



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Plan de Competitividad Municipal de Nueva Guadalupe

2012 - 2016

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

San Salvador, mayo de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Nueva Guadalupe 2012 - 2016

Mayo de 2012

Elaborado para:

José Luis Trigueros

Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal
Torre Futura, Local 2, Nivel9,
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.....6

RESUMEN EJECUTIVO.....9

PRESENTACIÓN11

INTRODUCCIÓN¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....12

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL13
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL13

CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DE RECURSOS NATURALES Y ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO ..16

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO.....166
2.2 RECURSOS NATURALES177
A. CLIMATOLOGÍA177
B. USO DEL SUELO188
C. RECURSOS HÍDRICOS21
D. RECURSOS FORESTALES21
2.3 POBLACIÓN22
2.4 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS233
2.5 EDUCACIÓN255
2.6 MIGRACIÓN277
2.7 INDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA277
2.8 CONECTIVIDAD299
2.9 MAPA DE ACTORES299
2.10 CONCLUSIONES.....377

CAPÍTULO III GESTIÓN MUNICIPAL.....¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL.....	40
3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	455
3.3 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	499
A. SUBÍNDICE DE TRANSPARENCIA.....	499
B. SUBÍNDICE DE PROACTIVIDAD	50
C. SUBÍNDICE DE SEGURIDAD CIUDADANA	51
D. PLANES Y ESFUERZOS ASOCIATIVOS	51
3.4 CONCLUSIONES.....	522

CAPÍTULO IV TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL.....544

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	555
A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA	555
B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL	577
C. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL	577
D. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO	588
E. PERFIL DEL SECTOR TURISMO	599
F. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO	599
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL	599
4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES.....	61
4.4 CONCLUSIONES.....	61

CAPITULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO623

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL...¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5

6.1 VISIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	655
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	666
6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	71

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS).....	755
---	-----

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3
---	--------------------------------

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 866

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	866
8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL	866
8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.....	866

BIBLIOGRAFIA 888

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1. Ubicación geográfica de Nueva Guadalupe	177
Mapa 2. División político-administrativo del municipio de Nueva Guadalupe	177
Mapa 3. Uso del suelo del Municipio de Nueva Guadalupe	21

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad ..	144
Diagrama 2. Mapa de actores municipio de Nueva Guadalupe.....	366
Diagrama 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal.....	40
Diagrama 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal.....	844

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Municipio de Nueva Guadalupe, población por sexo y grupos de edad, 2007	233
Gráfico 2. Nueva Guadalupe, distribución de hogares por área geográfica.....	233
Gráfico 3. Municipio de Nueva Guadalupe, total de población matriculada 2005 - 2008	266
Gráfico 4. Jefaturas de hogar según sexo y área geográfica.	288
Gráfico 5. Alcaldía de Nueva Guadalupe, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011	433
Gráfico 6. Resultados ICM 2011. Municipios del departamento de San Miguel.....	477
Gráfico 7. ICM global para los municipios de ASITECHI.....	488
Gráfico 8. Nueva Guadalupe: ICM 2011 por subíndices respecto al resto de municipalidades de ASITECHI.....	488

Gráfico 9. Municipio de Nueva Guadalupe, Clasificación de los productores agropecuarios	555
Gráfico 10. Distribución de los productores por área geográfica	566
Gráfico 11. Municipio de Nueva Guadalupe, composición del tejido empresarial por sector	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Municipio de Nueva Guadalupe, Clasificación de suelos.....	188
Tabla 2. Indicadores poblacionales del municipio de Nueva Guadalupe (1992 – 2007) ...	22
Tabla 3. Municipio de Nueva Guadalupe, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica.....	244
Tabla 4 Nueva Guadalupe, nivel de educación formal aprobado, según sexo	255
Tabla 5. Mapa de actores del municipio de Nueva Guadalupe	31
Tabla 6. Evaluación de la Gestión Municipal en Nueva Guadalupe	41
Tabla 7. Resultados ICM 2011 del municipio de Nueva Guadalupe.....	466
Tabla 8. Municipio de Nueva Guadalupe, producción por cultivo y destino	566
Tabla 9. Principales actividades económicas del sector industrial.....	577
Tabla 10. Principales actividades económicas del sector comercio	588
Tabla 11. Principales actividades económicas del sector servicios	588
Tabla 12. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo generado	61
Tabla 13. Matriz de Análisis FODA	¡Error! Marcador no definido. 3
Tabla 14. FODA de competitividad y clima de negocios. Municipio de Nueva Guadalupe	644

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AMUNG	Asociación de Mujeres de Nueva Guadalupe
ASITECHI	Asociación Intermunicipal Sierra Tecapa-Chinameca
ASOVENFU	Asociación de Jóvenes Ventana al Futuro
CARE	Organización de ayuda humanitaria
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestas
CEPRODE	Centro de Protección para Desastres
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa
CONCULTURA	Consejo Nacional para la Cultura y el Arte
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por su acróstico y cuyo significado es Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GIZ	Siglas en Alemán de la Agencia de Cooperación Internacional Alemana
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ITCA-FEPADE	Instituto Tecnológico Centro Americano – Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
JICA	Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (<i>por sus siglas en Inglés</i>)
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MCP	Siglas en Inglés del Proyecto de Competitividad Municipal
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
MYPE	Mediana y Pequeña Empresa
ONG	Organización No Gubernamental (<i>se escribe igual si es plural</i>)
PCM	Plan de Competitividad Municipal

PEP	Plan Estratégico Participativo
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y El Caribe
PRODEMORO	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental
RTI	Research Triangle Institute (<i>por sus siglas en inglés</i>)
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
TDR	Términos de Referencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (<i>por sus siglas en inglés</i>)
VISIÓN MUNDIAL	Organización Cristiana Humanitaria de Desarrollo para reducir la pobreza y la injusticia. (<i>Sus siglas en inglés: World Vision</i>)

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 Nueva Guadalupe 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 dos herramientas: el “Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local” determinando el panorama sobre el que hacer de la alcaldía en temas como transparencia, finanzas públicos, prestación de servicios, ejecución de proyectos; y 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 decanta específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios. Y un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: agropecuario, agroindustria, industria, comercio, servicio y turismo, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005; incorpora una síntesis del tejido empresarial del municipio, la composición de los negocios del municipio, principales características y la dinámica de empleo; y elementos de carácter general sobre encadenamientos productivos o de proveedores potenciales.

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 Nueva Guadalupe; un análisis y diagnóstico situacional de la competitividad y crecimiento económico a través de la herramienta conocida por el acróstico 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 tres líneas estratégicas: 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios, 2. Asociatividad público-privada, y 3. Producción y generación de empleo por sector. 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

Tengo el honor de presentar el Plan de Competitividad Municipal, el cual contiene la generación de una visión estructurada, concertada, participativa, entre los actores privados, y el Gobierno Local, encaminada a generar una dinámica propia, autosostenible y sostenida, de Desarrollo Económico productivo, capaz de propiciar el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros conciudadanos.

Este proceso, fue posible gracias a la participación de diferentes actores locales, y Gobierno Local, con el apoyo técnico del Proyecto USAID para la Competitividad Municipal, y sus socios locales FUNDE, RTI. Un proceso que inició con la presentación del proyecto, jornadas de diagnóstico, de propuestas de estrategias, de generación de visión, objetivos y líneas estratégicas que darán de nuestro municipio un mejor clima de negocios.

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

Francisco Benavides Funes
Alcalde de Nueva Guadalupe

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 alianzas entre las municipalidades y el sector privado.

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

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

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

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

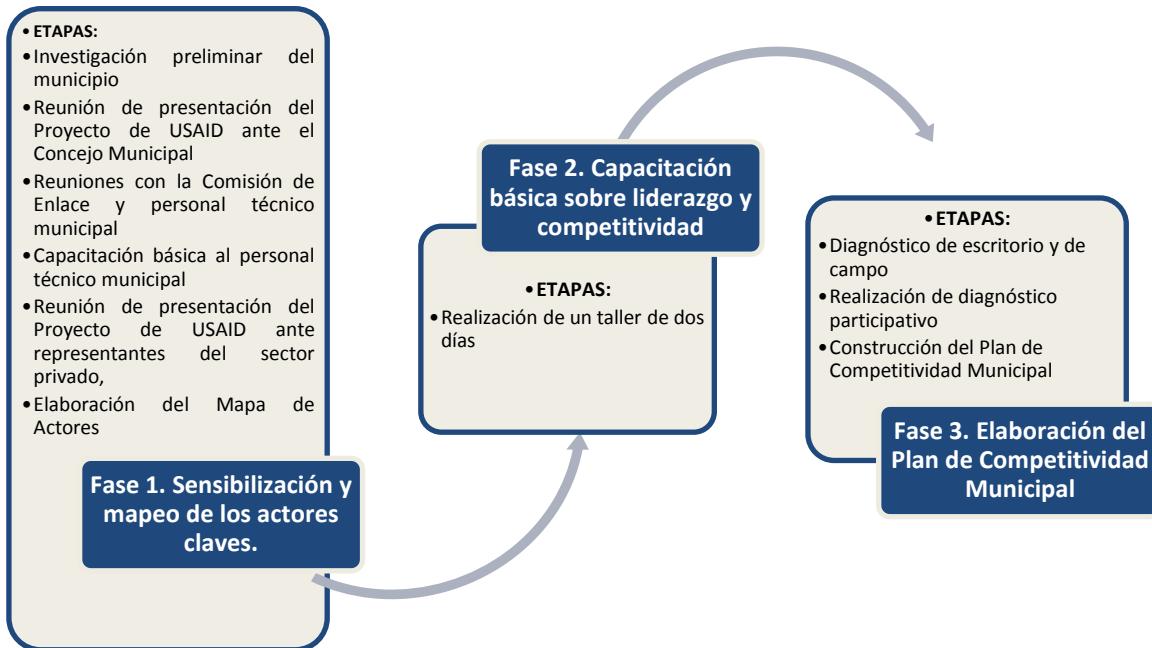
Las definiciones anteriores enfatizan en la capacidad de las regiones para mantener un ritmo de crecimiento sostenido, vía la mejora de la productividad. Por tal razón, en el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las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

1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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. La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (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 principales actores locales que dada su importancia, liderazgo y peso debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

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

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

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

CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DE RECURSOS NATURALES Y ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

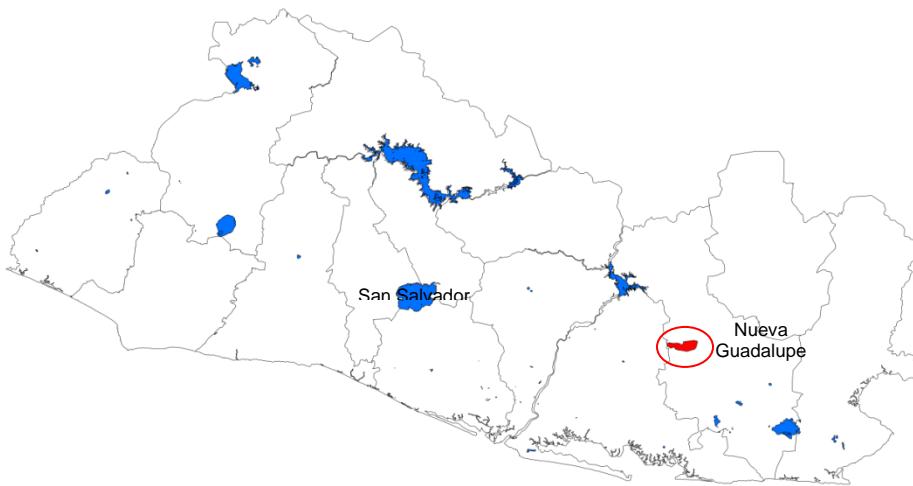
En el presente capítulo, se realiza un breve diagnóstico sobre los recursos naturales y las condiciones socio económicas del municipio de Nueva Guadalupe, departamento de San Miguel. Ellas serán consideradas para la elaboración de propuestas de acciones que se realizarán en el marco de la construcción del Plan de Competitividad Municipal de Nueva Guadalupe.

El capítulo 2, 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

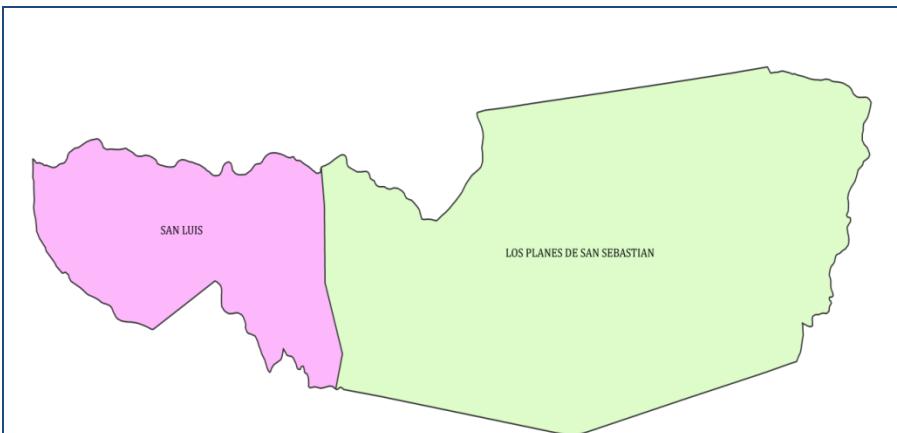
Nueva Guadalupe es uno de los 20 municipios pertenecientes al departamento de San Miguel. Está localizado aproximadamente a 120 kilómetros al este de la capital (ver mapa 1), y a 21.8 de la cabecera departamental. Limita al norte con Lolotique; al oeste con San Buenaventura y Jucuapa (departamento de Usulután); al sur con Chinameca; y al este con Moncagua (Universidad de Oriente, UNIVO, 2003). (Ver Mapa 1) Su jurisdicción territorial comprende una superficie territorial de 22.81km². Se divide administrativamente en 2 cantones y 6 caseríos. (Ver mapa 2).

Mapa 1. Ubicación geográfica de Nueva Guadalupe



Fuente: SIG-FUNDE 2011

Mapa 2. División político-administrativo del municipio de Nueva Guadalupe



Fuente: SIG-FUNDE, 2011

2.2 RECURSOS NATURALES

A. Climatología

El clima es generalmente cálido. La escala de temperaturas en el municipio son las siguientes: i) mínima, 20°; ii) media, 28°; y iii) máxima 40° (Universidad de Oriente, UNIVO, 2003).

B. Uso del Suelo

La ciudad de Nueva Guadalupe tiene la siguiente clasificación de los suelos, aclarando que la primera columna de dicha tabla describe el nombre del tipo de suelo y una abreviatura para este tipo de suelo (nomenclatura de 3 letras en negrita):

Tabla 1. Municipio de Nueva Guadalupe, Clasificación de suelos.

SÍMBOLO Y NOMBRE	USO ACTUAL	USO POTENCIAL	OBSERVACIONES
Jpa. Jucuapa Franco ligeramente inclinado en planicies.	Cultivos anuales intensivos tales como maíz, maicillo y hortalizas	Con adecuadas prácticas de conservación de suelos y con énfasis en el mejoramiento de permeabilidad del suelo, estas clases de tierras son de regulares a buenas para los cultivos anuales como algodón, maíz, maicillo, fríjol y ajonjolí. Son excelentes para cultivos perennes como bosques, henequén, etc.	Son tierras de regular a buena fertilidad. Son buenas para usar la maquinaria agrícola. La aplicación de materia orgánica y el uso racional de los fertilizantes indicados por los análisis de laboratorio son muy importantes. Muchos campos responderían a la aplicación de fertilizantes fosfatados y nitrogenados. Tomando en consideración las pendientes y posición, esta unidad no es muy apta para el riego.
Myb. Mayucaquin franco arcilloso ondulado en planicies	Cultivos anuales intensivos y cultivos perennes (Caña de azúcar, maíz, maicillo, pastos, etc.)	Buenos para la agricultura intensiva. Empleando los fertilizantes indicados y las prácticas necesarias de conservación, los cultivos de maíz, maicillo, fríjol, caña de azúcar, ajonjolí, hortalizas y frutales, son apropiados para estos suelos. Son excelentes para cultivos perennes como bosques, frutales, henequén, etc. Estos suelos son recomendables únicamente para pastos y bosques	Son esenciales las Adecuadas prácticas de conservación de suelos poniendo énfasis en el mejoramiento de la permeabilidad. Las prácticas de fertilización con fertilizantes comerciales o abonos orgánicos mejorarían su rendimiento.
Myc. Mayucaquin - Moncagua alomado en planicies.	Cultivos perennes, principalmente henequén y pastos naturales.	Las áreas de menor pendiente pueden ser ocupadas para cultivos intensivos (maíz, maicillo). Métodos intensivos de conservación deben ser usados para estos cultivos. Se pueden ocupar también para henequén y otros cultivos perennes. Son suelos buenos para cultivos perennes como bosques, frutales, henequén, etc., aptos únicamente para pastos y bosques	La maquinaria agrícola tiene un uso muy limitado en esta unidad. Los métodos de conservación deberán emplearse en mayor escala.

