



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Plan de Competitividad Municipal de Ayutuxtepeque

2012 - 2016

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

El Salvador, Febrero 2013

Plan de Competitividad Municipal de Ayutuxtepeque

2012 - 2016

Febrero 2013

Elaborado para

José Luis Trigueros

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

Elaborado por

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA	11
1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	11
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	11
FASE 1. SENSIBILIZACIÓN Y MAPEO DE LOS ACTORES CLAVES.	12
FASE 2. CAPACITACIÓN BÁSICA SOBRE LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD	13
FASE 3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	13
CAPÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO	14
2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO	14
2.2 RECURSOS NATURALES	16
A. CLIMATOLOGÍA	16
B. RECURSOS HÍDRICOS	16
C. SUELO	16
D. MINAS Y CANTERAS U OTROS RECURSOS RELEVANTES	16
2.3 POBLACIÓN	16
2.4 MIGRACIÓN	20
A. PORCENTAJE DE PERSONAS RECEPTORES DE REMESAS.	20
EDUCACIÓN	20
A. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO.	20
B. TASA DE ALFABETISMO ADULTO.	22
C. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS	23
2.6 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO CALIDAD DE VIDA	24
A. INGRESO PER CÁPITA MUNICIPAL	24
B. ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DEL MUNICIPIO	24
C. PORCENTAJE DE HOGARES CON JEFATURA MONO PARENTAL	25
D. COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	25
2.7 CONECTIVIDAD	27
A. INFRAESTRUCTURA VIAL	27
B. INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES	28
C. HOGARES QUE CUENTAN CON COMPUTADOR	29
D. ENERGÍA	29
E. COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	29
2.8 MAPA DE ACTORES	30
A. INSTITUCIONES PRESENTES EN EL MUNICIPIO	31
2.9 ASOCIATIVIDAD	35
CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL	36
3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	36
3.2 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION DE ALGUNOS SUBÍNDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	38
A. SUB ÍNDICE DE TRANSPARENCIA	39
B. SUB ÍNDICE DE PROACTIVIDAD	39
C. SUB ÍNDICE DE SEGURIDAD	39

D. SUB ÍNDICE DE NORMATIVA MUNICIPAL:	39
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL	40
4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO.	40
A. PIB MUNICIPAL	40
B. EMPLEO	41
C. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA	42
D. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL	43
E. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO	43
F. PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS	44
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL	44
A. GRANDES EMPRESAS	44
B. MICROEMPRESAS	44
C. PYMES	44
4.3 ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS O DE SERVICIOS	45
4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS	45
CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO	46
5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA	46
5.2. SECTORES PARTICIPANTES	47
5.3 RESULTADOS DEL FODA	47
CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	50
6.1 VISIÓN	51
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	51
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)	63
CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO	69
7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	69
CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	73
8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	73
8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL	73
8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.	74
8.4 SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA	74
BIBLIOGRAFIA	75

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Población del Municipio de Ayutuxtepeque en relación con la	17
Gráfico 2. Población de Ayutuxtepeque 1992 – 2007.....	18
Gráfico 3. Pirámide Poblacional de Ayutuxtepeque	18
Gráfico 4. Escolaridad promedio en años de Ayutuxtepeque y del Departamento de San Salvador.....	21
Gráfico 5. Nivel más alto de educación formal aprobado por grupos de edad	22
Gráfico 6. Matrícula y secciones por nivel educativo, año 2009.....	24
Gráfico 7. Porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa, Ayutuxtepeque 2009.....	25
Gráfico 8. Porcentaje de hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado. Ayutuxtepeque 2009.....	26
Gráfico 9. Porcentaje de hogares con acceso a recolección de basura, Ayutuxtepeque 2009	26
Gráfico 10. Porcentaje de hogares con servicio de electricidad, Ayutuxtepeque 2009	27
Gráfico 11. Porcentaje de hogares con servicio de telefonía fija,.....	28
Gráfico 12. Porcentaje de hogares con cobertura de internet domiciliar, municipio de Ayutuxtepeque 2009	29
Gráfico 13. Índice de Competitividad Municipal 2009 - 2011.....	38
Gráfico 14. Porcentaje de empresas por actividad económica.....	41
Gráfico 15. Personal ocupado y remunerado por actividad económica.....	42
Gráfico 16. Producción de granos básicos y hortalizas, en quintales, de Ayutuxtepeque y del Departamento de San Salvador. De mayo 2006 a abril 2007	43
Gráfico 17. Municipio de Ayutuxtepeque, estructura y tamaño de las empresas según la clasificación PYME	45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población del Municipio de Ayutuxtepeque.....	17
Tabla 2. Escolaridad promedio de Ayutuxtepeque y	20
Tabla 3. Nivel más alto de Educación Formal Aprobado por Grupos de Edad	21
Tabla 4. Tasa de Analfabetismo por sexo y área geográfica.....	23
Tabla 5. Matrícula y Secciones por nivel educativo 2009.....	23
Tabla 6. Porcentaje de hogares con cobertura de servicios básicos.....	30
Tabla 7. Mapa de Actores de Ayutuxtepeque.....	33
Tabla 8. Índice de Competitividad Municipal de Ayutuxtepeque	38
Tabla 9. Matriz de Análisis FODA.....	46
Tabla 10. Análisis FODA de los sectores Servicios, Agricultura, Arte y Cultura.....	47
Tabla 11. Análisis FODA del Sector comercio	48
Tabla 12. Síntesis del Análisis FODA priorizado por los sectores participantes	49
Tabla 13. Línea Estratégica 1: Gestión Municipal Mejorando el Clima de Negocios.....	52
Tabla 14. Línea Estratégica 2. Promover el Desarrollo Económico y Cultural del Municipio.....	54
Tabla 15. Programas y Proyectos de la Línea de Acción 1.....	56
Tabla 16. Programas y Proyectos de la Línea de Acción 2.....	60
Tabla 17. Programación Anual y Multianual de la Línea de Acción 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)	63
Tabla 18. Programas y Proyectos de la Línea de Acción 2. Promover el desarrollo económico y cultural del municipio.....	67

Tabla 19. Comité de Competitividad de Ayutuxtepeque 72

Tabla 20. Indicadores del Comité de Competitividad Municipal del municipio de Ayutuxtepeque..... ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 21. Índice de Competitividad Municipal 2009, 2011 y metas para el 2013 ¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del plan municipal de competitividad..... 12

Diagrama 2. Mapa de Actores de Ayutuxtepeque..... 32

INDICE DE MAPAS

Mapa 1. División Político Administrativa del Municipio de Ayutuxtepeque 15

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

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

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Competitividad, entendido como un proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, ha sido elaborado por la Alcaldía de Ayutuxtepeque en coordinación con los Sectores Económico-Productivos del municipio y busca dar respuesta a la interrogante de cómo estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de lograr el crecimiento y bienestar social inclusivo y sustentable.

El documento presenta un análisis de la situación actual del municipio en tanto su geografía, los recursos naturales, su población, educación, Índice de Desarrollo Humano, la conectividad e Institucionalidad. En algunos casos se presentan cambios a nivel temporal y análisis comparativo a nivel del departamento y país.

Realiza un análisis interno sobre la gestión municipal, con el fin de contar con el panorama sobre las potencialidades y debilidades de la misma, utilizando la evaluación del “Índice de Competitividad Municipal 2011”, a través del cual se determina principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleo. Esta herramienta se destaca específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios.

Un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio y los sectores económicos: agropecuario y pesca, agrícola, agroindustrial, industrial, comercio, servicios, transporte y turismo, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005; incorpora una síntesis del tejido empresarial del municipio, la composición de los negocios del municipio, principales características y la dinámica de empleo; el principal objetivo es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades, que en términos productivo empresariales, con que se cuenta.

Construye 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 Ayutuxtepeque; un análisis y diagnóstico situacional de la competitividad y crecimiento económico a través de la herramienta conocida por el acrónimo FODA. Con todos los elementos anteriores en mente, se unifica la visión de cómo se proyecta ver al municipio en cinco años y los objetivos estratégicos a los cuales responde el plan, el cual cuatro líneas estratégicas: 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM) y 2. Promover el desarrollo económico y cultural del municipio. A su interior cada línea estratégica posee su propio objetivo específico, programas, proyectos, actividades, tiempo y responsables. Contempla, por supuesto, la organización para la ejecución y sistema de seguimiento soportada a partir de un comité de Competitividad Municipal conformado por Miembros del Concejo Municipal y Personal de la Municipalidad, por el sector público; y por representantes de los sectores económico productivos del municipio, por el sector privado. Las OG y ONG se consideran socios estratégicos para el impulso y ejecución del plan. Por último, establece los indicadores de gestión del plan de competitividad en tres rubros importantes: sobre el Comité de Competitividad, sobre la Gestión Municipal y sobre las actividades de apoyo a las empresas.

PRESENTACIÓN

En nuestro país, los municipios son considerados 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. En la actualidad los Gobiernos locales tienen atribuciones relacionadas con la autonomía en la generación de ingresos, promoción de las actividades económicas, promoción de la participación ciudadana entre otros sin fin de responsabilidades propias del que hacer municipal.

Las municipalidades deben asumir un rol protagónico en la promoción de desarrollo económico, social y la competitividad local. Para ser más competitivos los municipios tienen que implementar políticas, programas y acciones, que implican un alto grado de coordinación entre los actores públicos y privados locales y les corresponde a los gobiernos municipales jugar un papel articulador de los diferentes intereses que están en juego. Para que los municipios se embarquen en un proceso de desarrollo económico local es necesario y determinante la generación de espacios de concertación permanente entre los involucrados, impulso sostenido de la asociación público – privada y especialmente claridad sobre el rumbo a seguir.

El municipio de Ayutuxtepeque en el afán de transformarse en un municipio competitivo, se ha trazado objetivos, líneas estratégicas y metas que claramente marcarán el rumbo hacia el desarrollo y todo esto ha sido plasmado en el presente Plan de competitividad municipal 2012 -2016. La competitividad municipal es un proceso de mejora continua orientado a desarrollar las capacidades y habilidades del gobierno local y del sector privado para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos en el municipio.

Queremos que Ayutuxtepeque sea un territorio que genere con igualdad oportunidades para hombres y mujeres, la economía local puede desarrollarse en la medida que el gobierno local y el sector privado realicen esfuerzos conjuntos en orden a crear un clima propicio para el crecimiento.

El Plan de competitividad Municipal que ahora presentamos nos permitirá unir esfuerzos y trabajar de forma articulada, lo que nos ayudará a construir capacidades, ser más competitivos y lograr un crecimiento integral, inclusivo y sostenible.

Lic. Rafaél Alejandro Nochez Solano
Alcalde municipal de Ayutuxtepeque

INTRODUCCIÓN

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

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local; al fortalecimiento de su capacidad administrativa y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad; a estimular el mayor dinamismo de los alcaldes en promover la actividad económica, e impulsar el desarrollo de alianzas entre las municipalidades y 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, dichos planes constituyen una guía para el desarrollo de acciones que tienen como objetivo mejorar la competitividad económica de los municipios y por tanto, contribuir al desarrollo económico local. Para la ejecución y seguimiento de los Planes de Competitividad Municipal, se han conformado Comités de Competitividad Municipal, integrados por la municipalidad y representantes de los distintos sectores económicos locales.

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.

Cuatro partes importantes comprenden el presente Plan de competitividad Municipal de Ayutuxtepeque. En primer lugar lo referido al proceso de recolección y captura de información secundaria proveniente de publicaciones estadísticas, documentos, memorias y planes estratégicos municipales. En segundo lugar, se hace un intento por describir a partir de la captura de información primaria, lo concerniente al mapa de actores, enfatizando en sus roles, así como los perfiles del sector productivo local y su incidencia en el desarrollo. Un tercer apartado trascendental, es el proceso de consulta participativa que comprende la esencia del Plan de Competitividad, del cual resulta una serie de elementos como la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias y el portafolio de proyectos, establecidos en forma cronológica multianual. Finalmente, se describe los elementos para el seguimiento y monitoreo, describiendo al Comité de Competitividad Municipal, establecimiento de indicadores, y retos cuantitativos para los siguientes años.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

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

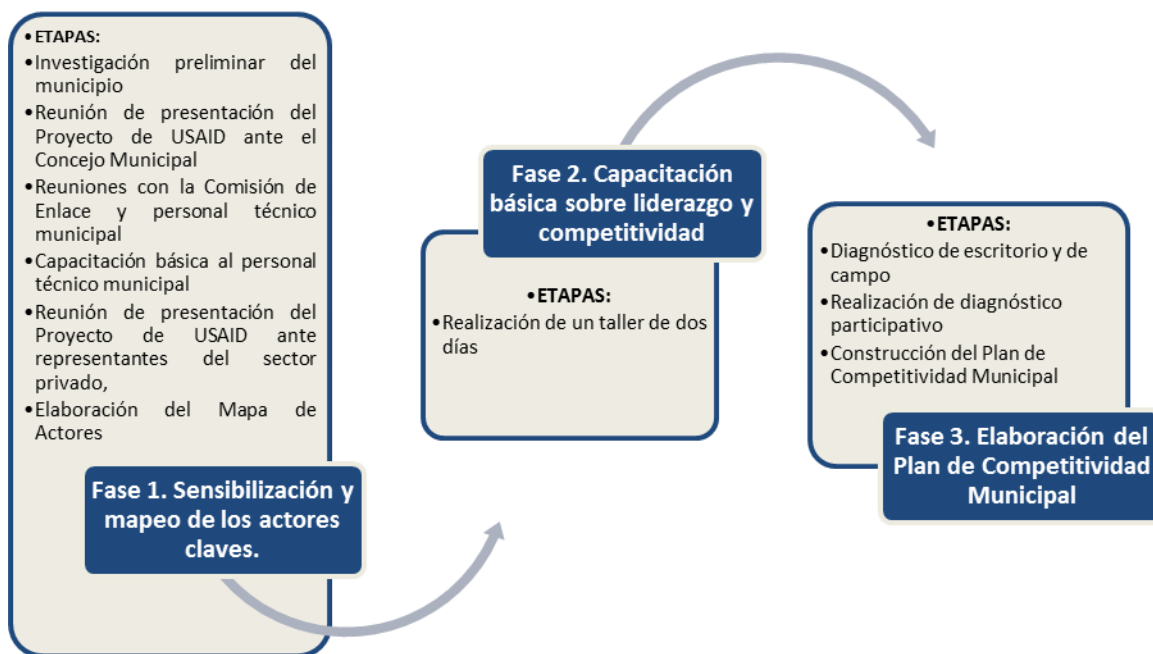
Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad Municipal de Ayutuxtepeque, con un marco de acción que permite alinear las decisiones públicas y privadas, así como la formulación de alternativas y acciones que se requieren para consolidar el desarrollo del Municipio.

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

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

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del plan municipal de competitividad



Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a. Investigación preliminar del municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y el informe ICM 2009.
- b. Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del plan de competitividad y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.
- c. Reuniones con la Comisión de Enlace y personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- d. Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.

