



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Plan de Competitividad Municipal de Tecolula

2012 - 2016

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

San Salvador, marzo de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Tecoluca 2012 - 2016

Febrero de 2012

Elaborado para
José Luis Trigueros
Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal
Torre Futura, Local 2, Nivel9,
Calle El Mirador y 87 Av. Norte, Col. Escalón
San Salvador, El Salvador.
Teléfono: (503) 2264-6659/7026
jtrigueros@mcp.rti.org

Elaborado por

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	4
DIAGRAMAS, MAPAS, GRÁFICOS, RECUADROS Y TABLAS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO	8
PRESENTACIÓN	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. NOTA CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA..	12
1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	12
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	12
APÍTULO II. ENTORNO BIOFISICO Y SOCIO-ECONÓMICO	15
2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO	15
2.2 RECURSOS NATURALES.....	16
A. CLIMATOLOGÍA	16
B. RECURSOS HÍDRICOS.....	16
C. USOS DE SUELO	17
2.3 POBLACIÓN	18
2.4 EDUCACIÓN	20
2.5 INGRESO PER CAPITA Y DESARROLLO HUMANO.....	21
2.6 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS.....	22
2.7 CONECTIVIDAD	23
A. INFRAESTRUCTURA VIAL	23
B. INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES.....	23
2.8 MAPA DE ACTORES	24
2.9 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	30

CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL 31

3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	31
ASPECTOS RELACIONADOS A TRANSPARENCIA	34
A. ASPECTOS RELACIONADOS A COBERTURA Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES	35
B. ASPECTOS RELACIONADOS A PROACTIVIDAD	35
C. ASPECTOS RELACIONADOS A PAGOS INFORMALES	36
D. ASPECTOS RELACIONADOS A SEGURIDAD CIUDADANA.....	36
E. ASPECTOS RELACIONADOS A NORMATIVA MUNICIPAL: ORDENANZAS DE TASAS, REGLAMENTOS	36
3.3 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	37

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL . 38

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	38
A. PERFIL DEL SECTOR AGROPECUARIO	38
B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL	40
C. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	41
D. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO.....	42
E. PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS	43
F. PERFIL DEL SECTOR TURISMO	44
G. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO.....	45
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL	46
4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O PROVEEDORES.....	47
4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS.....	49
A. OFERTA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS, DE DESARROLLO EMPRESARIAL PÚBLICOS Y PRIVADOS.....	49
4.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO..... 51

5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA.....	51
---	-----------

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL .54

6.1 VISIÓN	54
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	54
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	55
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 ...	62

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS) 75

**CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA
IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO..... 88**

**7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL: FUNCIONES, NORMAS DE FUNCIONAMIENTO,
INTEGRANTES..... 88**

**CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN
DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 91**

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 91

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL..... 91

**8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES,
ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA. 92**

BIBLIOGRAFÍA..... 92

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
bh-S	Bosque húmedo subtropical
bh-St	Bosque húmedo tropical
Bmh-S	Bosque muy húmedo subtropical
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestas
CEPRODE	Centro de Protección para Desastres
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
DIGNAS	Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida
ECOS	Equipos Comunitarios de Salud
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por su acróstico y cuyo significado es Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GIZ	Siglas en Alemán de la Agencia de Cooperación Internacional Alemana
IBE	Iglesia Bautista Emmanuel
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INTERVIDA	Fundación Privada Intervida El Salvador
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ITCA-FEPADE	Instituto Tecnológico Centro Americano . Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
JICA	Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (<i>por sus siglas en Inglés</i>)
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería

MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MCP	Siglas en Inglés del Proyecto de Competitividad Municipal
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
msnm	Metros sobre el nivel del mar
MYPE	Mediana y Pequeña Empresa
ONG	Organización No Gubernamental (<i>se escribe igual si es plural</i>)
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POLITUR	Policía de Turismo
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y El Caribe
PROCOMES	Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador
PRODEMORO	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental
REDES	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
RTI	Research Triangle Institute (<i>por sus SIGLAS en inglés</i>)
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
TDR	Términos de Referencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (<i>por sus SIGLAS en inglés</i>)

DIAGRAMAS, MAPAS, GRÁFICOS, RECUADROS Y TABLAS

DIAGRAMAS

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad	13
Diagrama 2. Mapa de Actores de Tecolula	26
Diagrama 3. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal.....	89

MAPAS

Mapa 1. Ubicación geográfica de Tecoluaõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..	15
Mapa 2. División político-administrativa del municipio de Tecoluaõ õ õ õ õ õ ..	16
Mapa 3. Mapa de uso de suelos del municipio de Tecoluaõ õ õ õ õ õ ..	17

GRAFICOS

Gráfico 1. Población del Municipio de Tecolua por sexo y zona geográfica.....	19
Gráfico 2. Crecimiento de la Población en Tecolua por zona y por género	19
Gráfico 3. Población por Edad y por Género en Tecolua.....	20
Gráfico 4. Municipio de Tecolua, Matricula por niveles educativos.....	21
Gráfico 5. Índice de Competitividad Municipal 2009 . 2011	33
Gráfico 6. Municipio de Tecolua, Clasificación de Productores Agropecuarios.....	39
Gráfico 7. Municipio de Tecolua, Superficie cultivada por rubro (MZ).....	39
Gráfico 9. Municipio de Tecolua, Inventario pecuario	40
Gráfico 10. Municipio de Tecolua, Número de Establecimientos del Sector Industria según Clasificación PYME y PYMEPERREM	42
Gráfico 11. Número de Establecimientos Sector Comercio. Clasificación PYME y PYMEPERREM	43
Gráfico 12. Establecimientos Sector Servicios por Clasificación PYME PYMEPERREM .	44

Gráfico 13. Municipio de Tecolula, Tipología de Empresas.....	46
Gráfico 14. Estructura y Tamaño de las Actividades	47

RECUADROS

Recuadro 1. Visión del Municipio de Tecolula 2016	54
---	----

TABLAS

Tabla 1. Indicadores poblacionales del municipio de Tecolula (1992 . 2007)	18
Tabla 2. Municipio de Tecolula, Cobertura de Acceso a Servicios básicos por hogares y área geográfica.....	23
Tabla 3. Municipio de Tecolula, Cobertura de los Servicios de Telecomunicaciones	24
Tabla 4. Mapa de Actores del Municipio de Tecolula	27
Tabla 5. Índice de Competitividad Municipal de Tecolula.....	33
Tabla 6. Mecanismos de Transparencia en la Gestión Municipal.....	34
Tabla 7. Municipio de Tecolula, composición del sector industrial.....	41
Tabla 8. Municipio de Tecolula, Composición del Sector Comercio	42
Tabla 9. Municipio de Tecolula, Actividades Principales del Sector Servicios	44
Tabla 10. Municipio de Tecolula, clasificación del tejido empresarial	46
Tabla 11. Matriz de Análisis FODA	51
Tabla 12. FODA DE COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS	52
Tabla 13. Matriz de Programación Operativa Anual 2012, Municipio de Tecolula	77
Tabla 14. Comité de Competitividad Municipal de Tecolula	90

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

Municipios como Tecolula, poseen singulares ventajas, por los recursos naturales, el tamaño del territorio, espejos de agua importantes como lagunas, la cuenca del río Lempa, acceso al mar, por su recursos humanos, por la institucionalidad que funciona en el territorio, por la red vial existente, que le permite conectarse con la carretera Panamericana cruzando el centro de San Vicente y por el lado noroeste del municipio, el acceso a la carretera El Litoral, la cual conduce de Zacatecolula hacia Usulután.

El Municipio posee un tejido empresarial, de 328 empresas, localmente el sector comercio es el más grande con un 76%, sector servicios 11%, sector industria 13%, en el área agropecuaria, la actividad pecuaria maneja un inventario de 20,794 bovinos de doble propósito, 3,858 especies de aves de patio y 2,704 colmenas de abejas melíferas, se cultivan 4,664.66 mz de maíz, 1,016.76 mz de frijol, 1,052.85 mz de maicillo y 1,591.98 mz de caña de azúcar, todo esto con una población de 3,367 productores, de donde se subdividen en productores comerciales 12% y los pequeños productores 87.55%, además el 71.1% de la población de 15 años o más, sabe leer y escribir, siendo este porcentaje mayor en la población urbana, 74.4%, que es similar en el área rural, 68.4%.

Los desafíos para Tecolula, son elevados, y van desde mejorar cobertura de servicios básicos hasta crear esfuerzos de construcción de espacios de diálogo, entendimientos, construcción de formas de asociación público-privado, generación de sinergias, gestión de recursos técnicos, financieros, coordinaciones, elaboración de normativas, creación de incentivos, hasta la construcción de infraestructura clave para el desarrollo y aumento del

parque empresarial, y otra serie de factores de acompañamiento a la estrategia global de competitividad.

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

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

PRESENTACIÓN

El Municipio de Tecolula, 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. Queremos que Tecolula sea un territorio de oportunidades, armonioso en lo social y ambiental, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Estoy convencido de que el municipio crecerá siempre que el gobierno local y el sector privado realicemos esfuerzos conjuntos en orden a crear las condiciones para aumentar la inversión, y la generación de negocios y oportunidades de trabajo digno. No me cabe duda de que la condición básica para lograr esto, es el impulso de la competitividad o mejora continua de las capacidades y habilidades de los actores involucrados en este proceso.

Con mucha satisfacción presentamos nuestro Plan de Competitividad Municipal 2012-2016, haciendo un llamado a todos los actores, agentes de desarrollo, y empresa privada, a que unamos esfuerzos y trabajemos de manera articulada en la ejecución del mismo

El plan es la ruta a seguir, nos ayudará a orientar y fortalecer nuestras capacidades que deriven en el bienestar social inclusivo y sustentable que tanto anhelamos como municipio.

Éste es el compromiso que asumimos con responsabilidad.