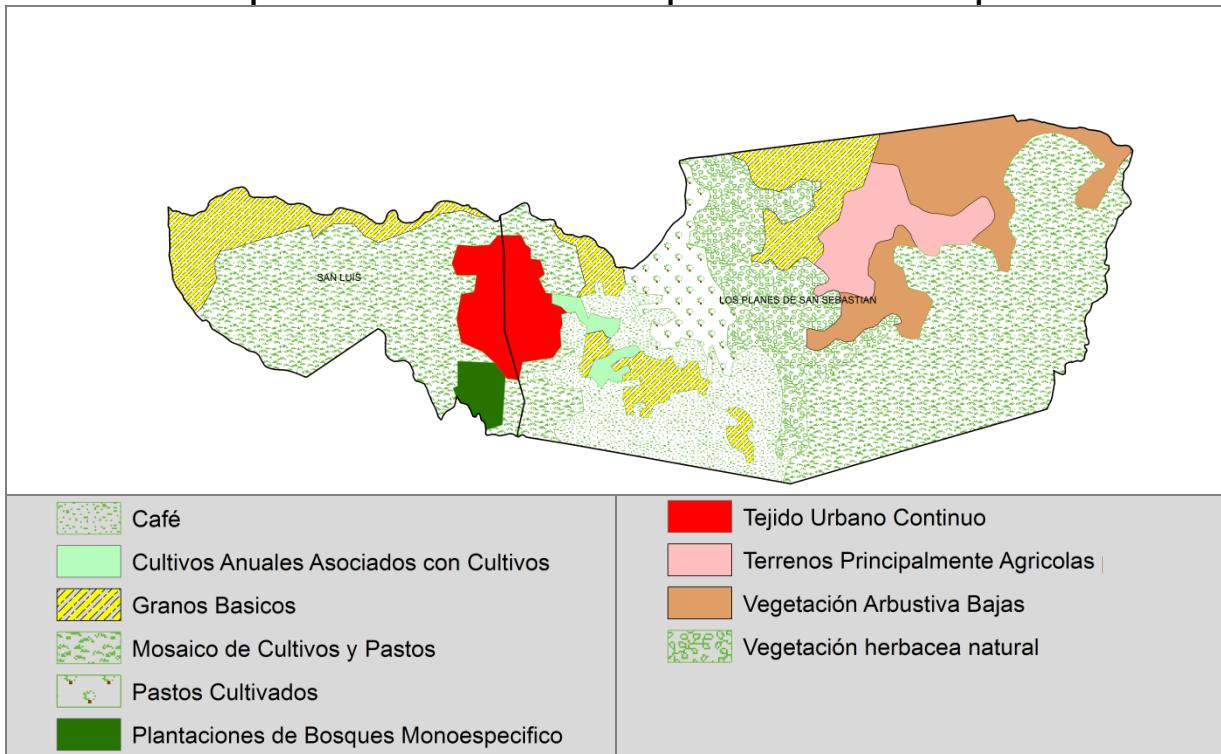
SIMBOLO Y NOMBRE	USO ACTUAL	USO POTENCIAL	OBSERVACIONES
Sae. Santa Ana pedregosa alomada en montañas.	Cultivos anuales intensivos como maíz y maicillo, en menor escala se cultiva café.	Con métodos adecuados de conservación las áreas de menor pedregosidad, se pueden ocupar para cultivos intensivos como maíz y maicillo. Son áreas excelentes para cultivos permanentes como café. El uso adecuado de estas tierras es el de cultivos permanentes. El café, frutales, pastos y todo aquél cultivo de importancia económica que se adapte entre los 600 y 800m. Son recomendables. Las áreas de mucha pendiente o muy pedregosas es aconsejable dejarlas para pasto y bosques.	Por la topografía y los afloramientos rocosos, el cultivo con maquinaria agrícola se dificulta. La erosión en estas áreas es suave.
Teb. Tecapa pedregoso muy accidentado en montañas.	Un 65% del área está cultivada con café, el resto se encuentra con pastos, malezas y bosque natural.	El uso más apropiado de estas tierras es para cultivos permanentes, tales como el café. En otro caso, los pastos y frutales son los más aconsejables. Las áreas más pedregosas y con pendientes más fuertes es aconsejable dejarlas para bosque, fomentando de preferencia los árboles de algún valor económico.	La capacidad de producción de estos suelos es bastante reducido por la cantidad de piedra.
Yab. Yayantique accidentado en montañas.	Principalmente bosques, pastos y malezas. En las partes de menor pendiente y menos pedregoso, se encuentran parcelas con cultivos de avituallamiento.	En pequeñas áreas y con adecuados métodos de conservación de suelo y de buen uso de fertilizantes, podrían obtenerse cosechas moderadas de maíz, maicillo, ajonjolí y frijoles. La mayor parte de estos terrenos con aptos solamente para cultivos perennes. Los mejores sitios pueden dedicarse a pastos, henequén, bosques y frutales, como aceitunos, mangos, aguacates, cítricos, etc., dejando para bosques o pastos los terrenos muy pedregosos y con mayores pendientes, principalmente los de las quebradas.	El uso de la maquinaria es imposible en estas áreas debido a las pendientes, la cantidad de piedra y el tamaño de las áreas. Así que los cultivos anuales se efectúan a mano.

SIMBOLO Y NOMBRE	USO ACTUAL	USO POTENCIAL	OBSERVACIONES
Yac. Yayantique-Siguatepeque muy Accidentado en montañas.	Se encuentra principalmente vegetación natural de arbustos, pastos y bosques. Hay áreas cultivadas de maíz y maicillo por métodos primitivos y de muy bajos rendimientos.	Observando los métodos adecuados de conservación y fertilizantes de suelos, únicamente pequeñas áreas no muy inclinadas pueden dedicarse a cultivos de subsistencia como maíz, maicillo, frijoles, hortalizas y frutales. Las pendientes fuertes son recomendables solo para cultivos perennes, tales como bosques, pastos, y donde los suelos son más profundos, pueden utilizarse para cultivos de henequén y algunos frutales.	No es posible el uso de maquinaria. La reforestación de estas áreas debería hacerse de bosques de buena madera para construcción y ebanistería. El peligro de erosión es severo.
Zac. Zaragoza-Moncagua accidentado en planicies.	Cultivos permanentes y cultivos de maíz y maicillo en parcelas pequeñas.	Para estas áreas son recomendables los cultivos perennes como frutales y pastos. En las partes más altas se puede cultivar café, obteniendo cosechas moderadas.	La producción de estos suelos es de moderada a baja. Prácticas de conservación de suelos son necesarias.

Fuente: "Propuesta de ordenamiento urbano de la ciudad de Nueva Guadalupe, departamento de San Miguel"

Aunque no se cuenta con información detallada sobre las características del suelo, el Mapa 3, muestra que la mayor parte del uso del suelo del municipio de Nueva Guadalupe es utilizado para la producción de café, seguido por los suelos usados para cultivo de granos básicos, el cual se abordará con más detalle en el capítulo 4.

Mapa 3. Uso del suelo del Municipio de Nueva Guadalupe



Fuente: SIG-FUNDE, 2011

C. Recursos Hídricos

Los principales afluentes de agua en el municipio son: San Luis, El Pital, El Chorro y El Jioite. No obstante, en el Valle La Esperanza, existe abundancia de mantos acuíferos, potencial que facilita la extracción de agua para el consumo humano. Cuenta con las quebradas de: San Luis, La Bóveda, La Piscina, El Cementerio, De Villalta, EL Zope, El Muerto, Joya Verde, El Palomar y Honda(Universidad de Oriente, UNIVO, 2003).

Los elementos orográficos con que cuenta el municipio de Nueva Guadalupe, son: Cerro El Zope y las Lomas de los carbónales “Guayabito” (Universidad de Oriente, UNIVO, 2003).

D. Recursos Forestales

La flora del municipio de Nueva Guadalupe está formada por bosque húmedo tropical. La vegetación predominante son los cafetales distribuidos desde los 450 m.s.n.m. También áreas destinadas para cultivos anuales; entre las especies arbóreas que destacan están: nance, roble, chaparro, conacaste y copinol (Universidad de Oriente, UNIVO, 2003).

La fauna en esta zona es muy variada porque se pueden apreciar aves de diferentes especies de acuerdo a la época del año, como son la codorniz y las golondrinas. Las especies reptiles son escasas en la zona debido a su depredación, al igual que los

conejos y otros animales silvestres que pueden ser de consumo humano (Universidad de Oriente, UNIVO, 2003).

2.3 POBLACIÓN

El municipio de Nueva Guadalupe cuenta con una población de 8,905 habitantes, que equivale al 2.1% del total de la población del departamento de San Miguel (Dirección General de Estadística y Censos, DIGETYC, 2007). Entre el censo poblacional de 1992 y el de 2007, la población creció 35.6% (ver tabla 2), esto representa una tasa de crecimiento cinco veces mayor que la tasa departamental, y cerca de tres veces mayor que la tasa de crecimiento poblacional a nivel país.

Tabla 2. Indicadores poblacionales del municipio de Nueva Guadalupe (1992 – 2007)

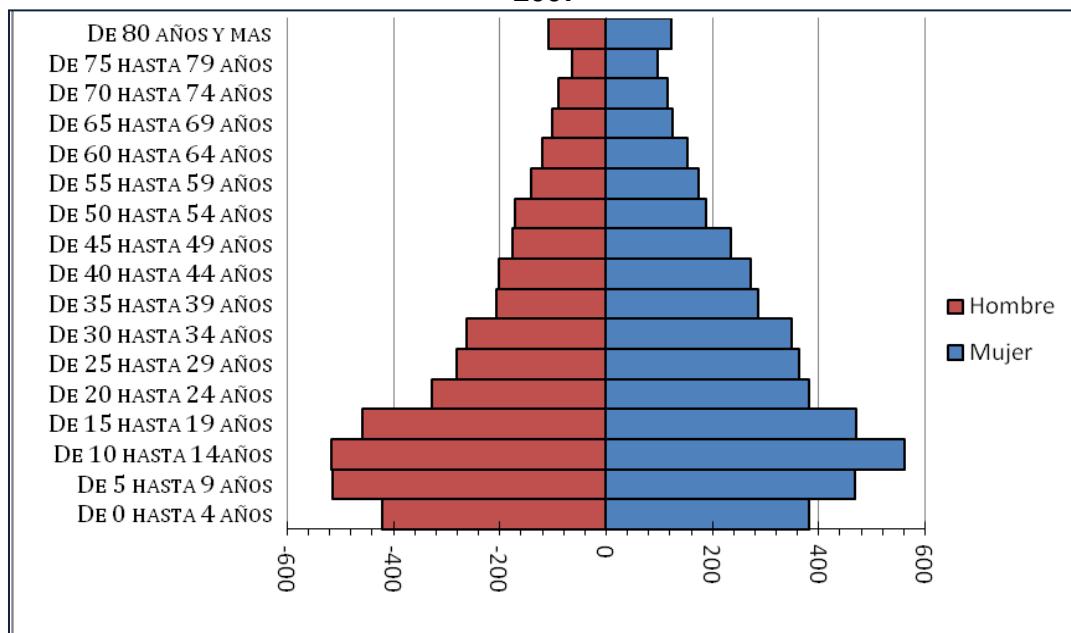
Descripción	1992	2007	Variación
Población urbana			35.6%
Población rural			10.4%
Población masculina			94.1%
Población femenina			27.0%
Población urbana masculina			44.2%
Población urbana femenina			3.9%
Población rural masculino			16.5%
Población rural femenino			75.9%
Índice de Masculinidad			114.8%
Total de la población			1.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los censos 1992 y 2007

Entre otros movimientos demográficos ocurridos en los 15 años de período inter censal, se puede realizar el hecho de haberse registrado una caída en el Índice de Masculinidad, el cual pasó de 1.00 en 1992, a 0.88 en el 2007.

Cabe mencionar que Nueva Guadalupe cuenta con una población bastante joven. El 36.8% tiene entre 0-14 años de edad (ver gráfico 1) y el 52.6% tiene entre 15-60 años.

Gráfico 1. Municipio de Nueva Guadalupe, población por sexo y grupos de edad, 2007

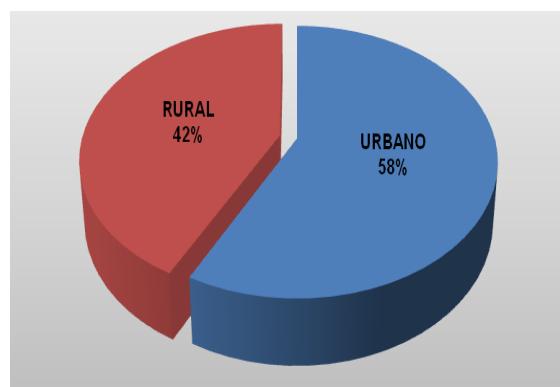


Fuente: Elaboración propia en base al censo poblacional 2007

2.4 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS

Según el censo 2007, en el municipio de Nueva Guadalupe, existían 2,194 hogares. Estos estaban concentrados mas en el área urbana que en la rural. La distribución de los hogares, al igual que la población del municipio, está casi balanceada. Del total de hogares, 58% están en el área urbana y el 42% en el área rural (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Nueva Guadalupe, distribución de hogares por área geográfica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo poblacional 2007

La tabla 3, resume la prestación de servicios básicos en los hogares, por área.

Tabla 3. Municipio de Nueva Guadalupe, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica

Servicio	Hogares		%Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Agua potable	588	26.8	56	44	26	27.8
Alumbrado eléctrico	2,007	91.5	59.8	40.2	94.9	86.8
Alcantarillado	655	29.9	95.6	4.4	49.5	3.1
Recolección de basura	1,161	52.9	94	6	86.3	7.5
Telefonía fija	760	34.6	77	23	46.3	18.8
Telefonía celular	1,403	64.5	57.9	42.1	64.2	63.5
Internet	25	1.1	92	8	1.8	0.2

Fuente: Elaboración propia en base al censo de población 2007

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

- El 65.4% de los hogares no cuenta con acceso a línea telefónica fija; el 64.5% cuentan con al menos una línea celular
- La conectividad por medio de internet domiciliar es prácticamente nula, según el censo 2007, 25 de 2,175 hogares contaba con ese servicio², esto equivale al 1.1% de los hogares.
- De 2,193 hogares censados en el 2007, el 91.5% de los hogares cuenta con alumbrado eléctrico (59.8% hogares urbanos y 40.2% hogares rurales). Con respecto a la cobertura, en el área urbana es del 94.9% y en el área rural es del 86.8%.
- Con respecto a la cobertura de agua potable, el 26.8% de los hogares cuentan con conexión dentro de la vivienda. La tasa de cobertura en el área urbana es de las más bajas en el departamento, ya que a nivel departamental la tasa de cobertura promedio es 47.8%
- En lo que respecta a sistemas de alcantarillado para deshacerse de las aguas grises o servidas, el municipio cuenta con una cobertura del 29.9%.
- Con respecto al servicio de recolección de basura, el 52.9% de los hogares recibe algún tipo de servicio de recolección de basura (municipal o particular) El 94%, de los

²El dato es menor al total de hogares censados, debido a que hay hogares que no contestaron o de los cuales no se pudo obtener los datos.

hogares que cuentan con servicio de transporte de basura residen en la zona urbana; el restante 6% están en el área rural.

