



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



# **Plan de Competitividad Municipal de Cuscatancingo**

**2012 - 2016**

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

**San Salvador, Noviembre de 2012**

# **Plan de Competitividad Municipal de Cuscatancingo**

## **2012 - 2016**

Noviembre 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](mailto:jtrigueros@mcp.rti.org)

Elaborado por:

**Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE**

San Salvador, El Salvador

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

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>11</b>
1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	11
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....	11
FASE 1. SENSIBILIZACIÓN Y MAPEO DE LOS ACTORES CLAVES. ....	12
FASE 2. CAPACITACIÓN BÁSICA SOBRE LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD .....	13
FASE 3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	13
<b>CAPÍTULO II. ENTORNO DE RECURSOS NATURALES Y SOCIO-ECONÓMICO ..</b>	<b>14</b>
2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO.....	14
2.2 RECURSOS NATURALES.....	15
A. CLIMATOLOGÍA .....	15
B. RECURSOS HÍDRICOS.....	15
C. TIPOS DE SUELO .....	16
2.3 POBLACIÓN .....	16
2.4 MIGRACIÓN.....	19
A. PORCENTAJE DE PERSONAS RECEPTORES DE REMESAS. ....	19
2.5 EDUCACIÓN.....	20
A. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO.....	20
B. TASA ALFABETISMO ADULTO.....	20
C. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS.....	21
2.6 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA .....	23
A. ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DEL MUNICIPIO .....	23
B. PORCENTAJE DE HOGARES CON JEFATURA MONOPARENTAL .....	23
C. INGRESO PER CÁPITA MUNICIPAL.....	23
2.7 CONECTIVIDAD.....	23
A. INFRAESTRUCTURA VIAL .....	23
B. INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES.....	24
C. TECNOLOGÍA .....	24
D. COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS DE AGUA, ALUMBRADO ELÉCTRICO, DRENajes Y DESECHOS SÓLIDOS.....	24
2.8 MAPA DE ACTORES .....	24
A. INSTITUCIONES PRESENTES EN EL MUNICIPIO.....	24
<b>CAPITULO III GESTIÓN MUNICIPAL .....</b>	<b>29</b>
3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	29
3.2 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION DE ALGUNOS SUBÍNDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....	32
A. SUB ÍNDICE DE TRANSPARENCIA .....	32
B. SUB ÍNDICE DE SERVICIOS MUNICIPALES .....	33
C. SUB ÍNDICE DE PROACTIVIDAD .....	34
D. SUB ÍNDICE DE SEGURIDAD .....	35

E.	NORMATIVA MUNICIPAL .....	35
F.	TRÁMITES EMPRESARIALES .....	35
G.	NÚMERO DE NEGOCIOS REGISTRADOS EN EL CATASTRO EMPRESARIAL.....	36
H.	ORDENANZAS DE TASAS, REGLAMENTOS.....	37
<b>CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL.....</b>		<b>38</b>
4.1	TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO.....	38
A.	PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA.....	38
B.	PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL .....	39
C.	PERFIL DEL SECTOR COMERCIO.....	39
D.	PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS.....	39
E.	GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTORES ECONÓMICOS.....	39
4.2	TEJIDO EMPRESARIAL .....	40
A.	ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS .....	40
A.	GRANDES EMPRESAS.....	41
B.	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	41
C.	MICROEMPRESAS.....	41
4.3	SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS .....	41
A.	OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS: ACCESO A CRÉDITOS .....	41
B.	OFERTA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PÚBLICOS Y PRIVADOS.....	41
<b>CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO.....</b>		<b>42</b>
5.1	METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA .....	42
5.2	SECTORES PARTICIPANTES .....	43
5.3	RESULTADOS DEL FODA .....	43
<b>CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>		<b>46</b>
6.1	VISIÓN .....	46
6.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	47
6.3	LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	47
6.4	PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO .....	51
6.5	PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS) .....	60
<b>CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO .....</b>		<b>67</b>
7.1	COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....	67
<b>CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....</b>		<b>71</b>
8.1	INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	71
8.2	INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL.....	71
8.3	INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.....	71
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>72</b>

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. POBLACIÓN DE CUSCATANCINGO Y SAN SALVADOR.....	16
TABLA 2. POBLACIÓN DE CUSCATANCINGO POR RANGOS DE EDAD Y SEXO. ....	17
TABLA 3. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO DE CUSCATANCINGO .....	20
TABLA 4. MATRÍCULA POR NIVEL EDUCATIVO DE CUSCATANCINGO, 2009 .....	21
TABLA 5. PORCENTAJE DE HOGARES CON COBERTURA DE SERVICIOS BÁSICOS .....	24
TABLA 6. MAPA DE ACTORES DE CUSCATANCINGO .....	26
TABLA 7. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO. CAMBIOS EN LOS SUBÍNDICES DEL ICM ENTRE 2009 Y 2011 .....	31
TABLA 8. DIAGNÓSTICO DE TRÁMITES EMPRESARIALES DE CUSCATANCINGO .....	36
TABLA 9. PERSONAL OCUPADO Y REMUNERADO POR ÁREA ECONÓMICA EN CUSCATANCINGO .....	40
TABLA 10. MATRIZ DE ANÁLISIS FODA.....	42
TABLA 11. ANÁLISIS FODA PRIORIZADO.....	43
TABLA 12. LÍNEA ESTRATÉGICA 1: GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLIMA DE NEGOCIOS .....	47
TABLA 13. LÍNEA ESTRATÉGICA 2. CREACIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO PERMANENTE ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO Y ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADO Y CON OTROS GOBIERNOS MUNICIPALES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....	49
TABLA 14. LÍNEA DE ACCIÓN 1: GESTIÓN MUNICIPAL MEJORANDO EL CLIMA DE NEGOCIOS. ....	52
TABLA 15. TABLA LÍNEA DE ACCIÓN 2: CREACIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO PERMANENTE ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO Y ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADO Y CON OTROS GOBIERNOS MUNICIPALES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....	56
TABLA 16. PLANIFICACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL. LÍNEA ESTRATÉGICA 1.....	61
TABLA 17. PLANIFICACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL. LÍNEA ESTRATÉGICA 2 .....	64
TABLA 18. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.....	70
TABLA 19. INDICADORES DE GESTIÓN DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	71
TABLA 20. INDICADORES DE GESTIÓN MUNICIPAL.....	71
TABLA 21. INDICADORES SOBRE ACTIVIDADES DE APOYO A EMPRESAS.....	71

## **INDICE DE GRAFICOS**

GRÁFICO 1. POBLACIÓN DE CUSCATANCINGO 2007- 1992 .....	16
GRÁFICO 2. POBLACIÓN POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD EN EL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO .....	18
GRÁFICO 3. POBLACIÓN DE CUSCATANCINGO .....	20
GRÁFICO 4. PORCENTAJES DE LA MATRÍCULA 2009, POR NIVEL EDUCATIVO .....	22
GRÁFICO 5. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO 2009-2011.....	31
GRÁFICO 6. CANTIDAD DE EMPRESAS SEGÚN CLASIFICACIÓN POR SECTOR ECONOMICO .....	40

## **INDICE DE DIAGRAMAS**

DIAGRAMA 1. FASES Y ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE COMPETITIVIDAD.....	12
DIAGRAMA 2. MAPA DE ACTORES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO.....	28
DIAGRAMA 3. ACTORES QUE INTEGRAN EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .....	68

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
COAMSS	Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
DEL	Desarrollo Económico Local
FADEMYPE	Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
GOES	Gobierno de El Salvador
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MIDES	Manejo Integral de Desechos sólidos
MINED	Ministerio de Educación
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
PATI	Programa de Apoyo Temporal al Ingreso
PEA	Población Económicamente Activa
PEP	Plan Estratégico Participativo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCOMES	Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RENACEMPLEO	Red Nacional de Empleo
SIMTRA	Sistema de Simplificación de Trámites
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## **RESUMEN EJECUTIVO**

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

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

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

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

Construye a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales con presencia en el municipio de Cuscatancingo; 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 cuatro líneas estratégicas: 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios, 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos. A su interior cada línea estratégica posee su propio objetivo específico, programas, proyectos, actividades, tiempo y responsables. Contempla, por supuesto, la organización para la ejecución y sistema de seguimiento soportada a partir de un comité de Competitividad Municipal conformado por Miembros del Concejo Municipal y Personal de la Municipalidad, por el sector público; y por representantes de los sectores económico productivos del municipio, por el sector privado. Las OG y ONG se consideran socios estratégicos para el impulso y ejecución del plan. Por último, establece los indicadores de gestión del plan de competitividad en tres rubros importantes: sobre el Comité de Competitividad, sobre la Gestión Municipal y sobre las actividades de apoyo a las empresas.

## **PRESENTACIÓN**

En nuestro país, los municipios son considerados las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general. En la actualidad los Gobiernos locales tienen atribuciones relacionadas con la autonomía en la generación de ingresos, promoción de las actividades económicas, promoción de la participación ciudadana entre otro sin fin de responsabilidades propias del que hacer municipal.

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

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

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

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

Dr. Jaime Alberto Recinos Crespín  
Alcalde municipal de Cuscatancingo

## INTRODUCCIÓN

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

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

En este marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a los esfuerzos de las municipalidades a través de procesos participativos en los cuales ambos actores dialogan, diagnostican e identifican acciones orientadas al Desarrollo Económico Local (DEL). Las acciones priorizadas son plasmadas en Planes de Competitividad Municipal, los cuales constituyen una guía para el desarrollo de acciones que tienen como objetivo mejorar la competitividad económica de los municipios y por tanto, contribuir al desarrollo económico local. Para la ejecución y seguimiento de los Planes de Competitividad Municipal, se han conformado Comités de Competitividad Municipal, integrados por la municipalidad y representantes de los distintos sectores económicos locales.

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

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

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

# CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

## 1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

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

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

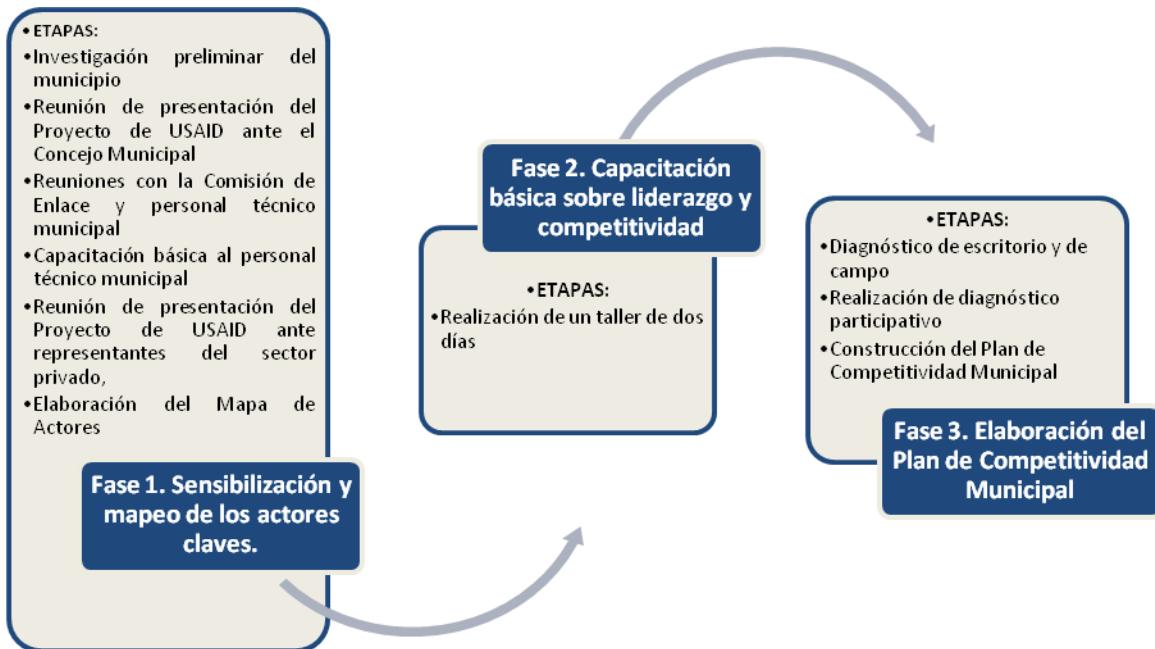
## 1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el Gobierno local como por el sector privado<sup>1</sup>, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo a nivel local. La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (ver diagrama 1)

---

<sup>1</sup> 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 Municipal (PCM) y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participará 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 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 municipal. 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. En una ronda de talleres se validó y se enriqueció el diagnóstico municipal, se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices y se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) para cada sector económico priorizado (agropecuario, industria y artesanías, comercio y servicios).
- c. Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

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

En el presente capítulo, se presenta el contexto general geográfico y socio-económico en el cual se realiza y desde el cual parte la formulación del Plan de Competitividad Municipal de Cuscatancingo, a fin de brindar insumos que sustenten la elaboración de propuestas con las cuales se pretende mejorar la competitividad del municipio.

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

### 2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

El Municipio de Cuscatancingo, pertenece al departamento de San Salvador. Limita al norte con los municipios de Mejicanos y Ciudad Delgado, al este con Ciudad Delgado, al sur con San Salvador y al oeste con Mejicanos.