D. Alfredo Hernández Hernández
Alcalde Municipal de Tecolula.

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

CAPÍTULO I. NOTA CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

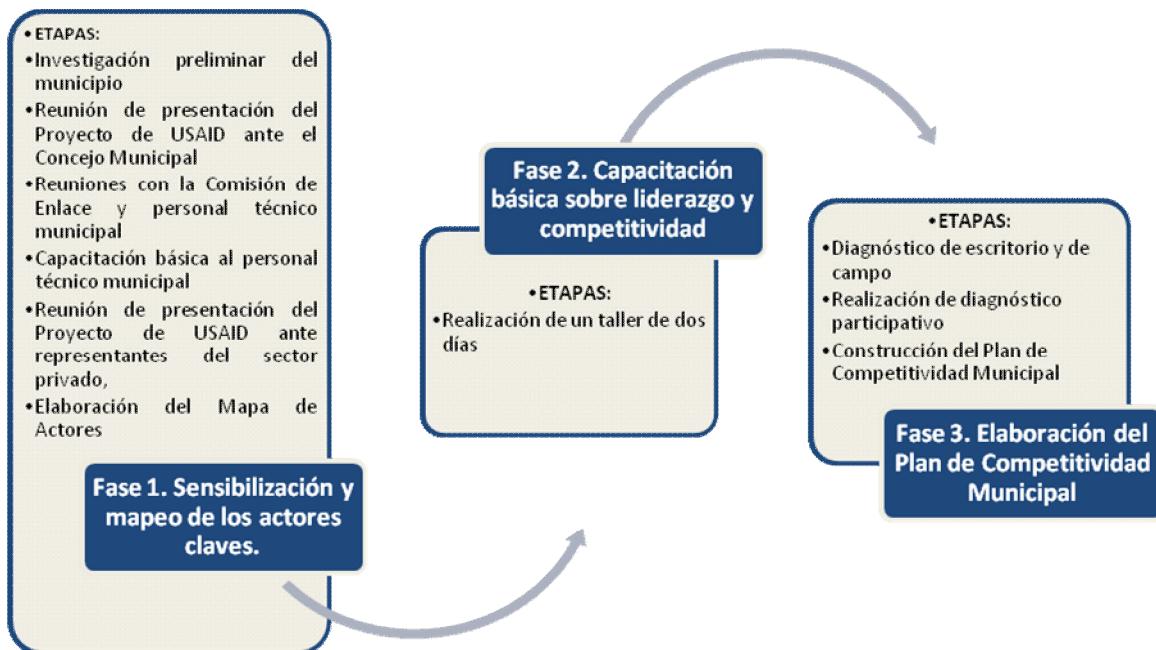
Las definiciones anteriores enfatizan en la capacidad de las regiones para mantener un ritmo de crecimiento sostenido, vía la mejora de la productividad. Por tal razón, en el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las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

1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado¹, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo. La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (ver ilustración 1)

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

Ilustración 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 2010-2012 (PEP) y los informes ICM 2009 y 2011.
- b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del Plan de Competitividad Municipal y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.
- c) Reuniones con la Comisión de Enlace y otro 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) Realización de visitas al municipio y de entrevistas a informantes claves, a efectos de recabar información para dibujar el mapa de los actores locales que, dada su importancia, liderazgo y peso, debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

La segunda fase consistió en la realización de un taller de dos días, dirigido a funcionarios y empleados municipales, así como a los líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos. Para realizar esta capacitación con mejor calidad y estandarizar los contenidos y los recursos didácticos, el equipo de FUNDE se sometió a un entrenamiento de formación de formadores, impartido por RTI.

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Elaboración de diagnóstico documental o de escritorio y de campo. Para el levantamiento del primero, se usó a la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y los censos económicos de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico de desarrollo 2010-2015 y otros estudios relevantes. Para el diagnóstico de campo, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.
- b) Realización de un diagnóstico municipal con la participación de los principales actores del municipio. En el transcurso de los talleres se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo; se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices; asimismo, se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).
- c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento y monitoreo del Plan.

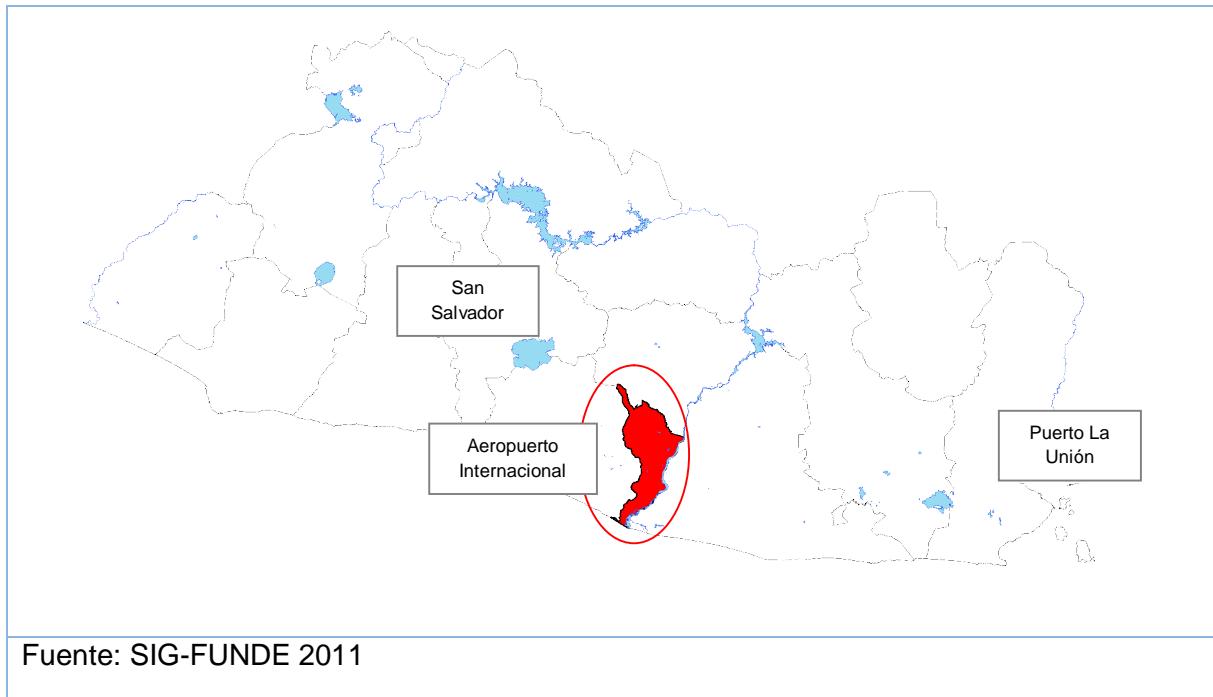
APÍTULO II. ENTORNO BIOFÍSICO y SOCIO-ECONÓMICO

En este capítulo se presenta un breve diagnóstico sobre las condiciones biofísicas y socio-económicas del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente. Ellas constituyen el marco de realidad para delinear escenarios futuros orientados a la mejora del clima de negocios y la gobernanza local.

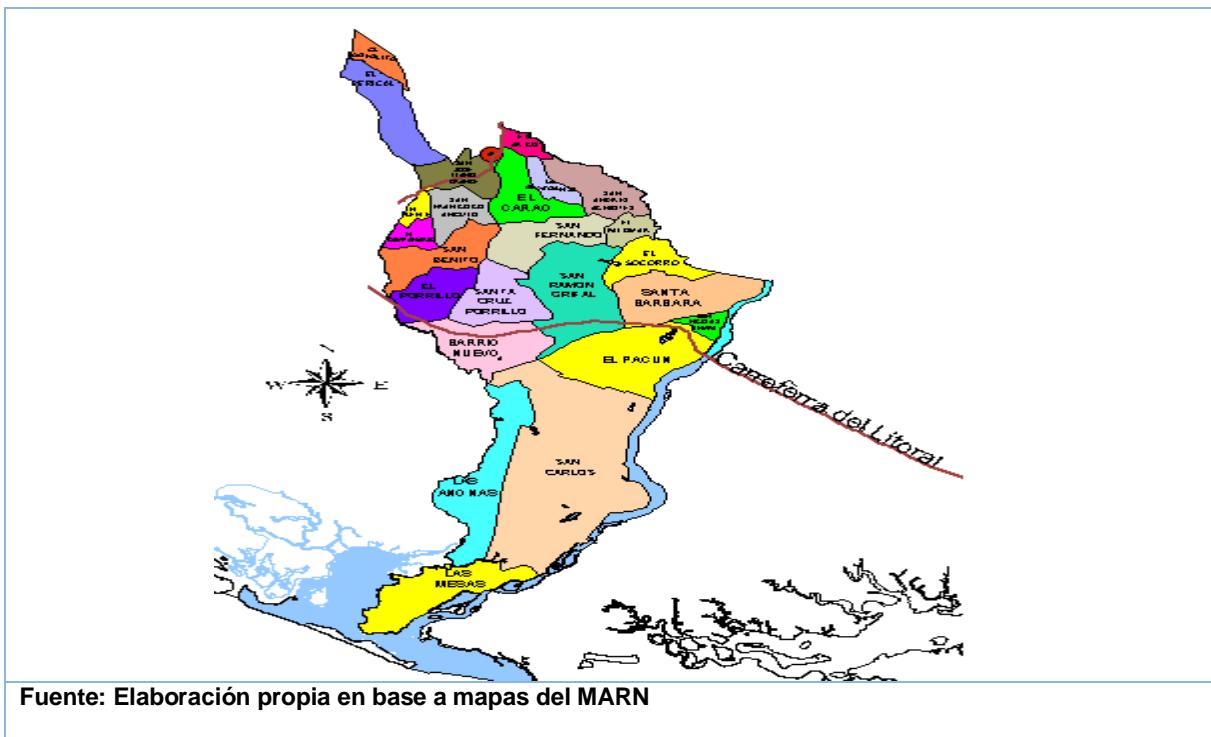
2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

El Municipio de Tecoluca es uno de los 13 municipios pertenecientes al departamento de San Vicente. Está situado en la zona central del país, a 70.5 kms al oriente de la ciudad capital (ver mapa 1). Posee una extensión territorial de 284.64.9 Km². Limita al norte con los municipios de Guadalupe y Tepetitán; al este con el municipio de San Vicente; al sur con el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután; y, al oeste con el municipio de Zacatecoluca. En términos administrativos, el municipio se divide en 26 cantones y 75 caseríos (ver mapa 2). En el área urbana se encuentran los barrios de Santa Tecla, El Centro, El Calvario, Las Flores y San José Pasaquina. La municipalidad divide el territorio en 7 sectores: Norte, San Nicolás Lempa, Costa, Santa Cruz Porrillo, Centro, Pueblo y El Volcán.

Mapa 1. Ubicación geográfica de Tecoluca



Mapa 2. División político-administrativa del municipio de Tecolula



2.2 RECURSOS NATURALES

a. Climatología

El clima es cálido. De acuerdo a la Dirección General del Observatorio para la Gestión Ambiental (DGOA) del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)², la temperatura en el municipio suele moverse entre los 22 y 28 grados Celsius.

b. Recursos hídricos³

El municipio es regado por varios ríos ubicados en las siguientes cuencas:

- a) *Cuenca Lempa*: Ríos Lempa, Cañón La Aparición, cañada El Chalmol, El Trapiche.
- b) *Cuenca El Guayabo*: Ríos San Ramón, San Pedro Abajo, San Pedro, San José, San Jerónimo, San Antonio o El Amate, San Antonio, Penitente, Peche, Negra Señora, Mano de León, Los Achiotes o San jacinto, Las Yeguas, Las Horquetas, Las Anselmas, La Peña, La Caña, Jalapa, Guajoyo o La Bolsa o Socorro, Frío, El Ujushte, El Tumbo, El Terrero, El Rosario o Salamar, El Puente, El Pozón, El Playón, El Ojushte, El Limón, El Güegüecho, El Guayabo, El Guajoyo, El Coyol, El Carrizo, Chucuyo, Bravo o Grande, Bravo o El Palomar, Apanta o El Copinol,

² Antes conocido como Sistema Nacional de Estudios Territoriales (SNET).