- e. Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.
- f. Mediante la realización de visitas al municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los actores locales más importantes y que por su naturaleza debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

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

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

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

CAPÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO

En el presente capítulo, se realiza un breve diagnóstico sobre las condiciones bio-físicas y socio económicas del municipio de Ayutuxtepeque. Ellas serán consideradas para la elaboración de propuestas de acciones que se realizarán en el marco de la construcción del Plan de Competitividad Municipal de Ayutuxtepeque.

El capítulo II, está dividido en 8 sub-temas, esto con el objetivo de brindar generalidades del municipio en áreas específicas. Los subtemas son: a) Geografía del municipio, b) Recursos naturales, c) Población, d) Educación, e) Índice de desarrollo humano, f) Conectividad, g) Institucionalidad y h) Conclusiones. En cada uno de los subtemas se muestra un análisis de la situación actual del municipio, en algunos casos se presentan cambios a nivel temporal y análisis comparativo a nivel del departamento y país, como por ejemplo, en los casos de población y educación.

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

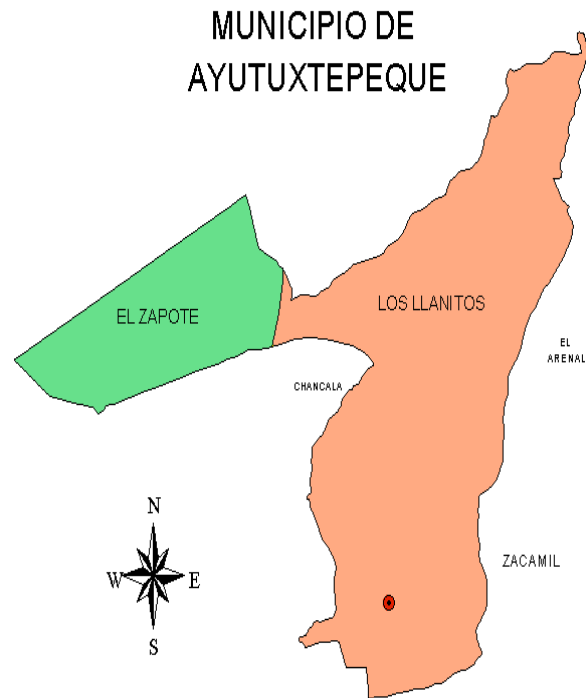
El municipio pertenece al Departamento de San Salvador y forma parte del Área Metropolitana de San Salvador, AMSS. Limita al Norte con Apopa, al Este con Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al Sur con Mejicanos y al Oeste con Apopa.

Posee una extensión territorial de 8.41 km², se encuentra a 700 metros sobre el nivel del mar. El área urbana es de 3.50 km², el área rural es de 2.91 km²,

Su territorio se divide en 2 Cantones: Los Llanitos y El Zapote, éstos a su vez se dividen en 33 Caseríos y 86 comunidades. Administrativamente se divide en 5 zonas: Núcleo Urbano, Santísima Trinidad, Mariona, Los Zapotes, Los Llanitos y una zona especial El Bosque. (Ver mapa 1)

² Comisión Municipal de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres de Ayutuxtepeque. Plan Municipal de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres. Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Protección Civil El Salvador, Oxfam Solidaridad-Bélgica, Comisión Europea, Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador-PROCOMES.

Mapa 1. División Político Administrativa del Municipio de Ayutuxtepeque



Fuente: Elaboración propia, en base a mapas del MARN.

Ayutuxtepeque, al pertenecer al Área Metropolitana de San Salvador forma parte de las propuestas contempladas en el Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. El plan contiene propuestas sobre desarrollo productivo y social, de conservación ambiental, de protección y conservación del patrimonio cultural, propuestas de gestión del riesgo, sobre el sistema hidrográfico y los drenajes primarios y secundarios. También se incluyeron iniciativas de desarrollo rural, vivienda y desarrollo urbano, de sistema de infraestructuras, sistemas viales y transporte, desarrollo de infraestructura en servicios turísticos y fortalecimiento institucional, entre otras³.

³ Presentan Nuevo Plan de Desarrollo Metropolitano. Susana Peñate. Diario El Mundo. Viernes 17 de junio de 2011

2.2 RECURSOS NATURALES

a. Climatología

El clima es cálido, pertenece al tipo de tierra caliente. El monto pluvial anual oscila entre 1,700 y 1,850 milímetros⁴.

b. Recursos hídricos

Riegan el municipio los ríos: Santa María y Arrenal, y lo surcan las quebradas De Morán, El Zapote, Barranca Honda, Chancala y Chicaguaste.

En los cantones El Zapote y los Llanitos existen varios nacimientos naturales que abastecen aproximadamente 3 meses después que ha terminado el invierno⁵.

c. Suelo

Los diferentes tipos de suelos que se encuentran son: 1) Andosoles y Regosoles Inceptisoles, en terrenos ondulados a alomados; 2) Regosoles, Latosoles Arcillo Rojizos y Andosoles, en terrenos alomados a montañoso accidentados.

La elevación más notable dentro del municipio es el cerro El Carmen, situado a 700 metros al norte de la ciudad de Ayutuxtepeque.

d. Minas y canteras u otros recursos relevantes

Los tipos de roca que predominan en el municipio son lavas andesíticas y basáltica, y materiales piroclásticos.

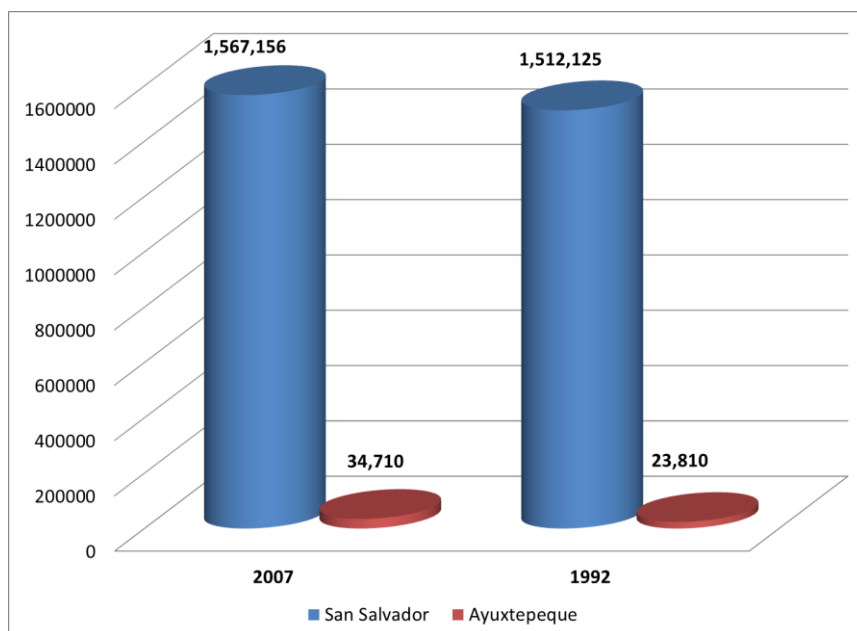
2.3 POBLACIÓN

Según el censo de 2007, tal como se observa en el Gráfico No. 1, la población total del municipio es de 34,710 habitantes, entre ellos 17,634 mujeres y 17,076 hombres. Siendo este el quinto municipio más densamente poblado del área Metropolitana de San Salvador. En el año 2007, la población total del municipio representa el 2.21% del total de la población del Departamento de San Salvador.

⁴ Ayutuxtepeque. <http://www.fisdI.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/646.html>

⁵ Plan Municipal de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres. Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, Protección Civil El Salvador, Oxfam Solidaridad-Bélgica, Comisión Europea, Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador-PROCOTES.

Gráfico 1. Población del Municipio de Ayutuxtepeque en relación con la Población del Departamento de San Salvador



Fuente: Elaboración propia en base a Censos de Población 1992 y 2007

Entre 1992 y 2007, se produjo un aumento poblacional en el municipio, de acuerdo a los datos del Censo de 1992⁶, que registra 23,810 habitantes, mientras que el VI Censo de Población de 2007 reporta 34,710 habitantes. La tasa de crecimiento poblacional en el periodo es de 46.62%. Otro dato importante es que el VI Censo de Población del año 2007, sólo registra la población urbana, no registra población rural, la cual habita en los cantones El Zapote y Los Llanitos. (Ver tabla 1 y gráfico No. 2)

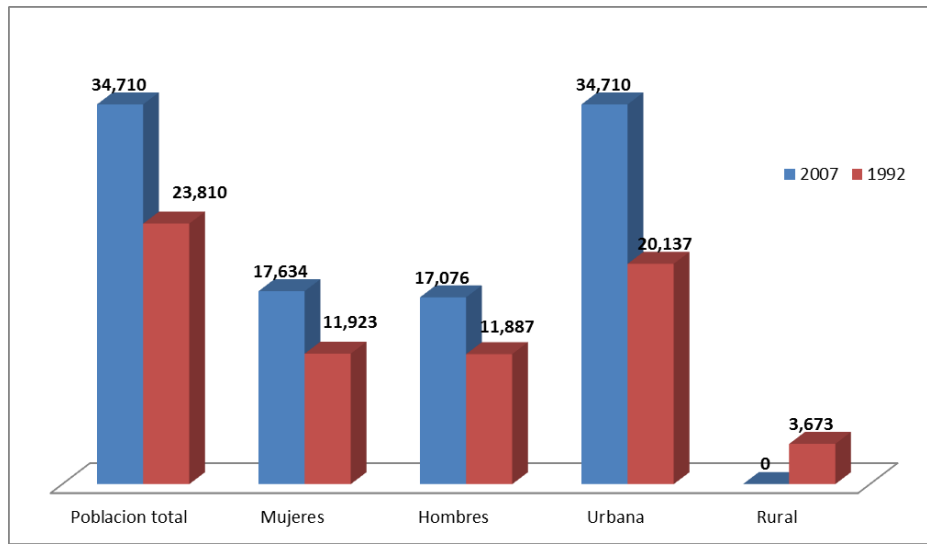
Tabla 1. Población del Municipio de Ayutuxtepeque

Año	Población total del departamento de San Salvador	Población total De Ayutuxtepeque	Población de Ayutuxtepeque			
			Mujeres	Hombres	Urbana	Rural
2007	1,567,156	34,710	17,634	17,076	34,710	0
1992	1,512,125	23,810	11,923	11,887	20,137	3,673

Fuente: Censos DIGESTYC 1992 y 2007.

⁶ V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992. Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador.

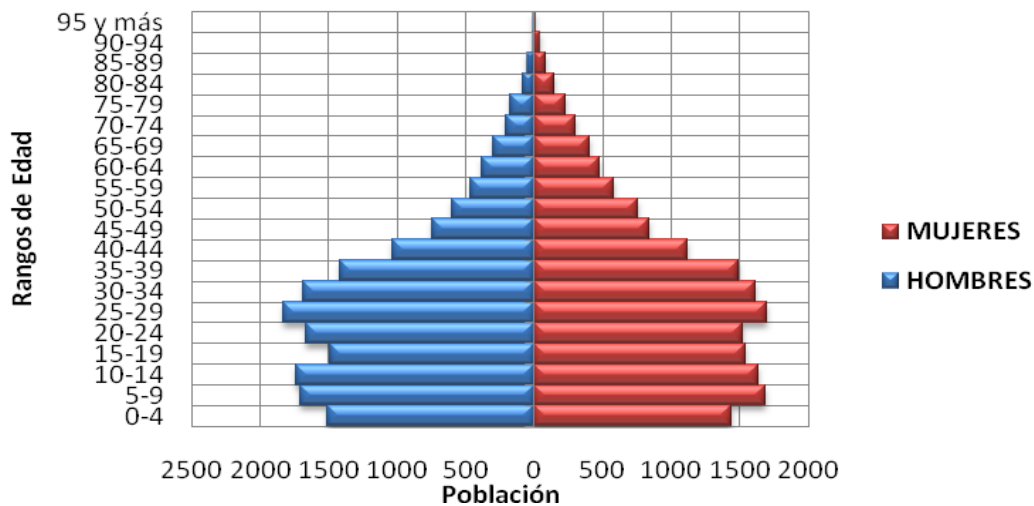
Gráfico 2. Población de Ayutuxtepeque 1992 – 2007



Fuente: Elaboración propia en base Censos DIGESTYC 1992 y 2007

De acuerdo al Censo 2007, la relación entre la población femenina y masculina, por rangos de edad quinquenales, muestra que la población masculina es mayor en las edades entre 0 y 34 años, de 35 años a 65 y más la población mayoritaria es femenina, lo cual se muestra en el gráfico 3. La mayor cantidad de población se encuentra entre 25 – 29 años.

Gráfico 3. Pirámide Poblacional de Ayutuxtepeque



Fuente: Elaboración propia en base a VI Censo de Población y Vivienda, DIGESTYC 2007

El “bono demográfico” hace referencia al predominio o el mayor peso que, en un momento del tiempo, tiene el volumen de personas que se encuentran en el tramo de edades consideradas como aptas para trabajar (por definición personas entre los 15 y los 64 años, la PET), comparadas con el grupo de los que se encuentran fuera de ese tramo de edades (personas menores de 15 y mayores de 65 años). Se trata en realidad de la necesidad de considerar los cambios en los tamaños absolutos y relativos de los grupos de población objetivo, *para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas, las cuales, en general, se definen a partir de agrupaciones de individuos en términos de la edad de las personas.* Esto considerando que estos cambios pueden provocar condiciones favorables en la atención de las necesidades y demandas de los diversos grupos objetivos cuando cambia la estructura por edad de la población.⁷

Las transformaciones demográficas han venido evolucionado hacia un estado que permitiría mejorar las condiciones de vida del conjunto de la población, dado el incremento relativo de personas en capacidad de generar ingreso respecto a aquellas que se consideran se comportan más bien como consumidoras (personas menores de 15 y mayores de 65 años).

Para que un municipio como Ayutuxtepeque pueda aprovechar esta situación donde la mayor parte de la población se encuentra en el tramo donde las personas se encuentran en edades aptas para trabajar, generándose con ello una situación teóricamente favorable para el mejoramiento de las condiciones de vida de los hogares, será necesario que el Gobierno local dirija sus estrategias, políticas e inversiones en la generación de empleo, educación y sistemas de salud para estos numerosos jóvenes y adultos

Otro aspecto importante de analizar sobre la densidad poblacional del Municipio de Ayutuxtepeque es el hecho que este es uno de los municipios más densamente poblados de los Municipios del AMSS⁸ lo que se traduce en la agudización de algunos problemas como la calidad de vivienda debido al hacinamiento habitacional, dificultad de transporte, escases de fuentes de trabajo a nivel local, deficiencia en la cobertura y la calidad de los servicios, seguridad ciudadana, etc.

El FODES (Fondo de Desarrollo Económico y Social) es una transferencia que el Gobierno Central hace a los municipios con el objeto de financiar inversión municipal que coadyuve al desarrollo económico y social del municipio. En consecuencia, se trata de un fondo que podría ayudar a disminuir los desequilibrios territoriales antes mencionados.