Su jurisdicción territorial comprende una superficie territorial de 5.40 kms<sup>2</sup> y se encuentra ubicado entre los 440 y los 640 metros sobre el nivel del mar<sup>2</sup>. Se divide administrativamente en 2 cantones: Las Flores y San Luis Mariona<sup>3</sup> (ver mapa 1). La zona urbana se divide en: 41 colonias, 7 condominios, 11 residenciales, 7 repartos, 6 lotificaciones, 7 comunidades.

Cuscatancingo, al pertenecer al Área Metropolitana de San Salvador y por lo tanto forma parte de las propuestas contempladas en el Plan de Desarrollo Territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador. El Plan contiene propuestas sobre desarrollo productivo y social, de conservación ambiental, de protección y conservación del patrimonio cultural, propuestas de gestión del riesgo, sobre el sistema hidrográfico y los drenajes primarios y secundarios. También se incluyeron iniciativas de desarrollo rural, vivienda y desarrollo urbano, de sistema de infraestructuras, sistemas viales y transporte, desarrollo de infraestructura en servicios turísticos y fortalecimiento institucional, entre otras<sup>4</sup>.

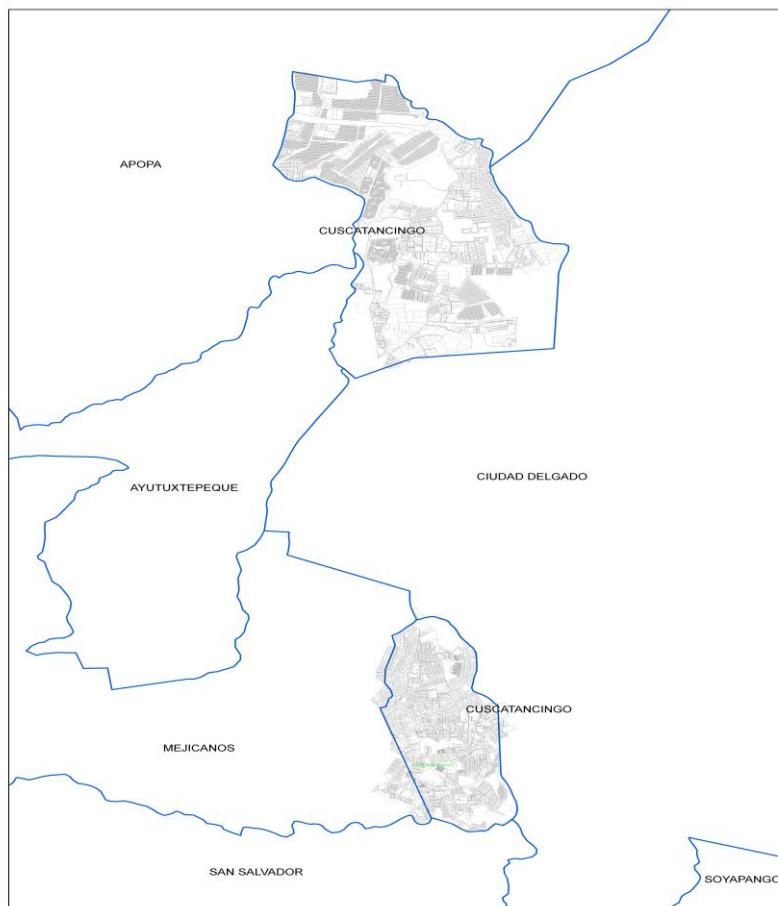
---

<sup>2</sup> Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009

<sup>3</sup> Plan Estratégico de Cuscatancingo 2011 - 2015

<sup>4</sup> Presentan Nuevo Plan de Desarrollo Metropolitano. Susana Peñate. Diario El Mundo. Viernes 17 de junio de 2011.

**Mapa 1. Municipio de Cuscatancingo**



Fuente: Plan Estratégico de Cuscatancingo 2011 - 2015

## **2.2 RECURSOS NATURALES<sup>5</sup>**

### **a. Climatología**

El clima es cálido, pertenece al tipo de tierra caliente. El monto pluvial anual oscila entre 1,700 y 1,800 milímetros.

### **b. Recursos hídricos**

Riegan el municipio los ríos: Arenal, Mariona, Urbina o Tomayate, Chagüite, San Antonio y Urbina; la quebrada Barranca onda.

El río principal es el San Antonio, situado a 400.0 metros al sur de la ciudad de Cuscatancingo, parte de su curso sirve de límite con una parte de la ciudad de San Salvador. La longitud que recorre en el municipio es de 1.0 kilómetro.

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.fisdl.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/647.html>

### c. Tipos de Suelo

Los tipos de suelos que se encuentran en este municipio son: i) Andosoles y Regosoles, Inceptisoles, en terrenos ondulados. Los suelos Regosoles se desarrollan sobre materiales originales sueltos o con roca dura a más de 30cm<sup>6</sup>. Los suelos Andosoles su productividad es muy alta y según su topografía son aptos para una agricultura intensiva y mecanizada estando particularmente adaptados para el cultivo de frutales. Por encima de los 500 m se relacionan con los suelos de las faldas de los volcanes que constituyen las principales zonas cafetaleras del país.

### 2.3 POBLACIÓN

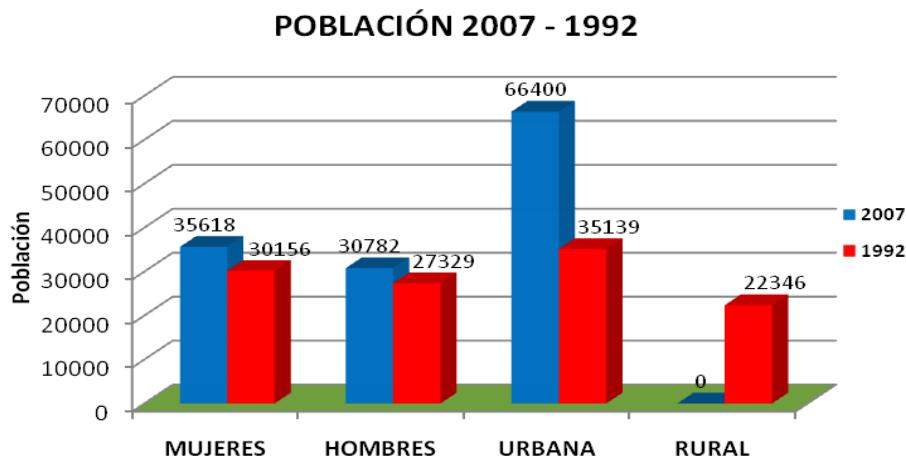
El municipio cuenta con una población urbana de 66,400 habitantes<sup>7</sup>, de ellos 35,618 son mujeres y 30,782 son hombres. (ver tabla 1).

**Tabla 1. Población de Cuscatancingo y San Salvador**

Año	Población total del departamento de San Salvador	Población total De Cuscatancingo	Población de Cuscatancingo			
			MUJERES	HOMBRES	URBANA	RURAL
2007	1,567,156	66,400	35,618	30,782	66,400	0
1992	1,512,125	57,485	30,156	27,329	35,139	22346

Fuente: Censos DIGESTYC 1992 y 2007.

**Gráfico 1. Población de Cuscatancingo 2007- 1992**



Fuente: Censos DIGESTYC 2007 -1992

<sup>6</sup> Fuente: <http://www.miliarium.com/proyectos/nitratos/diccionario/diccionario.asp>

<sup>7</sup> VI Censo de Población y V de Vivienda 2007. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadísticas y Censo. El Salvador, abril de 2008.

En el año 2007 la población urbana se incrementa en 31,261 personas (88.96%) y el VI Censo de Población no registra población rural.

Entre 1992 y 2007, se produjo un aumento poblacional en el municipio de 8,915 habitantes, 15.51%. (Ver tabla 1).

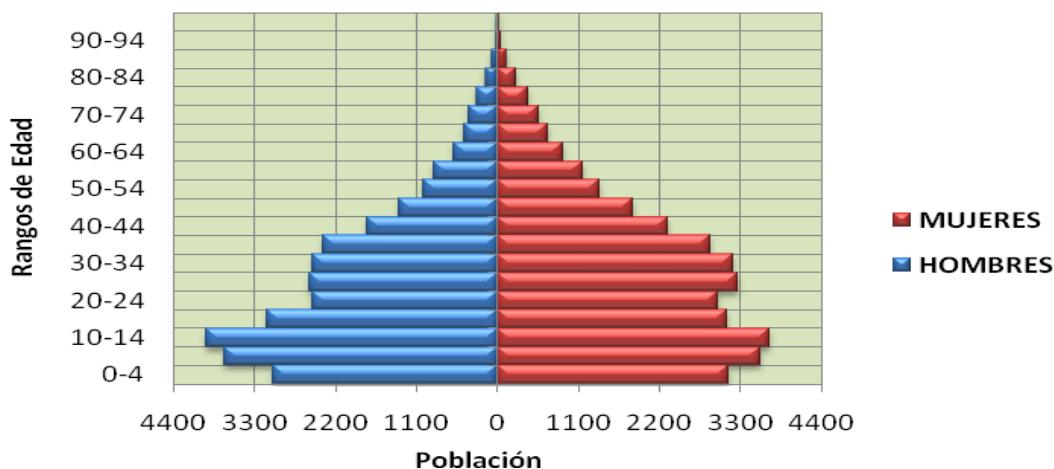
Cabe mencionar que el municipio cuenta con una población bastante joven. El grueso de la población tiene entre 0- 39 años de edad (74.82%) (Ver tabla 2 y gráfico 1)

**Tabla 2. Población de Cuscatancingo por rangos de edad y sexo.**

<b>Edad Quinquenal</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
<b>0-4</b>	3053	3144	6197
<b>5-9</b>	3703	3582	7285
<b>10-14</b>	3949	3698	7647
<b>15-19</b>	3124	3126	6250
<b>20-24</b>	2521	2987	5508
<b>25-29</b>	2550	3259	5809
<b>30-34</b>	2522	3207	5729
<b>35-39</b>	2370	2888	5258
<b>40-44</b>	1761	2323	4084
<b>45-49</b>	1347	1834	3181
<b>50-54</b>	1017	1395	2412
<b>55-59</b>	864	1167	2031
<b>60-64</b>	593	882	1475
<b>65-69</b>	454	686	1140
<b>70-74</b>	385	551	936
<b>75-79</b>	282	418	700
<b>80-84</b>	163	257	420
<b>85-89</b>	87	127	214
<b>90-94</b>	25	54	79
<b>95 y más</b>	12	33	45
<b>Total</b>	<b>30782</b>	<b>35618</b>	<b>66400</b>

Fuente: Censo DIGESTYC 2007

**Gráfico 2. Población por grupos quinquenales de edad en el Municipio de Cuscatancingo**



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

El “bono demográfico” hace referencia al predominio o el mayor peso que, en un momento del tiempo, tiene el volumen de personas que se encuentran en el tramo de edades consideradas como aptas para trabajar (por definición personas entre los 15 y los 64 años, la PET), comparadas con el grupo de los que se encuentran fuera de ese tramo de edades (personas menores de 15 y mayores de 65 años). Se trata en realidad de la necesidad de considerar los cambios en los tamaños absolutos y relativos de los grupos de población objetivo, *para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas, las cuales, en general, se definen a partir de agrupaciones de individuos en términos de la edad de las personas*. Esto considerando que estos cambios pueden provocar condiciones favorables en la atención de las necesidades y demandas de los diversos grupos objetivos cuando cambia la estructura por edad de la población.<sup>8</sup>

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

Para que un municipio como Cuscatancingo pueda aprovechar esta situación donde más del 62% de la población se encuentra en el tramo donde las personas se encuentran en edades aptas para trabajar, generándose con ello una situación teóricamente favorable para el mejoramiento de las condiciones de vida de los hogares, será necesario que el Gobierno local dirija sus estrategias, políticas e inversiones en la generación de empleo, educación y sistemas de salud para estos numerosos jóvenes y adultos

<sup>8</sup> El Salvador: Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas. Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA

Otro aspecto importante de analizar sobre la densidad poblacional del Municipio de Cuscatancingo es el hecho que este es uno de los municipios más densamente poblados de los Municipios del AMSS<sup>9</sup> lo que se traduce en la agudización de algunos problemas como la calidad de vivienda debido al hacinamiento habitacional, dificultad de transporte, escases de fuentes de trabajo a nivel local, deficiencia en la cobertura y la calidad de los servicios, seguridad ciudadana, etc.

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

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

- *Criterio de Equidad* (25%): un 25% del Fondo se distribuye en partes iguales entre los 262 municipios del País.
- *Criterio de población* (50%): considera el número de habitantes de cada municipio.
- *Criterio de extensión territorial* (5%): se adjudica en forma directamente proporcional al tamaño del municipio.
- *Criterio de pobreza* (20%): toma en consideración el comportamiento de los índices de pobreza correspondientes a cada municipio según el censo oficial vigente al momento (retoma indicadores como: mortalidad infantil, analfabetismo, tasa de escolaridad, porcentaje de viviendas sin servicios de agua, servicio sanitario y porcentaje de población rural).<sup>10</sup>

## 2.4 MIGRACIÓN

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

El porcentaje de personas receptoras de remesas o ayuda familiar del exterior, en el 2009, es de 6.7%<sup>11</sup>.