³ Plan de Mitigación y Uso de Tierras en Tecolula. (USAID, 2004)

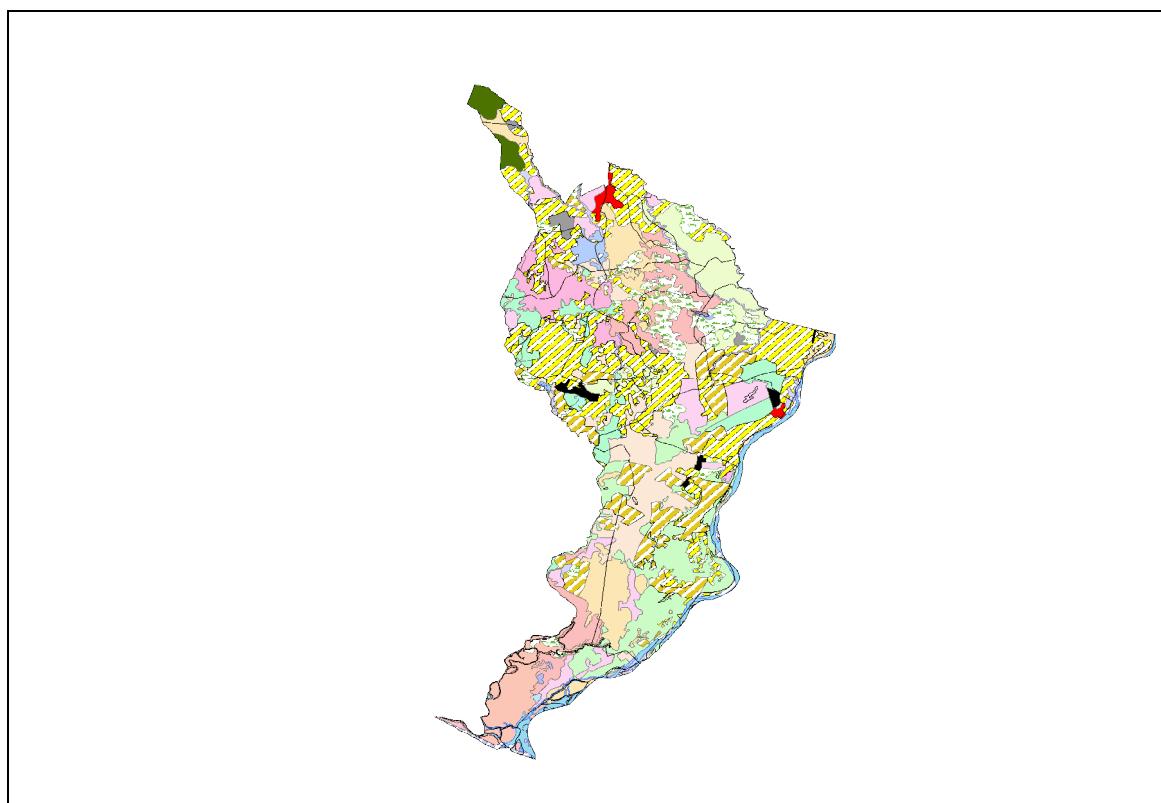
Angulo, Aguacate, Agua Caliente y S/N; Quebradas: El Terrero, EL Salto, El Mandadero; Cañón El Cutuco y La Empalizada.

También en el territorio se encuentran las lagunas Santo Tomás, el Talquezal y El Coyol. Las lagunetas El Cañón, Buchinche, El Cajón, El Matazano y Las Garcitas.

c. USOS DE SUELO⁴

De acuerdo al Mapa de Uso del Suelos (ver mapa 3), y tomando de base el Censo Agropecuario 2008, se puede constatar que la mayor parte de la superficie cultivada del municipio la ocupan los cultivos de maíz (4,664.66 Mz), frijol (1,016.76 Mz), maicillo (1052.85 Mz) y la caña de azúcar (1591.98 Mz). Las áreas para pastos naturales también ocupan un porcentaje importante del territorio.

Mapa 3. Mapa de uso de suelos del municipio de Tecoluca



⁴ (Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano s.f.)

Arboles Frutales	Perimetro acuicola
Bosque Caducifolio	Plantaciones de Bosques Monoespecifico
Bosque Siempre Verdes	Playas,dunas y arenas
Bosque de Galeria	Praderas Pantanosas
Bosque de Mangle	Ríos
Bosques mixtos semi caducifoleos	Tejido Urbano Continuo
Café	Tejido Urbano Discontinuo
Caña de Azucar	Terrenos Principalmente Agricolas pero c
Cultivos Anuales Asociados con Cultivos	Vegetación esclerófila continental
Granos Basicos	Vegetación Arbustiva Bajas
Lagunas costeras y esteros	Vegetación arbustiva (costera)
Mosaico de Cultivos y Pastos	Vegetación herbacea natural
Palmeras Oleiferas	Zonas Ecotonales
Pastos Cultivados	Zonas Quemadas
Pastos Naturales	

Fuente: SIG-FUNDE 2011

2.3 POBLACIÓN

Según el VI Censo de Población de 2007, el municipio de Tecolula cuenta con una población de 23,893 habitantes. Su distribución por edades muestra una alta proporción de población joven. El 58.21% de ella estaba comprendida entre 0 y 24 años. De acuerdo a esa misma fuente, habían en el municipio un total de 5,921 hogares, de los cuales 2,640 son urbanos y 3,281 rurales, 44.6% y 56.4% respectivamente. Con relación al censo anterior de 1992, la población creció un 29.91%. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Indicadores poblacionales del municipio de Tecolula (1992 Ú 2007)

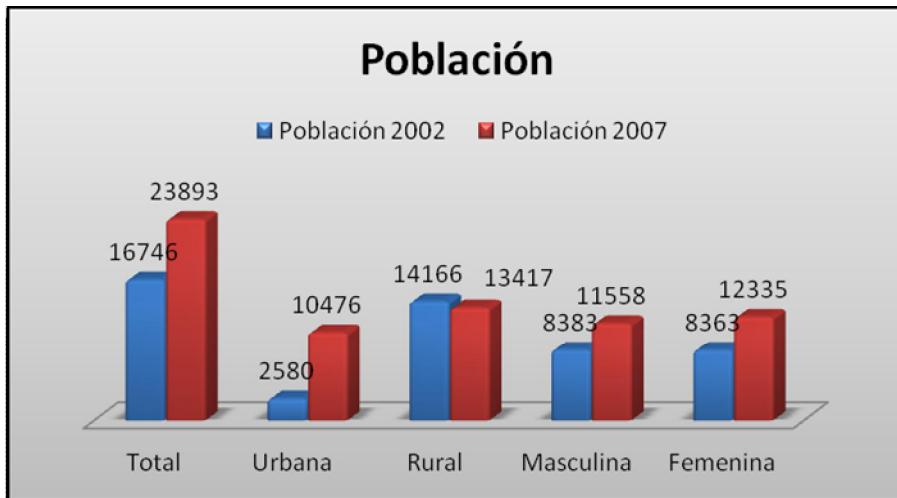
Descripción	1992	2007	Variación
Población urbana	2,580	10,476	306.0%
Población rural	14,166	13,417	-5.3%
Población masculina	8,383	11,558	37.9%
Población femenina	8,363	12,335	47.5%
Población urbana masculina	1,211	4,857	301.1%
Población urbana femenina	1,369	5,619	310.4%
Población rural masculino	7,172	6,701	-6.6%
Población rural femenino	6,994	6,716	-4.0%
Índice de Masculinidad	1.00	0.94	-0.06
Total de la población	16,746	23,893	42.7%

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

Entre otros movimientos demográficos ocurridos en los 15 años de período intercensal, se pueden realizar los siguientes (véase tabla 1):

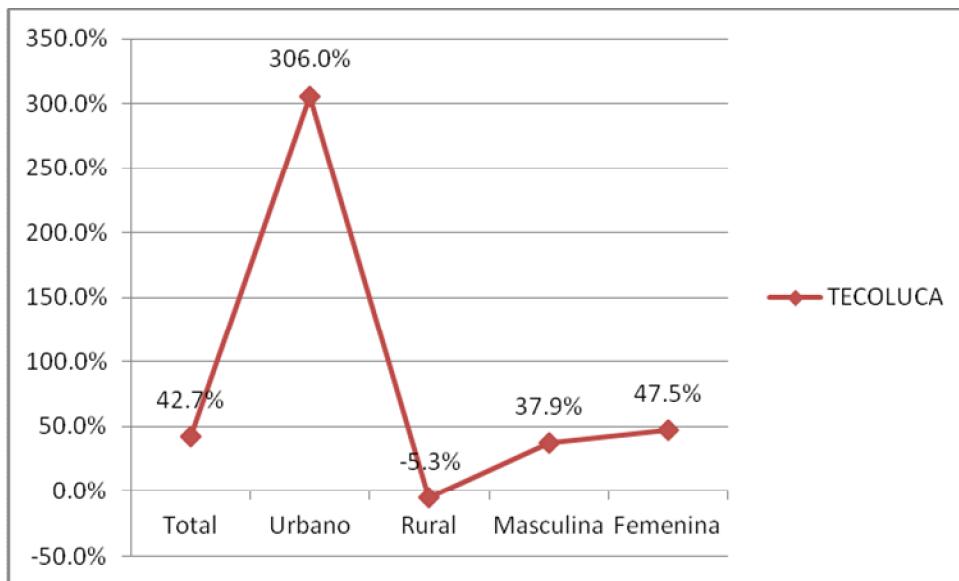
- Hubo una caída en el número de hombres por cada 100 mujeres, pasando el Índice de Masculinidad de 1.00 en 1992 a 0.94 en el 2007.
- Hubo un marcado proceso de urbanización. Esta población pasó de 15.40% a un 43.8% en 2007.
- La población rural disminuyó significativamente pasando del 84.6% a 56.2%.