2.5 EDUCACIÓN

Según los datos del Censo Poblacional 2007, de un total de 7,763³ personas que respondieron acerca de su último nivel de estudios formales aprobado, el 64.9% de la población ha completado al menos la educación primaria o básica y únicamente el 19.9%, ha completado la educación media. Además, 62.5% del total de esta población, ha finalizado algún tipo de educación superior (Superior no universitaria, Técnico universitario o Superior Universitaria).

Tabla 4 Nueva Guadalupe, nivel de educación formal aprobado, según sexo

Niveles Educativos	Hombres	Mujeres	Total
Parvularia	151	151	302
Primaria o básica	2,121	2,310	4,431
Educación media	598	686	1,284
Superior no Universitaria	3	3	6
Técnico universitario	89	145	234
Superior universitaria	47	67	114
Maestría	197	258	455
Doctorado	2	1	3
Total	3,208	3,621	6,829

Fuente: Elaboración propia en base al censo poblacional 2007

Por otra parte, la escolaridad promedio del municipio ha avanzado significativamente, pasando de 6.1 años de escolaridad en la población de 15 años a más en el 2005 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005), a 7 años de escolaridad en el 2009(Ministerio de Educación, MINED, 2009). Esta última cifra ubica al municipio arriba del promedio departamental, que para ese año fue de 5.7 años y del promedio nacional, que fue de 6.4 años.

De acuerdo a un informe elaborado en el 2009 por el MINED, la población de 15 a 24 años tienen en promedio 9.3 grados de escolaridad, esto es 1.7 años de escolaridad más que el promedio departamental y 1.3 más que el promedio nacional. Las mujeres de 15 a

³ La base de datos indica que 2,076 registros no cuentan con esta información.

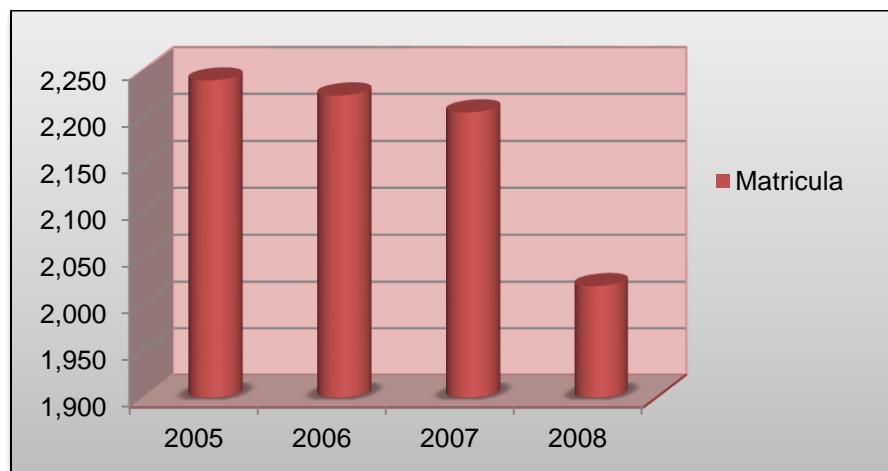
24 años de edad tienen 9.5 grados de escolaridad, mientras que los hombres tienen 9.2; para el caso de la población de 15 años a más, los hombres tienen un grado de escolaridad mayor que el de las mujeres, mientras que los hombres tienen 7.3 grados, las mujeres tienen en promedio 6.8 grados de escolaridad. (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

En otro orden de cosas, la tasa de alfabetismo en la población de 15 a más años, ha tenido una leve mejora, pasando del 81.2% en el 2005(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005), al 82.5% en el 2009(Ministerio de Educación, MINED, 2009).

La tasa de alfabetismo en el rango de los 15 a 24 años de edad, según datos del MINED, es del 96.6%, valor que se encuentra 5.6 puntos por encima del promedio departamental y 3.3 puntos por encima del promedio nacional. En las mujeres que se encuentran en el rango de 15 a 24 años el alfabetismo es de 96.9%, y en los hombres es del 96.4%. De igual manera, la tasa de alfabetismo masculina es 6.6 mayor al alfabetismo departamental y 3.4 puntos porcentuales mayor al alfabetismo nacional. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009).

En lo que respecta a la tasa de cobertura neta, en el 2009, el MINED reportó que Nueva Guadalupe cuenta con una tasa de cobertura neta del 71.0% en el nivel de educación parvularia, 93.9% en el nivel primario, 88.6% en el nivel de tercer ciclo y 65.2% en nivel medio. A nivel departamental, Nueva Guadalupe cuenta con la mayor cobertura a nivel de educación primaria, tercer ciclo y educación media. Es de destacar también, que en el período 2005-2008, el nivel de matriculación ha tenido un comportamiento a la baja, lo cual puede observarse en el gráfico 3.

Gráfico 3. Municipio de Nueva Guadalupe, total de población matriculada 2005 - 2008



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MINED 2008

En lo que respecta a centros escolares, el reporte del MINED indica que, en el 2005 y 2008, el número de ellos se ha mantenido inamovible en seis, todos los cuales pertenecen al sector público. En relación a secciones escolares, estas han tenido un incremento, aunque mínimo, durante el 2005 y el 2008. Mientras que en 2005 existían 88 secciones, en 2008 aumentaron a 91. Aunque una buena parte de la población de Nueva Guadalupe se concentra en el área rural (43.1%) lo cierto que es que 4 de los 6 centros escolares están en el área urbana. Estos seis centros escolares cuentan con un total de 101 docentes, representan un 2.3% del total de docentes del sector público del departamento (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

2.6 MIGRACIÓN

En 2005, Nueva Guadalupe, recibía en concepto de remesas familiares un total de US\$ 67,219.90 dólares al mes. En promedio, cada hogar receptor percibía USD\$ 150 dólares al mes. Este ingreso mensual por remesas representa el 8.3% del ingreso total mensual por hogar y el 1.2% del total de ingresos mensuales por remesas del departamento (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

Según datos del Censo Poblacional 2007, 317 hogares afirmaron que al menos uno de sus miembros emigró del hogar, de los cuales 174, equivalentes al 54.9%, están en el área urbana y 143 en la rural. Asimismo, el censo indica que el total de personas que emigraron de estos hogares asciende a 283.

En lo que a personas beneficiadas por ayuda familiar del exterior, el censo indica que al menos 889 de 7,120⁴ personas afirmaron haber recibido algún tipo de ayuda, ya sea en dinero o especies, esto equivale al 12.5%. De las 889 personas, el 62.9% son del área urbana y 37.1% rural.

A nivel de género, son más los hombres que envían ayuda que las mujeres, ya que las estadísticas del Censo Poblacional 2007, indican que el 56.1% de las personas que reciben ayuda del exterior afirmaron que fue enviada por un hombre, el 39.8% por una mujer y 4.1% por ambos.

2.7 INDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar⁵: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del

⁴ El censo indica que 1,785 registros no cuentan con esta información

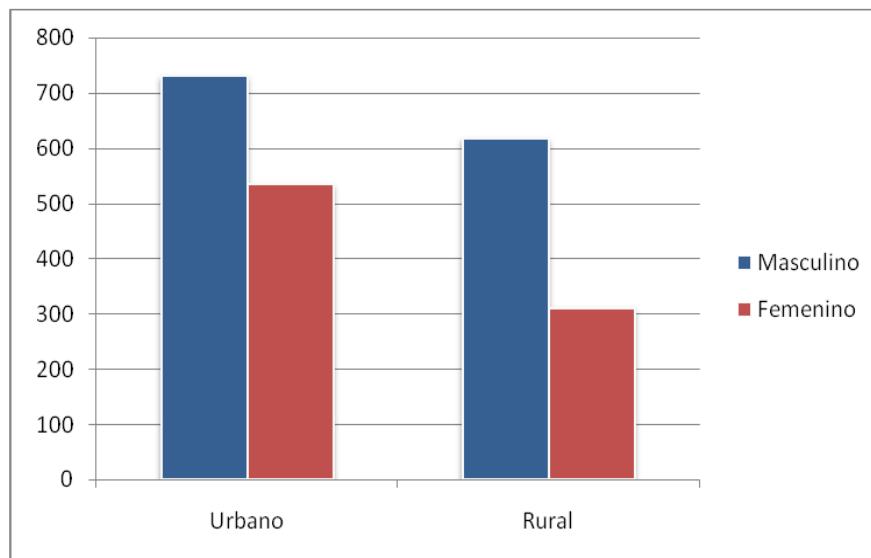
1. Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de indicarse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm

IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

El IDH de Nueva Guadalupe, calculado por el PNUD para 2007, fue de 0.791, colocándolo en el lugar 16 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-alto⁶”, por arriba del calculado para el departamento de San Miguel, 0.713, y por arriba del correspondiente al país en su conjunto, 0.742. Con relación al promedio nacional, el municipio mostraba una ventaja de 0.049 puntos, equivalente al 6.2%. Ello indicaba, en pocas palabras, que los residentes en Nueva Guadalupe tenían una ventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio.

En relación a nivel de pobreza en el municipio de Nueva Guadalupe, en 2005, el 36.1% de los hogares vivían bajo condiciones de pobreza, de los cuales el 14.2% estaban en condiciones de pobreza extrema, ocupando la posición 48 dentro de los 50 municipios con la tasa más baja de pobreza extrema. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

Gráfico 4. Jefaturas de hogar según sexo y área geográfica.



FUENTE: Elaboración propia en base a Censo Poblacional 2007

⁶ Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

2.8 CONECTIVIDAD

El municipio de Nueva Guadalupe cuenta con un total de 35.82 Km. de carretera. De éstos, 5.52 Km. son caminos pavimentados principales, 4.37 km. son caminos mejorados, que conectan al municipio con la principal carretera pavimentada o municipios entre sí; 18.64 Km. son caminos de tránsito verano, es decir caminos vecinales, que debido a las condiciones de la superficie de rodaje son intransitables durante la estación lluviosa; y, 7.30 Km. de camino tipo herradura, que solo puede circularse a pie, o en animales de tracción o montura(Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL, 2004 (a)).

Por estas vías transitan cerca de 60 unidades de transporte, entre buses y microbuses, de 10 rutas diferentes. Esto hace del municipio, considerando su tamaño y que no cuenta con una terminal, uno de los que mayor conectividad vial tiene en San Miguel. Las 10 rutas de buses conectan a Nueva Guadalupe con: Santiago de María, Jucuapa, San Buena Ventura, Usulután, Chinameca, Estanzuelas, Nueva Granada y San Miguel(Universidad de Oriente, UNIVO, 2003).

2.9 MAPA DE ACTORES

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

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes-que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.⁷

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

⁷ <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

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

Siguiendo a PREVAL⁸, 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 mapa de actores institucionales y su nivel de incidencia en el desarrollo económico y en el clima de negocios del municipio de Nueva Guadalupe (ver tabla 5 y diagrama 2).

⁸ "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)".

Tabla 5. Mapa de actores del municipio de Nueva Guadalupe

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Sector Privado	Asociaciones Mujeres de	Como grupo de mujeres productoras y emprendedoras, ven en el proyecto una oportunidad para la mejora de sus negocios. Juegan un rol importante en la toma de decisiones y en la construcción del Plan de Competitividad Municipal –PCM, así como también en la ejecución y seguimiento de este.	A FAVOR. Siempre les interesa como mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
	Asociación Costureras Sastres de y	Su objetivo principal es incrementar sus ganancias, por ello estarán interesados en cualquier oportunidad que les ayude a lograr su objetivo. Buscan también mejorar sus capacidades productivas y consideran que dentro del proyecto pueden surgir propuestas para ello. Su rol es muy activo debido al nivel de aporte en la construcción del PCM que pueden dar.	A FAVOR. Ya que sus intereses y objetivos pueden ser alcanzados a través de la ejecución del proyecto	ALTO. Al ser tomadores de decisión, y ser de los principales beneficiarios del proyecto, su influencia es muy alta y pueden limitar o facilitar la ejecución de las acciones
	Asociación Agricultores de	Este grupo de pequeños productores está interesado en mejorar sus condiciones de vida. El incremento de su nivel de ingresos es fundamental y ven en el proyecto la oportunidad para lograrlo, juegan un rol decisivo en la construcción de propuestas para la mejora la competitividad del municipio	A FAVOR. Consideran que la mejora en la competitividad del municipio puede ayudarles a alcanzar sus metas y por eso se ubican a favor de la ejecución del proyecto	ALTO. Al ser tomadores de decisión, y ser de los principales beneficiarios del proyecto, su influencia es muy alta y pueden limitar o facilitar la ejecución de las acciones

	Asociación Jóvenes de	Son un grupo recién conformado, pero con mucha visión e ideas claras sobre sus objetivos. Esto hace que se vuelvan un actor con un rol activo y determinante para la propuesta de acciones para la mejora de la competitividad del municipio. Es un grupo bastante amplio, con jóvenes de diversas edades y que ya están trabajando en áreas como la agricultura, ganadería y emprendedurismo juvenil.	A FAVOR. Su visión de promover el desarrollo en el municipio les permite identificarse con el proyecto y verlo como una oportunidad para el logro de sus metas.	ALTO. Aunque son jóvenes, pero tienen un poder en la toma de decisiones alto y además su opinión y su nivel de apoyo es muy respetado por la municipalidad y la población en general.
	Empresarios Locales	Es un grupo reducido. El comercio local no es el fuerte del municipio. Son de los principales beneficiarios de este proyecto y por tanto deberían jugar un rol activo y determinante en la construcción de propuestas.	INDIFERENTE. Realmente es un sector que ha mostrado indiferencia en la ejecución del proyecto y el nivel de apoyo ha sido mínimo. A pesar que son de los más beneficiados su nivel de respuesta sigue siendo indiferente	ALTO. Por ser un grupo altamente beneficiario del proyecto; pero que se muestra indiferente, su nivel de poder es tal que pueden impedir la ejecución de algunas de las propuestas del PCM.
Sector Público	Hospital Nacional de Nueva Guadalupe	Es un actor clave para cumplir con las metas del proyecto. Juega un rol como principal demandante de servicios y en ese sentido es importante ver que acciones dentro del proyecto se pueden ejecutar para vincular las actividades del hospital con la oferta de bienes y servicios de los empresarios locales.	A FAVOR. Estará a favor del proyecto en la medida que eso signifique una mejora para las condiciones de los habitantes	MEDIO. Porque tiene cierto grado de influencia en aquellas acciones que estén vinculadas a la conexión de la demanda de bienes y servicios del hospital, con la oferta local.