El porcentaje de hogares receptores de remesas es del 15.3%. El promedio de ingresos de remesas por hogar en el municipio es de \$158.60 dólares mensuales<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Tipología de Municipios El Salvador 2007. Programa PROMUDE/GTZ. <http://www.opinandoenelsalvador.com/wp-content/uploads/2009/06/tipologiamunicipalgtz2007.pdf>

<sup>10</sup> Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador. ILPES, CEPAL-GTZ. Santiago de Chile, 2008

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

<sup>12</sup> Informe 262. Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005. JICA, PNUD 2005.

## 2.5 EDUCACIÓN

### a. Años de escolaridad promedio.

La escolaridad promedio del municipio es de 7.1 años, siendo menor en 0.4 años, con respecto a la escolaridad promedio del departamento de San Salvador; el Censo de Población 2007 considera al municipio totalmente urbano, por lo que no se refleja la escolaridad promedio de la zona rural. La escolaridad promedio masculina es de 7.4 años y la femenina es de 7.0 años.

**Tabla 3. Años de escolaridad promedio de Cuscatancingo**

Municipio	Escolaridad promedio (en años)				
	Hombre	Mujer	Rural	Urbano	Total
Cuscatancingo	7,4	7	0	7,1	7,1
Departamento de San Salvador	7,8	7,3	4,6	7,7	7,5

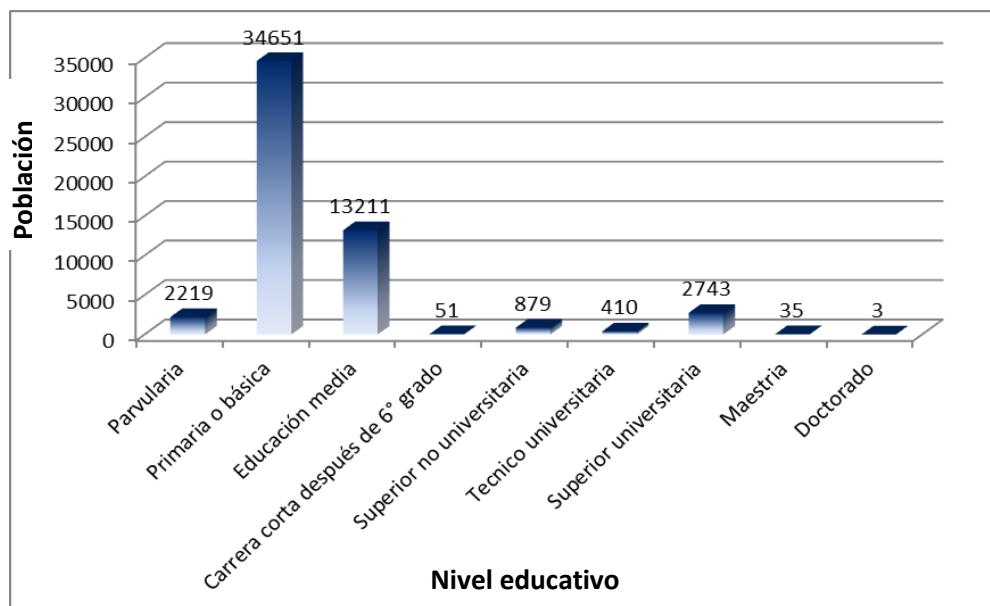
Fuente: Almanaque 262, 2009

### b. Tasa alfabetismo adulto.

La tasa de alfabetismo adulto, en personas mayores de 15 años, es de 92.1%, la tasa de alfabetismo masculino es de 94.7% y el alfabetismo femenino es de 90.1%, por lo que es mayor el alfabetismo masculino en 4.6%, con respecto al alfabetismo femenino.

También es importante resaltar que el 64% de las personas, el nivel más alto de educación formal, que han aprobado, es de primaria básica, situación que se presenta en el gráfico 3:

**Gráfico 3. Población de Cuscatancingo con el nivel más alto de educación formal aprobado**



Fuente: Censo de Población DIGESTYC 2007

Por su parte, la municipalidad, desde el año 2007 implementa el programa de Alfabetización de Adultos, habiendo alfabetizado al año 2010 a 225 personas. Para el año 2011 la meta es alfabetizar a 250 adultos, de un total de 300 identificados en el censo de alfabetización realizado por estudiantes de la Escuela Municipal de Majucla y el Centro Escolar Villa Mariona.

### c. Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos

El municipio cuenta con un total de 35 centros educativos, con 281 aulas y 626 secciones; del total de los centros educativos 12 se encuentran en ubicados en el Cantón San Luis Mariona. 17 centros educativos son privados. Los 35 centros educativos son atendidos por 497 docentes.

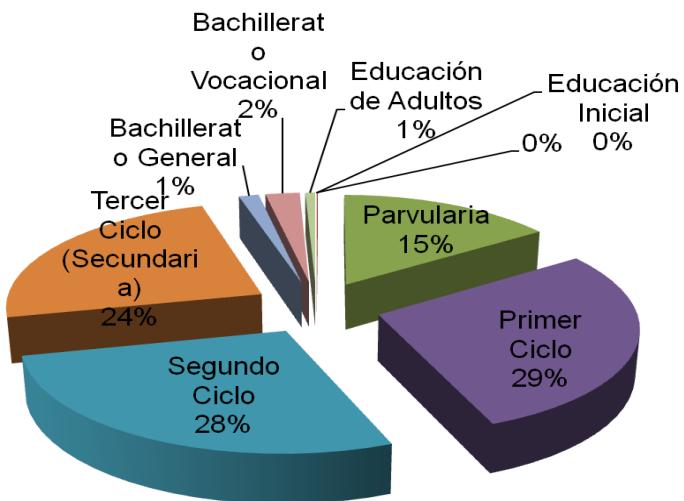
Los niveles educativos, de educación formal con los que se cuenta en el municipio y la matrícula y porcentajes por nivel educativo, se detallan en la tabla 4 y el gráfico 4. En el año 2009 se contó con una matrícula de 16,256 estudiantes.

**Tabla 4. Matrícula por Nivel Educativo de Cuscatancingo, 2009**

NIVEL EDUCATIVO	MATRICULA	SECCIONES
Educación Inicial	13	2
Parvularia	2496	156
Primer Ciclo	4631	157
Segundo Ciclo	4470	156
Tercer Ciclo (Secundaria)	3907	122
Bachillerato General	230	7
Bachillerato Vocacional	395	17
Educación de Adultos	114	9
<b>TOTAL</b>	<b>16,256</b>	<b>626</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Inicial 2009, MINED

**Gráfico 4. Porcentajes de la matrícula 2009, por nivel educativo**



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Inicial 2009, MINED

La municipalidad administra y sostiene económicamente tres Escuelas Municipales en Villa Mariona, colonia Majucla y Ciudad Futura fase I. El presupuesto que la municipalidad ha invertido en las escuelas municipales, en pago de docentes y servicios básicos en los últimos 3 años, desde 2009 a 2011 es de \$148,929.61, \$176,393.23 y \$54,040.23 respectivamente<sup>13</sup>.

En Villa Mariona II la Escuela de Educación Parvularia Municipal cuenta con una Ludoteca, un espacio de aprendizaje a través del juego.

La municipalidad brinda becas de estudio a 7 jóvenes en estudios superiores y educación media y a 36 alumnos/as de educación básica.

En cuanto a los elementos de calidad educativa, los centros educativos cuentan con los siguientes servicios:

Aqua: 33 centros se abastecen de cañería interna, 3 se abastecen por otro medio no especificado y uno se abastece de pozo.

Instalaciones eléctricas y computadoras: 34 de los centros cuentan con instalaciones eléctricas funcionando y 38 computadoras para uso administrativo, 237 computadoras son para fines educativos; 20 centros educativos no cuentan con computadoras para fines educativos.

15 centros tienen servicio de Internet, contando con este servicio 220 docentes, 31 de áreas administrativas y 4,326 estudiantes.

<sup>13</sup> Fuente: Documento de la Municipalidad “Desarrollo Social Comunitario”, Intersectorialidad, Comisión de Participación Ciudadana.

Infraestructura de apoyo educativo: Del total de centros educativos, 18 cuentan con biblioteca, 4 con laboratorio de ciencias, 9 con aula de apoyo, 23 con espacio recreativo, 6 con cancha propia de futbol, 13 con cancha propia de basquetbol, 9 con salón de usos múltiples, uno con Granja Agrícola, uno con taller para bachillerato industrial, uno con clínica para bachillerato en Salud, 5 con clínica para atender a estudiantes y maestros, ningún centro cuenta con laboratorio de inglés.

## 2.6 INDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA

### a. Índice de Desarrollo Humano del municipio

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar<sup>14</sup>: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida que el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

El IDH de Cuscatancingo, calculado por el PNUD para 2007, fue de 0.789, colocándolo en el 9º lugar dentro de los 262 municipios del país.

### b. Porcentaje de hogares con jefatura monoparental

En Cuscatancingo, 11150 hogares tienen jefatura masculina, equivalentes al 64.47% de los hogares y 6146 hogares, equivalentes al 35.53% de los hogares, tienen jefatura femenina.

### c. Ingreso per cápita municipal

Según el Informe 262 del PNUD, 2009, el ingreso per cápita está vinculado al poder adquisitivo y a un nivel decente de vida. Para el municipio de Cuscatancingo el PIB per cápita es de USD\$7,581.40 dólares.

## 2.7 CONECTIVIDAD

### a. Infraestructura vial

El municipio se conecta por carreteras pavimentadas con los municipios de San Salvador y Mejicanos. La ubicación geográfica del municipio en el área metropolitana y su conectividad vial, le generan una ventaja competitiva, al acceder a importantes servicios y mercados del área metropolitana de San Salvador.

<sup>14</sup> Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de indicarse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: [www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm](http://www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm)

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

La infraestructura de telecomunicaciones en el municipio de Cuscatancingo para la red de telefonía fija incluye la cobertura en el área urbana, conectando al interior del Municipio y con el resto del país. El 54.4% de los hogares del municipio cuentan con telefonía fija, y el 2.2% de los hogares cuentan con servicio de Internet, considerados todos los hogares como urbanos<sup>15</sup>.

Por otro lado, el Censo de Población 2007 registra que el 17.31% de hogares utilizan la tecnología celular para comunicarse lo que equivale a 11,495 hogares.

### **c. Tecnología**

Según el Censo de Población 2007, un total de 2,071 hogares, equivalente al 11.97% del total de hogares del municipio de Cuscatancingo, cuentan con computador

### **d. Cobertura y acceso a servicios básicos de agua, alumbrado eléctrico, drenajes y desechos sólidos**

El detalle del porcentaje de los hogares con cobertura de servicios básicos en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Porcentaje de hogares con cobertura de servicios básicos**

SERVICIOS	HOGARES CON ACCESO (%)
Agua dentro de la casa	93.3
Servicio de alumbrado eléctrico	98.0
Recolección de basura	94.2
Saneamiento por alcantarillado	90.0

Fuente: Elaboración propia en base al Almanaque 262. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009

El municipio tiene una ventaja competitiva en cuanto al acceso a servicios básicos, ya que más del 90% de su población cuenta con cobertura de estos servicios. Además de contar con amplia cobertura de telefonía fija y de celular, todo lo cual contribuye a dotar de importantes condiciones y herramientas a las iniciativas económicas en la localidad.

## **2.8 MAPA DE ACTORES**

### **a. Instituciones presentes en el municipio.**

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

<sup>15</sup> Almanaque 262. Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. FUNDAUNGO, PNUD. San Salvador agosto de 2009.

impulsar. Asimismo, analiza los roles y funciones de cada uno de los actores que intervienen, las relaciones de poder y la interdependencia que existe entre ellos, y que influye positiva o negativamente sobre el proyecto a impulsar. Para el caso, el mapa de actores presenta una visión gráfica del conjunto de actores involucrados en el campo de la competitividad municipal.

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes-que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.<sup>16</sup>

Para el caso de la competitividad municipal, se distinguen aquellos actores directamente involucrados en generar un clima de confianza propicio para la inversión y generación de negocios, como actores *primarios*, como son: el gobierno municipal y el sector privado, representado a través de sus gremios, organizaciones y empresas de los sectores agrícolas, comercio, servicio, industria, transporte y otros, que se encuentra dentro del municipio o fuera del mismo pero tienen una injerencia directa en el volumen de la actividad económica municipal. Asimismo, existen otros actores *secundarios*, que constituyen el conjunto de instituciones públicas ó privadas que brindan un soporte a la actividad económica-empresarial, a través de actividades como: formación técnica, investigación y tecnología, asistencia técnica, información de mercados, marcos regulatorios y normativos, así como financiamiento y logística. Estas instancias constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

Siguiendo a PREVAL<sup>17</sup>, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>16</sup> <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

<sup>17</sup> "Mapeo de Actores Sociales", Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web "Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)".