Gráfico 1. Población del Municipio de Tecolula por sexo y zona geográfica



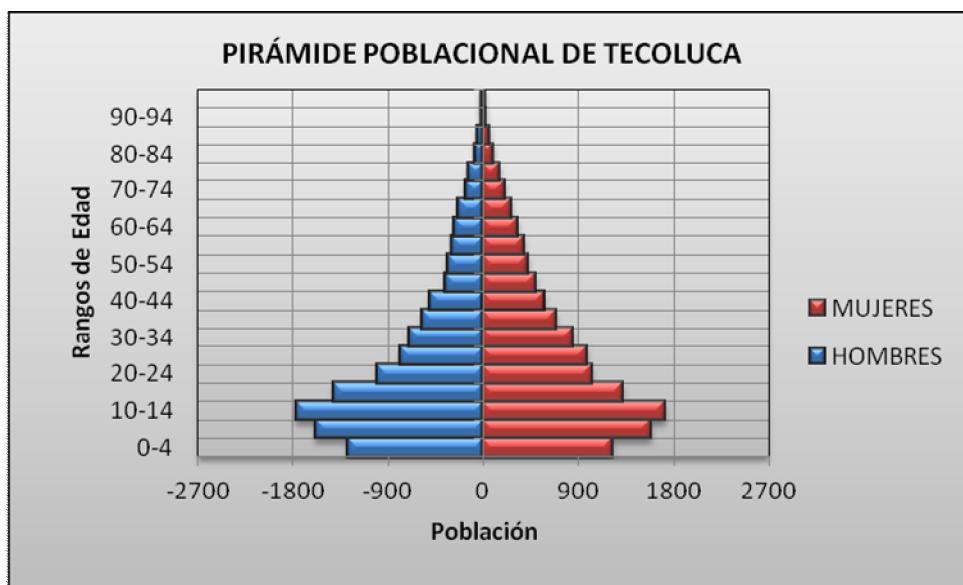
Fuente: Elaboración Propia a partir de los Censos de 1992 y 2007

Gráfico 2. Crecimiento de la Población en Tecolula por zona y por género



Fuente: Elaboración Propia a partir de los Censos de 1992 y 2007

Gráfico 3. Población por Edad y por Género en Tecoluca



Fuente: Elaboración Propia a partir del Censo de Población de 2007

Para concluir, la distribución de la población de Tecoluca por edades muestra que en el municipio existe una alto nivel de población joven; el 58.21% de la población tiene una edad entre 0 y 24 años, y de este porcentaje el 38.31% de la población tiene una edad entre 0 y 14 años. Esto se evidencia en el Grafico 3, donde se observa que la mayor parte de la población se concentra entre los 0 a los 34 años de edad.

2.4 EDUCACIÓN

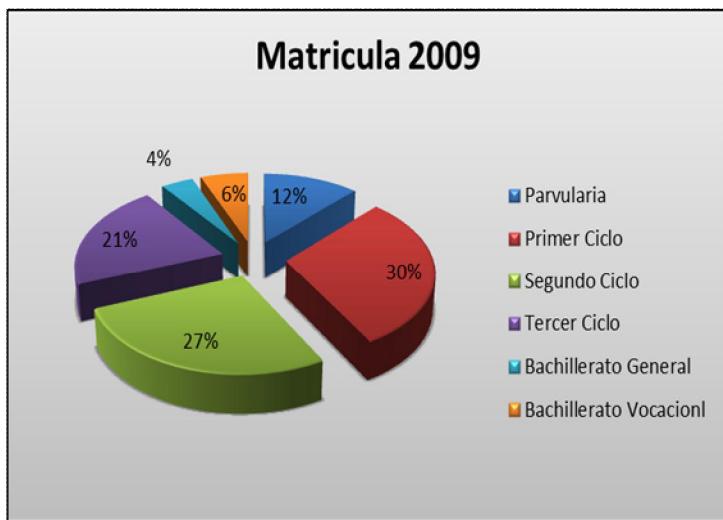
El 71.1% de la población de 15 años o más, sabe leer y escribir, siendo este porcentaje mayor en la población urbana, 74.4%, que su similar en el área rural, 68.4%. La población masculina tiene una tasa de alfabetización en 6.5 puntos porcentuales por encima de la tasa de alfabetización de la población femenina, 68.1%⁵. La escolaridad promedio de este grupo es de 4.1 años (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD 2009). Hay una brecha de 0.9 años entre los residentes de la zona urbana y rural, en desmedro de estos últimos

Para el año 2009, la matrícula total en el municipio fue de 8,674 alumnos. De acuerdo a los datos del Ministerio de Educación, la población matriculada se distribuía de la siguiente manera: primer ciclo, 30%; segundo ciclo, 27%; tercer ciclo, 21%; y, educación media, bachillerato general y vocacional, únicamente 10%. Esto indica un bajo nivel de

⁵ Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009. PNUD, FUNDAUNGO, San Salvador 2009.

estudiantes con posibilidad de continuar con estudios superiores⁶(Véase gráfica 4). En lo referente a la tasa neta de cobertura, Tecoluca tenía el 5.1% para la educación parvularia, 84.1% en el nivel de educación primaria o básica, y 8.9% para educación media. (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

Gráfico 4. Municipio de Tecoluca, Matricula por niveles educativos



Fuente: Elaboración propia en base a los Datos de Centros Escolares del Censo Inicial 2009 (Ministerio de Educacion , 2009)

Con respecto a la infraestructura y oferta de servicios educativos, el municipio de Tecoluca contaba con 41 centros educativos, de los cuales 4 se encontraban en el área urbana y 37 en el área rural. Todos los centros pertenecen al sector público. Además existen 468 secciones, con una planta de docentes que ascienden a 264 profesores. (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

2.5 INGRESO PER CAPITA Y DESARROLLO HUMANO

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en dólares para el municipio de Tecoluca en el 2007, fue de USD\$3,009.6, según el Almanaque 262.⁷, El 29.70% de los hogares vivía en condiciones de pobreza extrema y 27.00% en pobreza relativa, sumando un 56.60% de los hogares. Estos hogares concentran el 63.60% de la población (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

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

⁶ Ministerio de Educación. Gerencia de Monitoreo, Evaluación y Estadística Base de Datos de Centros Escolares del Censo Inicial 2009. Censo 2009.

⁷ (FUNDAUNGO/PNUD, 2009)

referente a tres dimensiones básicas de bienestar⁸: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio

El IDH para Tecoluca, calculado por PNUD para 2007, fue de 0.636, colocándolo en el lugar 219 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de %desarrollo humano medio-medio⁹, por debajo del calculado para el departamento de San Vicente, 0.688, y por debajo del calculado para el país en su conjunto, 0.742. Con relación a este último, el municipio mostraba una desventaja de 1.06 puntos. Ello indica, en pocas palabras, que los residentes de Tecoluca tenían condiciones de vida y bienestar inferiores al salvadoreño promedio. Por lo que el PIB municipal es de USD\$ 71, 908,372.80.

2.6 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS

Según el censo 2007, en el municipio de Tecoluca había un total de 5,921 hogares. En ellos prevalecía una situación (ver tabla 3) de servicios básicos caracterizada por:

- a) El 78.62% de los hogares del municipio cuenta con alumbrado eléctrico. La tasa de cobertura de este servicio en los hogares del área urbana es del 88.07%, mientras que en el área rural es del 71.01%.
- b) El 17.8% de los hogares cuenta con acceso a agua potable dentro de sus viviendas. La tasa de cobertura de este servicio en el área urbana es del 23.67%, mientras que en el área rural es del 12.13%.
- c) El 2.06% de los hogares cuenta con eliminación de aguas servidas por alcantarillado. La tasa de cobertura de este servicio en el área urbana es de 3.22%, mientras que en el área rural es de solo 1.13%.
- d) Con respecto al servicio de recolección de basura, el 80.51% de los hogares no recibe este servicio y se deshacen de ella quemándola, enterrándola o arrojándola

⁸ 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

⁹ Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio-alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

a una quebrada o en cualquier parte. La tasa de cobertura en el área rural es prácticamente nula. En el área urbana la tasa de cobertura es muy baja, 18.45%.

Tabla 2. Municipio de Tecolula, Cobertura de Acceso a Servicios básicos por hogares y área geográfica

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Alumbrado eléctrico	4, 655	78.62	49.95	50.05	88.07	71.01
Agua potable	1, 023	17.8	61.09	38.91	23.67	12.13
Alcantarillado	122	2.06	69.67	30.33	3.22	1.13
Recolección de basura	521	8.80	93.47	6.52	18.45	1.04

Fuente: Elaboración propia en base al Censo de Población 2007

2.7 CONECTIVIDAD

a. Infraestructura vial

Tecolula se conecta con la carretera Panamericana cruzando el centro de San Vicente. Por el lado noroeste del municipio, se puede conectar a la carretera El Litoral, la cual conduce de Záratecolula hacia Usulután, este acceso vial conduce a las dos principales carreteras del país constituyendo una ventaja para el comercio hacia y desde el municipio.

b. Infraestructura de telecomunicaciones

De conformidad a los datos del censo 2007, en el municipio había 5,921 hogares. En ellos prevalecía una situación (ver tabla 2) de servicios de telecomunicaciones caracterizada por:

- a) El 79.05% de los hogares no cuenta con acceso a línea telefónica fija
- b) El 49.91% de los hogares sí cuenta con al menos una línea celular.
- c) La conectividad por medio de internet domiciliar es prácticamente nula; menos del 1% de los hogares cuenta con este servicio en sus casas.

- De un total de 5,921 hogares, 97 cuentan con computadora, lo cual refleja un acceso limitado a este equipo tecnológico y 17 cuentan con servicio de internet¹⁰.

Tabla 3. Municipio de Tecolula, Cobertura de los Servicios de Telecomunicaciones

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Telefonía fija	1,215	20.95	62.47	37.53	29.45	14.15
Telefonía celular	2,898	49.91	46.65	53.34	52.10	48.15
Internet	17	0.29	82.35	17.64	0.54	0.09

Fuente: Elaboración propia en base al Censo de Población 2007

2.8 MAPA DE ACTORES

El mapa de actores constituye un instrumento metodológico utilizado con el propósito de identificar a los actores claves alrededor de un tema de interés, proyecto o programa a desarrollar. 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, las cuales pueden influir 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 precisamente en grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.¹¹

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

¹⁰ Censo de Población 2007. (DIGESTYC, 2007)

¹¹ <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

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 PREVAL¹², el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder. El primero se entiende como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en las acciones a favor de la competitividad local. Tres categorías clasificadorias pueden ser aplicadas para tipificar cada situación en particular:

- 1) **A favor**: predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua.
- 2) **Indeciso/indiferente**: predominan las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.
- 3) **En contra**: el predominio de relaciones es de conflicto.

En lo concerniente a la jerarquización del poder, ésta se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones orientadas a mejorar la competitividad. Tres categorías clasificadorias pueden ser aplicadas para tipificar cada situación de poder en particular:

- 1) **Alto**: predomina una alta influencia sobre los demás.
- 2) **Medio**: la influencia es medianamente aceptada.
- 3) **Bajo**: no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación, en el diagrama 2 y en la tabla 4, se presenta el análisis de mapa

¹² "Mapeo de Actores Sociales", Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web "Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)".