El FODES otorga a las alcaldías un porcentaje de los ingresos corrientes netos del Presupuesto General de la Nación. La distribución de los fondos se realiza con base a los siguientes criterios:

⁷ El Salvador: Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas. Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA

⁸ Tipología de Municipios El Salvador 2007. Programa PROMUDE/GTZ. <http://www.opinandoenelsalvador.com/wp-content/uploads/2009/06/tipologiamunicipalgtz2007.pdf>

- *Criterio de Equidad (25%)*: un 25% del Fondo se distribuye en partes iguales entre los 262 municipios del País.
- *Criterio de población (50%)*: considera el número de habitantes de cada municipio.
- *Criterio de extensión territorial (5%)*: se adjudica en forma directamente proporcional al tamaño del municipio.
- *Criterio de pobreza (20%)*: toma en consideración el comportamiento de los índices de pobreza correspondientes a cada municipio según el censo oficial vigente al momento (retoma indicadores como: mortalidad infantil, analfabetismo, tasa de escolaridad, porcentaje de viviendas sin servicios de agua, servicio sanitario y porcentaje de población rural).⁹

2.4 MIGRACIÓN

a. Porcentaje de personas receptoras de remesas.

En el año 2009, el 7.8% de las personas fueron receptoras de remesas. De ellas el 5.7% son mujeres y el 9.8% son hombres¹⁰. Se registran 385 hogares que registran personas emigradas¹¹.

EDUCACIÓN

a. Años de escolaridad promedio.

La escolaridad promedio del municipio es de 8.3 años, la escolaridad promedio de los hombres es mayor que el de las mujeres, siendo de 8.4 años para los hombres y de 8.2 años para las mujeres. En el área urbana es de 8.3 años y no se registra el área rural.

La escolaridad promedio del Departamento de San Salvador es de 7.5 años, siendo de 7.7 años en el área urbana y de 4.6 años en el área rural. La escolaridad promedio de los hombres es de 7.8 años y de las mujeres de 7.3 años. Por la anterior información podemos deducir que el municipio de Ayutuxtepeque tiene una escolaridad promedio mayor que la del Departamento de San Salvador.

Tabla 2. Escolaridad promedio de Ayutuxtepeque y del Departamento de San Salvador

Municipio/Depto.	Escolaridad promedio (en años)				
	Hombre	Mujer	Rural	Urbano	Total
Ayutuxtepeque	8.4	8.2	0	8.3	8.3
Departamento de San Salvador	7.8	7.3	4.6	7.7	7.5

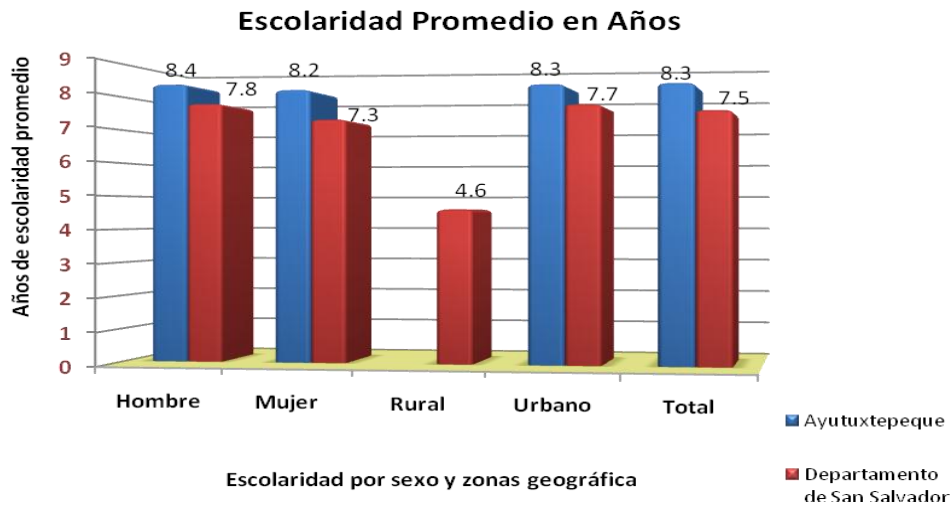
Fuente: Elaboración propia en base Censo DIGESTYC 2007.

⁹ Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador. ILPES, CEPAL-GTZ. Santiago de Chile, 2008

¹⁰ Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009.

¹¹ VI Censo de Población y Vivienda, 2007.

Gráfico 4. Escolaridad promedio en años de Ayutuxtepeque y del Departamento de San Salvador.



Fuente: Elaboración propia en base Censo DIGESTYC 2007.

La escolaridad promedio del municipio, comparada con los otros municipios del departamento, es alta, de 8.3 grados, sólo superada por los municipios de Mejicanos (8.7) y San Salvador (8.9), en el Departamento de San Salvador. El nivel educativo de su población le puede dar una ventaja para el desarrollo económico, al brindar mayor oportunidad de empleabilidad y de mejores ingresos para su población.

El nivel de educación formal más alto aprobado por la población, por grupos de edad, se muestra en la tabla 3:

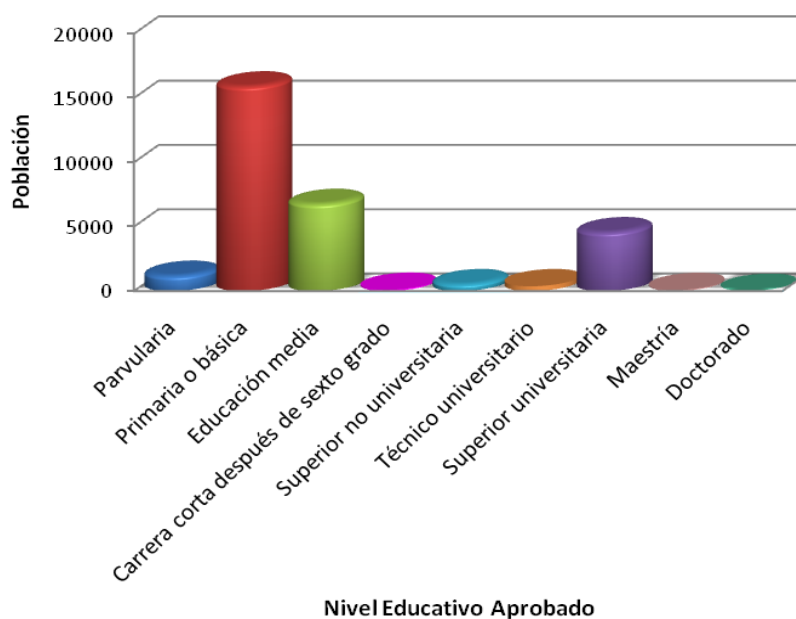
Tabla 3. Nivel más alto de Educación Formal Aprobado por Grupos de Edad

Nivel más alto de Educación Formal Aprobado	Edades Escolares					Total
	0 - 5	6 - 12	13 -18	19 - 25	26 +	
Parvularia	380	778	1	2	7	1168
Primaria o básica	-	3849	2764	1525	7757	15895
Educación media	-	-	779	1642	4334	6755
Carrera corta después de sexto grado	-	-	-	-	87	87
Superior no universitaria	-	-	4	102	393	499
Técnico universitario	-	-	2	91	270	363
Superior universitaria	-	-	67	950	3539	4556

Nivel más alto de Educación Formal Aprobado	Edades Escolares					Total
	0 - 5	6 - 12	13 -18	19 - 25	26 +	
Maestría	-	-	-	2	68	70
Doctorado	-	-	-	-	7	7
Total	380	4627	3617	4314	16462	29400

Fuente: Censo DIGESTYC 2007.

Gráfico 5. Nivel más alto de educación formal aprobado por grupos de edad



Fuente: Elaboración propia en base Censo DIGESTYC 2007.

b. Tasa de alfabetismo adulto.

La tasa de alfabetismo adulto del municipio es de 93.6%. El alfabetismo masculino es de 95.4% y el femenino es de 92.0%¹².

De los datos anteriores y de la tabla 4, se deduce que el nivel de analfabetismo en el municipio de Ayutuxtepeque es mayor en las mujeres en un 3.4% más que en los hombres.

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

Tabla 4. Tasa de Analfabetismo por sexo y área geográfica.

Tasa de analfabetismo adulto (mayores de 15 años)				
Hombre	Mujer	Rural	Urbano	Total
4.6	8	0	6.4	6.4

Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262, 2009.

c. Infraestructura y oferta de servicios educativos¹³

El municipio cuenta con 19 Centros Educativos, con 162 aulas, 284 secciones y 261 docentes. En el municipio se brindan los niveles educativos desde Parvularia hasta bachillerato y también educación de adultos. Trece centros educativos se ubican en la zona urbana y 6 son rurales (4 se ubican en el Cantón Los Llanitos, 1 en Cantón El Zapote y 1 en El Zapote Arriba). Del total de Centros Educativos 6 son privados.

La infraestructura y servicios de apoyo educativo con los que cuentan los centros educativos están los siguientes: 11 cuentan con biblioteca, 5 con laboratorio de ciencias, 4 con aula de apoyo, 11 con espacio recreativo, 1 con cancha propia de futbol, 4 con cancha propia de basquetbol, 7 con salón de usos múltiples, 1 con laboratorio de inglés, 3 con clínica para atender a estudiantes.

En el año 2009 se registró una matrícula de 7,728 estudiantes, la cual se detalla por nivel educativo en la tabla 5 y gráfico 6:

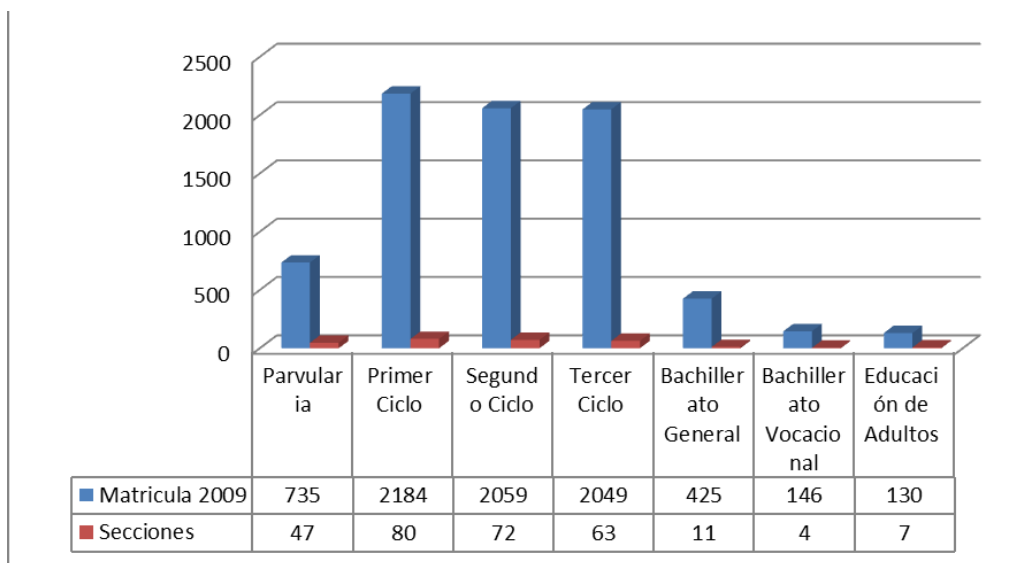
Tabla 5. Matrícula y Secciones por nivel educativo 2009.

Nivel educativo	Matricula 2009	Secciones
Parvularia	735	47
Primer Ciclo	2184	80
Segundo Ciclo	2059	72
Tercer Ciclo	2049	63
Bachillerato General	425	11
Bachillerato Vocacional	146	4
Educación de Adultos	130	7
TOTAL	7728	284

Fuente: Elaboración propia en base a Base de Datos de Centros Escolares del Censo Inicial 2009.

¹³ 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.

Gráfico 6. Matrícula y secciones por nivel educativo, año 2009



Fuente: Elaboración propia en base a Base de Datos de Centros Escolares del Censo Inicial 2009.

2.6 INDICE DE DESARROLLO HUMANO CALIDAD DE VIDA

a. Ingreso per cápita municipal

Según el informe 262 del PNUD, en el año 2005 el ingreso per cápita de Ayutuxtepeque, fue de \$138.80 mensual¹⁴, mientras que el ingreso per cápita de San Salvador fue de \$176.80.

b. Índice de Desarrollo Humano del municipio¹⁵

De acuerdo al PNUD, el IDH a nivel municipal es un valioso instrumento para el diseño y seguimiento de políticas públicas porque permite identificar, analizar y evaluar avances o retrocesos en las condiciones de vida de sus habitantes, diagnosticar sus problemas y contribuir al diseño, priorización y focalización de políticas, programas y acciones a implementar para el bienestar de la población.

El IDH es un índice compuesto que intenta medir tres dimensiones básicas a partir de igual número de variables: (1) La esperanza de vida al nacer; (2) El logro educacional medido a través de la alfabetización de adultos y la tasa bruta de matriculación primaria, secundaria y terciaria combinada; y (3) El poder adquisitivo, sobre la base del PIB real per cápita.

¹⁴ Informe 262: Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005. Japón, JICA, Consejo Nacional para el Desarrollo Sostenible. San Salvador, PNUD

¹⁵ Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009.

El valor del IDH indica la distancia que se debe recorrer para lograr el valor máximo posible de uno –o su insuficiencia- y permite, además hacer comparaciones con otras regiones dentro y fuera de un mismo país. El índice de Desarrollo Humano de Ayutuxtepeque es de 0.808, ubicándose en la clasificación número 5 del Índice de Desarrollo Humano a nivel nacional.

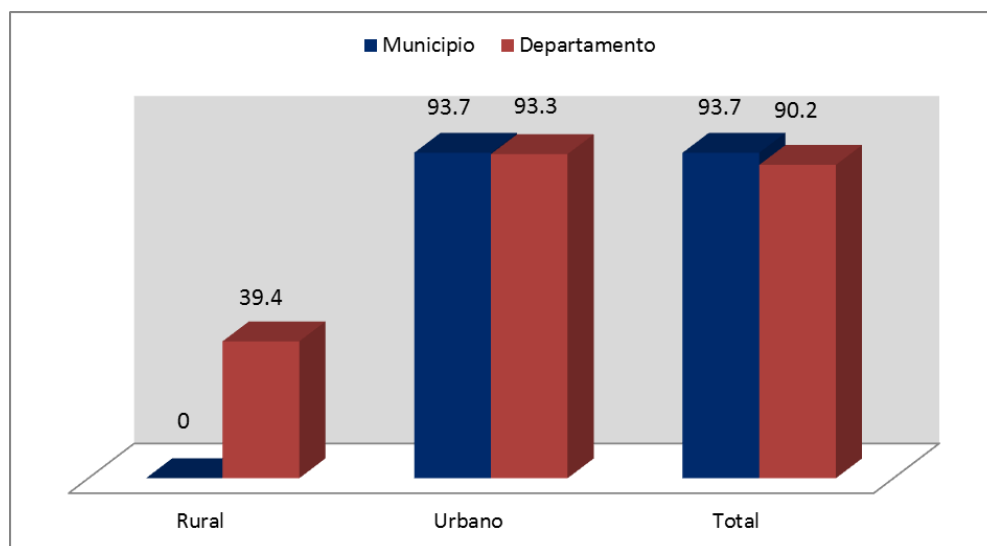
c. Porcentaje de hogares con jefatura mono parental

Según el Censo de población 2007, En el municipio se registran 5746 hogares con jefatura masculina y 3219 hogares con jefatura femenina (35.5%) es decir que en más de un tercio de las familias son mujeres quienes tienen la responsabilidad de la tarea reproductiva de la familia, que implica todas las tareas domésticas, pero además, le corresponde la tarea productiva y hacer llegar los ingresos para la sobrevivencia de su familia, además del trabajo comunitario.

d. Cobertura y acceso a servicios básicos¹⁶

El porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa se encuentra en un rango relativamente alto de cobertura, pues al comparar este indicador a nivel departamental las cifras municipales son superiores, tal como lo demuestra el Gráfico No. 7.