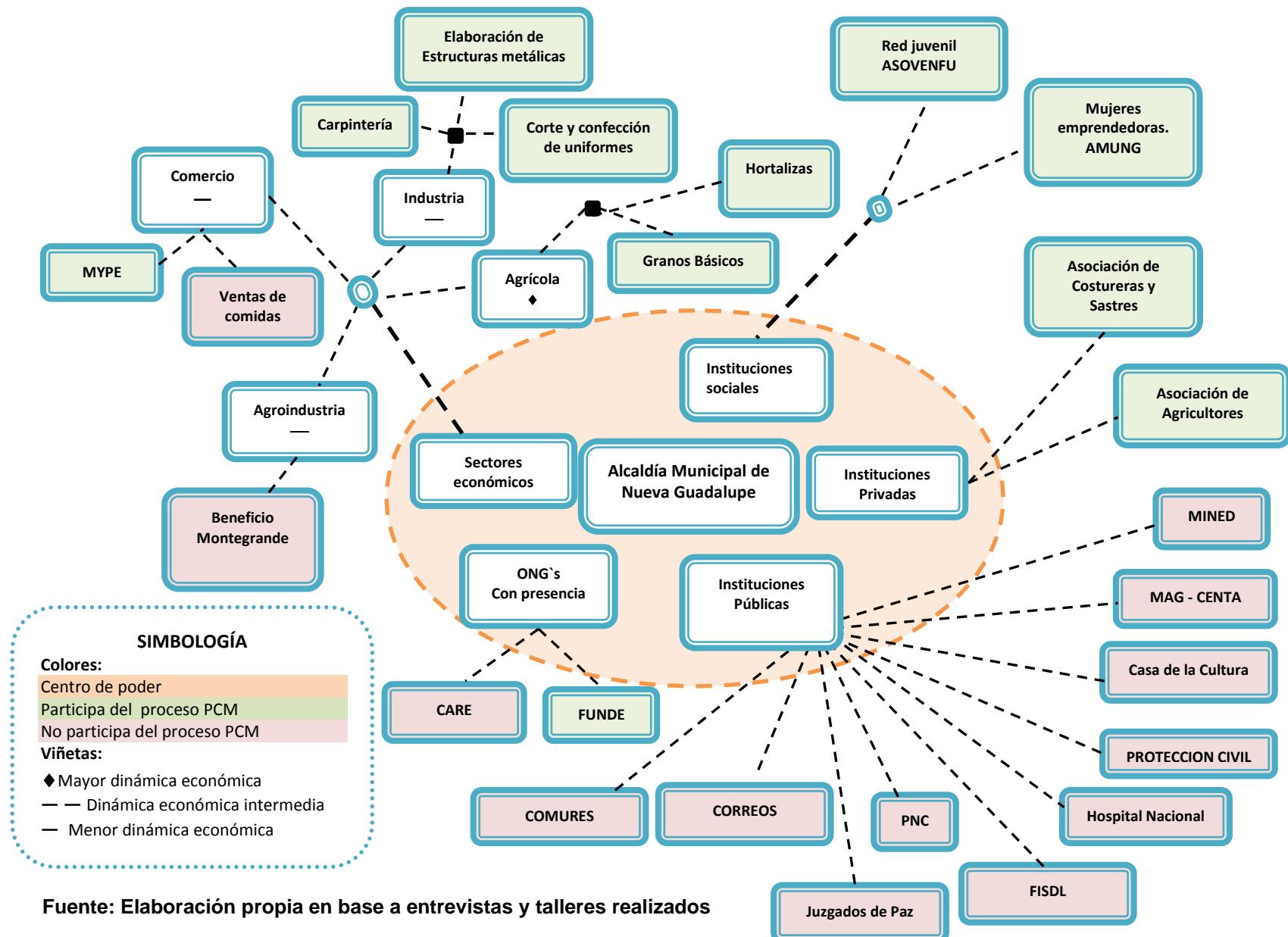
	Juzgados	Aunque su ámbito está más por el lado de la aplicación de la ley, juega un rol dentro del proyecto, en la medida que forman parte del sistema de seguridad de los municipios. Sin embargo, el cumplimiento de sus funciones en el marco de la seguridad responde a intereses distintos a los del proyecto.	INDIFERENTE. Debido a que sus objetivos tienen como metas otras distintas a las del proyecto.	BAJO. Como no tienen vinculación directa con el proyecto y sus acciones no están directamente relacionadas, su influencia en las acciones es nula.
	Casa de La Cultura	Como espacio para la reproducción artística, cultural y de sano espaciamiento para los jóvenes, juegan un papel importante para la definición de un ambiente sano y libre de vicios en los jóvenes. Pueden intervenir positivamente en el proyecto en la medida que se pueda aprovechar el factor cultural en la competitividad del municipio. Esto dependerá del grado en que se involucre dentro del proyecto.	A FAVOR. Ya que la mejora en la competitividad municipal puede hacerse también resaltando los aspectos culturales del municipio y de la población	BAJO. No tiene la vinculación suficiente al proyecto como para que su apoyo o rechazo afecte directamente la ejecución de las acciones del proyecto
	Gobierno Local	Es el principal ente rector de la política municipal. A través de sus unidades impulsa medidas según el área que compete a cada uno de estos. Como gestores e impulsadores del desarrollo local, juegan un rol de promotores del proyecto y como parte del seguimiento de la ejecución efectiva del proyecto.	A FAVOR. Estará a favor del proyecto en la medida que eso signifique una mejora para las condiciones de los habitantes	ALTO. Debido a su capacidad de toma de decisión y de ejecución de medidas, su poder puede afectar positiva o negativamente las acciones
	Ministerio de Educación. MINED	A nivel nacional, se encarga de la ejecución de la política de educación del Gobierno Central. Tienen un rol, prácticamente indirecto, de apoyo al proyecto en el área de educación formal de la población, lo cual puede ser un factor positivo para la competitividad. Sin embargo, no juega un rol importante o decisivo debido a que sus estrategias, objetivos y metas son totalmente heterogéneas	INDIFERENTE. Puesto que sus principales funciones están orientadas a objetivos distintos a los de este proyecto, la ejecución del mismo no representa afinidad o resistencia por parte de la institución	BAJO. Debido a la heterogeneidad que se mencionó, no cuenta con poder suficiente como para facilitar o limitar las acciones que se propongan en el marco del Plan de Competitividad Municipal

	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal. CENTA.	Como principal institución de apoyo al sector agropecuario, se encarga de la generación de nuevo conocimiento, aplicación y transferencia de la misma, al campo de la agricultura y ganadería. Tiene un rol importante para este proyecto, pues es el responsable en el área de capacitación y transferencia de tecnología, áreas que pueden mejorar las condiciones de los sectores.	A FAVOR. Ya que el proyecto involucra a los sectores agrícola y ganadero, y busca mejorar sus condiciones; el CENTA está a favor de apoyar el proyecto en las tareas que le competen.	BAJO. Su poder casi no influye en la facilitación o limitación de las acciones puesto que es institución gubernamental y debe cumplir con las demandas que le exija la población. Tal vez a nivel de requisitos para brindar sus servicios pueda tener algún grado de influencia pero sigue siendo muy bajo
	CORREOS DE EL SALVADOR	Como institución gubernamental, es la encargada de mantener el sistema de envío y recepción de correspondencia y paquetes en el municipio. No tiene rol alguno con el proyecto	INDIFIRENTE. Debido a que sus funciones y objetivos difieren de las del proyecto no existe vinculación alguna y por tanto no es de su importancia el que se ejecute o no el proyecto	BAJO. Al ser un actor irrelevante en el proceso de la construcción del plan, este no tiene ningún nivel de influencia sobre las acciones a ejecutar
	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal. ISDEM	Como institución del Gobierno Central, está encargada de facilitar y apoyar a los gobiernos locales, en los procesos de desarrollo de los municipios. Dentro del proyecto juegan un rol como institución de apoyo a las capacitaciones y formación en temas que le competen y que los actores demanden para la mejora de la competitividad municipal.	A FAVOR. Ya que sus objetivos y funciones están orientadas al desarrollo municipal, y el proyecto es una oportunidad para cumplir sus objetivos	BAJO. Su poder casi no influye en la facilitación o limitación de las acciones puesto que es institución gubernamental y debe cumplir con las demandas que le exija la población. Tal vez a nivel de requisitos para brindar sus servicios pueda tener algún grado de influencia pero sigue siendo muy bajo

	Policía Nacional Civil. PNC	Es la institución gubernamental encargada de la seguridad pública. Puede contribuir en el proyecto si se vincula al tema de seguridad que es un eje a mejorar para lograr las metas del proyecto.	A FAVOR. Como actores vinculados a la seguridad, cualquier esfuerzo que permita brindar mayor seguridad a la población, en este caso a mejorar las condiciones de seguridad para la actividad económica, lo apoyaran.	MEDIO. Como ente rector de la seguridad, y con un marco jurídico que los respalda, puede influir en acciones ligadas a la mejora de la seguridad en el municipio, en la medida que si estas no son coordinadas con la PNC, esta ultima puede decidir no apoyar e incluso limitar las acciones
	Ministerio Agricultura Ganadería de y	Es la entidad rectora en el área. Ve todo el tema a nivel país, y sus objetivos y metas están orientados específicamente del desarrollo de la agricultura y la ganadería. Tiene algún grado de vinculación con el proyecto, pero es muy bajo. Está más relacionado el CENTA, que es una dependencia de este ministerio.	A FAVOR. El ministerio, a través del CENTA, apoyaría cualquier esfuerzo que mejore la condición de la población agricultora y ganadera	BAJO. Aunque tiene mucho poder en la toma de decisiones, debido a su poca vinculación con el proyecto, este poder se ve bastante reducido a tal grado que no tiene mucha influencia en la ejecución de acciones del proyecto
Sociedad Civil	ONG	Son instituciones de apoyo sin fines de lucro que pueden trabajar en diversos temas: empresarial, social, jóvenes, mujeres, política, ambiental, etc. Según el área en la que requiera apoyo el proyecto así será el rol que jueguen estas instituciones. En Nueva Guadalupe se tiene conocimiento que CARE y FUNDE están trabajando en el municipio.	A FAVOR. Estas instituciones estarán a favor de cualquier proyecto que represente beneficio para la población	BAJO. Su nivel de apoyo llega hasta donde los principales beneficiarios lo desean y por tanto no tiene poder para impedir la ejecución de alguna acción. Por ello su actuar está condicionado.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y talleres realizados

Diagrama 2. Mapa de actores municipio de Nueva Guadalupe



2.10 CONCLUSIONES

Para finalizar este capítulo, se presentan algunas conclusiones a partir de las condiciones descritas en cada uno de los numerales descritos anteriormente y que pueden servir para determinar cuál puede ser el grado de incidencia, positivo o negativo, en la competitividad del municipio. Además de su utilidad en el grado de incidencia en la competitividad municipal, estas conclusiones tienen su importancia en la medida que estas puedan ser útiles para definir parte de las situaciones problemáticas que enfrenta el municipio, pero también para identificar las acciones hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de la municipalidad. Por lo tanto, a partir de las condiciones geográficas, recursos naturales, población, educación, desarrollo humano y conectividad se concluye que:

- Según la descripción del uso actual de suelo y el uso potencial, en todos los casos la región está produciendo parte de lo que potencialmente se puede producir, esto no quiere decir en ningún momento que se está explotando el 100% del uso potencial, pero sí que al menos las actividades aprovechan buena parte de esta potencialidad.
- Si se toma en cuenta el porcentaje del uso urbano del suelo para fines comerciales, comparado con el que se usa para fines habitacionales, se puede ver que el municipio tiene poco volumen comercial, y lo que más se visualiza en el casco urbano son viviendas familiares.
- Nueva Guadalupe está sufriendo cambios en la zonificación de su población, y en 15 años, aunque su población creció más de un tercio, esto ha estado acompañado de una ruralización de su población, quiere decir que en un futuro se debe planificar en mejoras para la calidad de vida del área rural, en términos de oportunidades de empleos y generación de negocios vinculados a esta zona.
- Los jóvenes del municipio se preparan cada día más en términos de educación. Las mujeres entre 15-24 años ya casi llegan a los 10 años de escolaridad, y la mas de la mitad de la población que completa su educación media, logra estudiar al menos una carrera técnica. En este sentido, la oferta de mano de obra a futuro, puede llegar a tener un grado de tecnificación que puede ser fundamental para la prestación de nuevos servicios que demanden empresas públicas como el hospital nacional (técnicos en radiología, laboratorio clínico, etc.).
- Basado en su conectividad, Nueva Guadalupe tiene potencial para aprovechar las actividades comerciales de sus municipios aledaños, sobre todo los festivales gastronómicos de Chinameca y Jucuapa. Es importante, por ello, reconocer la cantidad de clientes que transitan por las calles de Nueva Guadalupe, al momento de dirigirse a los municipios mencionados anteriormente.

- Si bien es cierto que el mapa de actores, indica que existen bastantes instituciones públicas en el municipio, estas todavía no se han involucrado al proceso. Aun así, en lo que respecta al sector privado y sobre todo los que tienen algún nivel de organización, si han mostrado bastante interés en el proyecto, se están involucrando y hacen de la construcción del PCM un esfuerzo con un nivel de participación de los sectores aceptable.

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

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

- 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. Este capítulo consta de dos partes, las cuales cumplen distintas finalidades.

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

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

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

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL

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

La municipalidad como actor relevante y primordial en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal⁹, son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

Diagrama 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal



Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal, 2008.

- a) **Desarrollo Organizacional:** Se refiere a que se realizan procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.¹⁰
- b) **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.¹¹
- c) **Servicios y Proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan

⁹ "Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local". Publicado con apoyo de GIZ y USAID. Mayo 2008. Pág. 12.

¹⁰ Ibíd. Pág. 19

¹¹ Ibíd. Pág. 20

alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinados a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.¹²

d) Gobernabilidad Democrática: se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.¹³

En la tabla 6 se presenta una valoración cualitativa sobre cada una de las áreas de evaluación de la gestión municipal para el municipio de Nueva Guadalupe, con base a esta información, se presenta un análisis interno (fortalezas y debilidades) sobre las capacidades de la municipalidad de Nueva Guadalupe para hacer frente a los desafíos de la competitividad.

Tabla 6. Evaluación de la Gestión Municipal en Nueva Guadalupe¹⁴

a. Desarrollo Organizacional

Capacidad de la Municipalidad de Operar de Acuerdo a Objetivos y Metas	<p>La municipalidad de Nueva Guadalupe cuenta con un Plan Estratégico 2011-2015. El objetivo general de este plan Fortalecer la capacidad de gestión municipal, en busca del desarrollo integral del municipio, mediante una eficiente herramienta de planificación participativa, que permite ordenar las actividades a realizar, y a maximizar los recursos financieros. Para el logro de este objetivo se identificaron 6 sectores prioritarios: salud y ambiente, social, infraestructura y equipamiento, agua potable y alcantarillado, vial y electrificación.</p> <p>En el Plan Estratégico la Municipalidad ha identificado cerca de 92 proyectos de inversión a ejecutar en un periodo de 5 años. De estos, únicamente 2 son productivo y el resto son proyectos de tipo social.</p>
Capacidad de la Municipalidad de Ordenar el Territorio	<p>En este momento no existe ningún plan o iniciativa orientada al ordenamiento territorial. La municipalidad quisiera apoyo en esta área.</p> <p>No existe una Unidad Técnica especializada para el Ordenamiento Territorial.</p>
Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	<p>El promedio de años de estudios superiores del personal de la municipalidad es de 5 a más años, las jefaturas tienen nivel de licenciaturas y solo el personal de proyecto tiene un grado de bachillerato, lo cual significa que existe un alto nivel de preparación académica del personal municipal.</p> <p>El promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad es de 6 años lo que significa un promedio intermedio para garantizar una buena gestión municipal.</p> <p>El personal de la municipalidad está en constante capacitación, en áreas como cuentas corrientes, tesorería, aplicación del SATMU, catastro, los cuales son impartidos por ISDEM y COMURES.</p>

¹² Ibíd. Pág. 21

¹³ Ibíd. Pág. 22

¹⁴ Elaboración a partir de entrevista con los referentes municipales.