Diagrama 2. Mapa de Actores de Tecoluca

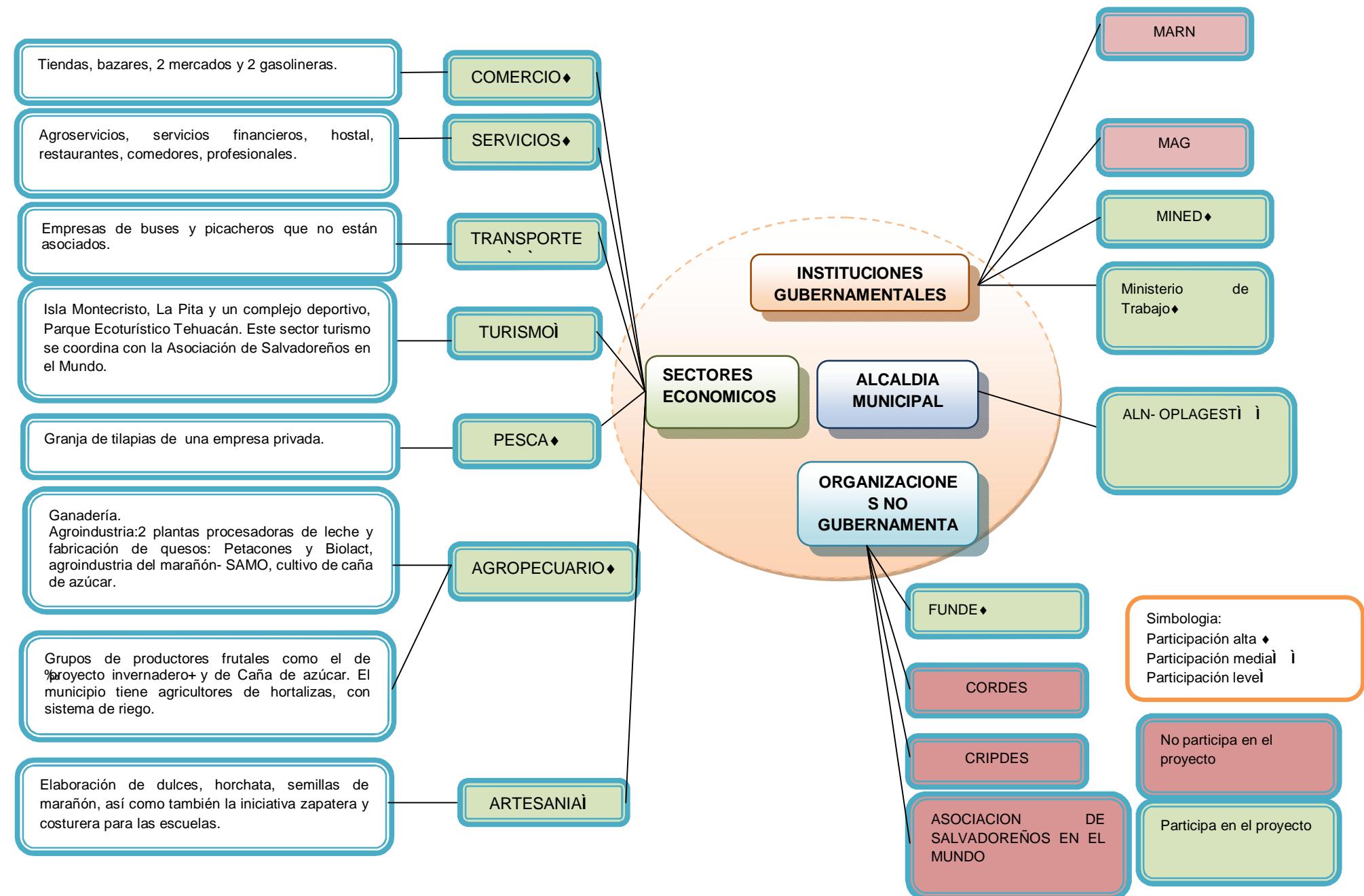


Tabla 4. Mapa de Actores del Municipio de Tecolula

Actores económicos	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
SECTOR PRIVADO	Comercio	Han participado en actividad del proyecto representante de mercados y cooperativa de comercialización.	Se espera mayor participación de este sector.	Alto, es el sector con más empresas registradas.
	Industria	Ha participado representante de una cooperativa de jóvenes.	Se espera mayor participación de este sector.	Alta. Hay iniciativas de agroindustria orgánica de quesos, semilla de marañón (exporta), su comercialización se realiza localmente, fuera del municipio y la semilla de marañón certificada se exporta a nivel internacional.
	Servicios	Ha participado representante de servicios financieros.	Manifiestan interés en continuar participando.	Media, es una actividad con pocas empresas de apoyo al desarrollo económico pero únicas en el territorio, entre ellas: cooperativa de ahorro y crédito, laboratorios Biotech (produce bio-fertilizantes y controles biológicos).
	Pesca	No han participado todavía.	Se espera su participación en la etapa diagnóstica.	Bajo, es una actividad individual y artesanal.
	Agropecuario	Participan productores agrícolas y ganaderos.	Hay representantes de organizaciones agropecuarias que manifiestan interés en continuar participando.	Alto cuentan con organización de productores en microrregiones, cooperativas, asociaciones. Hay iniciativas de desarrollo de agroindustria orgánica. Es la actividad con mayor número de personas involucradas.

Tabla 4. Mapa de Actores del Municipio de Tecolula				
Actores económicos	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Organizaciones no Gubernamentales	ONG's	Aún no han participado en las actividades realizadas.	Se espera su participación en la etapa diagnóstica.	Alto, han promovido e impulsado la organización y el desarrollo socio económico de economía solidaria en el municipio, permaneciendo por muchos años su acompañamiento.
SECTOR PUBLICO	Alcaldía Municipal	Lidera el proyecto y ha involucrado en las actividades a diferentes jefaturas y promotores de la municipalidad.	Lidera el proceso y han manifestado su interés en continuar desarrollando el proyecto, con el cual se actualizaría el área económica de su Plan Estratégico 2006, que contempla las siguientes áreas estratégicas: conectividad vial, agroindustria, turismo, comercio, ganadería e infraestructura.	Alto, El Gobierno Municipal es la máxima autoridad del municipio y desarrolla iniciativas para promover el desarrollo económico y ha realizado esfuerzos para promover el desarrollo turístico, tomando como base la potencialidad de los recursos de su territorio.
ACADEMICO	MINED	Aún no han participado en las actividades realizadas.		Alto, se promueve el desarrollo académico de la población, se ha introducido la modalidad de educación a distancia que permite la incorporación de jóvenes que trabajan o tienen responsabilidades familiares que viven en el área rural del municipio.

En suma, al analizar el entorno se observa que el municipio de Tecolula posee un alto nivel organizativo y presencia de instituciones. Esto puede ser un factor determinante en el mejoramiento del clima de negocios y en el proceso de incentivar la competitividad
en Tecolula

2.9 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Para finalizar este capítulo, se presentan algunas conclusiones a partir de la situación descrita en cada uno de los numerales anteriores y que pueden servir para determinar cuál puede ser el grado de incidencia, positivo o negativo, en la competitividad del municipio, identificar las situaciones problemáticas que enfrenta, así como las acciones hacia donde se deben encaminar los esfuerzos. Por lo tanto, a partir de las condiciones geográficas, recursos naturales, población, educación, desarrollo humano y conectividad se concluye que:

- El municipio de Tecoluca, geográficamente, es el municipio con mayor extensión territorial en el departamento de San Vicente, con una diversidad orográfica importante, entre ellas la Cuenca del Rio Lempa, lo que permite contar con un potencial turístico, así como la diversificación de la producción agrícola.

CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

El municipio pertenece a la Asociación de Municipios de Los Nonualcos-ALN, en la actualidad la Asociación la integran 16 municipios, 15 del Departamento de La Paz: Zacatecoluca, Cuyultitán, El Rosario, Tecoluca, San Antonio Masahuat, San Juan Nonualco, San Juan talpa, San Luis Talpa, San Luis La Herradura, San Pedro Masahuat, San Pedro Nonualco, San Rafael Obrajuelo, Santa María Ostuma, Santiago Nonualco y Tapalhuaca y un municipio de San Vicente: Tecoluca.

El objetivo de la Asociación es promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios asociados en el marco de procesos ampliamente participativos, apostando al desarrollo económico, recursos naturales, histórico-culturales.

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):

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

El primer apartado de este capítulo presenta un análisis sobre el Índice de Competitividad Municipal 2011, el cual se centra en evaluar el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. El segundo apartado se ocupa de hacer un recuento de situación actual en el municipio de algunos elementos vinculados a los subíndices del ICM

3.1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del desarrollo económico local. El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio.

El ICM evalúa nueve subíndices (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, 2009) relacionados con la gobernabilidad económica local: i) transparencia; ii) servicios municipales; iii) proactividad; iv) pagos informales; v) seguridad ciudadana; vi) tiempo para cumplir con las regulaciones; vii) tasas e impuestos; viii) costos de entrada; y, ix) regulaciones municipales. Cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global: los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (Research Triangle Institute, RTI, 2009 (b)).

De acuerdo con la metodología de construcción del ICM, la medición de las condiciones favorables para el desarrollo de los negocios se realiza asignándole una puntuación, en una escala entre 1 y 10, a cada uno de los 9 sub índices arriba señalados; mientras más alto ó más próximo a 10 es el valor del subíndice, tanto mejor es el desempeño de la municipalidad en el aspecto medido por dicho subíndice. Con 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, generar empleos e ingresos, mejorar la calidad de vida de su población y promover el desarrollo económico de la localidad.

En el ICM correspondiente a 2009, el municipio de Tecolula obtuvo una nota global de 5.74, ocupando la posición 50 entre los 100 municipios participantes en la medición. Para el 2011, aumentó la nota global a 6.26, mejorándola en 0.52 (ver tabla 6). Su posición subió a la 43^{ava}, producto de haber mejorado relativamente más la ponderación de otras municipalidades. La tabla 6 registra los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices en los dos momentos de medición, identificándose las mejorías con signo positivo y los retrocesos con signo negativo.

Tabla 5. Índice de Competitividad Municipal de Tecolula.