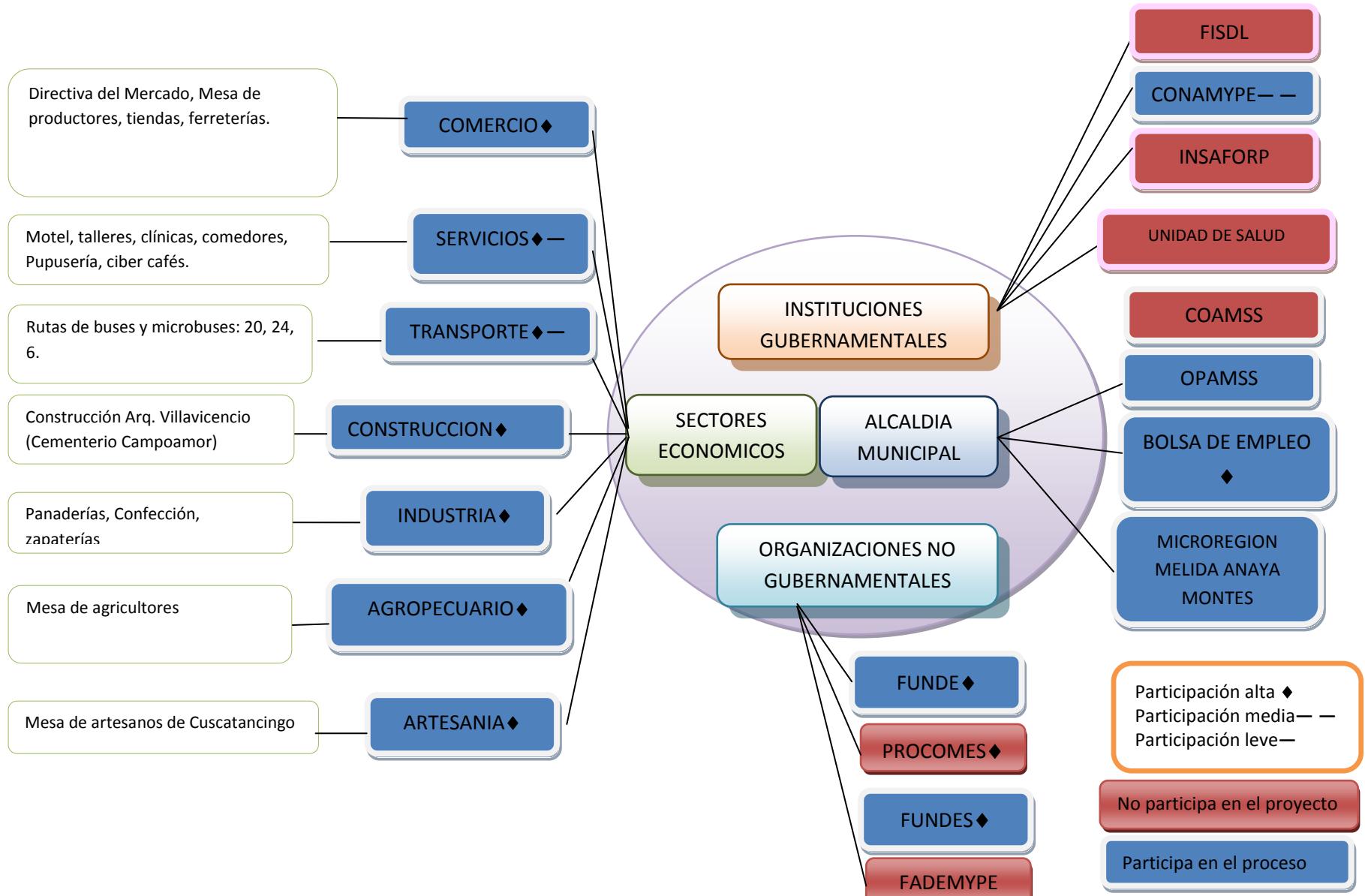
**Tabla 6. Mapa de Actores de Cuscatancingo**

Actores económicos	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
SECTOR PRIVADO	Comercio	El comercio se realiza en el mercado municipal y pequeños negocios	A favor, han manifestado interés en participar en el proyecto como una oportunidad de mejorar sus actividades económicas.	Bajo, son pequeños negocios que no tienen mucha incidencia en las decisiones locales.
	Transporte	Existen cooperativas de transporte de buses y microbuses con servicio dentro y fuera del municipio.	A favor, han manifestado interés en participar en el proyecto.	Medio, es un sector importante para la dinamización de la economía local.
	Agropecuario	Hay pequeños agricultores de maíz y frijol, quienes son apoyados por la municipalidad con diversas iniciativas.	A favor, han manifestado interés en participar en el proyecto.	Bajo, son pequeños agricultores individuales y no tienen mucha incidencia en las decisiones locales.
SECTOR PUBLICO	Municipalidad	El gobierno municipal participa en el proyecto e impulsa el desarrollo económico a través de diversas iniciativas: articula con FISDL e INSAFORP para desarrollar el programa PATI, brinda apoyo a agricultores con insumos y microcréditos, apoyo para el cultivo y comercialización del frijol, ferias gastronómicas y de artesanos,	A favor, han manifestado interés en participar en el proyecto y realiza diversas actividades para impulsar el desarrollo socio económico del municipio.	Alto, ya que siendo el Gobierno Municipal tiene capacidad de promover o estancar el desarrollo del proyecto y decide su aprobación.

Actores económicos	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
		<p>capacitación a jóvenes en emprendedurismo económico, promueve el empleo de recicladores, becas estudiantiles, se ha capacitado al personal del mercado para ser reconocido como mercado saludable.</p> <p>Ha creado una organización de productores y la mesa de desarrollo socioeconómico.</p>		
ONG		Constituyen un importante apoyo al impulso del desarrollo económico del municipio que de forma coordinada con la municipalidad realizan diferentes iniciativas.	A favor, en la medida en que el proyecto facilita el desarrollo de sus actividades.	Alto, ya que tiene capacidad de promover o generar sinergias con el desarrollo del proyecto.

Existe una importante presencia de actores locales que han participado en la Mesa de Desarrollo Socio Económico y en la construcción del Plan Estratégico, los cuales han tenido poca participación en el proyecto de Competitividad Municipal, por lo que la municipalidad puede articular a los actores locales para tener un mayor impacto en la competitividad del municipio, complementar y evitar duplicidad de esfuerzos en la búsqueda del desarrollo económico local.

**Diagrama 2. Mapa de Actores del Municipio de Cuscatancingo**



## CAPITULO III GESTIÓN MUNICIPAL

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

Aunque la gestión municipal tiene un ámbito de acción muy amplio, en el presente capítulo se realiza un diagnóstico básico sobre la gestión municipal en temas como: transparencia, prestación de servicios y otros aspectos relevantes de la gestión municipal vinculados a la competitividad con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad para promover el desarrollo económico y social.

También se presenta un análisis sobre el posicionamiento de la municipalidad en los dos momentos de medición del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009 y 2011 evaluando principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. Esta herramienta se destaca específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios

### 3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

En el 2009, el **Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas”** desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel local y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del Desarrollo Económico Local. En esta oportunidad se realizó la medición en 100 municipios del país y posteriormente para el año 2011 la medición se realizó en 8 municipios más, es decir, 108 municipios.

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

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

En el año 2009 el municipio de Cuscatancingo ocupó el lugar 12, obteniendo un promedio de 6.53 puntos. En el año 2011 se realizó una nueva medición y Cuscatancingo mejoró su calificación, obteniendo un ICM ponderado de 6.71, lo cual le ha llevado a ocupar el lugar 18 en el ranking. La puntuación obtenida por Cuscatancingo, en los años 2009 y 2011, en cada uno de los sub índices es la siguiente:

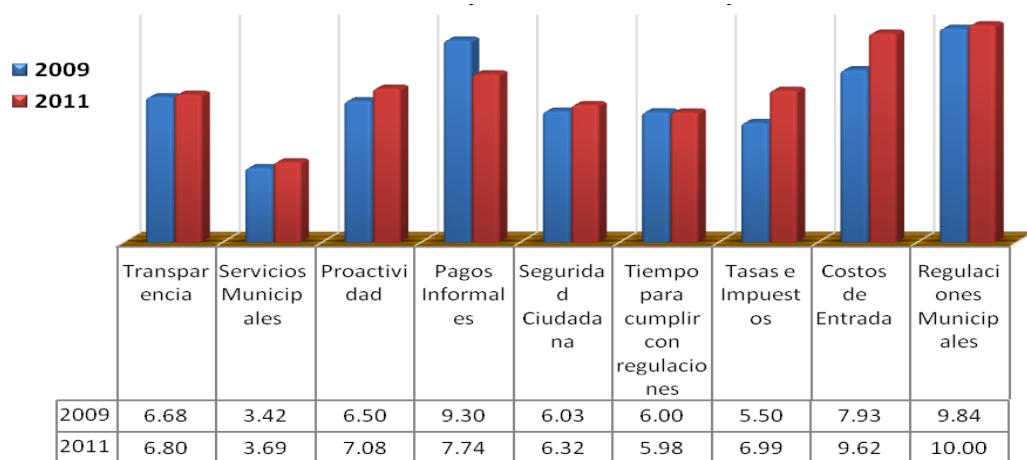
**Tabla 7. Índice de Competitividad Municipal de Cuscatancingo. Cambios en los subíndices del ICM entre 2009 y 2011**

Subíndice	Valor 2009	Valor 2011	Variación + / -
<b>Transparencia</b>	6.68	6.80	0.12
<b>Servicios municipales</b>	3.42	3.69	0.27
<b>Proactividad</b>	6.50	7.08	0.58
<b>Pagos informales</b>	9.30	7.74	-1.56
<b>Seguridad ciudadana</b>	6.03	6.32	0.29
<b>Tiempo para cumplir con las regulaciones</b>	6.00	5.98	-0.02
<b>Tasas e impuestos</b>	5.50	6.99	1.49
<b>Costos de entrada</b>	7.93	9.62	1.69
<b>Regulaciones municipales</b>	9.84	10.00	0.16
<b>ICM ponderado</b>	<b>6.53</b>	<b>6.71</b>	

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

En el 2011 se registran variaciones en los valores de los sub índices, con respecto a los valores registrados en el 2009, incrementándose en todos los sub índices, excepto en Pagos Informales en donde se registra una disminución de 1.56 puntos y en Tiempo para Cumplir con las Regulaciones en donde se registra una disminución de 0.02 puntos.

**Gráfico 5. Índice de Competitividad Municipal de Cuscatancingo 2009-2011**



Fuente: Apéndice Completo: ICM 2009, ICM 2011. El Salvador.

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

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

#### **a. Sub Índice de Transparencia**

Existen distintas modalidades de gestión municipal, entre ellas la gestión participativa. La participación de la ciudadanía en la gestión municipal está contemplada en el título IX del Código Municipal<sup>18</sup>, que considera una obligación de los gobiernos municipales promover la participación de la ciudadanía, a través de los mecanismos de participación ciudadana contemplados en el Código Municipal en el Artículo 116<sup>19</sup>.

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

##### **Reglas claras**

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

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

##### **Participación y control social**

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

<sup>18</sup> Código Municipal. Decreto Legislativo N°536, del 17 de enero de 1986, D. Oficial 23, Tomo 290, publicación DO: 05/02/1986.

<sup>19</sup> Código Municipal, Título IX. De la Participación Ciudadana y de la Transparencia, Capítulo I, Artículo 116. Son mecanismos de participación ciudadana los siguientes: Sesiones públicas del Concejo, cabildo abierto, consulta popular, consulta vecinal sectorial, Plan de inversión participativo, Comités de Desarrollo Local, Consejos de Seguridad Ciudadana, Presupuesto de Inversión Participativa y otros que el Concejo Municipal estime conveniente.

en la definición y/o ajuste de proyectos y planes de acción para su realización (FISDL: 2010).

### **Acceso a la información**

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

En el municipio de Cuscatancingo se han desarrollado distintos mecanismos de acceso a la información, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Informe de resultados encontrados y toma de posesión 2º período de Gobierno Municipal/2 de mayo 2009.
- Informe sobre los primeros 100 días de gobierno/22,23 y 30 de agosto 2009.
- Cabildo Abierto de Rendición de Cuentas/19 de diciembre de 2010.
- Sesión abierta del Concejo Municipal.
- Entre los mecanismos de participación ciudadana, se desarrollan los siguientes:
  - Consultas ciudadanas para priorización de proyectos, diciembre de 2009 y en 2010
  - Devolución de Consulta Ciudadana
  - Plan de Inversión Participativa.
  - Planificación Estratégica Participativa.
  - Mesa intersectorial para el desarrollo local.
  - Cabildos con comunidades, mujeres y jóvenes.
  - Juntas Vecinales.
  - Conversatorios sectoriales.
- Existe un Comité de Contraloría Ciudadana, del Comité de Desarrollo Local, el cual verifica cotizaciones, calidad de productos adquiridos con fondos públicos, además de verificar los servicios que brindan las instituciones gubernamentales.
- También para el desarrollo de estos mecanismos, se han brindado capacitaciones a concejales, concejalas y Jefaturas de la Municipalidad de Cuscatancingo en contraloría social, transparencia y rendición de cuentas.

### **b. Sub Índice de servicios municipales**

En cuanto a servicios municipales, destaca en los siguientes:

- Agua potable, el sistema de agua del área urbana es administrado por ANDA, el porcentaje de hogares con acceso a agua potable según el Almanaque 262, PNUD 2009, es del 93.3%
- Aguas negras, se maneja mediante el sistema de alcantarillado, ya que el municipio no se cuenta con una planta de tratamiento propia.

- La recolección y disposición final de desechos se realiza a través de MIDES que es una sociedad de economía mixta conformada por un grupo de inversionistas de capital privado y el Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, COAMSS, de la cual Cuscatancingo forma parte.