Capacidad de Implementar sistemas mecanizados	<p>La municipalidad implementa el SATMU como sistema para la gestión administrativa y tributaria.</p> <p>Todas las áreas cuentan con acceso a internet y tienen correo institucional, sin embargo su uso es limitado por el personal por preferir cuentas personales y redes sociales.</p> <p>La municipalidad de Nueva Guadalupe cuenta con una de las páginas web más actualizada y con información más completa sobre la gestión administrativa y financiera de la municipalidad disponible para cualquier usuario.</p>
Capacidad de Implementar la equidad de género en la contratación de personal	<p>Porcentaje de hombres y mujeres en el personal municipal.</p> <p>Existen 46 empleados municipales, de los cuales 13 son mujeres, es decir el 29% de las plazas por ley salarial y contrato son ocupadas por mujeres.</p> <p>En el consejo municipal la participación de mujeres es del 37%, ocupando puestos de importancia como es la del Síndico y primer Regidor, que son ocupadas por mujeres.</p>
	<p>Porcentaje en la cantidad de hombres y mujeres en puestos de jefatura.</p> <p>Existen un promedio de 14 jefaturas de las cuales 6 son ocupadas por mujeres, es decir, 42% de las jefaturas son ocupadas por mujeres.</p>

b. Finanzas Municipales:

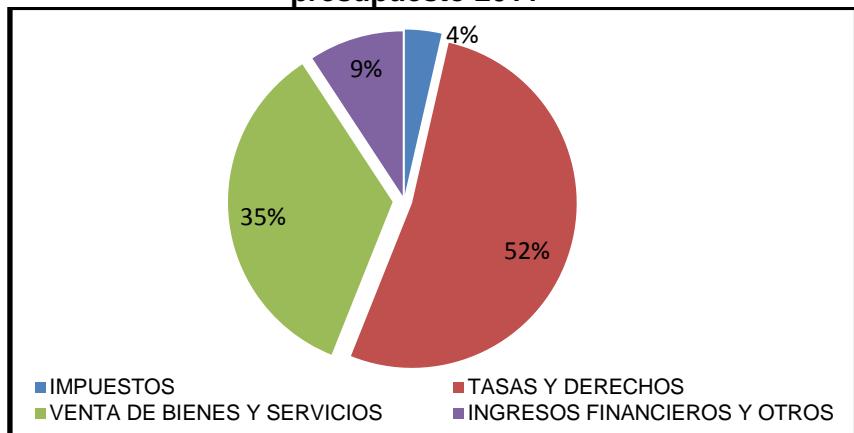
Capacidad de optimizar la recaudación municipal	<p><i>Porcentaje de ingresos propios relacionados con los ingresos totales.</i></p> <p>El 21% de los ingresos totales del municipio provienen de fondos propios, y dentro de estos el 52% proviene de tasas municipales.</p> <p>El 51% de los ingresos totales, excluyendo el endeudamiento del municipio, provienen del Fondo para el desarrollo económico y social (FODES).</p>
Capacidad Administrativa Financiera	<p>Cuenta con información financiera oportuna y confiable.</p> <p>La información contable se encuentra al día, los estados financieros están actualizados y son presentados mensualmente al consejo municipal.</p> <p>La municipalidad no cuenta con estudios de costos elaborados y actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados. La ordenanza municipal no está acorde al costo de la prestación de los servicios públicos.</p>

c. Ingresos Municipales¹⁵

Para el ejercicio 2011, los ingresos totales proyectados del municipio de Nueva Guadalupe fueron de US\$1,742,828.15, de los cuales el 22.7% provienen de ingresos propios, mientras que el 41.3% provienen de las transferencias recibidas en concepto de FODES y 36.0% es endeudamiento municipal.

¹⁵ Estado de ejecución presupuestaria, Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe

Gráfico 5. Alcaldía de Nueva Guadalupe, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos presentados por la Alcaldía

Ingresos Propios: Como puede observarse en el Gráfico 5, sobre la distribución de los ingresos propios de la municipalidad, se puede observar que un 52% provienen de las tasas municipales, mientras que el 35% proviene de la venta de bienes y servicios. Los impuestos son la parte menos representativa con 4% de aporte al total de ingresos propios.

Transferencias: El total que la municipalidad recibe en concepto de Transferencias FODES es de US\$ 564,650.37, de los cuales el 87% están destinados a la ejecución del Plan de inversión en las cuales se han priorizado 24 proyectos a realizar con las comunidades¹⁶

De los proyectos priorizados y que contempla el plan de inversión aprobado en el presupuesto 2011, no se contempla ninguna partida específica orientada a mejorar el clima de negocios en el municipio. Indirectamente, los proyectos de mantenimiento de calles, alumbrado público, disposición de desechos sólidos son importantes para la competitividad del municipio, más sin embargo siguen estando dentro de las competencias tradicionales de la gestión municipal y no representa un valor añadido a la actividad económica del municipio.

d. Servicios y proyectos:

Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerable	Número de servicios que se prestan en el área urbana. Los servicios que ofrece la municipalidad al área urbana son los tradicionales: Aseo Público, Alumbrado Público, Recolección de Basura y Pavimentación. Además presta los servicios de registro familiar, y prestan servicios de salud a través del Centro Municipal de Atención en Salud.
---	---

¹⁶ Presupuesto Municipal de Nueva Guadalupe Ejercicio 2011

	<p>Número de servicios que se presentan en el área rural:</p> <p>En el área rural los servicios que presta únicamente son de alumbrado público, se estima que entre el 40% y 50% de la población en el área rural goza de este servicio. La recolección de los desechos sólidos se realiza a través de los centros escolares de cada cantón.</p>
Sectores apoyados con proyectos de inversión	<p>Sectores apoyados con proyectos de inversión: (ND en el momento de la consulta)</p> <p>Porcentaje de la población beneficiada con proyectos desarrollados por la municipalidad. (ND en el momento de la consulta)</p>
Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	<p>Existe un mecanismo de denuncia y seguimiento a los proyectos, a través del comité de desarrollo local (CODEL) y directamente en la municipalidad, aunque no está instaurado por acuerdo municipal.</p> <p>Porcentaje de proyectos realizados en conjunto con actores locales.</p> <p>Para la proyección de la inversión 2011, la municipalidad tiene planificado 24 proyectos con las comunidades (Adescos), así mismo con fondos del FISDL.</p>
Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	<p>70% de los hogares en la zona urbana tienen acceso a tren de aseo, mientras que en la zona urbana no existe este servicio.</p> <p>La alcaldía no tiene un lugar de disposición final de desechos sólidos dentro del municipio, para ello, la basura se lleva al botadero ubicado en San Miguel.</p> <p>Si existe una unidad ambiental institucionalizada con personal y recursos dentro de la municipalidad.</p>
Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos	<p>Se aplica la Ley LACAP y todos los procedimientos para asegurar que los proyectos ejecutados se hagan de acuerdo al procedimiento, los cuales están documentados y son de acceso al público.</p> <p>Existe una unidad encargada de dar seguimiento a la ejecución de proyectos dentro de la municipalidad.</p>

e. Gobernabilidad Democrática:

Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	En el municipio de Nueva Guadalupe existen más de 21 ADESCOS, integradas por un promedio de 45 miembros. Existen organizaciones de jóvenes en formación, mujeres, agricultores, sastres, comerciantes, todos ellos representativos de los principales sectores productivos del municipio.
Capacidad de implementar transparencia municipal	Se comunica o permite acceso a la ciudadanía sobre información relevante de la gestión municipal. Sí comunican y cuentan con mecanismos Institucionalizados para el acceso a la información establecida en el Código Municipal. Algunos de estos mecanismos son cabildos abiertos, consultas ciudadanas, boletines, publicación de la gestión financiera de la municipalidad en los principales rotativos, publicación de la gestión municipal en la página web, publicación de acuerdos municipales, y a por solicitud realizada por los y las ciudadanas directamente en la comuna.

Capacidad de promover la participación ciudadana y concertación local	Mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana - Existe una unidad de participación ciudadana. - Cabildos abiertos -consultas ciudadanas -Medios de comunicación: diarios, pagina web, radio -Boletines impresos -Directamente en la municipalidad
Capacidad de informar la normativa legal a la población	Medios de difusión implementados para dar a conocer normativa legal relacionada con el periodo de evaluación. - A través de radio local - Sitio web actualizado constantemente - Cuenta en redes sociales para difundir las acciones de la alcaldía
Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	Existen y se aplican políticas municipales institucionalizadas dirigidas a: la mujer, niñez y adolescencia, tercera edad y personas con capacidades especiales -La municipalidad tiene una unidad de la mujer.

3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que van más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local(Albuquerque, 2009). Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local.

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

El objetivo del ICM es ayudar a mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio.. El ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local:

Transparencia, Servicios Municipales, Proactividad, Pagos Informales, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e Impuestos, Costos de Entrada y Regulaciones Municipales (Research Triangle Institute, RTI, 2009(a)).

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

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

El municipio de Nueva Guadalupe no participó en la evaluación 2009. Sin embargo, en el 2011 fue incorporada junto con 7 municipalidades más. En la evaluación 2011 obtuvo una nota global de 5.13, la tabla 7 muestra los resultados por subíndice.

Tabla 7. Resultados ICM 2011 del municipio de Nueva Guadalupe

Subíndice	Ponderación	Min	Max	Mediana
Transparencia	4.71	3.69	8.01	5.67
Servicios municipales	2.19	1.57	10.0	3.52
Proactividad	4.34	2.87	8.4	5.28
Pagos informales	7.27	3.88	10.0	7.48
Seguridad ciudadana	5.83	4.07	10.0	7.36
Tiempo cumplir regulaciones	6.17	3.20	7.85	6.71
Tasas e impuestos	4.04	1.08	8.89	5.23
Costos de entrada	8.07	4.13	9.79	9.25
Regulaciones municipales	5.18	2.15	10.0	8.50
ICM GLOBAL	4.89			

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

Como se puede observar en el cuadro anterior, los sub-índices con nota más baja son:

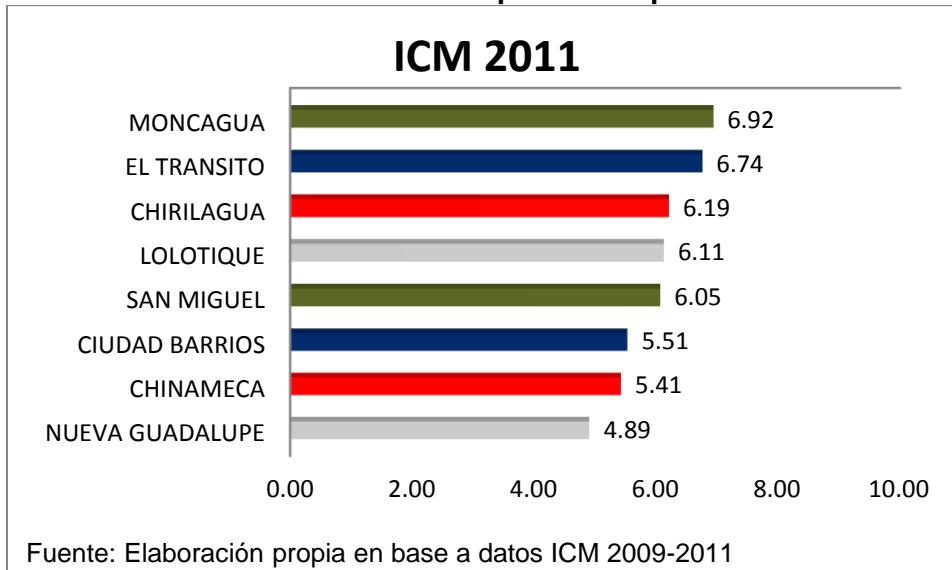
- a) Transparencia
- b) Servicios municipales

- c) Proactividad
- d) Seguridad ciudadana
- e) Tasas e impuestos
- f) Regulaciones municipales

Asimismo, en los subíndices de pagos informales, tiempo para cumplir regulaciones y costos de entrada fueron los mejor evaluados, destacando este último en donde se obtuvo la mejor nota.

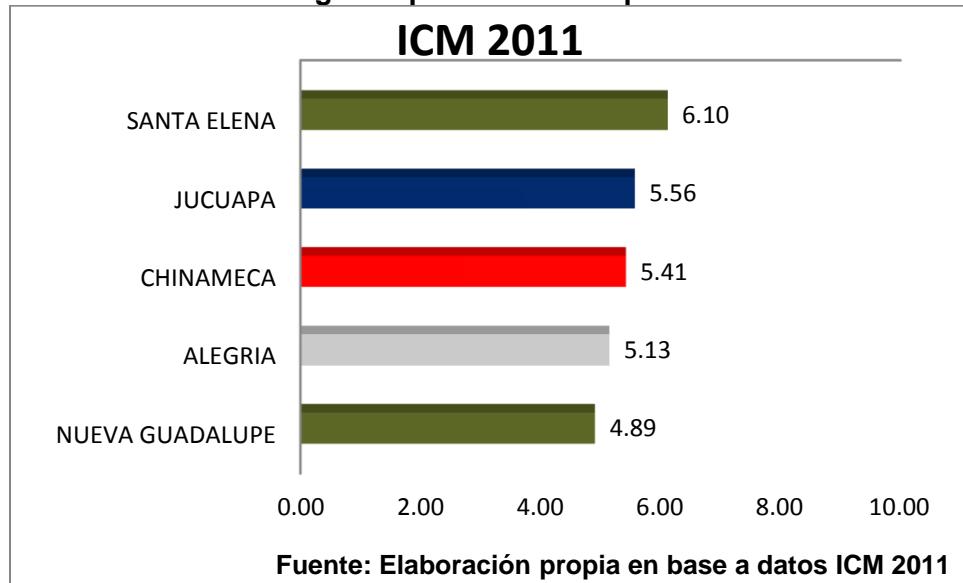
A nivel departamental, además de Nueva Guadalupe, 7 municipalidades más fueron evaluadas en el ICM 2011, el gráfico 6 muestra la nota global de estos y cuál fue la posición de Nueva Guadalupe

Gráfico 6. Resultados ICM 2011. Municipios del departamento de San Miguel.



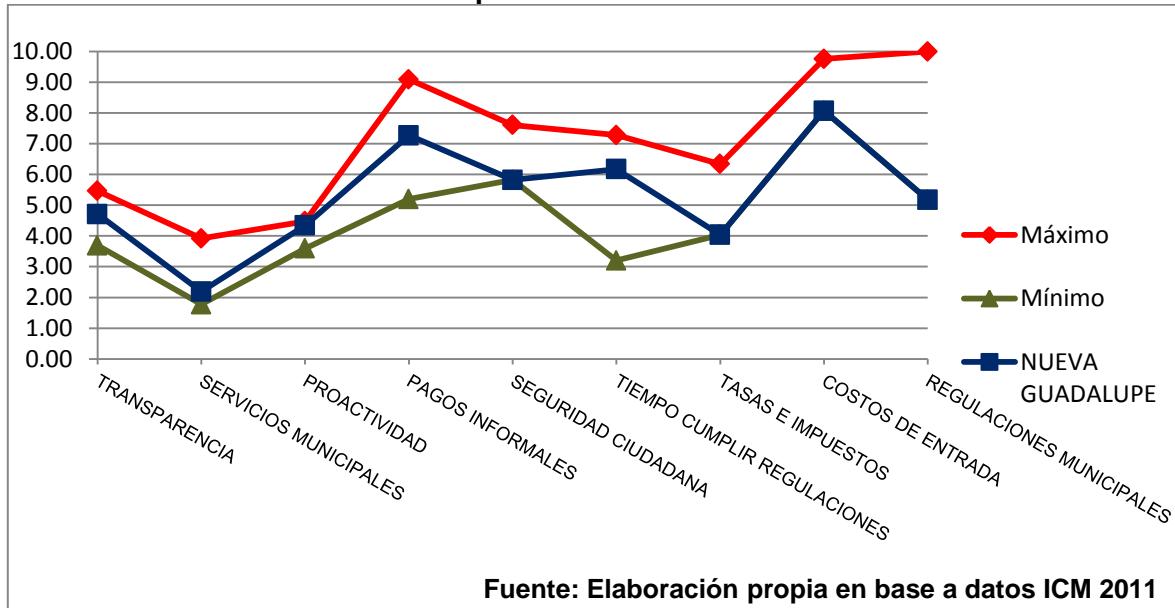
Como puede observarse en el gráfico 7, al compararse el municipio a nivel regional, este se encuentra en la 5^a posición a 1.21 del primer lugar, Santa Elena.

Gráfico 7. ICM global para los municipios de ASITECHI



Con respecto a los subíndices, se observa que a nivel regional, el municipio de Nueva Guadalupe se encuentra, excepto por pagos informales y tiempo para cumplir regulaciones, cerca de los valores mínimos o incluso es el valor mínimo como es en los casos de los subíndices de tasas e impuestos, costos de entrada y regulaciones municipales

Gráfico 8. Nueva Guadalupe: ICM 2011 por subíndices respecto al resto de municipalidades de ASITECHI.