SUB-ÍNDICE	VALOR 2009	VALOR 2011	VARIACION +/-
TRANSPARENCIA	5.34	5.42	0.08
SERVICIOS MUNICIPALES	4.30	5.11	0.81
PROACTIVIDAD	5.81	6.64	0.83
PAGOS INFORMALES	7.62	6.56	-1.06
SEGURIDAD CIUDADANA	6.50	7.86	1.36
TIEMPO PARA CUMPLIR CON LAS REGULACIONES	4.70	6.36	1.66
TASAS E IMPUESTOS	2.67	4.03	1.36
COSTOS DE ENTRADA	8.62	8.32	-0.30
REGULACIONES MUNICIPALES	9.48	9.25	-0.23
ICM PONDERADO	5.74	6.26	0.52

Fuente: Elaboración propia en base a informe ICM 2009.

En la última medición de Índice de Competitividad Municipal del año 2011, se registran variaciones en los valores de los sub índices, incrementándose en todos ellos, excepto en tres: en pagos informales, en costos de entrada y en regulaciones municipales (ver gráfico 5)

Gráfico 5. Índice de Competitividad Municipal 2009 Ú 2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos ICM 2009-2011

3.2 SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE ALGUNOS ELEMENTOS VINCULADOS A LOS SUBÍNDICES DEL ICM

En términos generales, a partir de las entrevistas con los referentes municipales, se pueden identificar la situación actual y acciones de mejora que está impulsando la municipalidad de Tecolula en algunos campos relacionados con subíndices del ICM

ASPECTOS RELACIONADOS A TRANSPARENCIA

Para la Iniciativa Social para la Democracia (ISD)¹³, la transparencia existe cuando se presentan las siguientes condiciones: reglas claras, participación y control social, acceso a la información y rendición de cuentas. A continuación se presenta en la tabla 7 un resumen de la situación prevaleciente para cada una de las anteriores 4 condiciones señaladas.

Tabla 6. Mecanismos de Transparencia en la Gestión Municipal

Normativas/ Ordenanzas	<ul style="list-style-type: none">- Se cuenta con un Manual de Transparencia Municipal y Participación ciudadana pendiente de aprobación por el concejo municipal.
Mecanismos de Transparencia:	<ul style="list-style-type: none">- Se realizan cabildos abiertos a través de reuniones sectoriales y un cabildo centralizado al año.- Se brindan informes por escrito sobre el quehacer institucional de la municipalidad.- En el año 2010 se realizaron 3 reuniones dirigidas a mejorar este indicador; en 2011, se hicieron 2 reuniones..- El Plan Estratégico se realizó de forma participativa. En él se recogen las propuestas realizadas por la población.- Se elabora el Presupuesto de Inversión Participativo (PIP)- Se realizan informes de rendición de cuentas
Participación Ciudadana:	

¹³ La transparencia pública se define como la capacidad de generar condiciones de confianza y franqueza entre los que administran la esfera de lo público, basado en competencias y reglas, acceso a información pública, rendición de cuentas y participación y control ciudadano. Iniciativa Social para la Democracia, 2008.

Acceso a Información	<p>sobre la ejecución del PIP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el acceso a la información, desde diciembre de 2011 la alcaldía ha abierto una página web. - Toda documentación de la municipalidad es de carácter público. - Se publican boletines informativos sobre el desarrollo de los proyectos que ejecuta la municipalidad cada 3 meses.
----------------------	--

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con personal técnico municipal

a. ASPECTOS RELACIONADOS a Cobertura y situación financiera de los servicios municipales

En cuanto a los servicios municipales se han realizado esfuerzos por mejorar el Registro del Estado Familiar, el servicio de pago, pero aún falta completar este esfuerzo, y se ha dotado de equipo a la alcaldía para reducir el tiempo y la eficiencia en la prestación de estos servicios.

Existen otros servicios que no están al día, como los son: emisión de permisos, el servicio de catastro, ordenanzas, y aún falta una política de incentivo económico.

b. ASPECTOS RELACIONADOS a Proactividad

El municipio se encuentra realizando mejoras en la infraestructura construyendo parques, calles, construcción del mercado municipal, al mismo tiempo se hacen esfuerzos para aumentar la oferta de servicios municipales y apoyo con un fondo de capital semilla para impulsar al sector agrícola.

Además de lo anterior se aplican las siguientes acciones para incentivar el desarrollo económico del municipio:

- Se ha promovido el desarrollo turístico del Parque Ecoturístico León de Piedra, ubicado en la zona Arqueológica Tehuacán.
- Se articulan acciones con organizaciones no gubernamentales como CORDES, institución que implementa diversas iniciativas de desarrollo agroindustrial en el municipio: procesamiento y exportación del marañón orgánico, elaboración de quesos gourmet, procesamiento y envasado de jugos, comercialización de mariscos, entre otros.
- Apoyo de transporte a jóvenes para que realicen estudios universitarios.
- Se realizan ferias de mujeres productoras, articuladas con la municipalidad.
- Apoyo a iniciativa de modistas y zapateras.
- Apoyo a productores /as veteranos de guerra.

- Hay flexibilidad para que los empleados puedan tecnicarse, participen en diplomados e incrementen su capacidad técnica en otros procesos productivos.

c. ASPECTOS RELACIONADOS a Pagos Informales

No se tienen evidencia sobre los pagos informales. Como medida para contrarrestar esta práctica, se publican los procedimientos establecidos a través de boletines y también hay un buzón de sugerencias.

d. ASPECTOS RELACIONADOS a Seguridad Ciudadana

Por parte de la municipalidad se impulsan medidas preventivas, promoviendo la práctica de deportes y recreación, la organización comunitaria, así como también se impulsa el trabajo en conjunto con la Policía Nacional Civil. Esto con el propósito de detener la proliferación de pandillas. También se está trabajando con Pre-paz y existe un comité de seguridad ciudadana. Las autoridades del municipio manifestaron que las extorsiones han disminuido su nivel, sin embargo hay una percepción de aumento en el índice de asesinatos.

Sobre las regulaciones a las empresas en el municipio, se tiene conocimiento sobre la regulación a la venta y distribución de bebidas alcohólicas. Existe un acuerdo municipal para denegar los permisos de establecimiento a los negocios cuando la comunidad no esté de acuerdo con el lugar de establecimiento propuesto por los empresarios.

La municipalidad no percibe pago de impuesto de los negocios dedicados a la venta de licor destilado de caña, por lo que se percibe la falta de una regulación para negocios dedicados a la comercialización de aguardiente.

e. ASPECTOS RELACIONADOS a Normativa Municipal: Ordenanzas de tasas, reglamentos

En lo referente a las tasas municipales, se están realizando esfuerzos para el pago de las cuentas en mora. Este ha disminuido del 32% en el 2010 al 20%, en 2011. Para el logro de este objetivo se han establecido planes de pago para la cancelación de las deudas.

La ley de impuestos está actualizada, pero existen tasas con más de 5 años de no ser actualizadas. Existe un manual de políticas de cobro, con lineamientos e información para ponerse al día con los pagos.

3.3 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

- Con respecto al subíndice de transparencia, existe un sistema adecuado de la municipalidad, que es visible para los sectores empresariales, esto se corrobora al comparar las acciones que la municipalidad realiza en esta área del ICM y la mejora positiva en el indicador. El reto para la municipalidad consiste en mantener un progreso positivo en este indicador, sobre todo mediante una amplia comunicación entre la municipalidad y los sectores productivo-empresariales.
- La mejora en la evaluación del indicador de proactividad, al mismo tiempo que la municipalidad presenta una serie de actividades que cumplan el fin de promover el desarrollo económico local, indican que la población en general se encuentra consciente de este tipo de acciones, y por lo tanto evalúa positivamente la gestión municipal.
- Las principales acciones de la gestión municipal están dirigidas la promoción del turismo, la agroindustria, temas sociales como elevar el nivel académico de su población, gestión ambiental y culturales, para promover el desarrollo de jóvenes, mujeres y veteranos y veteranas de guerra.

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

Para completar el diagnóstico municipal, es importante realizar un análisis sobre los principales actores que en última instancia determinan el nivel competitivo de un municipio, es decir, los actores económicos productivos. Con esta afirmación no se pretende descartar en ningún momento la importancia que un buen entorno o una adecuada gestión municipal puedan aportar a 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, esto quiere decir que la interacción de las tres condiciones: entorno, municipalidad y sectores productivos-empresariales, es la que determinará el nivel de competitividad de los municipios. A lo largo del presente capítulo se describen brevemente una serie de características económicas de Tecolula

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

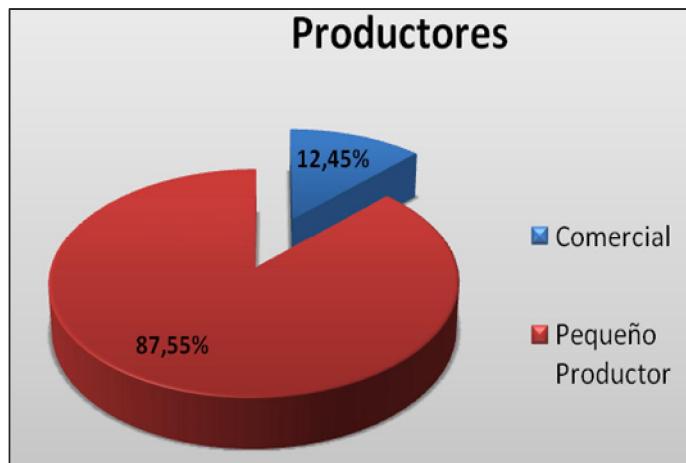
a. Perfil del Sector Agropecuario

La principal actividad económica del municipio está basada en el sector agropecuario, este representa el 80% de las actividades. Predominan los cultivos de granos básicos, hortalizas, caña de azúcar, bosque disperso, árboles frutales, manglares pastizales, entre otros¹⁴.

El IV Censo Agropecuario 2007-2008 indicaba que existen 3,367 productores en el municipio. El 12.45% de ellos son productores comerciales, los cuales destinan la mayor parte de su producción para la venta; el 87.55% restante son pequeños productores, los cuales consumen la mayor parte de su cosecha y venden el excedente con el fin de suprir sus necesidades familiares de subsistencia (ver gráfico 6). (Ministerio de Economía, MINEC, 2009) El mismo censo indica que del total de productores comerciales, únicamente 24 entraban en el Marco de Lista de Productores (MLP). En ella clasifican las unidades productivas caracterizadas por desarrollar actividades en forma altamente intensiva y por generar gran volumen de producción (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

¹⁴ (Alcaldía de Tecolula 2006)

Gráfico 6. Municipio de Tecolula, Clasificación de Productores Agropecuarios



Fuente: Elaboración Propia a partir del IV Censo Agropecuario

Gráfico 7. Municipio de Tecolula, Superficie cultivada por rubro (MZ)



Fuente: Elaboracion Propia a partir del IV Censo Agropecuario

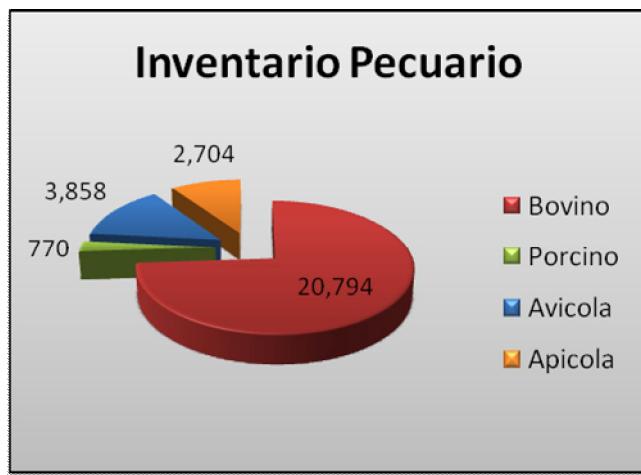
De acuerdo a la distribución de cultivos por superficie cultivada, se puede observar en la gráfica 7 que en el municipio de Tecolula predomina el cultivo del maíz, el cual ocupa el 52,21%, unas 4.644.66 manzanas, del suelo destinado a la explotación agrícola. Le sigue en importancia la caña de azúcar, 1,591.88 manzanas, y el maicillo, 1,052.85 manzanas.