Para la medición ICM realizada en el año 2009, en el subíndice de servicios municipales Cuscatancingo ocupó el puesto Nº34 con un puntaje de 3.42. Para el año 2011 el Municipio ocupa el puesto Nº 39 con un puntaje de 3.69, con lo que se ubica en el rango de municipios con desempeño bajo para dicho indicador y con menor puntaje para este Municipio en ambas mediciones (RTI Internacional, 2009; RTI Internacional, 2011).

### c. Sub Índice de Proactividad

La municipalidad toma la iniciativa de participar o apoyar el desarrollo de programas o proyectos que contribuyen al desarrollo económico de su población, entre estas iniciativas se pueden mencionar:

- El Programa de Apoyo Temporal al Ingreso (PATI), con el cual se benefician 154 personas y 11 comunidades.
- Se han beneficiado a 270 agricultores con abonos y semilla para realizar sus cultivos en los años 2009 y 2010, se han brindado créditos a 25 agricultores locales para el cultivo de granos básicos en el año 2009. También se ha apoyado la elaboración de abonos orgánicos en el marco de la Agricultura Sostenible a 27 familias agricultores/as, facilitada por Asociación Agropecuaria Salvadoreña, AGROSAL DE R. L., a más de 150 agricultores se les facilitó transporte y llamadas telefónicas para ser beneficiarios de los paquetes agrícolas del Gobierno Central durante el año 2011.
- Se ha capacitado un promedio de 25 microempresarios y microempresarias en coordinación con el COAMSS a través del Proyecto Red Metropolitana para el Desarrollo Económico Local (REMDEL).
- Un total de 14 jóvenes han sido beneficiados con becas de formación técnica bajo la modalidad Empresa Centro, a través del Proyecto PROJOVENES. También se ha formado y capacitado a 20 jóvenes del municipio por FADEMYPE en emprendedurismo económico, facilitando a 5 jóvenes capital semilla para los proyectos propuestos por ellos. En convenio con PROCOMES, se desarrollan programas de capacitaciones para jóvenes con ideas de negocio y charlas de orientación laboral.
- Se desarrollan Ferias Gastronómicas y de Artesanos, también se cuenta con un amplio mercado municipal, en el cual se han realizado capacitaciones sobre el manejo de alimentos y parasitismo, dirigido al sector de cocinas, lácteos y carnes, en coordinación con la Unidad de Salud.
- Se ha apoyado la comercialización de Tilapia 2011.
- Se promueve el desarrollo educativo de la población a través de: becas, alfabetización, escuelas municipales, Instituto, Biblioteca.

- Se ha conformado una Organización de Productores en el municipio, integrada por zapateros, confeccionistas, panaderos, agricultores, alimentos, etc.
- Se realizó el Foro de Articulación de los actores económicos en el AMSS, para el desarrollo económico territorial, apoyado por el COAMSS.
- Un promedio de 34 personas se benefician del Proyecto RESSOC: Emprendedurismo Social y Ecogestión de Residuos Urbanos para la Cohesión Social. Se ha realizado la construcción de la Planta de Separación; promoviendo la organización y empleo para recicladores.

**d. Sub Índice de Seguridad**

En Cuscatancingo predomina un alto índice de violencia, maras, promiscuidad y drogadicción. Entre los delitos cometidos están los hurtos, robos, violencia intrafamiliar, hostigamiento, asesinatos, violaciones y secuestros. En cuanto a las denominadas “maras”, se encuentran ubicadas en las colonias Lirios del Norte, Arenales y Tepito y en el Colegio Montecarmelo. La comunidad Villa Mariona 2 pertenece exclusivamente a la Mara Salvatrucha<sup>20</sup>. Todas estas condiciones de inseguridad afectan el desarrollo económico local.

La municipalidad promueve y realiza actividades preventivas de la violencia y delincuencia en la localidad, apoyando el desarrollo de actividades de la Comisión de Seguridad de la Mesa Intersectorial, se ha capacitado a esta Comisión por parte de la PNC, en los centros educativos se han divulgado los derechos de la niñez, también se desarrollan actividades de convivencia, como una forma de concreción de la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia en apoyo a los municipios. Se promueven las actividades deportivas<sup>21</sup>.

Se ha capacitado a los agentes del CAM, se ha firmado una carta de entendimiento entre la Alcaldía y la Unidad de Justicia Juvenil de la Corte Suprema de Justicia. También se han creado las Escuelas de Convivencia para la adecuada utilización del tiempo libre. Además se ha creado el Observatorio Municipal para la Prevención de la Violencia.

**e. Normativa Municipal**

El municipio cuenta con las siguientes ordenanzas: Ordenanza reguladora de las construcciones, ordenanza, Ordenanza Reguladora de tasas del Mercado Municipal.

**f. Trámites empresariales**

El diagnóstico de los trámites empresariales que se realizan en la municipalidad de Cuscatancingo, fue realizado por FUNDES y los resultados se presenta en la siguiente tabla:

---

<sup>20</sup> Drogas y Delitos Conexos: Maras, Iniciativas Locales de Prevención. Municipio de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador. <http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/San%20Salvador/cuscatancingo.htm>

<sup>21</sup> Mesa 2 Cultura de Paz y Seguridad Ciudadana.

**Tabla 8. Diagnóstico de trámites empresariales de Cuscatancingo**

Municipalidad	Pasos	Tiempo		Personal Involucrado	Departamentos	Requisitos			Visitas	Documentos internos
		Minutos	Días hábiles			Persona Natural	Persona Jurídica	Adicionales		
CUSCATANCINGO										
1	Calificación de empresas.	49	1,347	3.21	4	2	3	6	1	1
2	Balances a presentar por empresas.	46	1,246	2.97	4	2	1	1	0	0
3	Refreda de licencias para la venta de bebidas alcohólicas.	96	7,716	18.37	21	3	2	2	0	0
4	Solvencia Municipal.	39	840	2.00	6	3	2	2	0	0
									2	4

#### **Calificación de empresas.**

El trámite requiere de inspección previa lo que implica un 40% del tiempo total del trámite clasificado como demora. Al igual se le indica al contribuyente la cantidad a cancelar sin entregarle resolución del trámite.

#### **Balances a presentar por empresas.**

El trámite no requiere de inspección pero implica la entrega de la resolución lo que conlleva un tiempo similar presentando esto para el tiempo total del trámite un 46% clasificado como demora.

#### **Licencia y renovación.**

El proceso de licencia y renovación es el mismo para el Contribuyente. Dicho trámite se ejecuta en diferentes departamentos ya que debe realizarse una inspección previa para poder pasar a autorización a Concejo Municipal, la emisión del correspondiente acuerdo que permite la elaboración de la resolución que es enviada al Contribuyente. Todo este proceso implica para el tiempo total del trámite un 59% clasificado como demora.

#### **Solvencia Municipal.**

El documento contempla la firma de tres funcionarios municipales: Jefe de Cuentas Corrientes, Tesorero y Alcalde Municipal. Debido a la gestión a realizar para obtener dichas firmas se entregan un día después de recibida la solicitud implicando al contribuyente realizar varias visitas para la obtención de la solvencia. Otro detalle es la verificación de los pagos efectuados en la cuenta ya que a pesar de contar con un Sistema, éste se realiza en Tarjetas que repercute en mayor tiempo para su entrega.

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

El número actual de contribuyentes o establecimientos registrados en el catastro municipal asciende a 1525, cifra inferior a los datos que registró el Censo Económico 2005, que fue de un total de 1915 establecimientos.

Nota: este apartado ha sido elaborado a partir de datos proporcionados por la Municipalidad de Cuscatancingo mediante entrevistas realizadas a personal de la Municipalidad.

**h. Ordenanzas de tasas, reglamentos.**

Existe una ordenanza reguladora de la actividad comercial, dentro de las instalaciones del mercado municipal<sup>22</sup>, con la cual se ordena esta actividad y se norma el uso de las instalaciones.

También existe una ordenanza reguladora de las construcciones en el municipio<sup>23</sup>, la cual es administrada a través de la OPAMSS, la ordenanza regula las construcciones de acuerdo a la zonificación y usos del suelo del AMSS, lo cual es importante tomar en cuenta por parte de empresas que deseen establecerse en el municipio.

---

<sup>22</sup> Ordenanza Reguladora de Tasas del Mercado Municipal de la Alcaldía de Cuscatancingo. Decreto Municipal N 19, del 24/10/2001. Diario Oficial 213, Tomo 353. Publicación del Diario Oficial del 12/11/2001. Reformas (2) D.M. N°2, del 2/04/2003, publicado en el D.O. N°74, Tomo 359, del 25/04/2003.

<sup>23</sup> Ordenanza del Control del Desarrollo Urbano y de la Construcción en el Municipio de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador.

## CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

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

A lo largo del capítulo IV, se presentan brevemente una serie de elementos sobre las características económicas del Municipio. En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo, iniciando con una exposición sobre los sectores: Agrícola, comercio, servicios e industria, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005; El principal objetivo es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades, que en términos productivo empresariales, con que se cuenta.

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

### 4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO<sup>24</sup>

#### a. Perfil del sector agrícola

En el municipio se encuentran 250 productores agropecuarios individuales, de ellos 70 son productores con fines comerciales, 180 son pequeños productores y se encuentran 5,890 viviendas con producción de patio.

Los principales productos del municipio son: actividades diversificadas y granos básicos. Producido 1697 quintales de maíz y 234 quintales de frijol.

En el municipio el sector agropecuario genera 378 empleos, de ellos 106 son temporales y 272 son permanentes.

---

<sup>24</sup> VII Censos Económicos 2005. Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos

### **b. Perfil del sector industrial**

En el municipio se registran 320 empresas de industria. Entre las principales actividades industriales se encuentran: carpintería, confección, elaboración de alimentos, pan, mosquiteros, encuadernaciones, calzado, cajas mortuorias, hielo, estructuras metálicas, cepillos y escobas, hamacas, colchones, serigrafías, sacos y bolsas, tornillos y pernos, rótulos, placas, ladrillos.

### **c. Perfil del sector comercio**

En el comercio se registran 1282 empresas comerciales, constituyendo el 66.95% del total de empresas registradas en el municipio.

Entre las principales actividades comerciales se encuentran: abarroterías, chalets, comedores, cooperativas de consumo, ferreterías, frutas y verduras, librerías y papelerías, venta de gas propano, artículos de primera necesidad, relojerías, helados, chatarra, aceites y grasas, bebidas gaseosas, agua, carne, artesanías, artículos plásticos, aves de corral, condimentos, especies, flores y arreglos florales, plantas y semillas, ataúdes, bebidas alcohólicas, venta de bicicletas y accesorios, ropa interior, ropa usada, huevos, piñatas, dulces.

### **d. Perfil del sector servicios**

En servicios se registran 261 empresas. Entre las principales actividades de servicios se encuentran: lavado y pasteados de vehículos, reparación de bicicletas, reparación de calzado, reparación de vehículos, de llantas, reparación de electrodomésticos, arrendamiento y venta de inmuebles, gimnasios, salones de bellezas, barberías, centros educativos, clínicas médicas, reproducción e impresión de documentos, servicios fúnebres, asesoramiento y representación jurídica, demolición, limpieza, fontanería.

### **e. Generación de empleo por sectores económicos.**

El municipio posee un total de 1,915 establecimientos registrados, los cuales en su totalidad generan 3,397 personas ocupadas y 1,191 personal remunerado, lo cual se detalla en la siguiente tabla. Del total de establecimientos 320 son de la industria, 1,282 del sector comercio, 261 del sector servicios, 50 de transporte. (V Censo Económico, 2005).

**Tabla 9. Personal ocupado y remunerado por área económica en Cuscatancingo**

AREA ECONOMICA	CANTIDAD DE EMPRESAS	PERSONAL TOTAL	PERSONAL REMUNERADO
COMERCIO	1282	1840	306
SERVICIOS	261	499	229
INDUSTRIA	320	723	388
CONSTRUCCION	2	134	127
TRANSPORTE	50	201	141
<b>TOTAL</b>	<b>1915</b>	<b>3397</b>	<b>1191</b>

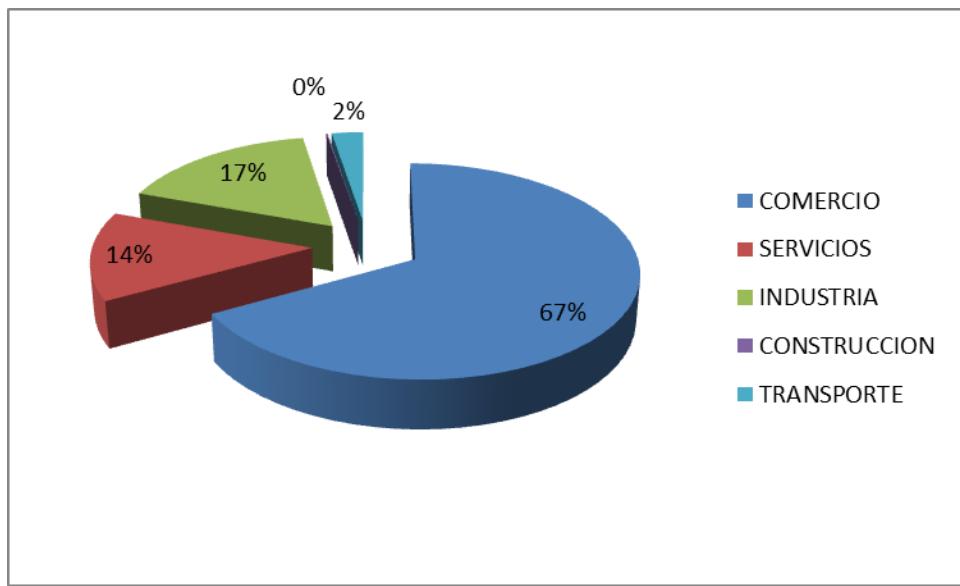
Fuente: V Censo Económico, DIGESTYC ,2005

## 4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

### a. Estructura y tamaño de las empresas

El número de empresa que registró el Censo Económico 2005, asciende a un total de 1915 establecimientos, siendo comercio, industria y servicios, los sectores económicos mas representativos, tal como puede observarse en el gráfico No. 6

**Gráfico 6. Cantidad de empresas según clasificación por sector económico**



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005.