3.3 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETIVIDAD MUNICIPAL

A partir de la información recolectada en entrevistas con los referentes municipales, se puede identificar la situación actual de algunos subíndices de competitividad municipal en Nueva Guadalupe, así como también puntualizar algunas de las acciones de mejora emprendidas por la alcaldía relacionada con cada uno de ellos. De mejora impulsadas desde la municipalidad

A. Subíndice de Transparencia

Desde el enfoque de la competitividad municipal, la transparencia mide el grado de apertura del gobierno municipal en proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el municipio. Para la Iniciativa Social para la Democracia (ISD)¹⁷, la transparencia pública y participación ciudadana existe cuando se generan las siguientes condiciones: i) Normativa Municipal; ii) Presupuestos Participativos, iii) Acceso a la información Pública y iv) Participación Ciudadana.

En torno al tema de la **normativa municipal** se encontró la situación siguiente:

- a) La municipalidad no cuenta con una Política Municipal y Ordenanza de Transparencia Municipal
- b) Se cuenta con una ordenanza de transparencia. Dentro del cual se establece la creación de un comité (CODEL). Fue aprobada en el 2006 y esta difundida en el municipio
- c) La rendición de cuentas se realiza en base a lo que establece el código municipal en su artículo 125- A, referido a la Transparencia Municipal.

En torno al tema de acceso a la información pública, en el municipio de Nueva Guadalupe existe una política de apertura sobre cualquier tipo de información que involucre la gestión municipal. Esto quiere decir que la alcaldía cuenta con una campaña de divulgación y transparencia basada en el libre acceso a la información, basándose en una política, que no está respaldada por acuerdo municipal, pero que consiste en que cualquier persona puede acceder a los documentos de la municipalidad, sean estos sobre ejecución de proyectos, licitaciones, informes financieros (completos), leyes y acuerdos municipales, etc. Además, para la difusión de la información, la municipalidad realiza diferentes actividades como:

- a) Se hacen publicaciones en los periódicos nacionales.

¹⁷ La transparencia pública se define como la capacidad de generar condiciones de confianza y franqueza entre los que administran la esfera de lo público, basado en competencias y reglas, acceso a información pública, rendición de cuentas y participación y control ciudadano. Iniciativa Social para la Democracia, 2008.

- b) La municipalidad cuenta con un sitio web donde se brinda toda la información sobre gestión municipal, incluyendo presupuestos de ingresos y gastos, acuerdos municipales, boletines sobre fiestas patronales, etc.
- c) Cuentan con una radio local y una radio FM para difundir la información de la gestión municipal

Participación Ciudadana

Entorno a la participación ciudadana, los mecanismos y espacios que existen en el municipio son los siguientes:

- a) Una ventanilla de aclaraciones y sugerencias para que la población atienda todas las inquietudes de las y los pobladores.
- b) Existe 21 ADESCOS en todo el municipio, incluyendo asociación de agricultores, asociación de mujeres, asociación de jóvenes, asociación de sastres, lo cual indica que existe un fuerte nivel organizativo en el municipio.

En general aunque se han impulsado acciones que permiten mejorar la transparencia municipal como el uso de un nuevo sistema de administración financiera, todavía existen áreas débiles, comenzando con la ausencia de normativas que promueven la transparencia municipal y la participación ciudadana; así como la implementación de métodos innovadores de acceso y difusión de información pública a los ciudadanos. Además, es importante fortalecer la ciudadanía para que la participación vaya más allá de un ejercicio de consulta ciudadana, y exista un empoderamiento de la población local en aspectos de decisión de la administración pública local.

C. Subíndice de Proactividad

La unidad de participación ciudadana y la unidad de la mujer (creada en junio de este año) son las principales promotoras del desarrollo económico y social del municipio. Ambas han venido desarrollando diferentes actividades apoyando sobre todo a los sectores de jóvenes y mujeres. Esto ha permitido la creación de una asociación de mujeres y otra de jóvenes que están impulsando acciones en el área productiva.

Otras acciones proactivas realizadas por la alcaldía son las mencionadas a continuación:

- a) Modificación de ley de impuestos para el beneficio del emprendedurismo
- b) Se brinda seguridad del CAM para combatir las extorsiones
- c) Facilita el asocio de confeccionadoras y sastres. Así como también la dotación de equipo.
- d) Se ha dotado de un área de 5 manzanas a grupos de agricultores para la producción. Así también se les está brindando maquinaria para realizar las labores.

- e) Se está trabajando con las mujeres rurales. Se les concesiona una parcela de tierra para trabajarla según sus necesidades alimentarias
- f) Se está trabajando en una iniciativa para la producción de artesanías por parte de jóvenes así como también la creación de una Asociación de Arte y Cultura.

C. Subíndice de Seguridad Ciudadana

Otra de las áreas que evalúa el ICM, es el de seguridad ciudadana. Con respecto a esta área, los referentes de la alcaldía mencionaron que el municipio cuenta con niveles bajos de criminalidad. Sin embargo, en la actualidad se están impulsando varias acciones, a saber:

- a) Se realizan charlas informativas con los jóvenes del Centro Escolar en conjunto con la PNC, en estas charlas también se realizan actividades de cultivos de hortalizas.
- b) La municipalidad tiene el comité de deporte y cultura municipal. Donde se trabaja el tema de escuelas de futbol. Se fomenta la creación de equipos de futbol que jueguen intercantonal. Los padres de familia también son involucrados en estas escuelas de futbol.
- c) La alcaldía brinda implementos deportivos para fomentar el deporte.

Otra medida interesante, es la incorporación de jóvenes vinculados a asociaciones ilícitas (maras), pero que buscan integrarse a la sociedad. Un grupo de 30 jóvenes, algunos ya con antecedente penales, otros altamente propenso a dedicarse a hechos ilícitos, se han agrupado para trabajar lavando automóviles, la municipalidad les ha brindado el espacio físico, un toldo y herramientas de trabajo para desempeñar sus actividades. Además, la municipalidad, constantemente invita a la población a hacer uso de los servicios de este lava autos, de esa manera garantiza también clientela y sostenibilidad al negocio, brindando así una oportunidad de empleo e ingreso a este sector tan vulnerable.

D. Planes y Esfuerzos Asociativos

Aunque este tema no forme propiamente parte del cálculo del ICM, si es relevante y está muy vinculado al tema de la competitividad. Por tanto, en cuanto a planes y esfuerzos asociativos concierne mencionar que el municipio de Nueva Guadalupe pertenece a la Asociación Intermunicipal Sierra Tecapa-Chinameca-ASITECHI- la cual aglutina también las municipalidades de Alegría, Chinameca y Jucuapa, del departamento de Usulután; y Chinameca, del departamento de San Miguel. Se constituyó en enero del 2011, y obtuvo su personería jurídica en marzo del mismo año. Su objeto es promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios asociados, en articulación con los niveles regionales, departamentales y nacionales. Dentro de los fines que ha definido la nueva asociación se encuentran: (a) Impulsar el desarrollo económico y productivo en la región de la Sierra Tecapa-Chinameca, en forma sostenible y con equidad; (b) Promover una gestión ambiental eficaz, a través de la conservación y protección de los recursos

naturales; (c) Promover la participación ciudadana y la transparencia en todos los niveles de gestión municipal y regional, y (d) Facilitar la participación de las mujeres y jóvenes en el proceso de desarrollo territorial.

Desde el 2010, ASITECH vienen trabajando en la definición de una visión común de desarrollo estratégico para la Sierra Tecapa-Chinameca, aprovechando las potencialidades del territorio, su valioso recurso humano, tejido social y productivo, articulándose a políticas nacionales y regionales, con el fin de generar oportunidades que mejoren las condiciones y calidad de vida de las familias que habitan en esta región. Actualmente, cuenta con una oficina técnica integrada por un Gerente General y un Secretario Administrativo. Asimismo, cuenta con un importante instrumento para la construcción y gestión del desarrollo en el territorio, como es la Estrategia de Desarrollo Económico de la Sierra Tecapa-Chinameca.

Una de las fortalezas de ASITECHI es que cuenta con el acompañamiento de instituciones como ISDEM, FUNDE y CONAMYPE, para la gestión y ejecución de proyectos que fortalezcan a la microrregión.

3.4 CONCLUSIONES

En el fomento de la competitividad, mucho tiene que ver el rol jugado por la alcaldía municipal para aprovechar todas las ventajas y fortalezas existentes en el territorio. Sin embargo, es común observar que la mayor parte de sus acciones están decantadas más a los temas sociales, ambientales y culturales, que a los aspectos económicos.

A lo largo del capítulo 3, se realizó un diagnóstico de la gestión municipal mediante dos herramientas: la primera fue una evaluación global de la gestión municipal, destacando temas como la participación ciudadana, la transparencia, las capacidades municipales y la gestión financiera, de la cual se puede concluir que la municipalidad cuenta con una gestión municipal que promueve cada uno de estos temas, haciendo énfasis especialmente en la transparencia de la gestión municipal. Y este acceso a la información abarca temas más allá de la rendición de cuentas, como por ejemplo el acceso a los acuerdos municipales que le permite a la población estar conocedores de las decisiones políticas que marcan el rumbo del desarrollo del municipio.

En cuanto a la evaluación ICM, el panorama es distinto. En su primera participación dentro de la evaluación ICM, la municipalidad presenta debilidades a nivel general en los subíndices, si esta evaluación se contrasta con la hecha a través de la herramienta de autoevaluación, se puede terminar que no hay conexión entre las actividades de la municipalidad y el sector empresarial. Para el caso de la transparencia, la municipalidad ha demostrado enormes capacidades para permitir el acceso de la población a la información, sin embargo, estas iniciativas están llegando más a los sectores sociales que

empresariales, razón de ello es que se observa la baja nota en este subíndice. El mismo caso es para cada uno de los restantes.

No hay duda que en los sectores sociales hay resultados de las iniciativas, pero el sector empresarial no los visualiza, por lo tanto la tarea es hacer que estas iniciativas alcancen también las esferas empresariales y adaptar la gestión municipal también al tema económico, más allá de la idea tradicionalista de funcionar solo en lo social.

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 cuenta es determinante del nivel de competitividad de los municipios.

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

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

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

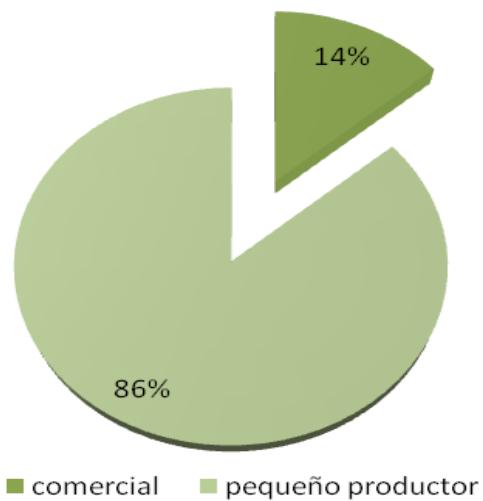
4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

A. Perfil del sector agrícola

De acuerdo con el IV Censo Agropecuario 2007-2008, existen en Nueva Guadalupe un total de 690 productores,, los cuales representa el 2.0% del departamento de San Miguel, el 14% de ellos son productores comerciales (ver gráfico 9) (aquejlos que destina la mayor parte de su producción para la venta¹⁸) y el 86% son pequeños productores (ver gráfico 9) (aquejlos que consume la mayor parte de lo que producen y vende el excedente de la producción, con el fin de suplir necesidades de subsistencia)(Ministerio de Economía, MINEC, 2009).El mismo censo indica que del total de productores comerciales, únicamente 2 entraban en el “Marco de Lista de Productores –MLP”, es decir, productores comerciales que presentan características altamente intensivas y de gran volumen de producción aportando un empuje significativo al sector agropecuario(Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

El Censo también indica que el total de producción se realiza en 632 explotaciones, de las cuales el 87% están concentrados en manos de pequeños productores. También, estas 632 explotaciones cubren una superficie de 1,044.41 manzanas, de la cuales el 65% son propiedad del productor, el 30% es alquilado y el restante 5% es otra forma de tenencia de la tierra.

Gráfico 9. Municipio de Nueva Guadalupe, Clasificación de los productores agropecuarios



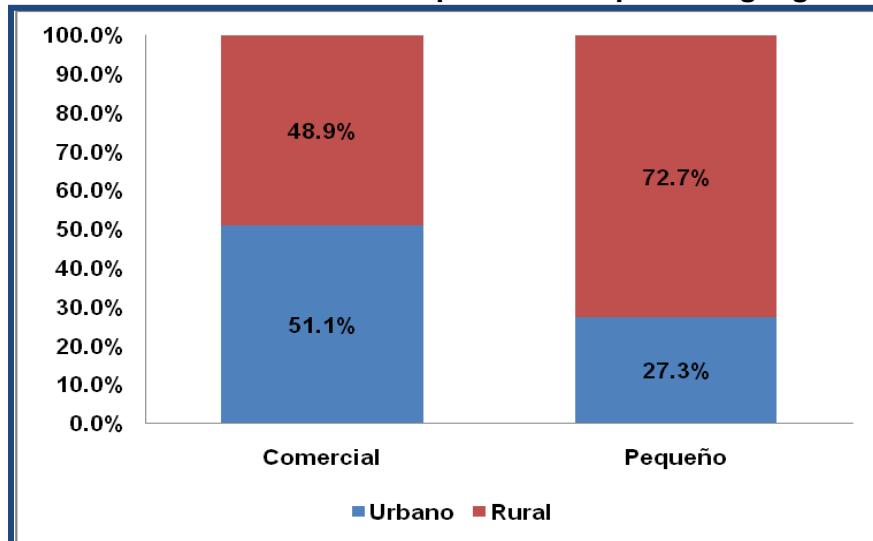
Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

En cuanto al ámbito geográfico de los productores, se indica en el mismo censo que la mayor parte de los productores se encuentra en la zona rural, tanto en los pequeños productores como en los comerciales. En términos de distribución por sexo, el 93.5% de

¹⁸ Notas técnicas, CENSO AGROPECUARIO 2007-2008

los productores comerciales son hombres y el 6.5% son mujeres; en el caso de los productores individuales la diferencia es menos marcada: 90% hombres y el 10% mujeres (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Distribución de los productores por área geográfica



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

En la tabla 8, se presenta el resumen de las principales actividades agrícolas en el municipio de Nueva Guadalupe, el número de productores agrícolas involucrados, la superficie sembrada y su nivel de producción.

Tabla 8. Municipio de Nueva Guadalupe, producción por cultivo y destino

	Total productores y producción total		Total por destino de la producción				
	Productores	Superficie sembrada (Mz)	Cantidad (QQ.) ¹⁹	Consumo humano	Consumo animal	semilla	Venta
Caña de Azúcar	0	0	0	N/D	N/D	N/D	N/D
Maíz	635	574	18,685	9,437	585	23	8,640
Maicillo	43	66	817	0	603	9	205
Frijol	147	59	729	398	0	9	322
Arroz	0	0	0	0	0	0	0
Hortalizas		26	4,400	N/D	N/D	N/D	N/D
Frutas		13	3,199	N/D	N/D	N/D	N/D

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

¹⁹Excepto la caña de azúcar que está medida en Tc.

De acuerdo a la información manejada, la mayoría de los agricultores del municipio se dedican a la producción de maíz y frijol (ver tabla 8). Así también, el área de superficie sembrada para cultivar maíz es más del doble de lo que se siembra de frijol (ver tabla 8). Entre las frutas que más se cultivan están: el guineo, coco, jocote y naranja. Y en hortalizas: yuca, tomate y pipián.

Sobre la actividad ganadera, según el censo, existen 760 cabezas de ganado bovino que representa el 1% del total departamental.