Gráfico 7. Porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa, Ayutuxtepeque 2009

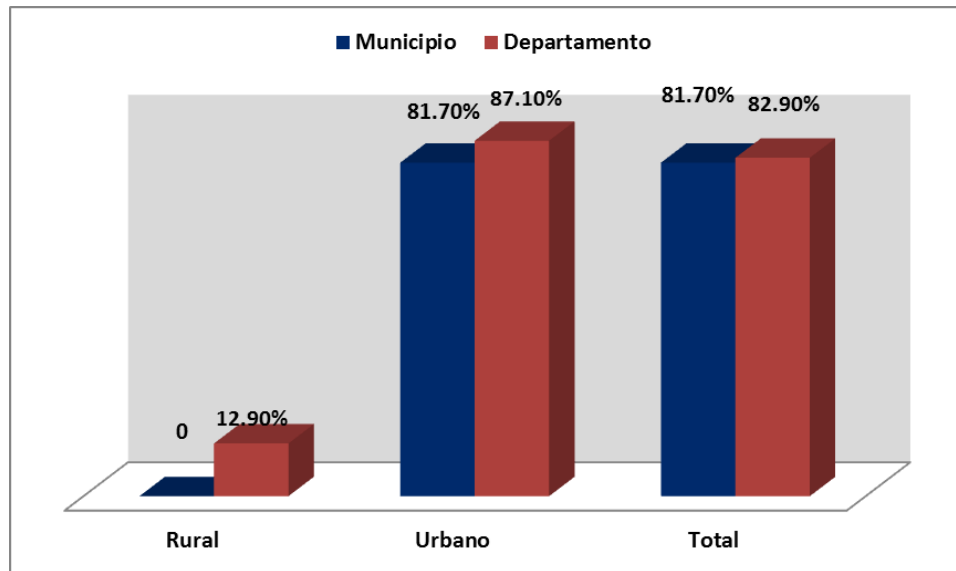


Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262, El Salvador 2009.

¹⁶ Los datos presentados en este apartado corresponden al año 2009, según el Almanaque 262.

El porcentaje total de los hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado se encuentra en un rango un poco inferior al nivel departamental, tal y como puede observarse en el Gráfico No. 8.

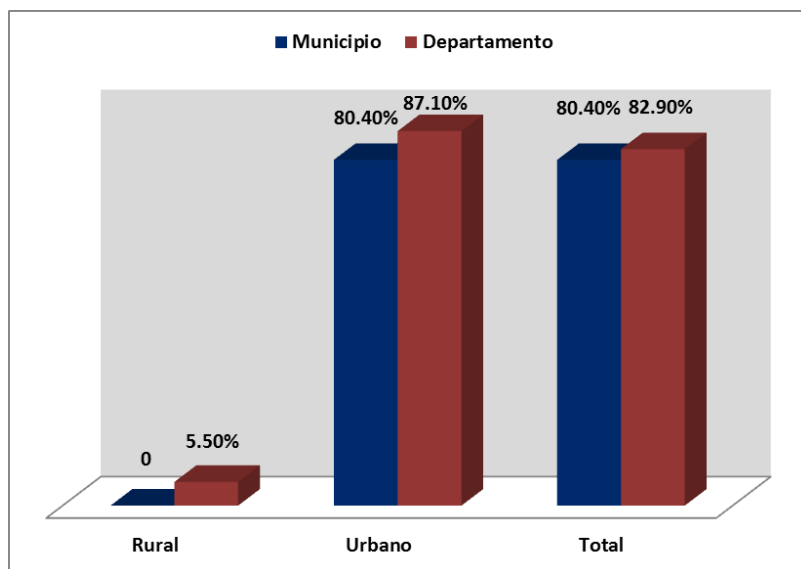
Gráfico 8. Porcentaje de hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado. Ayutuxtepeque 2009



Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262, El Salvador 2009.

El servicio de recolección de basura muestra una tendencia similar al de saneamiento por alcantarillado. Los indicadores del nivel municipal son menores a los departamentales, tal como puede observarse en el Gráfico No. 9.

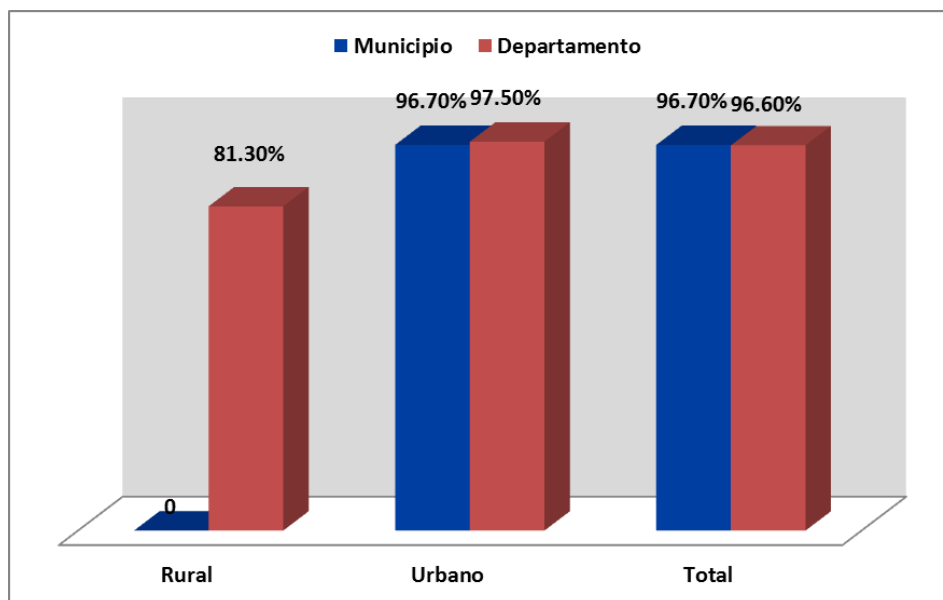
Gráfico 9. Porcentaje de hogares con acceso a recolección de basura, Ayutuxtepeque 2009



Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262, El Salvador 2009.

Los indicadores de cobertura de hogares con servicio de electricidad son los que demuestran mayor equilibrio a todos los niveles de comparación, respecto de los dos analizados anteriormente. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 10, los indicadores del nivel municipal son menores al conglomerado departamental, aunque dicha diferencia no es significativamente amplia.

Gráfico 10. Porcentaje de hogares con servicio de electricidad, Ayutuxtepeque 2009



Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262, El Salvador 2009

2.7 CONECTIVIDAD

a. Infraestructura vial

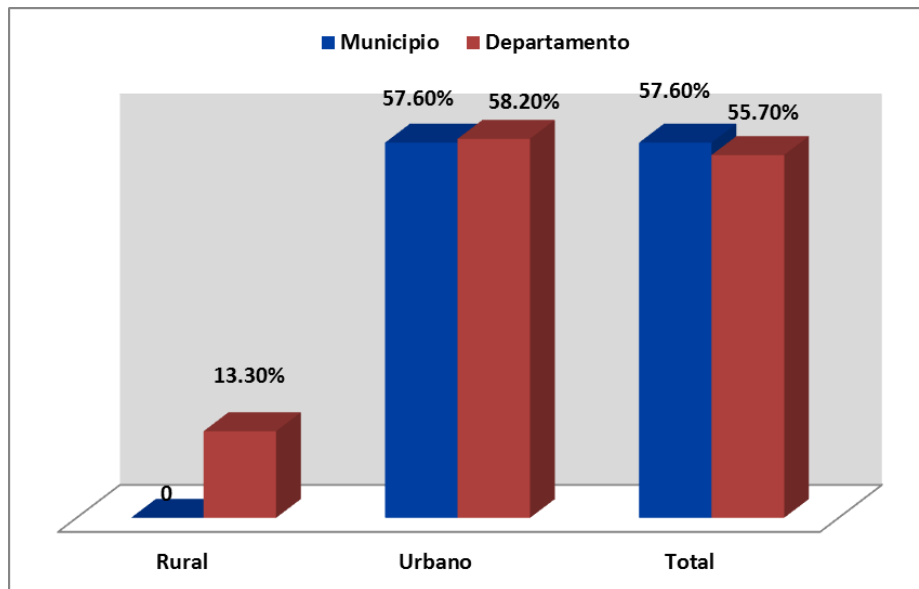
El municipio de Ayutuxtepeque, pertenece al área metropolitana junto con nueve municipios más, con los cuales se une a través de calles y avenidas. Cantones y caseríos se enlazan con la cabecera municipal por medio de carreteras pavimentadas, balastreadas y de tierra.

La ubicación geográfica del municipio le proporciona una ventaja al encontrarse cerca a la capital y a municipios del Área Metropolitana de San Salvador y con una buena conectividad vial, aunque en el municipio no se cuenta con universidades, ni diversos servicios de apoyo a las actividades económicas, éstos se encuentran cerca en los municipios vecinos, como universidades, centros de estudios técnicos, servicios financieros, Centros de Salud, centros comerciales, entre otros.

b. Infraestructura de telecomunicaciones

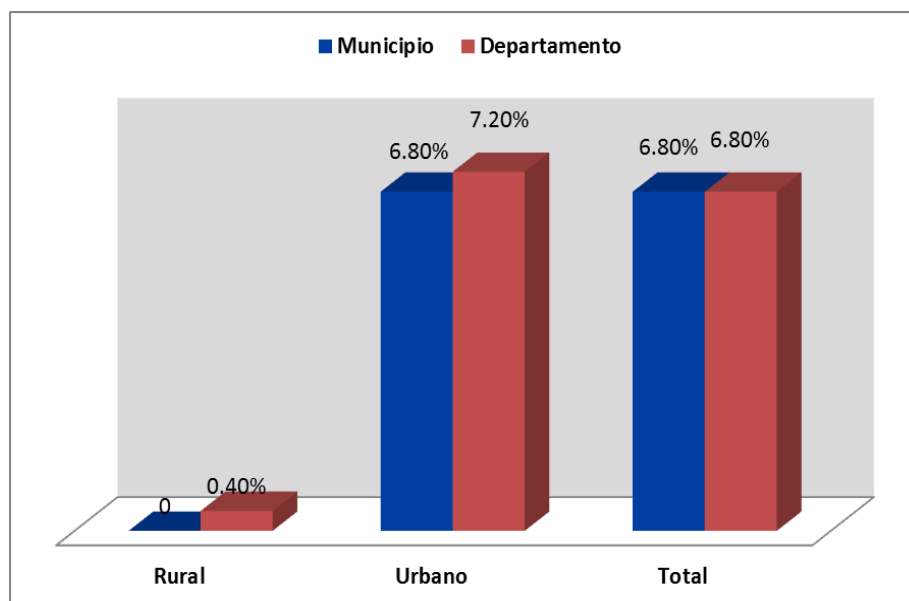
La infraestructura de telecomunicaciones para la red de telefonía fija conecta al interior del Municipio y con el resto del país. El porcentaje total de hogares que cuentan con este servicio es del 57.60% en el Municipio, mientras que en el departamento es del 55.70%. (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.). Tal como puede observarse en el gráfico 11. Esta infraestructura es la misma que sirve el internet por cable, sin embargo y tal como puede apreciarse en el gráfico 11, el porcentaje de hogares con internet es mucho menor al de telefonía fija; lo que indica una demanda de servicios de comunicación diferenciada según las necesidades y capacidad económica de la población

Gráfico 11. Porcentaje de hogares con servicio de telefonía fija, Ayutuxtepeque 2009



Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262, El Salvador 2009

Gráfico 12. Porcentaje de hogares con cobertura de internet domiciliar, municipio de Ayutuxtepeque 2009



Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262, El Salvador 2009

La penetración del servicio de Internet a nivel de los hogares es reducida, aunque la proporción de la población que cuenta con este servicio en Ayutuxtepeque es igual al porcentaje de hogares que cuentan con este servicio a nivel departamental, tal como se observa en el Gráfico No. 12.

c. Hogares que cuentan con computador

Del total de hogares, 2133 hogares, cuentan con computador¹⁷, el 23.79%,.

d. Energía

El porcentaje de hogares con acceso a servicio de energía eléctrica es de 96.7%, a nivel del departamento de San Salvador, la cobertura de este servicio es de 96.6%.

e. Cobertura y acceso a servicios básicos

El porcentaje de hogares con cobertura de servicio de agua adentro de la casa, recolección de basura y alcantarillado, se presenta en la siguiente tabla:

¹⁷ Censo de VI Censo de Población y Vivienda, 2007.

Tabla 6. Porcentaje de hogares con cobertura de servicios básicos.

SERVICIOS	HOGARES CON ACCESO (%)
Agua dentro de la casa	93.7
Recolección de basura	80.4
Saneamiento por alcantarillado	81.7

Fuente: Elaboración propia en base a Informe 262, El Salvador 2009.

2.8 MAPA DE ACTORES

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

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes- que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.¹⁸

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.

¹⁸ <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/V/Inculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

Siguiendo a PREVAL¹⁹, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

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

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

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

En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

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

Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.

Medio: la influencia es medianamente aceptada.

Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación se presenta el análisis de mapa de actores y la representación gráfica de su vinculación con la competitividad municipal.

A. INSTITUCIONES PRESENTES EN EL MUNICIPIO

En el municipio hay presencia de diversas instituciones del Gobierno Central, organizaciones no gubernamentales y el gobierno municipal, que trabajan por el desarrollo económico, en la mayoría de los casos lo hacen de forma coordinada con la municipalidad, constituyendo un reto lograr la articulación de los diversos esfuerzos de estas instituciones con los actores económicos de municipio, para la implementación del Plan de Competitividad Municipal. Para el caso de Ayutuxtepeque se presenta este mapa de actores en el Diagrama 2 y en la tabla 7.

¹⁹ “Mapeo de Actores Sociales”, Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web “Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)”.