Estos tres cultivos representan el 83% del uso actual del suelo agrícola.

Según el Plan Estratégico Municipal¹⁵ la actividad ganadera del municipio la componen la crianza de ganado lechero y engorde, crianza de aves, cerdos y caballos en menor escala. La caza y la pesca es limitada en el municipio, esta actividad la realizan las comunidades que tienen acceso al río Lempa.

Según el IV Censo Agropecuario, la actividad pecuaria con mayor inventario de especies es la ganadería bovina que registra 20,794, seguida de la avicultura con 3,858 especies principalmente compuesta por gallinas ponedoras y la tercera actividad pecuaria del municipio por número de especies es la apicultura, que entre apiarios y colmenas registra 2,704 especies y por último la ganadería porcina. (Ver Grafico 9).

Gráfico 8. Municipio de Tecolula, Inventario pecuario



Fuente: Elaboración Propia a partir del IV Censo Agropecuario

b. Perfil del sector agroindustrial

La agroindustria de Tecolula está compuesta principalmente por sistemas agroindustriales de procesamiento de leche y frutales. Entre estas empresas se puede

¹⁵ (Alcaldía de Tecolula 2006)

mencionar la planta agro-industrial procesadora de lácteos, Bio Lact, la planta de procesamiento de Quesos Petacones, SAMO de la Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador y FRUTILEMPA.

c. Perfil del sector industrial

Según el Censo Económico la actividad industrial está compuesta por 44 establecimientos que representan el 13% del total de establecimientos del municipio. Las actividades más relevantes, según la cantidad de establecimientos, son las moliendas de maíz, la fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio entre otros y la elaboración de tortillas (ver tabla 8)

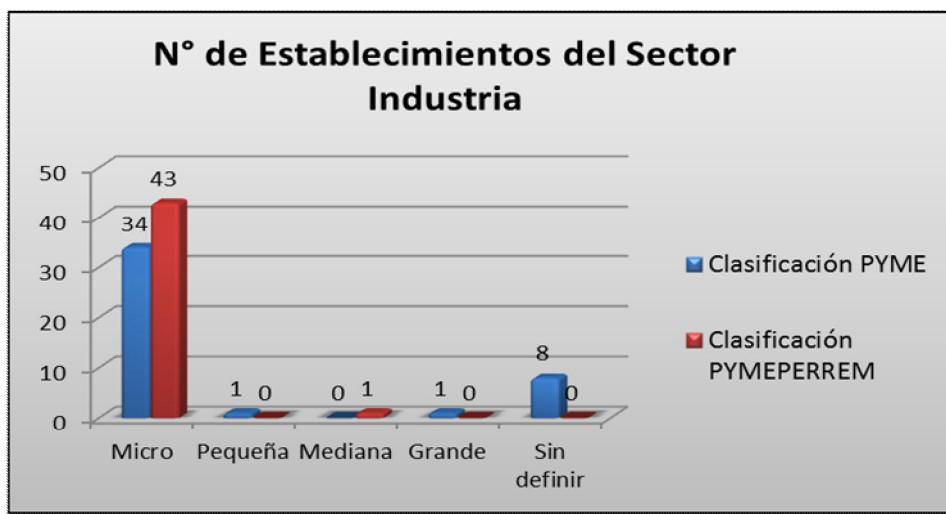
Tabla 7. Municipio de Tecoluca, composición del sector industrial	
Actividad	Cantidad
• Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal).	13
• Fabricación y embasado de productos lácteos	1
• Carpinterías	2
• Sastrerías y confección	5
• Fábrica de repuestos y mantenimiento de maquinaria agrícola	2
• Funeraria, fabricación de cajas mortuorias.	1
• Fabricación de pan de toda clase	1
• Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	6
• Elaboración de Tortillas	13
Total	44

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

La industria de Tecoluca está compuesta principalmente por micro industrias las cuales según la clasificación PYME, representan el 77% del total de establecimientos del sector. La clasificación de los establecimientos del municipio según el Censo Económico 2005 por la clasificación PYME y PYMEPERREM¹⁶, y se muestra en el Grafico 10.

¹⁶ La diferencia entre ambas categorías, es que la primera hace referencia al total del personal que labora en el establecimiento, mientras que la segunda categoría se refiere al total del personal que recibe una remuneración por laborar en el establecimiento.

Gráfico 9. Municipio de Tecolula, Número de Establecimientos del Sector Industria según Clasificación PYME y PYMEPERREM



Fuente: Elaboración propia en base a datos del VII Censo Económico

d. Perfil del sector comercio

En este sector se concentra la mayor parte, 76%, del total de negocios censados en el 2005. En la tabla 9 se muestra el detalle de las 10 principales actividades¹⁷ donde se registraron la mayor cantidad de negocios, reuniendo éstas el 83% de los establecimientos dedicados a esta actividad en Tecolula. El rubro particular donde se agrupa la mayor frecuencia de ellos son las tiendas con ventas de artículos de primera necesidad, Según el Censo Económico 2005, este sector está compuesto por micro negocios; según la clasificación PYMEPERREM, el 100% de los establecimientos se clasifican como micro empresas esto se puede observar en el Grafico 11.

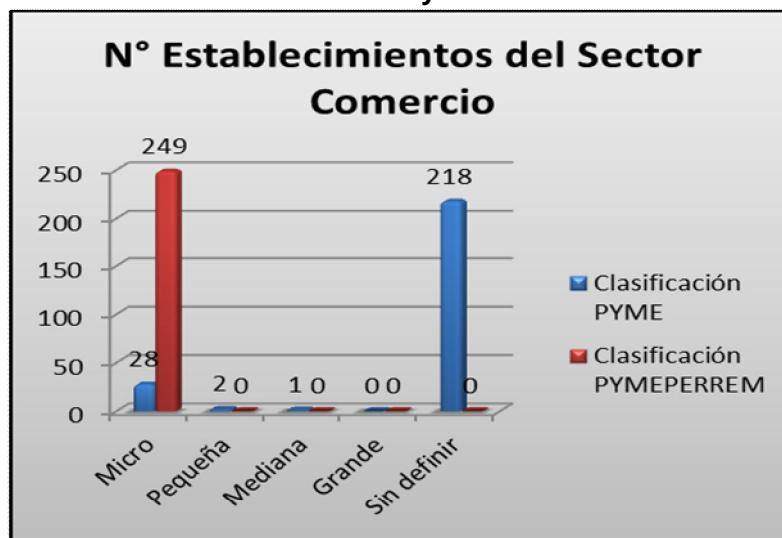
Tabla 8. Municipio de Tecolula, Composición del Sector Comercio

Actividad	Cantidad
Venta de artículos de primera necesidad (Tienda)	116
Chalet. (5211 - Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco)	23
Tienda (puesto de mercado)	14
Venta de verduras, hortalizas y frutas	10
Bazares	9
Venta de productos cárnicos, aves destazadas, mariscos	8
Comedores y ventas de pupusas	7
Venta de ropa de toda clase	6
Ventas de bicicletas, repuestos y accesorios.	6

¹⁷ Según el Código Industrial Internacional Uniforme. CIU

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

**Gráfico 10. Número de Establecimientos Sector Comercio.
Clasificación PYME y PYMEPERREM**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del VII Censo Económico 2005

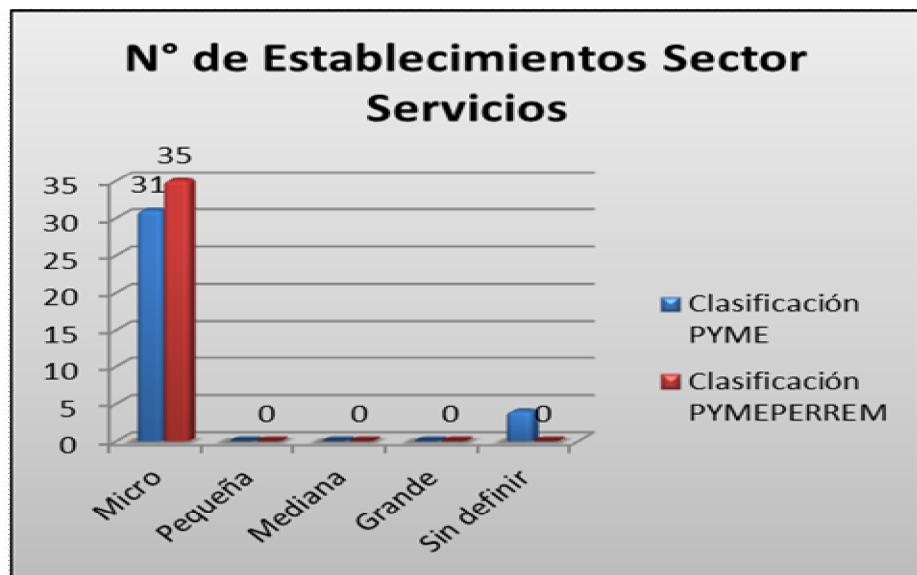
e. Perfil del sector servicios

El sector servicios del municipio está compuesto por 35 establecimientos, los cuales representan el 15% del total de establecimientos censados en 2005. En la tabla 10 se muestra el detalle de las 5 principales actividades¹⁸ donde se registraron la mayor cantidad de negocios, reuniendo éstas el 71.43% de los establecimientos dedicados a esta actividad en Tecolula. Los dos rubros particulares donde se agrupa la mayor más frecuencia de ellos son los comedores y las pupuserías, Según la clasificación PYMEPERREM, el 100% de los establecimientos se clasifican como micro empresas (ver gráfico 11).