B. Perfil del sector agroindustrial

Aunque el censo económico 2005, no muestra empresas que se dedican a la actividad agroindustrial, lo cierto es que, según cifras del censo agropecuario, existe producción de cultivos agroindustriales, como es la producción de yuca, que tuvo una producción 3,400 QQ, la cual representa un 77% del total de producción de hortalizas. La producción de yuca, así como de otras hortalizas y la ganadería, tienen potencial para el desarrollo de productos agroindustriales, que actualmente no están siendo aprovechados. (Harinas, encurtidos, procesamiento de lácteos, cuero, entre otros)

C. Perfil del sector industrial

El nivel de desarrollo del sector industrial en Nueva Concepción es incipiente. Si se parte de los datos del censo económico, cerca de 36 empresas estaban clasificadas en este sector. Las actividades²⁰ más representativas en este sector se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Principales actividades económicas del sector industrial.

ACTIVIDAD	Número de establecimientos
Costurería (confección de vestidos a la medida, modas).	9
Elaboración de tortillas.	6
Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal).	5
Carpintería	4
Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	4

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Destacan en este rubro, la de Costurería (9 negocios), y la elaboración de tortillas (6 negocios)

²⁰ Según el Código Industrial Internacional Uniforme.

D. Perfil del sector comercio y servicio

De acuerdo a datos del censo económico 2005, en el sector comercio y servicios existían 159 negocios registrados, de los cuales 124 negocios (78%) son del sector comercio y 35 negocios (22%) pertenecen al sector servicios. La mayor parte de los negocios son tiendas (50%) seguido por los chalets y la venta de leña.

Tabla 70. Principales actividades económicas del sector comercio

ACTIVIDAD	Número de Establecimientos
Venta de artículos de primera necesidad (Tienda)	62
Chalet. (Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco.)	7
Venta de leña.	6
Bazares (venta de diversos artículos).	5
Librería y papelería.	5
Venta de aguas gaseosas.	5
Venta de gas propano (combustible para la cocina).	5

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Dentro del sector servicios, lo que más predominan son pupuserías y salones de belleza con 8 y 4 negocios que se dedican a esta actividad, respectivamente. Cabe mencionar que en este sector, a pesar de que el municipio cuenta con un Hospital Nacional, solo existen 4 negocios que se circunscriben al área de salud. De estos 4 negocios, uno ofrece servicios de medicina general, 2 son clínicas de odontología general y 1 ofrece los servicios de laboratorio clínico.

Tabla 81. Principales actividades económicas del sector servicios

ACTIVIDAD	Número de Establecimientos
Pupusería.	8
Tratamientos de belleza (salones).	4
Asesoramiento y representación jurídica en las diferentes esferas del derecho.	3
Alquiler de cristalería, mesas, sillas y otros artículos.	2
Cervecería (salón)	2

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

E. Perfil del sector turismo

El municipio de Nueva Guadalupe, tiene un perfil basado en la producción agropecuaria y pequeño comercio. En este sentido, el turismo constituye un sector poco desarrollado en el municipio. La cercanía de Nueva Guadalupe a los municipios de Chinameca y Jucuapa que están desarrollando actividades de promoción turística y cuentan con una dotación de recursos naturales, culturales e históricos alrededor de la cultura del café, del cual carece este municipio; así como de una oferta de servicios turísticos, constituyen una limitación para el desarrollo turístico del municipio.

F. Cooperativas que existen en el municipio

A partir de las entrevistas y visitas de campo realizadas para la construcción del Plan de Competitividad Municipal, se identificaron en el municipio de Nueva Guadalupe las siguientes asociaciones:

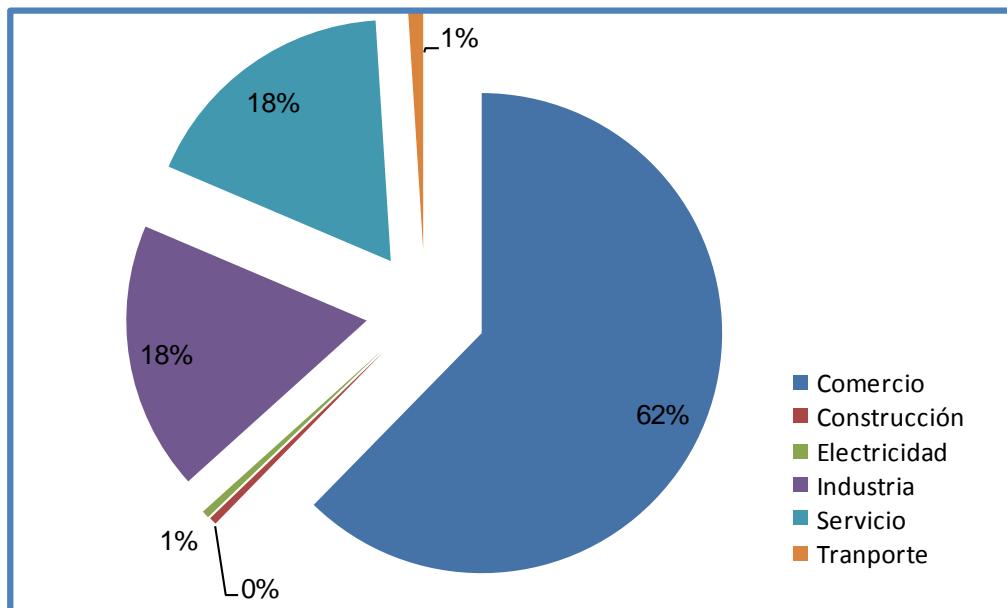
- a) Asociación de Agricultores de Nueva Guadalupe
- b) Asociación de Mujeres de Nueva Guadalupe
- c) Asociación de Jóvenes de Nueva Guadalupe
- d) Asociación de empresarios de comercio en proceso de constitución
- e) Grupo de Sastres y Costureras de Nueva Guadalupe

Estas instancias poseen personería jurídica otorgada por el gobierno municipal como parte de una política de organización del territorio por sectores y fomento de la participación ciudadana.

4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

En lo que se refiere al tejido empresarial, según el Censo Económico 2005, muestra que para ese año existían 199 empresas en los sectores de: comercio, construcción, electricidad, industria, servicio y transporte. El sitio web de la municipalidad indica que son 160 negocios los que tiene registrados el departamento de catastro, los cuales están en los mismos sectores que los del censo. Sin embargo no se cuenta con más información actualizada (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Municipio de Nueva Guadalupe, composición del tejido empresarial por sector



Fuente: Elaboración propia en base al censo económico 2005

De la información en detalle proporcionada por el referido Censo, se puede señalar algunas características generales del parque productivo.

- a) De los 199 negocios censados en el 2005, el 98% estaban concentrados en 3 ramas principales: comercio 62%, industria 18% y servicio 18%; el restante 2% son empresas en el sector construcción, electricidad y transporte. (Ver tabla 12)
- b) Los 199 negocios generaban un total de 329 empleos. De estos, el 54% de los empleos eran generados por los negocios agrupados en el sector comercio. (Ver tabla 12)
- c) Habían existían 62 negocios calificadas como este tipo que generaban 80 empleos, esto es un 45% del total de empleo del sector. (Ver tabla 12)
- d) De 199 negocios establecidos, el 62.8% son negocios propiedad de mujeres. (Ver tabla 12)
- e) Los negocios propiedad de mujeres absorben el 55.3% del total de empleo generado en el municipio por estos sectores económicos, mientras que los negocios cuyo bajo propiedad masculina absorben el 36.5% del total de empleo. (Ver tabla 12)

Tabla 92. Distribución de los negocios según sexo del propietario y total de empleo generado

	Distribución De Los Negocios Por Sexo Y Actividad Económica			Total Personal Empleado Según Sexo Del Propietario Y Actividad Económica		
	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica	Mujeres	Hombres	Persona Jurídica
COMERCIO	84	32	1	105	53	12
CONSTRUCCION	0	1	0	0	1	0
ELECTRICIDAD	0	0	1	0	0	3
INDUSTRIA	18	17	0	30	44	0
SERVICIO	22	10	0	44	19	0
TRANSPORTE	1	1	0	3	3	0
Total general	125	61	2	182	120	15

Fuente: Elaboración Propia en base al censo económico

4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES

Actualmente no existen estudios que amplíen la información sobre las cadenas productivas potenciales, es importante para ello realizar estudios puntuales y específicos que puedan ampliar más información sobre el tema. Sin embargo, mediante las visitas de campo y las entrevistas con los actores, se ha determinado que existe un importante sector que se dedica a la confección. En el 2011, con el programa de uniformes escolares, se logró articular a un grupo de sastres y costureras del municipio para proveer de estos uniformes a las escuelas. Este es un tipo de encadenamiento que se tendría que explorar con el fin de articular a otras MYPES a este tipo de iniciativas.

Asimismo, la cadena de turismo a nivel de la región Sierra Tecapa Chinameca, es otra posibilidad para encadenar sectores como la producción agrícola dentro de encadenamientos como el turismo rural.

4.4 CONCLUSIONES

Para cerrar este capítulo, se presentan una serie de conclusiones acerca de como los elementos expuestos en los acápite anteriores, pueden influir en la competitividad del municipio.

- Nueva Guadalupe es un municipio cuya actividad agrícola es tan baja comparada con el peso que tiene nivel departamental. Su baja participación a nivel de producción de maíz, frijol y maicillo, hace de este municipio muy poco representativa su agricultura para la región.
- Comparado a nivel departamental, el sector ganadero de Nueva Guadalupe, es de los menos competitivos, ya que además de tener la mayor tasa de vacas horas (improductivas) con respecto al total de su ganado (el promedio departamental es 17%, y el municipio tiene una tasa de 24%), la relación de vacas en producción está por debajo del promedio departamental (El 20% de las cabezas de ganado son vacas en producción, el promedio departamental es del 24%).
- Actualmente no existen cadenas agroindustriales, pero el municipio cuenta con productos agrícolas, como la Yuca, que tienen un alto potencial agroindustrial y que le pueden generar un mayor valor agregado y oportunidades de generación de empleo e ingresos a las familias rurales.
- La abundancia del recurso agua y la calidad de las tierras son también factores que permitirían la producción intensivas de hortalizas con fines comerciales, siempre y cuando se invierta en tecnología de producción bajo riego y en invernadero.
- Asimismo, el sector servicios y agroindustrial podría dinamizarse si se aprovecha que Nueva Guadalupe cuenta con un recurso humano con un nivel educativo por encima del promedio departamental y nacional. La cercanía a San Miguel, su conexión con carreteras principales (Litoral y Panamericana), los bajos niveles de inseguridad y la disposición de inmuebles municipales, son atractivos para la atracción de alguna industria y maquila dentro del municipio.

CAPITULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

En el presente capítulo, se presentan los resultados de ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acróstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 13). Ellos representan el producto construido a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales con presencia en el municipio de Alegría, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio.

Tabla 13. Matriz de Análisis FODA

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

A continuación se presenta, en la tabla 14, el análisis FODA para el municipio de Nueva Guadalupe:

Tabla 104. FODA de competitividad y clima de negocios. Municipio de Nueva Guadalupe

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abundancia del recurso agua <input type="checkbox"/> Suelos fértiles con vocación agrícola <input type="checkbox"/> Seguridad <input type="checkbox"/> Alto nivel de escolaridad de la población especialmente joven <input type="checkbox"/> Cuenta con infraestructura social: Hospital Nacional, Laboratorio clínico, tiangue municipal, escuela de futbol, centros educativo <input type="checkbox"/> Cuenta con terrenos propiedad de la municipalidad <input type="checkbox"/> Ubicación geográfica del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existencia de programas gubernamentales e instituciones de apoyo como MAG-PRODEMORO, CONAMYPE, CENTA, etc. <input type="checkbox"/> Cercanía a ciudad de San Miguel <input type="checkbox"/> Pertenencia del municipio a la asociación intermunicipal sierra Tecapa-Chinameca <input type="checkbox"/> Reconocimiento que tiene el tiangue de Nueva Guadalupe como el segundo más grande de la región oriental <input type="checkbox"/> Nueva Guadalupe es puerta de entrada para otros municipios (Chinameca, Jucuapa, San Buenaventura, etc.)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La mayoría de los agricultores alquilan la tierra <input type="checkbox"/> Poca diversificación de la producción agropecuaria e industrialización <input type="checkbox"/> Baja preparación técnica para el agricultor y tecnificación de la producción <input type="checkbox"/> Falta de un lugar (centro turístico) que atraiga personas (posibles clientes o compradores) <input type="checkbox"/> Débil organización de los sectores económicos del municipio (comercio, agricultores) <input type="checkbox"/> No existe mercado en el municipio 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cambio climático <input type="checkbox"/> Entrada de productos (agrícolas o mercadería) a un menor precio, proveniente de San Miguel u otros lugares <input type="checkbox"/> Altos costos de fertilizantes y herbicidas <input type="checkbox"/> Bajos precios pagados al productor por mayoristas o intermediarios <input type="checkbox"/> La delincuencia proveniente de municipios cercanos

Fuente: Talleres participativos de construcción y validación del FODA

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El plan de competitividad municipal se ha elaborado para un periodo de 3 años por medio de un proceso de priorización y concertación con el sector privado del municipio de Alegría. Tiene como objetivo mejorar el clima de negocios, atraer la inversión privada y generar oportunidades de empleo a nivel municipal, contribuyendo de ese modo a impulsar el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de la población.

El Plan de Competitividad Municipal consta de una visión estratégica a 3 años. También incluye la definición de objetivos y de líneas estratégicas de acción, identificando para cada una de ellas programas y proyectos, con tiempos, recursos y responsables. De manera complementaria, propone una estructura organizativa y mecanismos de seguimiento para el monitoreo y evaluación de dicho plan.

6.1 VISIÓN

La visión debe ser entendida como una representación o imagen objetivo de lo que el territorio espera ser y tener en el futuro enmarcado en el ámbito de la competitividad municipal

Visión del Municipio de Nueva Guadalupe al 2016

Ser un municipio líder en competitividad e innovación, con un sector agrícola, industrial y comercial diversificado e integrado a otros encadenamientos regionales y nacionales; reconocido por la preparación de la fuerza laboral, una gestión municipal transparente y proactiva, bajos niveles de delincuencia, que genera un clima favorable para la atracción de inversión, la generación de nuevos negocios y empleos de calidad.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Nueva Guadalupe son:

O1. Mejorar el clima de negocios del Municipio de Nueva Guadalupe a través de un incremento en el ICM 2013 y 2015.

O2. Incrementar la inversión privada y el empleo local en el municipio de Nueva Guadalupe en relación al 2012.

O3. Mejorar las finanzas municipales a través de una mayor eficiencia y eficacia en la recaudación de impuestos y en la ejecución transparente del gasto público.

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

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

6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

En el Plan de Competitividad se señalan 3 líneas estratégicas de acción (ver tablas 16, 17 y 18). Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones y proyectos a emprender.