Diagrama 2. Mapa de Actores de Ayutuxtepeque

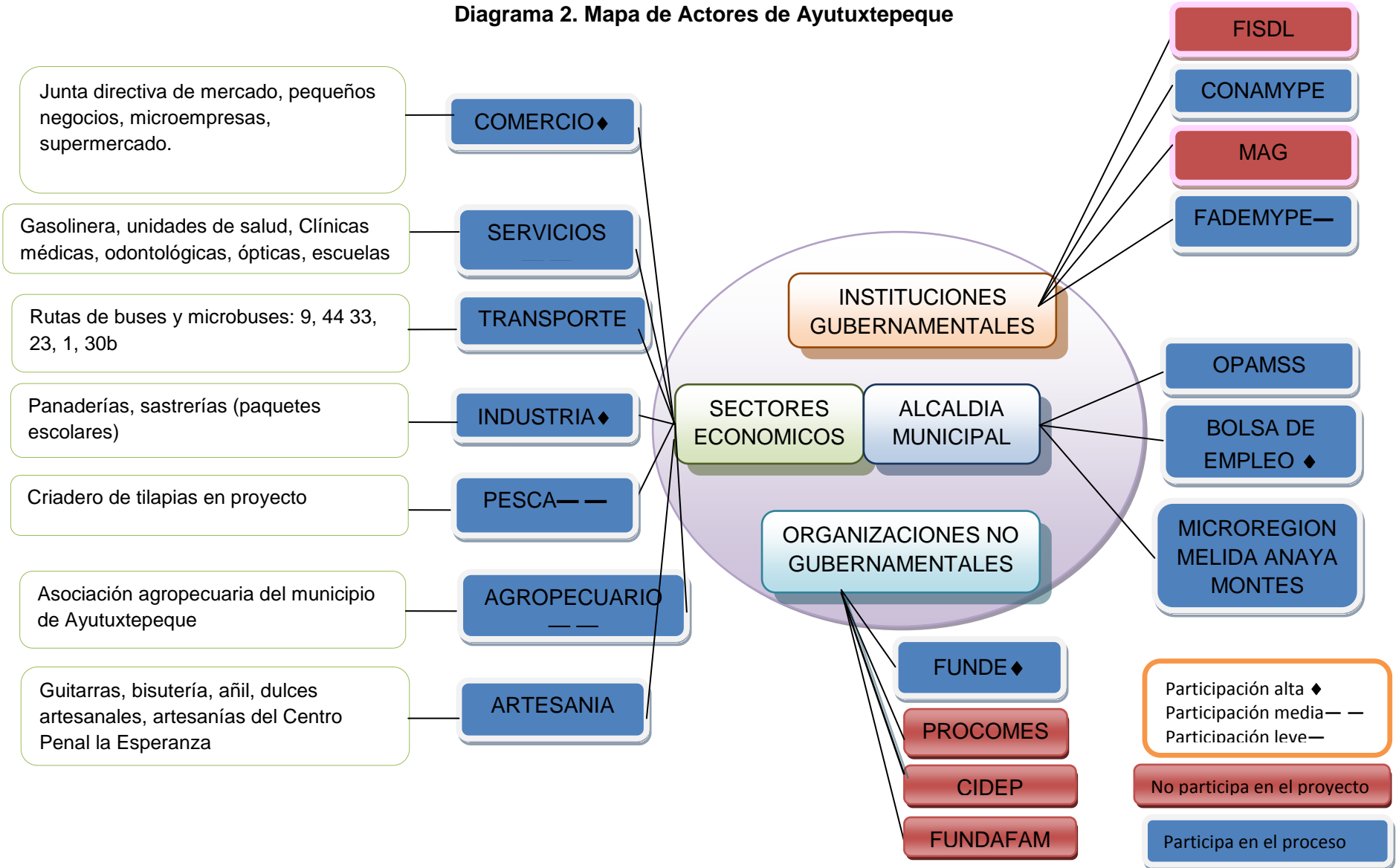


Tabla 7. Mapa de Actores de Ayutuxtepeque

Actores económicos	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Sector Privado	Comercio	Han participado en las actividades del proyecto representantes de la directiva del mercado, así como representante de la MIPYME	A favor, han manifestado interés en participar en el proyecto.	El sector comercio constituye un 65% del total de empresas del municipio, sin embargo la mayoría son pequeños comercios con poca capacidad de decisión.
	Construcción	No han participado en las actividades del proyecto, pero el sector está representado por 2 empresas.	Indiferente, ya que el proyecto no le afecta ni positiva, ni negativamente.	Bajo, es un sector con poca capacidad de decisión en el municipio.
	Industria	Han participado en las actividades del proyecto representantes de panaderías, a diferencia de empresarios del área industrial de elaboración de cárnicos y químicos quienes constituyen una importante fuente de empleo	Indiferente, ya que el proyecto no le afecta ni positiva, ni negativamente.	Alto ya que genera empleo y un servicio clave para el desarrollo del municipio y del país.
	Servicios	No han participado en las actividades del proyecto, pero constituyen una importante fuente de empleo	Indiferente, ya que el proyecto no le afecta ni positiva, ni negativamente.	Alto ya que genera empleo en el municipio.
	Transporte	Existen cooperativas y empresas de transporte de buses y microbuses.	Indiferente, ya que el proyecto no le afecta ni positiva, ni negativamente.	Alto ya que genera empleo en el municipio y brinda el servicio dentro y hacia fuera del municipio.

	Agropecuario	Existen pequeños productores agropecuarios y sus representantes han participado en actividad del proyecto. También se destaca una iniciativa de cultivos hidropónicos que puede constituir una importante experiencia de cultivos en zonas urbanas y con calidad para ofertar a supermercados.	A favor, han manifestado interés en participar en el proyecto y compartir la experiencia de cultivos hidropónicos.	Bajo, es un sector con poca capacidad de decisión en el municipio.
Sector Publico	Alcaldía Municipal	El gobierno municipal participa en el proyecto y además desarrolla iniciativas para el impulso de pequeños agricultores, formación regional en bisutería, ferias de productos artesanales y de alimentos.	A favor, han manifestado interés en participar en el proyecto.	Alto, ya que siendo el Gobierno Municipal tiene capacidad de promover o estancar el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración en base a reuniones con municipalidad y sector privado de Ayutuxtepeque

2.9 ASOCIATIVIDAD²⁰

El municipio de Ayutuxtepeque pertenece a la Microrregión Mérida Anaya Montes junto a los municipios de Mejicanos y Cuscatancingo, y con Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES).

La microrregión - tiene entre sus objetivos, alentar la articulación de los servicios de empleo con el sector empresarial con participación de empleadores/as, trabajadores/as y entidades públicas; fortalecer las organizaciones de la sociedad civil, su capacidad de incidencia política, su participación en la gestión de conflictos, y sus instituciones de coordinación.

También busca acciones específicas de equidad de género: fortalecimiento de la participación de las mujeres, organizaciones y redes de la sociedad civil y representación en espacios de poder relacionados con el cumplimiento de los derechos para alcanzar la igualdad de género. Así como, mejorar el empoderamiento económico de las mujeres, con un mayor acceso a la formación y al empleo, apoyo a iniciativas de autoempleo y de trabajo asociativo, especialmente a través de las cooperativas y otras formas de Economía Social.

Posterior a las elecciones municipales de 2012 las prioridades municipales han tomado un rumbo diferente respecto a la Microrregión Melida Anaya Montes y a pesar de consultarlo con los referentes municipales no se obtuvo mayor información al respecto.

Actualmente se proyecta desde la Unidad de desarrollo humano implementar un proyecto asociativo con el sector panificador del municipio que pretende impulsar el desarrollo de este sector y convertirlo en un distintivo del municipio de Ayutuxtepeque.

²⁰ www.aecid.org.sv/documentos/.../09-PR1-166%20MUNDUBAT.pdf

CAPITULO 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):

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

Es en este sentido, que el presente capítulo realiza un diagnóstico básico sobre la gestión municipal, con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad en cuanto a promover el desarrollo económico y social.

Se presenta un análisis sobre el Índice de Competitividad Municipal 2009 y 2011, evaluando principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. Esta herramienta se decanta específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios.

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 va más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local. Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de Desarrollo Económico Local.

En el 2009, el **Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas”** desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, el cual constituye una

herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel local y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del Desarrollo Económico Local.

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

El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las Municipalidades pueden mejorar y que favorecen la competitividad de los negocios que operan dentro del Municipio.

También el Índice de Competitividad Municipal (ICM), es una herramienta cuya función principal es recolectar y analizar información que permite conocer el ambiente de los negocios en los municipios participantes e identificar las limitaciones administrativas y normativas relativas al desarrollo del sector privado. La medición de las condiciones favorables para el desarrollo de los negocios, se realiza, asignándole una puntuación a 9 sub índices, en una escala entre 1 y 10, mientras más alto es el valor del sub índice, mejor es el desempeño de la municipalidad. En base a la puntuación asignada, se clasifican los municipios, creándose una sana competencia, en la construcción de un ambiente positivo para los negocios, que le permitan al municipio atraer, mantener la inversión, la generación de empleos e ingresos, para mejorar la calidad de vida de su población y promover el desarrollo económico de la localidad.

Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011²¹. Ayutuxtepeque obtuvo un ICM total de 5.77 en 2009, el cual logró subir a 6.39 en 2011, permitiéndole pasar de la posición 48 a la 36 en el nivel nacional, entre la primera y la segunda medición, ubicándolo como un Municipio de desempeño alto.

La Tabla No. 8 y el Gráfico No. 13 que se presenta a continuación, registran los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices en los dos momentos de medición.

²¹ En el 2011 el ICM promedio de 100 municipios fue de 6.19, cifra mayor en 0.4 puntos al promedio de 2009, que fue de 5.80. En esta segunda medición todos los municipios registraron una mejora en el ICM global, aunque no todos los subíndices del ICM mejoraron en 2011

Tabla 8. Índice de Competitividad Municipal de Ayutuxtepeque

SUB-ÍNDICE	VALOR 2009	VALOR 2011	VARIACION +/-
Transparencia	6.27	7.49	1.22
Servicios municipales	3.23	3.67	0.44
Proactividad	6.20	6.74	0.54
Pagos informales	8.15	7.41	-0.74
Seguridad ciudadana	5.58	6.55	0.97
Tiempo para cumplir con las regulaciones	4.72	6.70	1.98
Tasas e impuestos	3.16	4.24	1.08
Costos de entrada	8.67	9.01	0.34
Regulaciones municipales	8.18	7.94	-0.24
ICM ponderado	5.77	6.39	0.62

Fuente: Apéndice Completo: Aspectos Metodológicos del ICM 2009. Índice de Competitividad Municipal 2011.

Gráfico 13. Índice de Competitividad Municipal 2009 - 2011



Fuente: Apéndice Completo: Aspectos Metodológicos del ICM 2009 y 2011

3.2 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

A partir de los resultados publicados del ICM y de la información recolectada en entrevistas con los referentes municipales, se puede identificar la situación actual de algunos subíndices de competitividad municipal en Ayutuxtepeque, así como también puntualizar algunas de las acciones que se impulsan desde la municipalidad relacionada con cada uno de ellos.

a. Sub índice de Transparencia

Existen seis Intercomunales, organizaciones comunitarias a través de las cuales se realiza la rendición de cuentas y se informa sobre los programas y proyectos. Entre los medios de comunicación para informar y rendir cuentas a la población, se cuentan: revistas, boletines, volantes.

b. Sub índice de proactividad

El gobierno municipal promueve y apoya diversas actividades para el desarrollo económico de la población, entre ellas: la realización de ferias gastronómicas mensuales, iniciativas de seguridad alimentaria, se entregan paquetes agrícolas, se apoya la tecnificación, se cuenta con centro de formación, se apoyan iniciativas de cultivo de hortalizas, elaboración de mermeladas y proyectos de reciclaje.

Actualmente se ha construido una zona peatonal, frente a la municipalidad, para desarrollar actividades artísticas culturales, alrededor de las cuales se promocionará el comercio local, principalmente de alimentos y artesanías y también para la convivencia familiar.

Se ha inaugurado un Centro de Formación para el Trabajo en la colonia Santísima Trinidad, en el cual se imparten cursos de informática y manejo, contándose con más de 200 graduados.

Otra iniciativa que se gestiona es el rescate y protección del cerro El Carmen, conocido como El Bosque, para la realización de un parque ecoturístico e histórico y centro social para la población, es una zona verde de 8.5 manzanas, en la cual hay tres nacimientos de agua, en el cual se puedan desarrollar actividades artísticas culturales y comerciales²².

c. Sub índice de Seguridad

El municipio invierte en recurso humano, cuerpo de agentes comunitarios, quienes establecen comunicación con la Policía Nacional Civil, institución que cuenta con aproximadamente 80 policías en el municipio. También, se desarrollan programas con enfoque de prevención de violencia y se ha constituido una comisión municipal de cohesión social y seguridad ciudadana.

d. Sub índice de normativa municipal:

El municipio cuenta con una ley de impuestos a la actividad económica, aprobada en el año 2010 y actualizada en enero del año 2011. La actualización de tarifas incrementa los montos a los grandes contribuyentes con activo imponible de más de \$100 mil a más de un millón de dólares.

²² Fuente: entrevista con miembro del Equipo de Enlace, talleres y <http://www.diariocolatino.com/es/20100107/municipalismo/75418/>

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

Para completar el diagnóstico municipal, 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, se presentan brevemente una serie de elementos sobre las características económicas del Municipio. En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo, iniciando con una exposición sobre los sectores: agrícola, industria, comercio, servicio, construcción y transporte, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005.

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

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO.23

a. PIB municipal

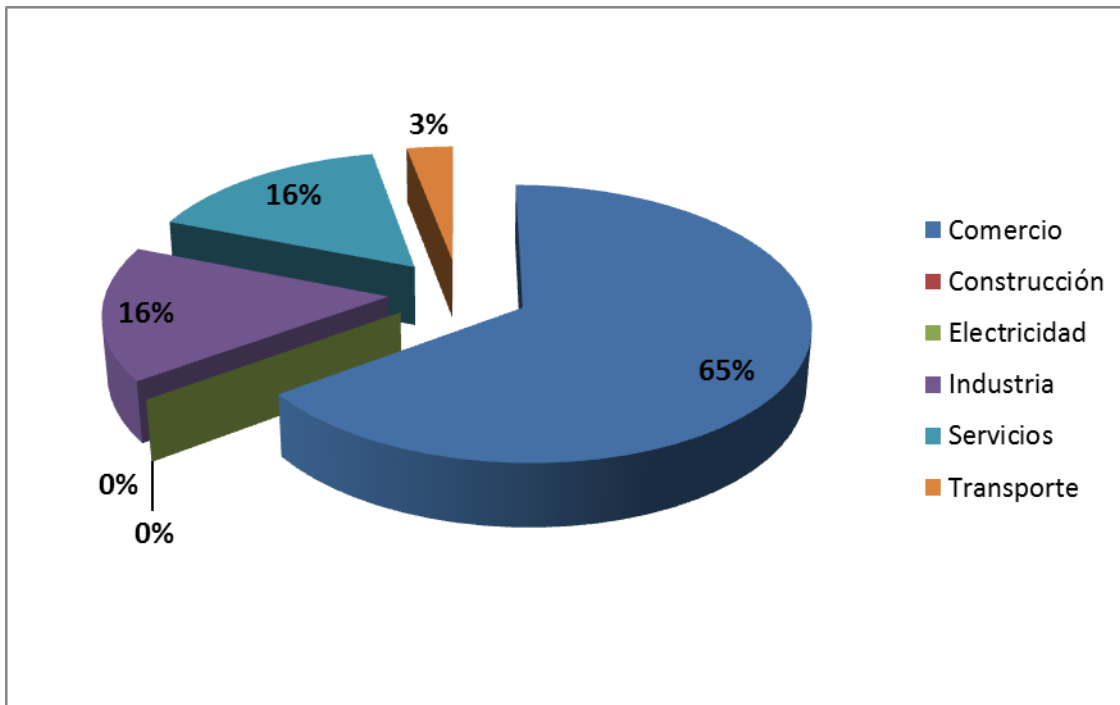
El Producto Interno Bruto-PIB, es un indicador del ingreso y poder adquisitivo, lo cual incide en el nivel decente de vida que tienen las personas y se mide en dólares de Estados Unidos. De acuerdo al Almanaque 262, del año 2009, el Producto Interno Bruto per cápita de Ayutuxtepeque fue de US\$9,418.70, por lo que el Producto Interno Bruto Municipal es de USD\$685,285,774.60 dólares.