De acuerdo a la clasificación de Pequeñas y Medianas Empresas, de acuerdo al personal remunerado, se tiene la siguiente clasificación de las empresas en el municipio:

**a. Grandes empresas**

En el municipio se encuentran 2 grandes empresas, una de la industria y una de la construcción.

**b. Pequeñas y Medianas Empresas**

Se encuentran 7 pequeñas empresas, (una de comercio y 6 de servicios) y una mediana empresa de la industria.

**c. Microempresas**

Se encuentran 1905 microempresas en el municipio, de ellas 1281 de comercio, 255 de servicios, 318 de industria, 1 de construcción y 50 de transporte.

### **4.3 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS**

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

En el municipio no se encuentran instituciones bancarias que brinden créditos para las actividades económicas locales.

**b. Oferta de servicios de desarrollo empresarial públicos y privados<sup>25</sup>.**

La municipalidad ha facilitado abono y semilla de maíz a 270 agricultores.

La Asociación Agropecuaria Salvadoreña, AGROSAL DE R. L. ha facilitado la elaboración de abonos orgánicos en el marco de la Agricultura Sostenible a 27 familias agricultoras.

También se ha capacitado a 20 jóvenes del municipio por parte de FADEMYPE en emprendedurismo económico, facilitando a 5 jóvenes capital semilla para los proyectos propuestos por ellos.

Se ha capacitado un promedio de 25 microempresarios y microempresarias en coordinación con el COAMSS a través del Proyecto Red Metropolitana para el Desarrollo Económico Local (REMDEL).

---

<sup>25</sup> Fuente: Mesa de Desarrollo Socioeconómico.

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

## 5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA

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

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

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

Para el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-FODA, también se presentaron los conceptos de este análisis, dividiéndolos en factores internos y externos al municipio, los cuales pueden contribuir o dificultar alcanzar la visión. Toda esta información sirve de insumo para el trabajo en taller.

**Tabla 10. Matriz de Análisis FODA**

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

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 SECTORES PARTICIPANTES

En los talleres de presentación del proyecto y de consulta, se ha contado con la participación de los sectores:

- a. Comercio,
- b. Servicios,
- c. Industria,
- d. Artesanías y
- e. Agropecuario.

Para lograr una mayor representatividad se realizaron talleres FODA con empresarios del Casco urbano y el distrito Mariona.

## 5.3 RESULTADOS DEL FODA

**Tabla 11. Análisis FODA priorizado**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Acceso a salud y educación	Calles de acceso reducidas y en mal estado	Creación de plazas o centros comerciales	Poco nivel de inversión en el municipio
Población emprendedora	No hay apoyo directo de la municipalidad para el desarrollo de los negocios locales	Creación de espacio de dialogo entre el sector público y privado	Zonas vulnerables a fenómenos naturales
Acceso inmediato a otros municipios (Nejapa, Ciudad Delgado, Mejicanos y Ayutuxtepeque)	No existen agencias de ANDA, ni agencias bancarias en el municipio	Fomentar el cooperativismo	Cambios climáticos que generan pérdidas a los agricultores.
Cercanía con San Salvador	El comercio está focalizado en dos calles (Calle Central y la Calle El Calvario) en otras zonas hay pocas oportunidades para los negocios	Desarrollo de ferias para promover los negocios locales	Cultura nacional que prefiere comprar producto extranjero, en lugar de apoyar al empresario local

Buen servicio de transporte	Delincuencia, cobro de renta a los negocios por parte de las maras	Mejorar el servicio de internet en la zona (banda ancha)	Contaminación del ambiente en general alejan al inversionista.
Municipio altamente poblado	Iluminación pública deficiente	Desarrollo de talleres vocacionales para jóvenes con mayor cobertura	Banca del país sin políticas para apoyar al pequeño empresario.
Lugares con bonita vista panorámica	Empresas poco competitivas	Creación o apertura de cajas de crédito para que los empresarios locales puedan incrementar su inversión	Delincuencia que aleja posibilidades de inversión en el municipio.
Clima agradable	Sistema de seguridad deficiente en algunas zonas por parte de la PNC o el CAM en zonas de incidencia delincuencial	Que las empresas locales tengan oportunidad de proveer productos y servicios a la municipalidad	No existe Instituto Nacional en comunidades periféricas.
Diversidad de negocios	Población en edad de trabajar con pocas oportunidades de empleo	Presencia del Programa PATI, CONJUVE, Servicio Social Pasionista- SSPAS, FUMA. Atención al adulto mayor	
Desarrollo agrícola en el Distrito Mariona	Promontorios de basura en las calles afectan a los negocios	Organizaciones no gubernamentales con apoyo en capacitaciones.	
Se cuenta con Talleres Vocacionales en panadería, bisutería y piñatería.	No hay parques en el Municipio	Proyectos deportivos de instituciones gubernamentales y privadas orientados a la juventud.	

Un sector de agricultores, comités comunales juveniles y de mujeres capacitados en diferentes áreas.	Falta de pago de tasas e impuestos	Organizaciones no gubernamentales que desarrollan programas ambientales, con potencial de apoyo a obras en quebradas contaminadas.	
	El ambiente de inseguridad.		
	Insuficientes recursos económicos para invertir.		
	Falta de guarderías.		
	Insuficientes lugares de esparcimiento para niñez, juventud y adultos en el municipio.		
	No hay un hospital para atención de emergencias.		
	Condición topográfica del territorio.		
	Insuficiente nivel de organización comunitaria.		

Fuente: Talleres participativos

## CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

### 6.1 VISIÓN

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

#### VISION

#### DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL AL AÑO 2016

Cuscatancingo será una ciudad moderna y desarrollada, donde las empresas tengan oportunidad de crecer, generar mayores oportunidades de empleo y la población tenga mejores condiciones de vida. Un municipio donde el sector público y privado cuente con un espacio de diálogo permanente que permita gestionar y desarrollar proyectos para el desarrollo integral del municipio.

Cuscatancingo será un municipio más limpio, ordenado y seguro, donde los jóvenes tendrán espacios adecuados para el sano esparcimiento y oportunidades formación vocacional que les permita acceder a mejores oportunidades de desarrollo.

## 6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

**O1.** Mejorar el clima de negocios del Municipio de Cuscatancingo a través de la mejora de la gestión municipal.

**O2.** Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos

## 6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En el contexto de la visión de competitividad de largo plazo del municipio, los resultados a obtenerse de la ejecución del Plan descansarán en el trabajo que los actores locales realicen en las líneas estratégicas identificadas; las cuales, se mencionan a continuación (Ver tablas 12 y 13)

Línea Estratégica 1: Gestión municipal en relación al clima de negocios

Línea Estratégica 2: Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos

**Tabla 12. Línea estratégica 1: Gestión municipal en relación al clima de negocios**

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<b>Incrementar el ICM ponderado de 6.71 en el año 2013.</b>	<p><b>Transparencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Promover la realización de cabildos zonales.</li><li>❖ Creación de mecanismos de divulgación y de acceso a la información pública.</li></ul> <p><b>Servicios Municipales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Fortalecer la capacidad técnica de la municipalidad para agilizar los procesos administrativos, financieros y comunicacionales, para poder brindar una atención y servicios de calidad a la población.</li><li>❖ Elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de herramientas y equipos para el desarrollo del trabajo en la municipalidad.</li><li>❖ Organizar y poner en funcionamiento 5 microempresas recolectoras de desechos sólidos para incrementar la cobertura del servicio de recolección de desechos.</li></ul>

## Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Construir 5 eco estaciones de desechos sólidos.</li> </ul>
	<p><b>Proactividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Socializar el marco legal del Régimen Municipal al Concejo.</li> <li>❖ Establecer mecanismos de comunicación interna entre las comisiones del Concejo Municipal y Jefaturas.</li> <li>❖ Elaborar y aplicar una política municipal de desarrollo económico local.</li> <li>❖ Promover la organización de los sectores productivos: zapateros/as, costureras/os, panaderos/as, agricultores/as, recolectores/as de reciclables, para mejorar su calidad de vida.</li> </ul>
	<p><b>Pagos Informales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crear y difundir mecanismos de denuncia del cobro de pagos informales.</li> </ul>
	<p><b>Seguridad Ciudadana:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejorar la convivencia social para disminuir los índices de violencia en el municipio.</li> <li>❖ Creación de ordenanza y funcionamiento del CAM.</li> </ul>
	<p><b>Tiempo para Cumplir con Regulaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reducción de pasos de trámites empresariales en base al diagnóstico realizado por FUNDES y creación de la ventanilla única.</li> </ul>
	<p><b>Tasas e Impuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Divulgar y fortalecer el plan de recuperación de mora.</li> </ul>

**Tabla 13. Línea Estratégica 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos**

<b>Línea Estratégica 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos</b>	
<b>Objetivo Específico:</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>
<b>Incentivar la producción y el empleo local</b>	Crear, mantener y fortalecer un espacio de dialogo entre el sector público y privado Comité de competitividad municipal y el concejo municipal
	Organizar y poner en funcionamiento 5 microempresas recolectoras de desechos sólidos para incrementar la cobertura del servicio de recolección de desechos. (RESSOC)
	Planificar y llevar a cabo ferias para promover los negocios locales donde se podría aprovechar la celebración de las fiestas patronales, navideña, temporada cultural cusqueña u otras fechas festivas.
	Actualizar y mejorar la base proveedores MYPES locales para que la municipalidad compre bienes y servicios a las empresas locales. (herramienta SIMDEL)
	Gestión de Estudio de factibilidad del diseño y distribución de una revista de negocios locales.
	Estudio de factibilidad de la Creación de una radio local que promueva los negocios locales y otros fines informativos
	Promover la organización de los sectores productivos: zapateros/as, costureras/os, panaderos/as, agricultores/as, recolectores/as de reciclables, para mejorar su calidad de vida.
	Articulación de instituciones que brindan capacitación y elaborar la oferta de capacitación laboral en el municipio
	Asesoría técnica para estudios de mercado y formulación de planes de negocio
	Articulación de acciones de la PNC y CAM para mejorar la seguridad del Municipio
<b>Contar con financiamiento para el desarrollo de iniciativas económicas locales</b>	Contar con oferta de servicios financieros que brinden créditos blandos a las iniciativas económicas del municipio.
	Promover el emprendedurismo juvenil y de las mujeres a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.
	Gestión de financiamiento con otros programas o proyectos nacionales para apoyo de cooperativa de ahorro y crédito con Fondo mixto para financiar a las MYPES con tasas accesibles. Garantía de pago. Prendaria o fiador (Bono productivo FISDL)
<b>Mejorar las</b>	Desarrollar una campaña de limpieza de grafitis Reorientar a los

**Línea Estratégica 2. Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos**

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<b>condiciones de Seguridad en el Municipio.</b>	pintores para que su capacidad artística se utilice para el bienestar del municipio. Hacer grupos que se dividan por sector para ornamentar el municipio todo esto en asociatividad y dialogo con diferentes sectores (económicos, municipalidad y social)
	Diseñar un mecanismo de control de perros callejeros. Realizar gestiones interinstitucionales. Buscar apoyo y alianzas con instancias que abordan este tema. (Sociedad protectora de animales) Campaña de educación a la población sobre el tema. Aplicación Ordenanza contravencional
	Regulación del funcionamiento de cantinas, implementando el dialogo público-privado (Aplicación de normativas vigentes a través de la delegación contravencional y los agentes del CAM equipo operativo)
	Diseño de mecanismo para fomentar el asocio publico privado
	Dialogo y programas de habilitación laboral para las personas que están en maras (en coordinación con iglesias, alcaldía y sector privado)
	Participar en el concurso de prevención del crimen y la violencia. Talleres vocacionales o educacionales para jóvenes impartidos por empresarios del municipio (cosmetología, mecánica, informática, panadería, costura, etc.) Establecer un centro de formación para jóvenes que sean programas permanentes (deporte, arte, danza, música, artesanías, manualidades) con personal capacitado
	Incorporar a la mesa de dialogo el sector transporte para negociar con ellos sobre algunos problemas locales.
	Gestionar el Mejoramiento las calles de acceso en el municipio en coordinación con los gobiernos de municipios aledaños

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

La identificación de los programas, proyectos y acciones constituye el resultado de las mesas de trabajo organizadas con representantes de los diferentes sectores económicos, sociales, ambiental e institucional del Municipio, que fueron invitados para explorar la situación actual del Municipio, analizando los problemas y/o necesidades con sus respectivas propuestas de solución, complementadas con la valorización de los recursos con los cuales se cuenta y las oportunidades que pudieran aprovecharse. Se espera que con la implementación de los programas a través de los proyectos y acciones contribuyan a superar las condiciones actuales e impulsar el desarrollo económico y competitivo del Municipio, que a su vez conlleve un mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes.