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Mejorar el desempeño global del ICM pasando de 4.89 en 2011, a 6.5 en el 2013.	Transparencia Municipal <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Divulgación de la ordenanza de transparencia y participación ciudadana<input type="checkbox"/> Crear un mecanismo de acercamiento y diálogo entre el Concejo Municipal y el sector privado del municipio.<input type="checkbox"/> Operar el mecanismo de quejas y denuncias ciudadana, sirviendo de enlace entre ciudadanos y municipalidad, llevando un registro de las quejas y su respuesta<input type="checkbox"/> Elaboración de boletines sobre el acontecer en la gestión municipal e información relevante para el sector empresarial<input type="checkbox"/> Actualización y mantenimiento del sitio web de la municipalidad e incorporar información necesaria para atraer la inversión y la atracción turística e intercambio comercial relacionada a: conectividad, ubicación geográfica, potencialidades, sectores económicos, tramitología /

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>ordenanzas, estadísticas económicas, empleo, seguridad e ICM</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilización de medios locales para informar sobre el acontecer de la gestión municipal <input type="checkbox"/> Programas de divulgación y concientización de la población para la aplicación de las ordenanzas municipales.
	<p>Mejora de los Servicios Municipales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Impulsar un programa de concientización a la población sobre la separación de desechos sólidos (3 R): reciclaje, reutilización y reducción. <input type="checkbox"/> Crear una oficina (Unidad de Desarrollo Económico Local) que brinde asistencia técnica a las asociaciones y sectores del municipio para mejorar su clima de negocio <input type="checkbox"/> Organizar con el Ministerio de Trabajo al menos una feria de empleo en el municipio al año. <input type="checkbox"/> Implementar un Programa de actualización de la mano de obra local a través de talleres en áreas como: <ul style="list-style-type: none"> - Informática - Gastronomía - Mecánica Automotriz - Electrónica/ Electricidad - Estructuras Metálicas - Confección de ropa y zapatos - Ingles - Técnicas de producción agrícola
	<p>Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseñar e Implementar un calendario de actividades como ferias, festivales, eventos especiales, que promuevan el turismo y comercio en Nueva Guadalupe. <input type="checkbox"/> Fortalecer la disposición terrenos municipales como parcelas demostrativas para incentivar a los agricultores a adoptar

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	nuevas tecnologías.
	<p>Pagos Informales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad y otros organismos. <input type="checkbox"/> Transparentar los procesos de licitación impulsados por UACI
	<p>Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar un plan de prevención de violencia y seguridad ciudadana incorporando a la PNC en el acompañamiento y ejecución del plan, así como a los líderes comunitarios y organizaciones del municipio. <input type="checkbox"/> Impulsar programas de prevención dirigido a jóvenes en riesgo y jóvenes emprendedores.
	<p>Tasas e Impuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cobrar impuestos al sector de comercio informal que viene de otros municipios <input type="checkbox"/> Implementar campañas de promoción de dispensa de mora de intereses sobre tasas e impuestos como incentivos. <input type="checkbox"/> Realizar campañas de educación y concientización al sector empresarial sobre cómo se establecen las tasas e impuestos y el costo de los servicios brindados por la municipalidad.
	<p>Costos de Entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Capacitar al personal de la municipalidad en el uso de GPS y software de catastro. <input type="checkbox"/> Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<p>Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el desarrollo económico local</p>	<p>Fomento de Asociatividad entre municipalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promover un programa de seguridad alimentaria y fomento de la producción agroecológica en la región de la Sierra Tecapa-Chinameca. <p>Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Coordinar con el Ministerio de Turismo acciones para fomentar el Turismo en Nueva Guadalupe <input type="checkbox"/> Incrementar el patrullaje de la PNC en el municipio. <p>Fomento de Asociatividad entre empresarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crear una asociación del sector comercio del municipio de Nueva Guadalupe <input type="checkbox"/> Involucrar al sector de jóvenes con los demás sectores económicos para promover el acceso al empleo y la tecnificación <input type="checkbox"/> Fomentar la organización de los microempresarios del sector de corte y confección para ingresar al programa de uniformes escolares. <input type="checkbox"/> Impulsar temas de liderazgo y gestión empresarial para las organizaciones locales <p>Fomento de Asociatividad Pública-Privada</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vincular a los sectores económicos del municipio en mesas de diálogo público-privado para una mayor coordinación interinstitucional

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<p>Incentivar la producción local y el acceso a mercados dinámicos de</p>	<p>Sector Agropecuario y agroindustria</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programa de capacitación en preparación de abonos orgánicos

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
los productos y servicios generados en el municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Incentivar a los productores para que exhiban y comercialicen sus productos a través de ferias y ruedas de negocios. <input type="checkbox"/> Promover la diversificación de la producción agrícola a través del cultivo de hortalizas: chile, tomate, ejote, pepino, cebolla, etc. <input type="checkbox"/> Promover la incorporación de jóvenes en actividades productivas y técnicas <input type="checkbox"/> Asesoría técnica y capacitación para la agro industrialización de hortalizas (jícama, camote, Yuca y hortalizas) <input type="checkbox"/> Incentivar los cultivos por goteo y sistemas protegidos (invernaderos) <input type="checkbox"/> Capacitación sobre procesamiento de productos lácteos, mermeladas, conservas, productos naturales
	<p>Sector de Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo de ferias de productos típicos de Nueva Guadalupe <input type="checkbox"/> Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)
	<p>Sector Comercio</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer una Planta de Envasadora y Comercialización de Agua <input type="checkbox"/> Brindar capacitaciones técnicas para administrar un negocio <input type="checkbox"/> Promover el emprendedurismo juvenil a través de capacitaciones y fondos de capital semilla
	<p>Sector Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atraer la industria de Maquilado de ropa o de otro tipo de industria

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

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input checked="" type="checkbox"/> Programa de Transparencia Municipal	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Humanos Financieros Consultor	Alcalde y Concejo Municipal	Equipo MCP/ FUNDE
	2. Operar un sistema de comunicaciones institucionales	Profesional en comunicaciones, Medios de difusión. Recursos financieros para la actualización y mantenimiento de la web	Alcaldía: Comunicaciones y Promoción Social	Equipo MCP/ FUNDE Medios de Comunicación
<input checked="" type="checkbox"/> Mejora de los Servicios Municipales	3. Gestión Ambiental	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal: Unidad de Medio Ambiente Comité de Competitividad Comité de Agua	MITUR MARN Equipo MCP/ FUNDE INTERVIDA ISDEM

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal: Unidad de Medio Ambiente, Turismo, Comité de Competitividad	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI ISDEM
<input checked="" type="checkbox"/> Pagos Informales	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Humano Financiero	Alcaldía Municipal: UACI y comunicaciones	Equipo MCP/ FUNDE
<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad	5. Prevención y Seguridad con participación ciudadana	Humano Financiero Vehículo y equipo	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE PNC Politur
<input checked="" type="checkbox"/> Tasas e Impuestos	6. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	Humano Financiero	Alcaldía: Cuentas Corrientes, Catastro, comunicaciones	
<input checked="" type="checkbox"/> Costos de Entrada	6. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	Humano Financiero	Alcaldía: Cuentas Corrientes, Catastro, comunicaciones	

Línea Estratégica 2. ASOCIATIVIDAD PÚBLICA-PRIVADA				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI ISDEM
<input type="checkbox"/> Entre la municipalidad y el Gobierno Central	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE ASITECHI
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad entre empresarios	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE ASITECHI ISDEM
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad Pública-Privada	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE ASITECHI ISDEM

Línea de Acción 3. PRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTOR

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Sector Agropecuario y Agroindustria	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MAG CENTA PRODEMORO Organizaciones agrícolas y cooperativas del municipio
<input type="checkbox"/> Sector Turismo	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad OFITUR	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI
<input type="checkbox"/> Sector Comercio	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI
<input type="checkbox"/> Sector Servicios	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad OFITUR	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLÍMA DE NEGOCIOS													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Transparencia Municipal	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Divulgación de la ordenanza de transparencia y participación ciudadana											Alcaldía: Comunicaciones y Promoción Social
		Crear un mecanismo de acercamiento y diálogo entre el Concejo Municipal y el sector privado del municipio.											Alcalde y Concejo Municipal
	2. Operar un sistema de comunicaciones institucionales	Operar el mecanismo de quejas y denuncias ciudadana, sirviendo de enlace entre ciudadanos y municipalidad, llevando un registro de las quejas y su respuesta											Alcaldía: Comunicaciones
		Elaboración de boletines sobre el acontecer en la gestión municipal e información relevante para el sector empresarial											Alcaldía: Comunicaciones

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLIMA DE NEGOCIOS													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
		Actualización y mantenimiento del sitio web de la municipalidad e incorporar información necesaria para atraer la inversión y la atracción turística e intercambio comercial relacionada a: conectividad, ubicación geográfica, potencialidades, sectores económicos, tramitología / ordenanzas, estadísticas económicas, empleo, seguridad e ICM											Alcaldía: Comunicaciones Consultor en redes informáticas
		Utilización de medios locales para informar sobre el acontecer de la gestión municipal											Alcaldía: Comunicaciones
		Programas de divulgación y concientización de la población para la aplicación de las ordenanzas municipales.											Alcaldía: Comunicaciones
Mejora de los Servicios Municipales	3. Gestión Ambiental	Impulsar un programa de concientización a la población sobre la separación de desechos sólidos (3 R): reciclaje, reutilización y reducción.											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Unidad Ambiental
	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Crear una oficina (Unidad de Desarrollo Económico Local) que brinde asistencia técnica a las asociaciones y sectores del municipio para mejorar su clima de negocio											Alcalde Municipal

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLIMA DE NEGOCIOS													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Proactividad		Organizar con el Ministerio de Trabajo al menos una feria de empleo en el municipio al año.											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Implementar un Programa de actualización de la mano de obra local a través de talleres en áreas como:											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		- Informática - Gastronomía - Mecánica Automotriz - Electrónica/ Electricidad - Estructuras Metálicas - Confección de ropa y zapatos - Ingles - Técnicas de producción agrícola											
		Diseñar e Implementar un calendario de actividades como ferias, festivales, eventos especiales, que promuevan el turismo y comercio en Nueva Guadalupe.											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Fortalecer la disposición terrenos municipales como parcelas demostrativas para incentivar a los agricultores a adoptar nuevas tecnologías.											Alcalde y Concejo Municipal Alcaldía: Promoción Social

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLIMA DE NEGOCIOS													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Pagos Informales	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad y otros organismos.											Alcaldía Municipal: UACI
		Transparentar los procesos de licitación impulsados por UACI											Alcaldía Municipal: UACI y Comunicaciones
Seguridad	5. Prevención y Seguridad con participación ciudadana	Elaborar un plan de prevención de violencia y seguridad ciudadana incorporando a la PNC en el acompañamiento y ejecución del plan, así como a los líderes comunitarios y organizaciones del municipio.											Comité de Competitividad Municipal Alcaldía: Promoción Social, PNC, Centros Escolares, ADESCOS, Líderes comunales
		Impulsar programas de prevención dirigido a jóvenes en riesgo y jóvenes emprendedores.											Comité de Competitividad Alcaldía: Promoción Social, PNC
Tasas e Impuestos	6. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	Cobrar impuestos al sector de comercio informal que viene de otros municipios											Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario
		Implementar campañas de promoción de dispensa de mora de intereses sobre tasas e impuestos como incentivos.											Alcalde, Concejo Municipal y Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLIMA DE NEGOCIOS													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Costos de Entrada		Realizar campañas de educación y concientización al sector empresarial sobre cómo se establecen las tasas e impuestos y el costo de los servicios brindados por la municipalidad.											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social, Cuentas Corrientes, Registro Tributario Comunicaciones
		Capacitar al personal de la municipalidad en el uso de GPS y software de catastro.											Alcaldía: Catastro, Oficina Técnica de ASITECHI
		Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)											Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario, comunicaciones

Línea de Acción 2. ASOCIATIVIDAD PÚBLICA-PRIVADA													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Fomento de Asociatividad entre municipalidades	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Promover un programa de seguridad alimentaria y fomento de la producción agroecológica en la región de la Sierra Tecapa-Chinameca.											Alcaldes y Concejos Municipales apoyados por Comité de competitividad Municipal y Alcaldía: Promoción Social

Línea de Acción 2. ASOCIATIVIDAD PÚBLICA-PRIVADA													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central		Coordinar con el Ministerio de Turismo acciones para fomentar el Turismo en Nueva Guadalupe											Alcalde y Concejo Municipal Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Incrementar el patrullaje de la PNC en el municipio.											PNC - Alcaldía
		Crear una asociación del sector comercio del municipio de Nueva Guadalupe											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Involucrar al sector de jóvenes con los demás sectores económicos para promover el acceso al empleo y la tecnificación											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Fomentar la organización de los microempresarios del sector de corte y confección para ingresar al programa de uniformes escolares.											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
Fomento de Asociatividad entre empresarios		Impulsar temas de liderazgo y gestión empresarial para las organizaciones locales											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Vincular a los sectores económicos del municipio en mesas de diálogo público-privado para una mayor coordinación interinstitucional											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Unidad de Desarrollo Económico Local

Línea de Acción 3. PRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTOR													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Sector Agropecuario y agroindustria	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Programa de capacitación en preparación de abonos orgánicos											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Incentivar a los productores para que exhiban y comercialicen sus productos a través de ferias y ruedas de negocios.											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Promover la diversificación de la producción agrícola a través del cultivo de hortalizas: chile, tomate, ejote, pepino, cebolla, etc.											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Promover la incorporación de jóvenes en actividades productivas y técnicas											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Asesoría técnica y capacitación para la agro industrialización de hortalizas (jícama, camote, yuca y hortalizas)											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Incentivar los cultivos por goteo y sistemas protegidos (invernaderos)											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social

Línea de Acción 3. PRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTOR													
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.	
Sector de Turismo		Capacitación sobre procesamiento de productos lácteos, mermeladas, conservas, productos naturales											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Desarrollo de ferias de productos típicos de Nueva Guadalupe											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Establecer una Planta de Envasadora y Comercialización de Agua											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Brindar capacitaciones técnicas para administrar un negocio											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
		Promover el emprendedurismo juvenil a través de capacitaciones y fondos de capital semilla											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social
Sector Servicios		Atraer la industria de Maquilado de ropa o de otro tipo de industria											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Promoción Social

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

7.1. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

Las principales funciones del Comité de Enlace Municipal fueron:

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

Por su parte, el Comité de Competitividad Municipal estará conformado por los siguientes actores. (Ver Diagrama No.4).

Diagrama 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del municipio de Nueva Guadalupe, el sector privado está representando a través de delegados del sector de agricultura, comercio, jóvenes y mujeres. El sector público está representado por concejales y equipo técnico municipal vinculado al sector de negocios.

Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:

- a) Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la ejecución del PCM.
- b) Identificar a otros actores que no hayan sido tomado en cuenta para presentar y validar el PCM.
- c) Contribuir al proceso de ejecución del PCM.
- d) Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- e) Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.
- f) Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.

- g) Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- h) Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.

Elementos de Funcionamiento

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

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

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

Comité de Competitividad Municipal de Nueva Guadalupe

Nombre	Sector Público
<input type="checkbox"/> Juan Ernesto Gómez	Concejal
<input type="checkbox"/> Cándida Yanira Cisneros	Síndico Municipal
<input type="checkbox"/> Wilmer Alexander Medrano	Concejal
<input type="checkbox"/> Rosa Emery Quintanilla	Concejal
<input type="checkbox"/> Kricia Elena Ayala González	Concejal
<input type="checkbox"/> Walter Martínez	Promoción Social

Nombre	Sector Privado
<input type="checkbox"/> Manuel de Jesús Rodríguez	GUDEL
<input type="checkbox"/> María Luisa Polío	ADESCO Urb. La Esperanza II
<input type="checkbox"/> Óscar Alexander Quintanilla	Instituto Nacional de Nueva Guadalupe
<input type="checkbox"/> Eliseo Majano	Músico, Artesano y Agricultor
<input type="checkbox"/> Víctor Zelaya	CENTA

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL²¹

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

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

	2009	2011	2013
ICM		4.89	>6.5
Ranking			30

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

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación	2012	2013	2014	2015	2016
No de capacitaciones brindadas/año	6	6	6	6	6
No asociaciones legalizadas/año	1	1	1	1	1
No de AT implementadas para apoyar	2	2	2	2	2

²¹ Los indicadores que se presentan son valores estimados pendiente la validación por parte del comité de competitividad municipal.

sectores productivos

No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	1	1	1	1	1
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	50 H 50 M	50H 50 M	50 H 50 M	50 H 50 M	50H 50M

BIBLIOGRAFIA

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

Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe. (2011). *Estado de Ejecución Presupuestaria al 30 de Junio de 2011*. Nueva Guadalupe San Miguel.

Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe. (2010). *Presupuesto Municipal 2011*. Nueva Guadalupe, San Miguel.

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

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

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

Ministerio de Educación, MINED. (2009). *Compendio de perfiles educativos por departamento, Perfil del departamento de San Miguel*. San Salvador.

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

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

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

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

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

Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL. (2004 (a)). *La red vial en El Salvador: Análisis de Competencias y Recursos*. San Salvador.

Universidad de Oriente, UNIVO. (2003). *Propuesta de Ordenamiento Urbano de la Ciudad de Nueva Guadalupe*. San Miguel, San Miguel.

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