²³ Perfiles elaborados en base a VII Censos Económicos 2005. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos.

b. Empleo

En el municipio, el VII Censo Económico del año 2005 registró un total de 846 empresas, de ellas el 65% son del sector comercio, el 16% del sector industria, el 16% son del sector servicios y el 3% corresponden al sector transporte. La actividad económica que más genera empleo remunerado es electricidad y es la que menos empresas registra, seguida de industria, comercio, servicios, transporte y construcción, esta última es la actividad que menos empleo remunerado genera.

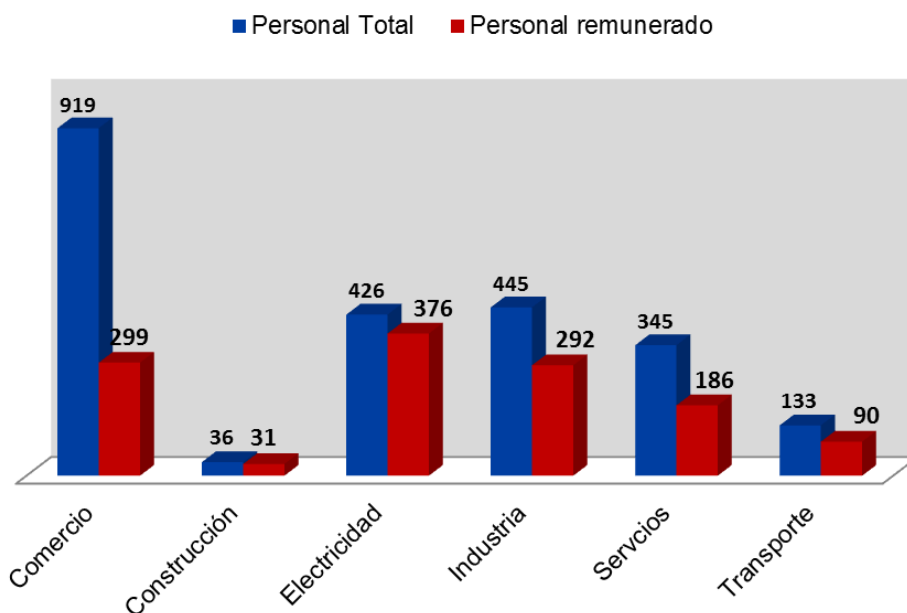
Gráfico 14. Porcentaje de empresas por actividad económica



Fuente: VII Censos Económicos 2005.

En el gráfico 15, se muestra la relación del personal total ocupado y el personal remunerado por los sectores: comercio, construcción, electricidad, industria, servicios y transporte. En las 846 empresas, se ocupan un total de 2304 personas, sin embargo el personal remunerado es de 1274 personas, que representan el 55.30% del total de personas ocupadas. El sector agrícola genera 741 empleos temporales y no presenta empleos fijos.

Gráfico 15. Personal ocupado y remunerado por actividad económica.



Fuente: Elaboración propia en base a VII Censos Económicos 2005

c. Perfil del Sector Agrícola

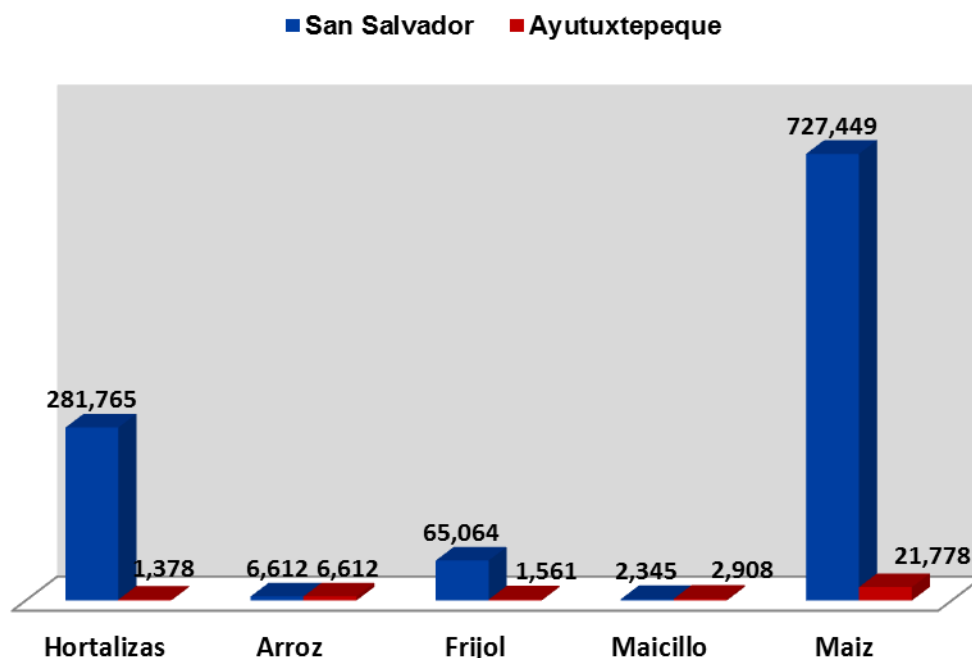
De acuerdo al IV Censo Agropecuario 2007 – 2008, en el municipio se registraron 643 productores agrícolas, 7 de ellos con fines comerciales, 636 son pequeños agricultores, y hay 4,098 viviendas con producción de patio.

Todos los productores registrados por el Censo Agropecuario eran individuales, sin asociación, son personas naturales. Actualmente hay una nueva asociación integrada por 27 agricultores en proceso de legalización²⁴.

Del total de productores, 531 son hombres y 105 mujeres. Los principales productos agrícolas que se producen en el municipio son: maíz, maicillo, frijol, arroz, hortalizas y otras especies de uso culinario. La producción total en quintales, de granos básicos y hortalizas, del municipio y del departamento de San Salvador se presenta el gráfico 10.

²⁴ Fuente: talleres participativos.

Gráfico 16. Producción de granos básicos y hortalizas, en quintales, de Ayutuxtepeque y del Departamento de San Salvador. De mayo 2006 a abril 2007



Fuente: IV Censo Agropecuario 2007 - 2008.

d. Perfil del Sector Industrial

Entre las actividades industriales del municipio se encuentran: elaboración de ladrillos y tejas de barro; existe una fábrica de prendas de vestir, sastrerías, fábrica de productos químico farmacéuticos (perfumes, cosméticos), una procesadora de productos cárnicos, elaboración de tortillas, panaderías, estructuras metálicas, molinos de maíz.

Se encuentran 132 empresas industriales, de ellas, 22 son microempresas, 10 pequeñas empresas y 100 empresas sin definir. Las empresas clasificadas de acuerdo al personal remunerado que tienen (Clasificación PYMEPERREM), se encuentran 123 microempresas y 9 pequeñas empresas.

e. Perfil del Sector Comercio

Entre las actividades comerciales que se desarrollan en el municipio se encuentran las ventas de: granos básicos, productos de primera necesidad, productos cárnicos, mariscos, animales, frutas, verduras, hortalizas, combustibles, bebidas, alimentos elaborados, productos lácteos, especias, helados, ventas de repuestos, material de

construcción, ferreterías, papelería, cosméticos, gas propano, arreglos florales y farmacias.

La comercialización de los productos se realiza en almacenes, abarroterías, tiendas, chalets, farmacias, pequeños negocios en los mercados, supermercado. También se comercializan productos en los municipios vecinos.

En el municipio se encuentran 551 empresas comerciales, de acuerdo a la clasificación de las empresas clasificadas de acuerdo al personal remunerado que tienen (Clasificación PYMEPERREM), en actividades comerciales se encuentran 549 microempresas, 1 pequeña y 1 mediana empresa.

f. Perfil del Sector Servicios

Entre las empresas que realizan actividades de servicios del municipio se encuentran: laboratorios clínicos, clínicas médicas, peluquerías y barberías, tratamientos de belleza, talleres, centros educativos, restaurantes, alquiler de video cintas, reparación de calzado, tratamiento de aguas negras, gimnasios, lavado y planchado de ropa, moteles, reproducción de documentos y fotocopias, actividades de informática, despachos contables, trámites aduanales, investigación y desarrollo experimental agrícola.

En el sector servicios se registraron 131 empresas de servicios, de acuerdo a la clasificación de las empresas clasificadas de acuerdo al personal remunerado que tienen (Clasificación PYMEPERREM), en actividades de servicios se encuentran 128 microempresas y 3 pequeñas empresas. Además se registraron 29 empresas de transporte.

También se registraron 2 empresas de la construcción y una de la electricidad.

4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

a. Grandes Empresas

En el municipio hay una empresa, que de acuerdo a la clasificación PYMEREM, clasificación de acuerdo al personal remunerado, la cual está en la actividad económica de la electricidad.

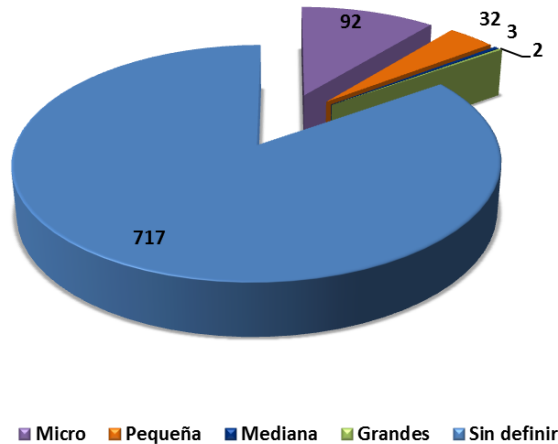
b. Microempresas

De acuerdo a la clasificación PYMEREM, en el municipio hay 829 microempresas.

c. PYMES

De acuerdo a la clasificación PYMES, clasificación de acuerdo al personal ocupado, en el municipio se encuentran 92 microempresas, 32 pequeñas empresas, 3 medianas, 2 grandes y 717 sin definir.

Gráfico 17. Municipio de Ayutuxtepeque, estructura y tamaño de las empresas según la clasificación PYME



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

4.3 ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS O DE SERVICIOS

d. Potenciales encadenamientos

En talleres desarrollados participativamente, se ha planteado la importancia de las actividades artísticas culturales, como atractivas y dinamizadoras del comercio en la localidad, habiéndose realizado una experiencia exitosa, con participación de actores del comercio conjuntamente con actividades artísticas culturales.

Actualmente existe interés de parte de la municipalidad en apoyar al sector panificador, será necesario analizar el potencial que este sector podría tener para el desarrollo de una cadena de valor.

4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS

a. Oferta de servicios financieros: acceso a créditos

El acceso a créditos es una necesidad manifiesta del sector privado, integrado en su mayor parte por microempresarios pero en el municipio no existe oferta de servicios financieros.

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

El Municipio no cuenta con un tejido institucional o empresarial dedicado a la oferta sistemática de este tipo de servicios.

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA

En los talleres con actores económicos, se ha presentado un breve diagnóstico de fuentes secundarias, sobre educación, sectores económicos, cantidad de empresas, y empleo que generan. Además se presentó un marco conceptual de la visión del Plan de Competitividad Municipal, la cual constituye la guía que muestra el objetivo que se quiere alcanzar, en cuanto a competitividad económica, es como se quiere estar a futuro.

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

Para el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-FODA, también se presentaron los conceptos de este análisis, dividiéndolos en factores internos y externos al municipio, los cuales pueden contribuir o dificultar alcanzar la visión, toda esta información sirve de insumo para el trabajo en taller. Para alcanzar la visión se tienen factores positivos y negativos, internamente se tienen fortalezas y debilidades, sobre los cuales se puede incidir y externamente al municipio se tienen oportunidades y amenazas, para ello se presentaron los siguientes conceptos:

Tabla 9. Matriz de Análisis FODA

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

Fuente: elaboración propia.

5.2. SECTORES PARTICIPANTES

Los participantes en los talleres de construcción de visión y el FODA, pertenecen a los siguientes sectores económicos:

- a. Sector agrícola,
- b. Sector Comercio,
- c. Sector Servicios,
- d. Sector Arte y cultura, artesanos y
- e. Representantes de la municipalidad.

5.3 RESULTADOS DEL FODA

En los talleres, para realizar el análisis FODA, se formaron 2 grupos de sectores, un grupo integrado por representantes de los sectores: Servicios, Agrícola, Arte y Cultura, el segundo grupo fue integrado por los representantes del sector comercio, en ambos grupos se tuvo participación de los referentes municipales.

Tabla 10. Análisis FODA de los sectores Servicios, Agricultura, Arte y Cultura

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de espacios culturales (Plaza frente a alcaldía, mercado, calle 15 de septiembre, redondel de la Santísima Trinidad y Cerro El Bosque).	Falta de financiamiento.	Capacitaciones	Inseguridad social.
Municipio muy poblado.	Falta de interés para la promoción de eventos.	Participación en eventos culturales en otros municipios.	Inseguridad nacional.
Calidad de productos y servicios, contando con la experiencia y talentos en diversas especialidades.	Desmotivación municipal.		Impuestos elevados.
El emprendedurismo.	Población joven apática.		
Se realizan ferias del maíz, pan, de productores semi industriales y artesanales.	No hay turismo interno.		
Vínculo Alcaldía/ Proyecto USAID.	El mal manejo de los recursos naturales existentes en la zona, como el bosque.		
Se cuenta con centro	Inseguridad.		

de formación para el empleo y trabajo.			
Existe bolsa de trabajo de PROCOMES.	Insuficiente espacio físico para la producción y comercialización.		
	El 70% de agricultores no cuenta con tierra propia (Censo del UNAG y asociación agropecuaria).		
	Débil rescate y sistematización de la identidad cultural.		
	Falta de organización de los actores económicos.		

Fuente: Talleres participativos

Tabla 11. Análisis FODA del Sector comercio

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Edificio o local de trabajo disponible.	Recurso económico limitado.	Servicios de Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales	Delincuencia, hurto, robo.
Diversidad comercial.	Falta de mercado.		Muchas normativas del Gobierno Central para iniciar un negocio.
Espíritu emprendedor.	Altos costos.		Competencia de las grandes industrias.
Conocimientos superiores en áreas específicas.	Delincuencia, "renta de las maras".		
Capacitación continua.	Falta de estacionamientos.		
Equipo apropiado para desarrollar la actividad.	Falta de ordenamiento de cantinas y de perros callejeros.		
Cerro El Carmen o El Bosque proyectado como centro recreativo.	Falta de regulación para prevenir la contaminación audiovisual.		
Diversidad de productos.			
Se realiza una feria gastronómica mensual.			

Fuente: Talleres participativos.

Al socializar los resultados se realizó la priorización del análisis FODA de todos los sectores, los resultados se presentan en la tabla 12.