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

**Tabla 14. Línea de acción 1: Gestión Municipal Mejorando el Clima de Negocios.**

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsable	Instituciones de Apoyo
<b>Transparencia</b>	Promover la realización de cabildos zonales. Asambleas ciudadanas, comités de contraloría y otras formas de participación ciudadana	Recursos humanos, equipos de sonido, mobiliario, toldos.	Alcaldía municipal	ADESCOS
	Creación de mecanismos de divulgación y de acceso a la información pública. Incorporar a la página web municipal el portal de transparencia y apertura de la OIR	Sitio web, murales, cabildos, materiales impresos.	Alcaldía municipal	FUNDE- PROYECTO MCP
<b>Servicios Municipales</b>	Fortalecer la capacidad técnica de la municipalidad para agilizar los procesos administrativos, financieros y comunicacionales, para poder brindar una atención y servicios de calidad a la población. (capacitación al personal en calidad y servicio al cliente, liderazgo para jefaturas que conducen departamentos)	Recurso humano, materiales de capacitación, equipos.	Alcaldía municipal	FUNDE- PROYECTO MCP  ISDEM, FUNDES.
	Elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de herramientas y equipos para el desarrollo del trabajo en la municipalidad. (catastro, cuentas corrientes, tesorería)	Recurso humano, Material, equipo, tiempo para entrevistas.	Alcaldía municipal	FUNDE- PROYECTO MCP
	Implementar sistema informático que conecte a la municipalidad con el Distrito Mariona y que además se emitan documentos digitalizados.	Humanos, técnicos, tecnológicos,	Alcaldía municipal	FUNDE- PROYECTO MCP
	Apertura de la subgerencia de servicios empresariales	Personal, terrenos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal	FUNDE- PROYECTO MCP
	Instalación de una planta recicladora	Personal, terrenos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal	
	Construir 5 eco estaciones de desechos sólidos.	Personal, terrenos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal	

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsable	Instituciones de Apoyo
<b>Proactividad</b>	Apertura de la unidad DEL	Materiales y equipo para realizar talleres para elaboración de la política municipal de desarrollo económico.	Alcaldía municipal	ISDEM FUNDE-PROYECTO MCP
	Fortalecimiento de la oficina local de empleo OLGES.	Recursos humanos, Plan de comunicación interna, acuerdo municipal.	Alcaldía municipal	ISDEM FUNDE-PROYECTO MCP
	Realizar campañas a nivel escolar donde se eduque a los jóvenes para no manchar propiedad privada. (Convenio MINED)	Capacitadores, materiales con el marco jurídico municipal, local, mobiliario. Recursos humanos,	Alcaldía municipal	MINED
	Señalización de calles y nomenclatura. Instalar rótulos o un arco de bienvenida en las entradas del municipio	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal	FUNDE-PROYECTO MCP
<b>Proactividad</b>	Aplicación de la ordenanza transitoria de excepción de multas e intereses y acuerdos entre empresario y municipalidad en el marco de la ley	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal	FUNDE-PROYECTO MCP
	Formar comisión específica para el seguimiento en la mesa intersectorial	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal	FUNDE-PROYECTO MCP
	Limpieza de la publicidad después de las campañas electorales (Ordenanza contravencional aprobación y aplicación)	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal	

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsable	Instituciones de Apoyo
	Impulsar la Elaboración y aplicación una política municipal de desarrollo económico local. UDEL	Materiales y equipo para realizar talleres para elaboración de la política municipal de desarrollo económico.	Alcaldía municipal	ISDEM FUNDE- PROYECTO MCP
Pagos Informales	Crear y difundir mecanismos de denuncia del cobro de pagos informales. Creación de buzón de denuncias, sugerencia y regular el manejo de la información que se recibe en este buzón con la comisión de participación ciudadana y transparencia	Material de difusión de los mecanismos de denuncia. Sitio Web, materiales de difusión.	Alcaldía municipal	FUNDE- PROYECTO MCP
Seguridad Ciudadana	Mejorar la convivencia social para disminuir los índices de violencia en el municipio. Desarrollo humano (comités de familia, talleres vocacionales, clases de música, integración social y convivencia, intercambios juveniles y convivios, temporada culturales)	Recursos humanos, materiales, equipos, instalaciones deportivas, recreativas y talleres.	Alcaldía municipal, Comité de Competitividad Municipal	
	Reforzar los mecanismos de seguridad, patrullajes apoyo del CAM. Instalación de cámaras de video vigilancia (continuar las gestiones para buscar mecanismos de apoyo para implementar las cámaras de vigilancia)	Ordenanza municipal, recursos humanos.	Alcaldía municipal	
	Mejorar la iluminación en zonas inseguras	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal Comité de Competitividad	
	Mejorar la iluminación a la entrada del municipio ( proyecto de alumbrado público inversión en nuevas lámparas y mejora de las existentes, sistema solar)	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal Comité de Competitividad	

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsable	Instituciones de Apoyo
	Mejorar la seguridad en las cercanías de zonas escolares a través del CAM en horas pico	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal Comité de Competitividad	
	Creación de ordenanza y funcionamiento del CAM. (Existe un borrador en revisión del concejo municipal	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal Comité de Competitividad	
<b>Seguridad ciudadana</b>	Fomentar el deporte y áreas de esparcimiento (escuelas deportivas, recuperación de espacios verdes y zonas públicas presupuesto destinado para el próximo año)	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal Comité de Competitividad	
	Construcción de canchas o espacios recreativos para la niñez y juventud	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal Comité de Competitividad	
<b>Tiempo para Cumplir con Regulaciones</b>	Reducción de pasos de trámites empresariales en base al diagnóstico realizado por FUNDES y creación de la ventanilla única.	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal	
<b>Tasas e Impuestos</b>	Divulgar y fortalecer el plan de recuperación de mora.	Recursos humanos y materiales	Alcaldía municipal	

**Tabla 15. Línea de Acción 2: Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos**

<b>Línea Estratégica 2:</b> Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos				
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Instituciones de Apoyo</b>
<b>Fomento del Dialogo y alianzas público-privada</b>	Crear, mantener y fortalecer un espacio de dialogo entre el sector público y privado Comité de competitividad municipal y el concejo municipal	Humano Financiero	Alcaldía: equipo de Competitividad y mesas de dialogo publico privado distritales y Comité de Competitividad	FUNDE-PROYECTO MCP
	Organizar y poner en funcionamiento 5 microempresas recolectoras de desechos sólidos para incrementar la cobertura del servicio de recolección de desechos. (RESSOC)	Personal, terrenos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal Comité de Competitividad	FUNDE-PROYECTO MCP
	Desarrollar una campaña de limpieza de grafitis Reorientar a los pintores para que su capacidad artística se utilice para el bienestar del municipio. Hacer grupos que se dividan por sector para ornamentar el municipio todo esto en asociatividad y dialogo con diferentes sectores (económicos, municipalidad y social)	Recursos humanos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	FUNDE-PROYECTO MCP

<b>Fomento del Dialogo y alianzas público-privada</b>	Diseñar un mecanismo de control de perros callejeros. Realizar gestiones interinstitucionales. Buscar apoyo y alianzas con instancias que abordan este tema. (Sociedad protectora de animales) Campaña de educación a la población sobre el tema. Aplicación Ordenanza contravencional	Recursos humanos, materiales.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	Sociedad protectora de animales
	Planificar y llevar a cabo ferias para promover los negocios locales donde se podría aprovechar la celebración de las fiestas patronales, navideña, temporada cultural cusqueña u otras fechas festivas.	Recursos humanos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	FUNDE- PROYECTO MCP
	Actualizar y mejorar la base proveedores MYPES locales para que la municipalidad comre bienes y servicios a las empresas locales. (herramienta SIMDEL)	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	CONAMYPE FUNDE- PROYECTO MCP
	Gestión de Estudio de factibilidad del diseño y distribución de una revista de negocios locales.	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	CONAMYPE FUNDE- PROYECTO MCP
	Gestión de financiamiento con otros programas o proyectos nacionales para apoyo de cooperativa de ahorro y crédito con Fondo mixto para financiar a las MYPES con tasas accesibles. Garantía de pago. Prendaria o fiador (Bono productivo FISDL)	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	Bono productivo FISDL, BANDESAL

	Regulación del funcionamiento de cantinas, implementando el dialogo público-privado (Aplicación de normativas vigentes a través de la delegación contravencional y los agentes del CAM equipo operativo)	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	FUNDE-PROYECTO MCP
	Diseño de mecanismo para fomentar el asocio publico privado	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	FUNDE-PROYECTO MCP
	Estudio de factibilidad de la Creación de una radio local que promueva los negocios locales y otros fines informativos	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	CONAMYPE FUNDE-PROYECTO MCP
	Promover la organización de los sectores productivos: zapateros/as, costureras/os, panaderos/as, agricultores/as, recolectores/as de reciclables, para mejorar su calidad de vida.	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	CONAMYPE, INSAFOCOOP FUNDE-PROYECTO MCP
	Dialogo y programas de habilitación laboral para las personas que están en maras (en coordinación con iglesias, alcaldía y sector privado)	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	INSAFORP, IGLESIAS
	Participar en el concurso de prevención del crimen y la violencia. Talleres vocacionales o educacionales para jóvenes impartidos por empresarios del municipio (cosmetología, mecánica, informática, panadería, costura, etc.)	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	FUNDE-PROYECTO MCP ONG

<b>Fomento del Dialogo y alianzas público-privada</b>	Establecer un centro de formación para jóvenes que sean programas permanentes (deporte, arte, danza, música, artesanías, manualidades) con personal capacitado			
	Incorporar a la mesa de dialogo el sector transporte para negociar con ellos sobre algunos problemas locales.	Recursos humanos, técnicos, materiales, equipos.	Alcaldía municipal, Comité de competitividad	FUNDE-PROYECTO MCP
<b>Fomento de la Asociatividad entre municipalidades</b>	Gestionar el Mejoramiento las calles de acceso en el municipio en coordinación con los gobiernos de municipios aledaños	Humano Financiero	Alcalde y Comité de competitividad	Equipo MCP/FUNDE, Gobiernos locales
<b>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</b>	Articulación de instituciones que brindan capacitación y elaborar la oferta de capacitación laboral en el municipio	Humanos y materiales	Alcaldía Municipal, Comité de Competitividad Municipal.	CONAMYPE, OPAMSS, FUNDE-MCP y otras instancias gubernamentales de apoyo
	Promover el emprendedurismo juvenil y de las mujeres a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.	Humanos, equipos, materiales, financieros.	Alcaldía Municipal, Comité de Competitividad Municipal.	CONAMYPE, UDEL PATI
	Asesoría técnica para estudios de mercado y formulación de planes de negocio	Humanos, equipos, materiales, financieros.	Alcaldía Municipal, Comité de Competitividad Municipal.	CONAMYPE FUNDE-PROYECTO MCP
	Articulación de acciones de la PNC y CAM para mejorar la seguridad del Municipio	Humanos, equipos, materiales, financieros.	Alcaldía Municipal, Comité de Competitividad Municipal.	PNC.

## 6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)

Tabla 16. Planificación anual y multianual. Línea Estratégica 1.

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)						
Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)				
		2012	2013	2014	2015	2016
Transparencia	Promover la realización de cabildos zonales. Asambleas ciudadanas, comités de contraloría y otras formas de participación ciudadana					
	Creación de mecanismos de divulgación y de acceso a la información pública. Incorporar a la página web municipal el portal de transparencia y apertura de la OIR					
Servicios Municipales	Fortalecer la capacidad técnica de la municipalidad para agilizar los procesos administrativos, financieros y comunicacionales, para poder brindar una atención y servicios de calidad a la población. (capacitación al personal en calidad y servicio al cliente, liderazgo para jefaturas que conducen departamentos)					
	Elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de herramientas y equipos para el desarrollo del trabajo en la municipalidad. (catastro, cuentas corrientes, tesorería)					
	Implementar sistema informático que conecte a la municipalidad con el Distrito Mariona y que además se emitan documentos digitalizados.					
	Apertura de la subgerencia de servicios empresariales					
	Instalación de una planta recicladora					
	Construir 5 eco estaciones de desechos sólidos.					

