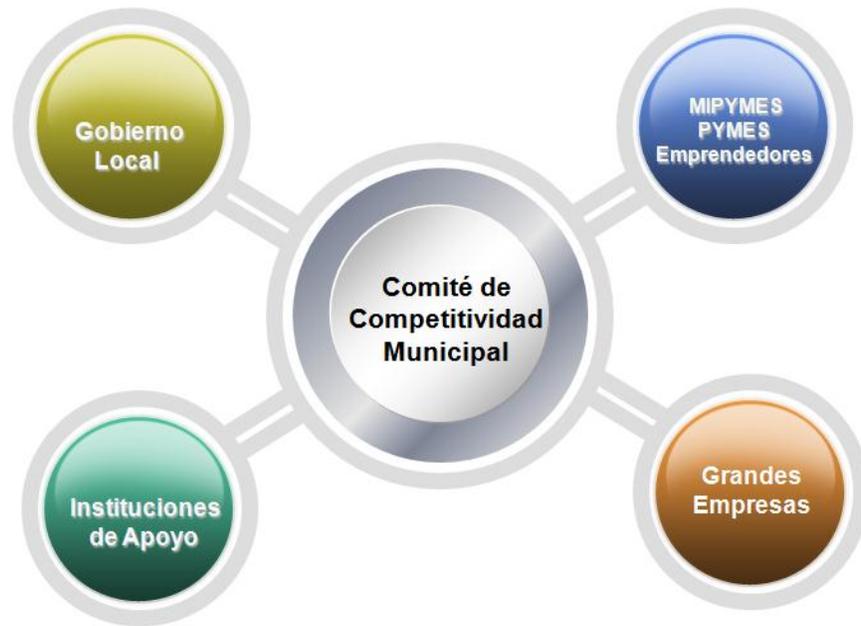
En las etapas iniciales de formulación del PCM, se creó un Comité de Enlace Municipal, que constituyó un equipo local de apoyo, con liderazgo del Gobierno municipal, quienes asumieron el compromiso de impulsar el proceso de competitividad en el municipio. Este equipo municipal de enlace brindó apoyo operativo durante las etapas del proceso de formulación del Plan y de articulación a otros actores en el proceso.

Las principales funciones del Comité de Enlace Municipal fueron:

- Apoyo en la identificación y convocatoria de los actores/sectores económicos e institucionales claves del municipio.
- Contribución en la identificación, recolección y análisis de la información existente en el municipio.
- Apoyo en la construcción del mapa de actores y poder del municipio, identificando los aliados al proyecto de competitividad municipal.
- Apoyo en la preparación y facilitación de los Talleres de Consulta participativos para la construcción del FODA, Visión y Planificación Operativa.
- Contribución al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del municipio.

Por su parte, el Comité de Competitividad Municipal estará conformado por los siguientes actores. (Ver Diagrama 3).

Diagrama 3. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del municipio de Zacatecoluca, el sector privado está representando a través de delegados del sector agrícola, comercio, financiera, transporte y jóvenes. El sector público está representado por el gerente, unidad de desarrollo económico local y concejales.

Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:

- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la ejecución del PCM.
- Identificar a otros actores que no hayan sido tomado en cuenta para presentar y validar el PCM.
- Contribuir al proceso de ejecución del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.

- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.

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.

El Comité deberá definir la forma de organización y funcionamiento que mejor se ajuste a la dinámica del municipio, siendo ésta una de las primeras acciones a definir en el marco de la implementación del Plan.

Para el caso del municipio de Zacatecoluca, las personas que conforman el Comité de Competitividad Municipal son:

Comité de Competitividad Municipal de Zacatecoluca³⁸

Nombre	Sector Privado
<input type="checkbox"/> David Alcides Rivas	Ganadero
<input type="checkbox"/> Ismael Hernández	Ganadero
<input type="checkbox"/> Josué Alcides Mercado	Ganadero
<input type="checkbox"/> Wilson Alexander de la O	Transporte
<input type="checkbox"/> Gonzalo Baires Alvarado	Agrícola
<input type="checkbox"/> Felipe de Jesús Reyes	Agrícola
<input type="checkbox"/> Federico Coto	Financiero
<input type="checkbox"/> Jorge Alberto Pérez Serrano	Financiero
<input type="checkbox"/> Aníbal de Jesús Alvarado Arias	Pesca
<input type="checkbox"/> Manases Isaías Valles Rosales	Pesca
<input type="checkbox"/> Miguel Delgado	Pesca

³⁸ El nombramiento del comité de competitividad municipal está pendiente de definición, quedó solamente conformado un grupo impulsor.

Nombre	Sector Privado
<input type="checkbox"/> Miguel Ángel Gallego Oteros	Pesca
<input type="checkbox"/> José Francisco Bonilla Cruz	Pesca
<input type="checkbox"/> Jorge Luis Noches	Comercio
<input type="checkbox"/> Josué Salomón Francisco	Comercio
<input type="checkbox"/> Tomas Juárez Zepeda	Comercio

Nombre	Sector Público
<input type="checkbox"/> Lic. Nelson Estrada	Gerente Alcaldía
<input type="checkbox"/> Licda. Alma López de Sosa	Concejala Alcaldía
<input type="checkbox"/> Lic. Otto Rodríguez	Jefe UDEL

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

A continuación se presentan un conjunto de indicadores para el monitoreo y seguimiento al Plan de Competitividad Municipal. Estos indicadores serán revisados por el Comité de Competitividad Municipal anualmente entre actores públicos y privados 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/año	6	12	12	12	12
No de gestiones realizadas/año	1	3	3	3	3
No de Proyectos realizadas/año	1	3	3	3	3
No de alianzas y convenios/ año	1	2	2	2	2

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

	2009	2011	2013
ICM	4.48	4.95	6.0
Ranking	100	99	50

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	4	4	4	4
No asociaciones legalizadas/año	1	2	2	2	2
No de AT implementadas para apoyar sectores productivos	1	3	3	3	3
No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	1	2	2	2	2
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	60	120	120	120	120

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

GTZ, ALN, MOP, VMVDU (2008). *Síntesis del Plan de Desarrollo Territorial en la Región La Paz. Proyecto PROA, Desarrollo Territorial La Paz*. San Salvador.

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

Ordenanza de Transparencia Pública y de Participación Ciudadana del Municipio de Zacatecoluca. Decreto TRES-2011. Diario Oficial Tomo, 392. San Salvador, 7 de Septiembre de 2011. N°166

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

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

PROMUDE –GTZ (2008). *Sistematización de la Experiencia Asociativa en el Sector de Desechos Sólidos, Asociación de Municipios Los Nonualcos*.

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

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

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

<http://www.indicemunicipalelsalvador.com/>