Tabla 12. Síntesis del Análisis FODA priorizado por los sectores participantes

INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de espacios culturales. (Plaza en construcción frente a alcaldía, mercado, calle 15 de septiembre, redondel de la Santísima Trinidad y Cerro El Carmen /El Bosque).	El mal manejo de los recursos naturales existentes en la zona, como el bosque.	Servicios de Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales.	Cambio climático y desastres.
Calidad de los productos y servicios, contando con la experiencia y talentos, en diversas especialidades.	Insuficiente espacio físico para la producción y comercialización.	Participación en eventos culturales en otros municipios.	Inseguridad.
Disposición de agremiarse como sector panificador.	Débil rescate y sistematización de la identidad cultural.		Competencia de las grandes industrias.

Fuente: talleres participativos.

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

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 Ayutuxtepeque. 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

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

VISION

DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL AL AÑO 2016

Ayutuxtepeque contará con espacios de promoción y actividades para la comercialización de sus diversos productos y servicios, con un mayor acceso a los mercados que le permitirá mejorar la calidad de vida de su población.

Los actores económicos tendrán una organización fuerte, estarán capacitados, serán competitivos, desarrollaran la responsabilidad social y promoverán la cultura asociativa y de crecimiento, contarán con un espacio de diálogo público-privado y contarán con una red institucional de apoyo para el desarrollo.

Ayutuxtepeque será un Municipio donde se promueve el desarrollo turístico sostenible a través del rescate de la memoria histórica colectiva y de las actividades culturales

Fuente: Taller participativo

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O1. Mejorar el clima de negocios en el Municipio a través de mejorar el desempeño del Gobierno Municipal y contar con espacios de diálogo permanente entre el sector Público y Privado

O2. Impulsar el desarrollo y competitividad de los actores económicos y culturales.

6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- a. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)
- b. Promover el desarrollo económico y cultural del municipio.

Para mejorar el clima de negocios, fortaleciendo la gestión municipal se proponen acciones vinculadas a los sub índices del Índice de Competitividad Municipal.

Tabla 13. Línea Estratégica 1: Gestión Municipal Mejorando el Clima de Negocios.

Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Incrementar el ICM ponderado de 6,39 en el año 2013.	<p>Servicios Municipales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar la atención a los empresarios mejores condiciones dentro de la alcaldía para atender al público ❖ Capacitaciones al personal de la municipalidad para mejorar la atención al cliente. Eliminar distractores en las computadoras de los empleados para que se agilice la atención al cliente. ❖ Divulgar ordenanzas existentes ❖ Censo catastral para actualizar la información existente ❖ Mejorar la limpieza en zonas publicas <p>Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Promover la organización y participación de los sectores públicos y privados para promover el desarrollo económico del municipio e implementación del Plan de Competitividad Municipal. Acompañar las gestiones del Comité de Competitividad Municipal ❖ (Realizar las reuniones con Comité los primeros 5 días de cada mes) ❖ Crear espacios para el desarrollo de actividades artístico culturales y de promoción económica. (Festivales) ❖ Reordenamiento de los negocios buscando alternativas consensuadas con los comerciantes (zona de la Despensa de Don Juan y Santísima Trinidad) ❖ Habilitación de zonas para tráfico de personas (aceras) reordenar tráfico del transporte publico ❖ Eliminar eje preferencial de la calle 15 de septiembre frente al mercado y la iglesia para que los negocios de la zona puedan desarrollarse ❖ Fortalecimiento contratación de personal para reforzar la Unidad DEL

Línea Estratégica 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)

- ❖ Reorganización de la estructura interna de la Alcaldía lo que permitirá lograr procesos más eficientes
- ❖ Promoción de una marca regional para las empresas de panadería del municipio crear una asociación para realizar compras y otras actividades en conjunto

Pagos Informales

- ❖ Crear y difundir mecanismos de denuncia del cobro de pagos informales. (Instalación de un buzón de denuncias, sugerencias, etc.)
- ❖ Publicar tabla de tarifas de servicios municipales mural donde se publican los eventos, ordenanzas exoneración de multas e intereses, banner

Seguridad:

- ❖ Implementar Plan de prevención, observatorios de la violencia de genero (RTI /PREPAZ)
- ❖ Habilitación de canchas deportivas y gestión de recursos para compra de equipo. Organización de torneos deportivos
- ❖ Mejorar la iluminación en zonas inseguras, poda de árboles, para evitar zonas oscuras que propician espacio para crímenes y violencia
- ❖ Creación de la comisión municipal de prevención del crimen y violencia (alcalde, concejales, y otros empleados municipales)
- ❖ Ampliar la cobertura de los talleres de arte y cultura municipales. iniciativa para la prevención de la violencia.

Tasas e Impuestos:

- ❖ Divulgar las ordenanzas vigentes de tasas e impuestos.

Tabla 14. Línea Estratégica 2. Promover el Desarrollo Económico y Cultural del Municipio.

Línea Estratégica 2. Promover el desarrollo económico y cultural del municipio.	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Promover las actividades económicas y el rescate cultural	Elaborar la programación de ferias, festivales y actividades a desarrollar en el año
	Creación, apertura y promoción de espacios públicos y privados para realizar exposiciones, Ferias y Eventos Culturales (fiestas patronales, festivales gastronómicos, navideños, del maíz, peñas culturales y conmemorativos)
	Realizar actividades culturales y ferias de promoción de los productos locales, con participación de todos los sectores económicos.
Organización y participación	Organizar y promover una mayor participación de los diferentes sectores económicos en los eventos culturales, demostraciones, ferias y exposiciones.
	Organización de los diferentes sectores económicos con una agenda para el manejo adecuado de los recursos naturales.
	Identificar espacios con potencial productivo y económico.
	Gestionar recursos para la realización de Estudios de mercado de cada rama económica.
	Investigación sobre la economía y la cultura de consumo de los tuxteños.
	Elaboración del Plan de Estudio de los Cursos de Especialización en cada rama económica.
	Capacitación en rescate de la Memoria Colectiva del municipio.
	Creación de una hemeroteca, videoteca, biblioteca y material de audio, con los testimonios de ancestros e historiadores.
	Fortalecimiento y ampliación de los talleres de arte y cultura municipales y brindar mayor apoyo a Casa de la Cultura, para continuar implementando talleres de teatro, música, artesanías, literatura, pintura y gastronomía.
Definir políticas para brindar nuestros servicios y la tarifa respectiva en festivales y ferias organizados en el municipio.	
Producción con conservación de los recursos naturales	Capacitación de los diferentes sectores económicos, para la construcción de una agenda para el manejo adecuado de los recursos naturales
	Campaña de reciclaje y separación de desechos sólidos con utilización de depósitos.

	Mejorar los espacios productivos existentes, con obras de conservación de suelos, ej. Aplicación de materia orgánica.
	Ampliar el listado de espacios dentro del municipio donde se oferten productos y expresiones artísticas y medios para promoverse.
	Establecer alianzas con OGs y ONGs ambientalistas.

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.

Tabla 15. Programas y Proyectos de la Línea de Acción 1.

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)					
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo	Indicadores
Servicios Municipales	Mejorar la atención a los empresarios mejores condiciones dentro de la alcaldía para atender al público	Recursos humanos, mobiliario y equipo	Alcaldía Municipal	Equipo MCP/ FUNDE	Mejora de las instalaciones municipales de atención al público
	Capacitaciones al personal de la municipalidad para mejorar la atención al cliente. Eliminar distractores en las computadoras de los empleados para que se agilice la atención al cliente.	Consultor Recursos financieros	Alcaldía Municipal	Equipo MCP/ FUNDE	Mejorar atención al cliente y agilización de servicios
	Censo catastral para actualizar la información existente	Recursos humanos, técnicos y financieros	Alcaldía Municipal	Equipo MCP/ FUNDE	Mejorar atención al cliente y agilización de servicios
	Mejorar la limpieza en zonas publicas	Recursos humanos, materiales, financieros	Alcaldía Municipal		Mejora en la limpieza del municipio
Proactividad	Promover la organización y participación de los sectores públicos y privados para promover el desarrollo económico del municipio e implementación del Plan de Competitividad Municipal. Acompañar las gestiones del Comité de Competitividad Municipal	Humanos, Plan de Competitividad Municipal.	Municipalidad y Comité de Competitividad.	Equipo MCP/ FUNDE	Comité de Competitividad Municipal funcionando

	(Realizar las reuniones con Comité los primeros 5 días de cada mes)				
	Crear espacios para el desarrollo de actividades artístico culturales y de promoción económica. (Festivales)	Recursos humanos, materiales, financieros	Municipalidad y Comité de Competitividad.	Equipo MCP/ FUNDE	Actividades de promoción económica y cultural
	Reordenamiento de los negocios buscando alternativas consensuadas con los comerciantes (zona de la Despensa de Don Juan y Santísima Trinidad)	Recursos humanos, materiales, financieros	Municipalidad y Comité de Competitividad.	Equipo MCP/ FUNDE	Actividades de promoción económica y cultural
Proactividad	Habilitación de zonas para tráfico de personas (aceras) reordenar tráfico del transporte publico	Recursos humanos, materiales, financieros.	Alcaldía Municipal	Equipo MCP/ FUNDE	Aceras habilitadas para el tráfico de la población
	Contratación de personal técnico idóneo para reforzar la Unidad DEL	Recursos humanos, materiales, financieros.	Alcaldía Municipal		Unidad DEL funcionando
	Reorganización de la estructura interna de la Alcaldía lo que permitirá lograr procesos más eficientes	Humanos, técnicos, financieros.	Alcaldía Municipal		Adecuación de la estructura interna municipal
	Promoción de una marca regional para las empresas de panadería del municipio crear una asociación para realizar compras y otras actividades en conjunto	Recursos humanos, financieros, técnicos, consultoría	Municipalidad y Comité de Competitividad.	Cooperantes, Equipo MCP/ FUNDE	Asociación de panaderos conformada

	Eliminar eje preferencial de la calle 15 de septiembre frente al mercado y la iglesia para que los negocios de la zona puedan desarrollarse	Recursos humanos, financieros, técnicos	Alcaldía Municipal		Calles habilitadas
Pagos Informales	Crear y difundir mecanismos de denuncia del cobro de pagos informales. (Instalación de un buzón de denuncias, sugerencias, etc)	Material de difusión de los mecanismos de denuncia.	Alcaldía Municipal	Equipo MCP/ FUNDE	Mecanismos de denuncia de cobro de pagos informales funcionando.
	Publicar tabla de tarifas de servicios municipales mural donde se publican los eventos, ordenanzas exoneración de multas e intereses, banner	Material de difusión de los mecanismos de denuncia.	Alcaldía Municipal		Mecanismos de denuncia de cobro de pagos informales funcionando.
Seguridad	Creación de la comisión municipal de prevención del crimen y violencia (alcalde, concejales, y otros empleados municipales)	Recursos humanos, técnicos, financieros	Alcaldía Municipal	Cooperantes	Comisión municipal de prevención funcionando
	Implementar Plan de prevención, observatorios de la violencia de genero (RTI /PREPAZ)	Recursos humanos, técnicos, financieros	Municipalidad y comité de competitividad	Cooperantes, Equipo MCP/ FUNDE	Plan de prevención y observatorios en ejecución
	Ampliar la cobertura de los talleres de arte y cultura municipales. Participación en el concurso de Iniciativas para la prevención de la violencia.	Materiales, humanos, financieros, técnicos	Municipalidad y comité de competitividad	Cooperantes, Equipo MCP/ FUNDE	Lograr gestión de fondos para ampliar cobertura de talleres
	Habilitación de canchas deportivas y gestión de recursos para compra de equipo. Organización de torneos	Materiales, humanos, financieros, técnicos	Municipalidad y comité de competitividad	Cooperantes, Equipo MCP/ FUNDE	Espacios deportivos habilitados

	deportivos				
	Mejorar la iluminación en zonas inseguras, poda de árboles, para evitar zonas oscuras que propician espacio para crímenes y violencia	Materiales, humanos, financieros, técnicos	Alcaldía Municipal		Zonas inseguras mejor iluminadas
Tasas e Impuestos	Divulgar las ordenanzas vigentes de tasas e impuestos.	Medios de comunicación, recurso humano.	Municipalidad	ONG´s	Ordenanzas vigentes divulgadas.

Tabla 16. Programas y Proyectos de la Línea de Acción 2.

Línea de Acción 2: Promover el desarrollo económico y cultural del municipio.					
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo	Indicadores
Promover las actividades económicas y el rescate cultural	Elaborar la programación de ferias, festivales y actividades a desarrollar en el año	Humanos, hojas volantes, cuñas de radio, mantas promocionales, afiches.	Colectivo Cultural, Comité de Competitividad Municipal y unidad desarrollo económico de la municipalidad.	ONG´s, CONJUVE, SSPAS.	Programación de actividades a desarrollar.
	Creación, apertura y promoción de espacios públicos y privados para realizar exposiciones, Ferias y Eventos Culturales(fiestas patronales, festivales gastronómicos, navideños, del maíz, peñas culturales y conmemorativos)	Sonido, transporte, tarima, canopis, mesas, sillas, pintura, caballetes, equipo audio visual para documentar, papelería, espacios de Plaza, Festival Gastronómico y para Actos Culturales	Colectivo Cultural, Municipalidad y Comité de Competitividad.	ONG´s, CONJUVE, SSPAS.	Realización de actividades en los espacios públicos del municipio.
	Realizar actividades culturales y ferias de promoción de los productos locales, con participación de todos los sectores económicos.	Espacio para expositores, canopis, megáfonos, seguridad, recurso humano, mesas, sillas, transporte. Difusión de eventos a través de hojas volantes, cuñas de radio y otros, patrocinios de empresas. Asesoría de expertos en experiencias similares.	Comité Organizador, unidad de desarrollo económico de Alcaldía Municipal, Casa de la Cultura, sector Industria panificadora, comercio, servicios, agricultores.	ONG´s, CONJUVE, SSPAS.	Ferias programadas realizadas
Organización y participación	Organización y promover una mayor participación de los diferentes sectores económicos en los eventos culturales, demostraciones, ferias y exposiciones.	Local para reuniones, Centro de Arte y Cultura (en construcción), recursos humanos, equipo audiovisual, hojas volantes.	Comité organizador, unidad de desarrollo económico y ONGs, Municipalidad y	ONG´s, CONJUVE, SSPAS.	Sectores económicos participando en las actividades.