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)						
Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)				
		2012	2013	2014	2015	2016
Proactividad	Apertura de la unidad DEL					
	Fortalecimiento de la oficina local de empleo OLGES.					
	Realizar campañas a nivel escolar donde se eduque a los jóvenes para no manchar propiedad privada. (Convenio MINED)					
	Señalización de calles y nomenclatura. Instalar rótulos o un arco de bienvenida en las entradas del municipio					
Proactividad	Aplicación de la ordenanza transitoria de excepción de multas e intereses y acuerdos entre empresario y municipalidad en el marco de la ley					
	Formar comisión específica para el seguimiento en la mesa intersectorial					
	Limpieza de la publicidad después de las campañas electorales (Ordenanza contravencional aprobación y aplicación)					
	Impulsar la elaboración y aplicación una política municipal de desarrollo económico local. UDEL					

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)						
Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)				
		2012	2013	2014	2015	2016
Pagos Informales	Crear y difundir mecanismos de denuncia del cobro de pagos informales. Creación de buzón de denuncias, sugerencia y regular el manejo de la información que se recibe en este buzón con la comisión de participación ciudadana y transparencia					
Seguridad Ciudadana	Mejorar la convivencia social para disminuir los índices de violencia en el municipio. Desarrollo humano (comités de familia, talleres vocacionales, clases de música, integración social y convivencia, intercambios juveniles y convivios, temporada culturales)					
	Reforzar los mecanismos de seguridad, patrullajes apoyo del CAM. Instalación de cámaras de video vigilancia (continuar las gestiones para buscar mecanismos de apoyo para implementar las cámaras de vigilancia)					
	Mejorar la iluminación en zonas inseguras					
	Mejorar la iluminación a la entrada del municipio ( proyecto de alumbrado público inversión en nuevas lámparas y mejora de las existentes, sistema solar)					
	Mejorar la seguridad en las cercanías de zonas escolares a través del CAM en horas pico					
	Creación de ordenanza y funcionamiento del CAM.					

Línea de Acción 1: Gestión municipal mejorando el clima de negocios (ICM)						
Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)				
		2012	2013	2014	2015	2016
	(Existe un borrador en revisión del concejo municipal)					
<b>Seguridad ciudadana</b>	Fomentar el deporte y áreas de esparcimiento (escuelas deportivas, recuperación de espacios verdes y zonas públicas presupuesto destinado para el próximo año)					
	Construcción de canchas o espacios recreativos para la niñez y juventud					
<b>Tiempo para Cumplir con Regulaciones</b>	Reducción de pasos de trámites empresariales en base al diagnóstico realizado por FUNDES y creación de la ventanilla única.					
<b>Tasas e Impuestos</b>	Divulgar y fortalecer el plan de recuperación de mora.					

**Tabla 17. Planificación anual y multianual. Línea Estratégica 2**

**Línea Estratégica 2:** Creación de espacios de diálogo permanente entre el sector público y privado y establecimiento de alianzas público-privado y con otros gobiernos municipales para la ejecución de Proyectos

Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)				
		2012	2013	2014	2015	2016
<b>Fomento del Dialogo y alianzas público-privada</b>	Crear, mantener y fortalecer un espacio de dialogo entre el sector público y privado Comité de competitividad municipal y el concejo municipal					
	Organizar y poner en funcionamiento 5 microempresas recolectoras de desechos sólidos para incrementar la cobertura del servicio de recolección de desechos. (RESSOC)					
	Desarrollar una campaña de limpieza de grafitis Reorientar a los pintores para que su capacidad artística se utilice para el bienestar del municipio. Hacer grupos que se dividan por sector para ornamentar el municipio todo esto en asociatividad y dialogo con diferentes sectores (económicos, municipalidad y social)					
	Diseñar un mecanismo de control de perros callejeros. Realizar gestiones interinstitucionales. Buscar apoyo y alianzas con instancias que abordan este tema. (Sociedad protectora de animales) Campaña de educación a la población sobre el tema. Aplicación Ordenanza contravencional					

<b>Fomento del Dialogo y alianzas público-privada</b>	Planificar y llevar a cabo ferias para promover los negocios locales donde se podría aprovechar la celebración de las fiestas patronales, navideña, temporada cultural cusqueña u otras fechas festivas.					
	Actualizar y mejorar la base proveedores MYPES locales para que la municipalidad compre bienes y servicios a las empresas locales. (herramienta SIMDEL)					
	Gestión de Estudio de factibilidad del diseño y distribución de una revista de negocios locales.					
	Gestión de financiamiento con otros programas o proyectos nacionales para apoyo de cooperativa de ahorro y crédito con Fondo mixto para financiar a las MYPES con tasas accesibles. Garantía de pago. Prendaria o fiador (Bono productivo FISDL)					
	Regulación del funcionamiento de cantinas, implementando el dialogo público-privado (Aplicación de normativas vigentes a través de la delegación contravencional y los agentes del CAM equipo operativo)					
	Diseño de mecanismo para fomentar el asocio publico privado					
	Estudio de factibilidad de la Creación de una radio local que promueva los negocios locales y otros fines informativos					
	Promover la organización de los sectores productivos: zapateros/as, costureras/os, panaderos/as, agricultores/as, recolectores/as de reciclables, para mejorar su calidad de vida.					

	Dialogo y programas de habilitación laboral para las personas que están en maras (en coordinación con iglesias, alcaldía y sector privado)					
	Participar en el concurso de prevención del crimen y la violencia. Talleres vocacionales o educacionales para jóvenes impartidos por empresarios del municipio (cosmetología, mecánica, informática, panadería, costura, etc.) Establecer un centro de formación para jóvenes que sean programas permanentes (deporte, arte, danza, música, artesanías, manualidades) con personal capacitado					
	Incorporar a la mesa de dialogo el sector transporte para negociar con ellos sobre algunos problemas locales.					
<b>Fomento de la Asociatividad entre municipalidades</b>	Gestionar el Mejoramiento las calles de acceso en el municipio en coordinación con los gobiernos de municipios aledaños					
<b>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</b>	Articulación de instituciones que brindan capacitación y elaborar la oferta de capacitación laboral en el municipio					
	Promover el emprendedurismo juvenil y de las mujeres a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.					
	Asesoría técnica para estudios de mercado y formulación de planes de negocio					
	Articulación de acciones de la PNC y CAM para mejorar la seguridad del Municipio					

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

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

### 7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

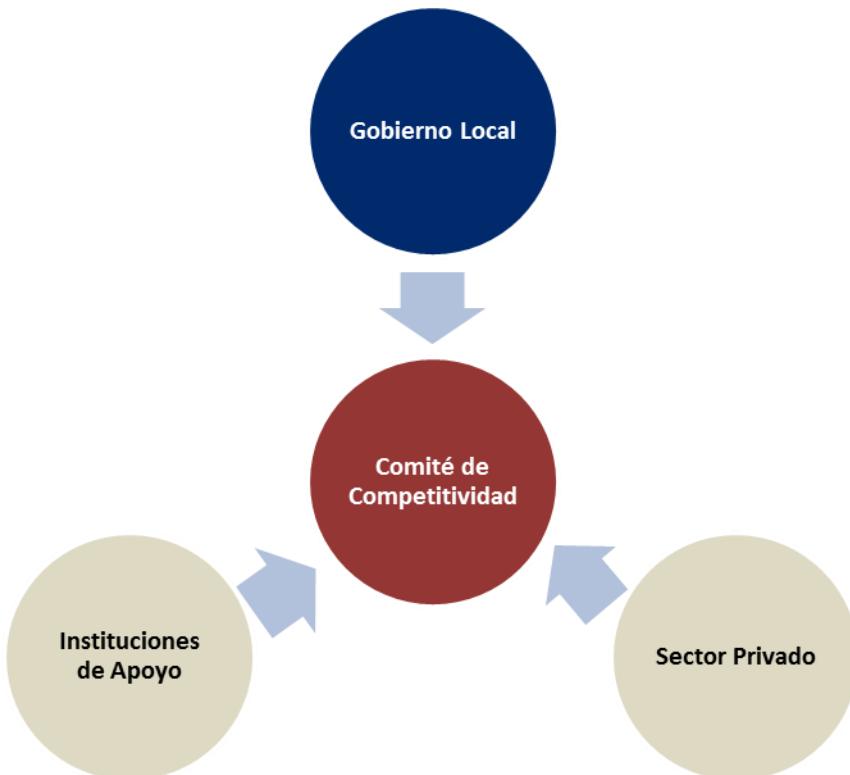
En las etapas iniciales de formulación del PCM, se creó un comité de enlace municipal, que constituye un equipo local de apoyo, con liderazgo del Gobierno Municipal, quienes asumen el compromiso de impulsar el proceso de competitividad en el Municipio. Este equipo municipal de enlace ha brindado apoyo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

*Las principales funciones del Comité de Enlace Municipal fueron:*

- 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 3).

**Diagrama 3. Actores que integran el Comité de Competitividad Municipal**



Fuente: Elaboración Propia

*Las principales funciones del Comité de Competitividad Municipal son:*

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

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

*Elementos de Funcionamiento:*

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

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

En la tabla 18 se presentan los delegados que conforman el Comité de Competitividad Municipal de Cuscatancingo:

**Tabla 18. Comité de Competitividad Municipal de Cuscatancingo**

MIEMBROS DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL CUSCATANCINGO		
SECTOR	NOMBRE	NOMBRE DEL NEGOCIO
Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolando Ortiz</li> <li>• Juan Ramón Murillo</li> <li>• Rolando Rosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Librería San Luís</li> <li>• Librería Emmanuel</li> <li>• Ferretería</li> </ul>
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricardo Hernández</li> <li>• José Manuel Castro</li> <li>• Clara Flores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciber Gurus</li> <li>• Foto visión</li> <li>• Flores' Salón</li> </ul>
Artesanías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daniel Alexander Vigil</li> <li>• Saúl Ayala Flores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lirik's</li> <li>• Carpintería</li> </ul>
Industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abel Ventura</li> <li>• Alba Teresa Fernández</li> <li>• Enrique Monterrosa</li> <li>• Alejandra Guillen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confecciones Edwards</li> <li>• Confecciones Rosmery</li> <li>• MB Confecciones</li> <li>• Panadería Sol de París</li> </ul>
Alcaldía Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaime Pérez</li> <li>• Gloria Ventura</li> <li>• Linda Carpintero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y gestión</li> <li>• Subgerencia de desarrollo económico y social</li> <li>• Gestión y Cooperación</li> </ul>

Fuente: Taller para conformación del Comité de Competitividad Municipal

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

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

### 8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Tabla 19. Indicadores de Gestión del Comité de Competitividad Municipal.

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de reuniones del comité/mes	12	12	12	12	12
Nº de gestiones realizadas/año	3	8	7	6	8
Nº de Proyectos realizadas/año	0	6	6	7	8
Nº de alianzas y convenios/ año	0	3	2	2	2

### 8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Tabla 20. Indicadores de Gestión Municipal

Año	2009	2011	2013
ICM	6.53	6.71	7.0
Ranking	12	18	12

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

Tabla 21. Indicadores sobre actividades de apoyo a empresas

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación					
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de capacitaciones brindadas/año	2	2	2	2	2
Nº asociaciones legalizadas/año	1	1	1		
Nº de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	3	4	5	6	2

## BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía de Cuscatancingo. *Ordenanza Reguladora de Tasas del Mercado Municipal.* Decreto Municipal N 19, del 24/10/2001. Diario Oficial 213, Tomo 353. Publicación del Diario Oficial del 12/11/2001. Reformas (2) D.M. N°2, del 2/04/2003, publicado en el D.O. N°74, Tomo 359, del 25/04/2003.
- Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. *Desarrollo Social Comunitario, Intersectorialidad, Comisión de Participación Ciudadana.*
- Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. *Plan Estratégico de Cuscatancingo 2011 – 2015*
- Código Municipal. Decreto Legislativo N°536, del 17 de enero de 1986, D. Oficial 23, Tomo 290, publicación DO: 05/02/1986.
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2005), *VII Censo Económicos 2005.*
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), *VI Censo de Población y V de Vivienda año 2007.* Base de datos descargada del sitio [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv)
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2008), *IV Censo Agropecuario 2007-2008.*
- *Drogas y Delitos Conexos: Maras, Iniciativas Locales de Prevención. Municipio de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador.* <http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/San%20Salvador/cuscatancingo.htm>
- El Salvador: *Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas.* Fondo de Población de las Naciones Unidas UNFPA
- <http://www.indicemunicipalelsalvador.com/>
- ILPES, CEPAL-GTZ. Santiago de Chile, 2008. *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador.*
- MINED (Ministerio de Educación) (2009), “Perfil Educativo del departamento de San Salvador”, “Compendio de Perfiles Educativos Zona Central”, descargado de: [http://www.mined.gob.sv/downloads/CUENTAS%20NACIONALES%20DE%20EDUCACION/Compendio%20de%20Perfiles%20Educativos%20por%20Departamentos/CH\\_Lib\\_S\\_S\\_Ca\\_Cus\\_Paz\\_SVice.pdf](http://www.mined.gob.sv/downloads/CUENTAS%20NACIONALES%20DE%20EDUCACION/Compendio%20de%20Perfiles%20Educativos%20por%20Departamentos/CH_Lib_S_S_Ca_Cus_Paz_SVice.pdf)
- Ordenanza del Control del Desarrollo Urbano y de la Construcción en el Municipio de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2005), “*Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador*

2005" Informe 262. Descargado de:  
<http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>

- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2009), "Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009" Almanaque 262. Descargado de: <http://www.pnud.org.sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>
- PREVAL. *Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe*
- Programa PROMUDE/GTZ. *Tipología de Municipios El Salvador 2007.* <http://www.opinandoenelsalvador.com/wp-content/uploads/2009/06/tipologiamunicipalgtz2007.pdf>
- USAID El Salvador. *Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador.*
- USAID/ MCP. *Informe Mecanismo permanente de diálogo Público-Privado para el mejoramiento de la competitividad Municipal en el Municipio de San Salvador.*