			Comité de Competitividad.		
	Organización de los diferentes sectores económicos con una agenda para el manejo adecuado de los recursos naturales y para la organización de diferentes actividades.	Espacio adecuado para reuniones, recursos humanos, papelería, equipo.	Comité de Competitividad Municipal, Unidad de Desarrollo Económico Local de la Alcaldía.	ONG	Sectores económicos ejecutando la agenda para el manejo adecuado de los recursos naturales
Investigación	Identificar espacios con potencial productivo y económico.	Económicos y técnicos.	Comité organizador.	ONG	Espacios con potencial productivo y económico identificados.
	Gestión de recursos para realizar Estudios de mercado de cada rama económica.	Recursos económicos.	Representante de cada sector	ONG	Estudio de mercado realizado.
	Investigación sobre la economía y la cultura de consumo de los tuxteños.	Recurso humano, materiales, equipo.	Comité de Seguimiento.	ONG	Investigación sobre la economía y la cultura de consumo realizada
Rescate cultural y capacitación	Elaboración del Plan de Estudio de los Cursos de Especialización en cada rama económica.	Recursos económicos y humanos, técnicos.	Comité organizador, unidad de desarrollo económico y ONG. Centro de Especialización	ONG	Plan de Estudio de Cursos de Especialización de cada rama económica elaborado.
	Capacitarnos en rescate de la Memoria Colectiva del municipio.	Humano técnico.	Comité de Competitividad Municipal, Municipalidad.	ONG	Capacitación realizada en rescate de la Memoria Colectiva del municipio

	Creación de una hemeroteca, videoteca, biblioteca y material de audio, con los testimonios de ancestros e historiadores.	Local, Espacio físico. Personas que den testimonios, materiales, equipos.	Municipalidad y Comité de Competitividad.	ONG	Hemeroteca, videoteca, biblioteca creada.
	Fortalecimiento y ampliación de los talleres de arte y cultura municipales y brindar mayor apoyo a Casa de la Cultura, para continuar implementando talleres de teatro, música, artesanías, literatura, pintura y gastronomía.	Espacio físico. Recursos humanos, materiales e instrumentos.	Municipalidad y Comité de Competitividad.	ONG	Fortalecimiento y ampliación de los talleres de arte y cultura municipales y de Casa de la Cultura.
	Definir políticas para brindar nuestros servicios y la tarifa respectiva en festivales y ferias organizados en el municipio.	Humanos, económicos, transporte.	Municipalidad y Comité de Competitividad.	ONG	Política elaborada.
Producción con conservación de los recursos naturales	Capacitación de los diferentes sectores económicos, para la construcción de una agenda para el manejo adecuado de los recursos naturales	Humano técnico, logístico.	Comité de Competitividad Municipal, Municipalidad.	ONG	Capacitación realizada
	Campaña de reciclaje y separación de desechos sólidos con utilización de depósitos.	Hojas volantes. Depósitos para reciclar, comunidades participando. Local de acopio del material reciclado.	Municipalidad y Comité de Competitividad. Directivas de cada comunidad.	ONG	Campaña de Reciclaje realizada.
	Mejorar los espacios productivos existentes, con obras de conservación de suelos	Técnicos y económicos.	Comité organizador con apoyo de CENTA/ ENA.	ONG	Espacios productivos mejorados.
	Establecer alianzas con OGs y ONGs ambientalistas.	Recursos humanos y económicos	Municipalidad y Comité de Competitividad Municipal.		Alianzas con organizaciones ambientalistas realizadas.

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)

Tabla 17. Programación Anual y Multianual de la Línea de Acción 1. Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)

Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)									
		Año 2012						2013	2014	2015	2016
		Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic				
Servicios Municipales	Mejorar la atención a los empresarios mejores condiciones dentro de la alcaldía para atender al público										
	Capacitaciones al personal de la municipalidad para mejorar la atención al cliente. Eliminar distractores en las computadoras de los empleados para que se agilice la atención al cliente.										
	Censo catastral para actualizar la información existente										
	Mejorar la limpieza en zonas publicas										
Proactividad	Promover la organización y participación de los sectores públicos y privados para promover el desarrollo económico del municipio e implementación del Plan de Competitividad Municipal. Acompañar las gestiones del Comité de Competitividad Municipal (Realizar las reuniones con Comité los										

	primeros 5 días de cada mes)										
	Crear espacios para el desarrollo de actividades artístico culturales y de promoción económica. (Festivales)					Gastronómico	Navidad	Fiestas patronales	Fiestas patronales	Fiestas patronales	Fiestas patronales
	Reordenamiento de los negocios buscando alternativas consensuadas con los comerciantes (zona de la Despensa de Don Juan y Santísima Trinidad)										
Proactividad	Habilitación de zonas para tráfico de personas (aceras) reordenar tráfico del transporte publico										
	Contratación de personal técnico idóneo para reforzar la Unidad DEL										
	Reorganización de la estructura interna de la Alcaldía lo que permitirá lograr procesos más eficientes										
	Promoción de una marca regional para las empresas de panadería del municipio crear una asociación para realizar compras y otras actividades en conjunto										

	Eliminar eje preferencial de la calle 15 de septiembre frente al mercado y la iglesia para que los negocios de la zona puedan desarrollarse										
Pagos Informales	Crear y difundir mecanismos de denuncia del cobro de pagos informales. (Instalación de un buzón de denuncias, sugerencias, etc										
	Publicar tabla de tarifas de servicios municipales mural donde se publican los eventos, ordenanzas exoneración de multas e intereses, banner										
Seguridad	Creación de la comisión municipal de prevención del crimen y violencia (alcalde, concejales, y otros empleados municipales)										
	Implementar Plan de prevención, observatorios de la violencia de genero (RTI /PREPAZ)										
	Ampliar la cobertura de los talleres de arte y cultura municipales. Participación en el concurso de Iniciativas para la prevención de la violencia.										
	Habilitación de canchas deportivas y gestión de recursos para compra de equipo. Organización de torneos deportivos										

	Mejorar la iluminación en zonas inseguras, poda de árboles, para evitar zonas oscuras que propician espacio para crímenes y violencia											
Tasas e Impuestos	Divulgar las ordenanzas vigentes de tasas e impuestos.											

Tabla 18. Programas y Proyectos de la Línea de Acción 2. Promover el desarrollo económico y cultural del municipio.

Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)									
		2012						2013	2014	2015	2016
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Promover las actividades económicas y el rescate cultural	Elaborar la programación de ferias, festivales y actividades a desarrollar en el año										
	Creación, apertura y promoción de espacios públicos y privados para realizar exposiciones, Ferias y Eventos Culturales(fiestas patronales, festivales gastronómicos, navideños, del maíz, peñas culturales y conmemorativos										
	Realizar actividades culturales y ferias de promoción de los productos locales, con participación de todos los sectores económicos.										
Organización y participación	Organización y promover una mayor participación de los diferentes sectores económicos en los eventos culturales, demostraciones, ferias y exposiciones.										
	Organización de los diferentes sectores económicos con una agenda para el manejo adecuado de los recursos naturales.										
Investigación	Identificar espacios con potencial productivo y económico.										
	Estudio de mercado de cada rama económica. (gestión)										
	Investigación sobre la economía y la cultura de consumo de los tuxteños.										
Rescate cultural y capacitación	Elaboración del Plan de Estudio de los Cursos de Especialización en cada rama económica.										
	Capacitaciones en rescate de la Memoria										

Producción con conservación de los recursos naturales	Colectiva del municipio.											
	Creación de una hemeroteca, videoteca, biblioteca y material de audio, con los testimonios de ancestros e historiadores.											
	Fortalecimiento y ampliación de los talleres de arte y cultura municipales y brindar mayor apoyo a Casa de la Cultura, para continuar implementando talleres de teatro, música, artesanías, literatura, pintura y gastronomía.											
	Definir políticas y reglas para brindar nuestros servicios y la tarifa respectiva. En festivales y ferias											
	Capacitación de los diferentes sectores económicos, para la construcción de una agenda para el manejo adecuado de los recursos naturales.											
	Campaña de reciclaje y separación de desechos sólidos con utilización de depósitos.											
	Mejorar los espacios productivos existentes, con obras de conservación de suelos, ej. Aplicación de materia orgánica.											
	Ampliar el listado de espacios dentro del municipio donde se oferten productos y expresiones artísticas y medios para promoverse.											
	Establecer alianzas con OGs y ONGs ambientalistas.											

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

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

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

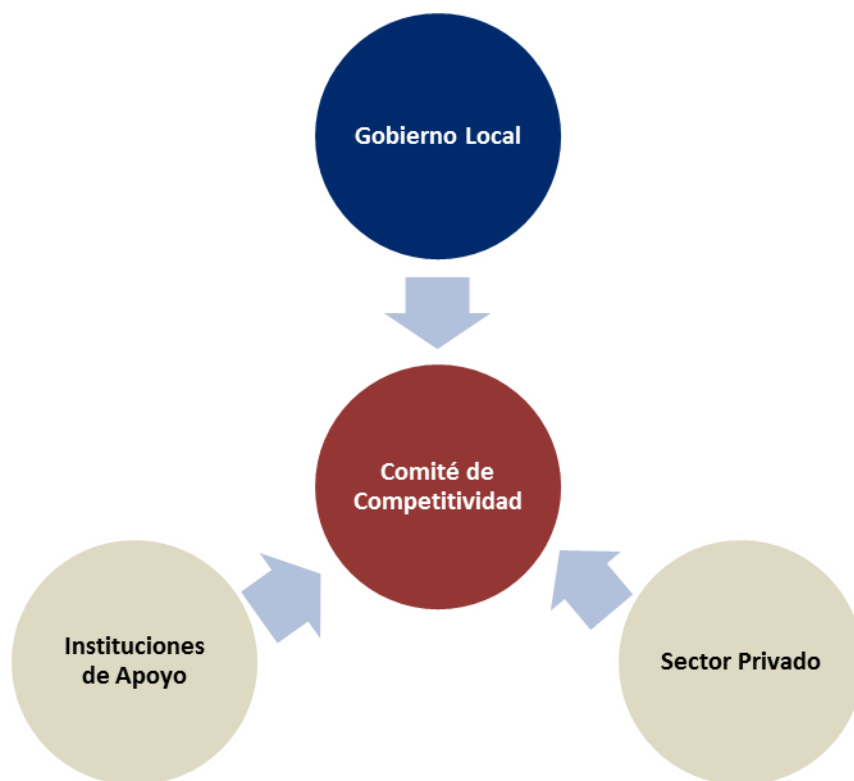
En las etapas iniciales de formulación del PCM, se creó un comité de enlace municipal, que constituye un equipo local de apoyo, con liderazgo del Gobierno Municipal, quienes asumen el compromiso de impulsar el proceso de competitividad en el Municipio. Este equipo municipal de enlace ha brindado apoyo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

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 Figura 2).

Diagrama 3. Actores que integran el Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

Las principales funciones del Comité de Competitividad Municipal son:

- Contribuir al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del Municipio.
- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del Municipio en la elaboración del PCM.
- Identificar acciones inmediatas que puedan desarrollarse en la fase de diagnóstico y planificación para generar confianza y credibilidad en los actores claves.
- Contribuir al proceso de formulación y validación del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.

- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificar las capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.
- Instancia de apoyo para la gestión de recursos
- Fiscalizadora de los procesos
- Propone ideas y procesos a seguir para dar cumplimiento sobre el contenido del Plan.
- Diseñar y construir normativas que involucren a la Municipalidad y el tejido empresarial en beneficio del Municipio (por ejemplo el 50% de las contrataciones deben ser locales)
- Legitimar la mesa de concertación interinstitucional por medio de un acuerdo municipal.
- Apoyar el diseño de una estrategia de comunicación de gestión municipal, tomando en cuenta los aspectos donde son partícipes como actores privados.
- Apoyar a identificar las necesidades de las empresas, promover formación de recurso humano.
- Promover inquietudes de los jóvenes en proyectos constructivos y desarrollo de sus capacidades.
- Monitorear y dar seguimiento a los procesos iniciados e implementados por Municipalidad (ejemplo el apoyo a pequeña empresa local)
-

Elementos de Funcionamiento:

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

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.

En la tabla 19. Se presentan los delegados que conforman el Comité de Competitividad Municipal de Ayutuxtepeque:

Tabla 19. Comité de Competitividad de Ayutuxtepeque

Sector Economico	Nombre
Comercio	Juana María Colorado de Berrios Ana Ruth Paredes Sonia Jeannette Sanabria
Servicio	Yesenia Gálvez Jorge Morales Wilfredo Dimas Fabricio López
Industria y Artesanía	Helen de Díaz José Ramos Sharon Lariza Sigüenza de Lemus
Arte y Cultura	Walter Molina Milton Méndez Vásquez Mauricio Aragón
Alcaldía Municipal	Rafael Alejandro Nochez Solano José Fernando Azucena Navidad Roberto Carlos Parrillas Rodríguez Elena Beatriz Cuellar de Delgado Luis Alonso Hueso Menjivar

Fuente: Talleres participativos

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de reuniones del comité/mes	8	12	12	12	12
Nº de gestiones realizadas/año	1	1	2	1	1
Nº de Proyectos realizadas/año	8	10	12	12	12
Nº de alianzas y convenios/ año	3	2	1	1	1

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Año	2009	2011	2013
ICM	5.77	6.39	Mayor a 6.39
Ranking	48	36	30

8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación					
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de capacitaciones brindadas/año	2	2	2	2	2
Nº asociaciones legalizadas/año	1	1	1		
Nº de AT implementadas para apoyar sectores productivos	3	5	4	4	3
Nº de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	3	4	5	6	2
Nº de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	20	20	18	15	14

8.4 SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA

Entre las actividades de apoyo a las empresas de Ayutuxtepeque se han planteado realizar las siguientes:

- a. Asesoría y capacitación para el asociativismo empresarial, principalmente para empresas de la industria de la panificación, con la cual se tendrían posibilidades de adquirir los insumos en grandes volúmenes a menores costos, participarían articuladamente de servicios de asesoría y capacitación y para participar en actividades, eventos para la comercialización de sus productos.
- b. Asesorías para realizar estudio de mercado de cada rama económica.
- c. Asesoría al sector agropecuario para mejorar los espacios productivos existentes, con obras de conservación de suelos.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. *Plan Municipal de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres, Protección Civil El Salvador*
- Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. *Mapeo de Actores Sociales*, Descargado de la web “Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)”.
- Código Municipal. Decreto Legislativo N°536, del 17 de enero de 1986, D. Oficial 23, Tomo 290, publicación DO: 05/02/1986.
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2005), *VII Censo Económicos 2005*.
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), *VI Censo de Población y V de Vivienda año 2007*. Base de datos descargada del sitio www.censos.gob.sv
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2008), *IV Censo Agropecuario 2007-2008*.
- El Salvador: *Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas*. Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA
- <http://www.indicemunicipalelsalvador.com/>
- ILPES, CEPAL-GTZ. Santiago de Chile, 2008 *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador*.
- MINED (Ministerio de Educación) (2009), “Perfil Educativo del departamento de San Salvador”, “*Compendio de Perfiles Educativos Zona Central*”, descargado de: http://www.mined.gob.sv/downloads/CUENTAS%20NACIONALES%20DE%20EDUCACION/Compendio%20de%20Perfiles%20Educativos%20por%20Departamentos/CH_Lib_S_S_Ca_Cus_Paz_SVice.pdf
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2005), “*Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005*” Informe 262. Descargado de: <http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2009), “*Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009*” Almanaque 262. Descargado de: <http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>

- PREVAL. *Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe*
- Programa PROMUDE/GTZ. *Tipología de Municipios El Salvador 2007.*
<http://www.opinandoenelsalvador.com/wp-content/uploads/2009/06/tipologiamunicipalgtz2007.pdf>
- USAID El Salvador. *Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador.*
- USAID/ MCP. *Informe Mecanismo permanente de diálogo Público-Privado para el mejoramiento de la competitividad Municipal en el Municipio de San Salvador.*