¹⁸ Segundo el Código Industrial Internacional Uniforme. CIU

Tabla 9. Municipio de Tecolula, Actividades Principales del Sector Servicios	
Actividad	Cantidad
Comedores.	10
Pupuserías.	9
Clínicas de odontología general.	2
Tratamientos de Belleza (Salones)	3
Asesoramiento y representación jurídica en las diferentes esferas del derecho.	1
Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005	

Gráfico 11. Establecimientos Sector Servicios por Clasificación PYME PYMEPERREM



Fuente: Elaboración propia en base a datos del VII Censo Económico 2005

f. Perfil del sector turismo

Según el Plan Estratégico Municipal la actividad turística del Municipio de Tecolula es limitada, principalmente porque no existen estudios que identifiquen las potencialidades de desarrollo turístico de la zona. Actualmente existe la Asociación Lempa-Mar que está desarrollando acciones tendientes a dar un impulso al desarrollo turístico del municipio. Las comunidades han identificado como atractivo turístico el Complejo Deportivo de Tecolula, las playas de la ribera del Río Lempa, ribera del Río Los Achotes y Balneario

Museo de Héroes Caídos¹⁹. También se está desarrollando el parque ecoturístico León de Piedra, ubicado en la zona arqueológica de Tehuacán.

La asociación Lempa-Mar²⁰ es una asociación comunal sin fines de lucro y trata de apoyar a las diferentes comunidades del Bajo Lempa en el desarrollo del turismo alternativo. Está Ubicada en San Carlos Lempa, Tecoluca y está formado por 16 socios. Entre su catálogo de servicios turísticos se pueden encontrar paquetes turísticos con contenido social, cultural y ecológico, con el fin de generar ingresos y fuentes de empleo para la población local. Está contribuyendo al desarrollo local de las comunidades del Bajo Lempa y cuenta con una red consolidada de socios en negocios de turismo.

Entre los sitios turísticos y actividades turísticas que se promueven por medio de esta asociación se encuentran:

- a) Isla de Montecristo
- b) Servicio de alimentación en el Restaurante Rancho Lempa Mar
- c) Visitas de delegaciones, organizaciones e instituciones (transporte terrestre y acuático, alimentación completa, alojamiento), visitas a la planta de semillas de marañón, Museo de la Revolución La Sabana, trapiche azucarero:
- d) Museo Héroes de la Sabana. Durante la guerra, toda el área estuvo bajo la influencia del FMLN. En La Sabana se dio una masacre de combatientes y donde se convirtió la piscina de la antigua hacienda en fosa común. El museo cuenta con una exposición de armas y recuerdos del conflicto. Abierto de martes a domingo
- e) Paseos en cayuco, práctica de pesca artesanal, caminatas en la marañonera, cabalgatas y paseos en bicicleta.
- f) Parque Ecoturístico Tehuacán, donde se ubica además un sitio arqueológico.

g. Cooperativas que existen en el municipio

En el municipio de Tecoluca existen varias cooperativas entre las que se puede mencionar:

- 1) Cooperativa Lempamar. Es una asociación comunal sin fines de lucro. Busca apoyar a las diferentes comunidades del Bajo Lempa en el desarrollo del turismo alternativo. Sus objetivo son mejorar la calidad de vida de las familias asociadas mediante el desarrollo turístico de la zona y contribuir a reactivar la economía del sector con proyectos rentables. Brinda asistencia técnica a las micro empresas turísticas regionales.
- 2) La Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador, conformada y dirigida por 45 socios pequeños productores de marañón orgánico en la Región del Bajo Lempa

¹⁹ (Alcaldía de Tecoluca 2006)

²⁰ (Fundación CORDES 2011)

Otras cooperativas sobre todo pesqueras son Brisas del Sur, Plazas Negras, Bocana del Lempa y Río Lempa de las comunidades El Naranjo, La Pita, San José de la Montaña y de las islas La Colorada y Montecristo, y cooperativa El Roble, que brinda servicios financieros.

4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

De acuerdo a Censo Económico 2005, el municipio de Tecoluca cuenta con 328 establecimientos registrados, los cuales generan empleo a 581 personas. De éstas el 33% es personal remunerado. (Véase Tabla 11)

Tabla 10. Municipio de Tecoluca, clasificación del tejido empresarial			
Área Económica	Cantidad de empresas	Personal Total	Personal Remunerado
Comercio	249	343	53
Industria	44	158	105
Servicios	35	80	34
Total	328	581	192

Elaboración propia con base al Censo Económico 2005

A partir de la información suministrada por el Censo Económico 2005, se pueden señalar algunas características del parque productivo y tejido empresarial (véase gráfica 13):

- a) El 76% de las empresas registradas en el municipio pertenecen al sector de comercio. Generan el 59% de los empleos en el municipio.
- b) Los sectores de industria y servicios representan el 13% y 11%, respectivamente, de los establecimientos registrados. Absorben el 27% y 14% de los empleos generados en el municipio.

Gráfico 12. Municipio de Tecoluca, Tipología de Empresas



Fuente: VII Censo Elaboración propia con base al Económico

En el municipio de Tecoluca, el 99% de las empresas registradas son microempresas. Emplean a menos de 4 empleados por negocio y sobre esta descansa la dinámica económica del municipio. En la categoría de gran empresa se registra solo un establecimiento, el cual pertenece al sector industrial. Se trata de la empresa de Quesos Petacones, dedicada al procesamiento, envasado y comercialización de productos lácteos. También se registra una mediana empresa. Pertenece al sector comercio y se dedica a la venta de combustible.

Según el VII Censo Económico 2005, el 61% de los propietarios de negocios son personas del género femenino, 30% son hombres, 2% son personal jurídico. Estos datos muestran la importancia relativa que tiene la población femenina empresaria en el municipio. El censo también indica que alrededor del 62.65% de los propietarios de empresas del sector comercio, 65.71% del sector servicios y 47.73% del sector de industria son mujeres.

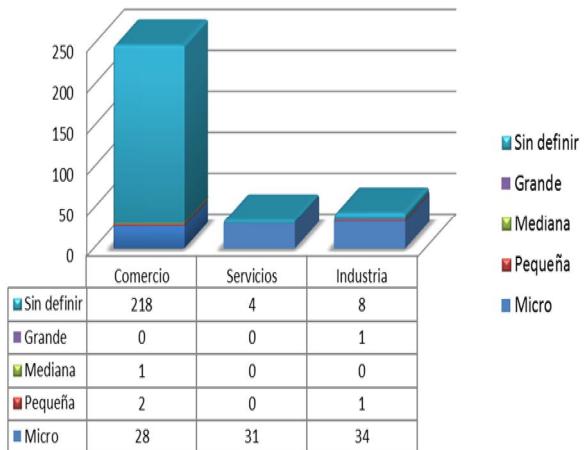
4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O PROVEEDORES

Con base a los perfiles sectoriales descritos anteriormente, se pueden identificar los siguientes encadenamientos productivos:

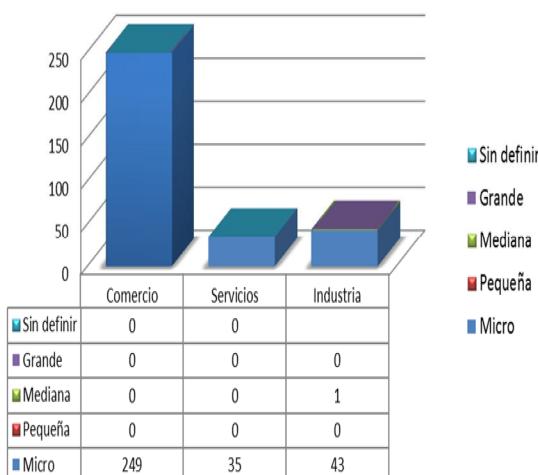
- A nivel agroindustrial, se encuentra el cultivo, procesamiento y comercialización de la semilla de marañón orgánica. Las plantaciones de marañón orgánico se extienden en una superficie de 175 manzanas de cultivo en tierra firme y en la Isla de Montecristo. La nuez cosechada (enero-marzo) es trasladada a la planta de procesamiento de la Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador

Gráfico 13. Estructura y Tamaño de las Actividades

Estructura y Tamaño de las Actividades Clasificación PYME



Estructura y Tamaño de las Actividades Clasificación PYMEPERREM



(APRAINORES), ubicada en el cantón San Carlos Lempa, Tecolula, San Vicente. APRAINORES cuenta con 55 socios, 40 hombres y 15 mujeres, quienes suministran la materia prima a la planta. Anualmente, se procesan un promedio de 4,500 QQ de semilla orgánica (marzo-diciembre), la cual se destina al mercado orgánico y comercio justo de Europa. Dentro de la planta se realiza el proceso de secado, horneado, descortezado, despeluculado, clasificado, empacado y logística para exportación. Para estas actividades, la planta emplea cerca de 80 trabajadores, 80% de ellos mujeres. La planta no opera todo el año debido a la escasez de la materia prima, siendo esta una oportunidad de encadenamiento con otros productores que puedan ser parte de la cadena de suministro. Asimismo, solo se está explotando la semilla de marañón, no así otros subproductos como: el falso fruto (manzana) y el Líquido que sale de la Cáscara de la Nuez de Marañón (LCNM), cuyo uso industrial es bastante reconocido en los mercados internacionales.

- b) Como se observó en el perfil agrícola, el municipio de Tecolula aporta el 53% de la producción de frutas en el municipio, siendo esta una cadena con potencial de desarrollo y de encadenamiento hacia atrás con un conjunto de productores y proveedores de servicios y materias primas. Actualmente, existen dos empresas con capacidad instalada para el procesamiento de frutas en el municipio: Juventud Rural y FRUTILEMPA. La primera, tiene una planta para la extracción de pulpa y elaboración de jugos. Lamentablemente, la planta y el equipo está utilizando un mínimo de su capacidad instalada, aduciendo problemas de mercado y abastecimiento de materia prima, así como capital de trabajo para operar. La segunda, se dedica a la fabricación de dulces artesanales y deshidratados de frutas secas, las cuales algunas son provenientes del municipio y otras son compradas fuera. Actualmente, los problemas de registros, constituyen una barrera para la entrada a mercados, no obstante a través del Ministerio de Economía, de la dirección de encadenamientos productivos, se busca superar estas barreras y acercarlas a mejores oportunidades de mercado
- c) Otro encadenamiento de importancia es el de procesamiento y comercialización de lácteos. La empresa de Quesos PETACONES y otros como Queso Puebla, están instaladas en el municipio y se abastecen de la leche proveniente de los municipios de Zacatecolula, San Luis Talpa, Tecolula y Usulután. No obstante, se podría establecer alguna relación directa con la empresa, para que más productores del municipio de Tecolula pudieran abastecer la planta, para lo cual es necesario subir los estándares de calidad de la leche, los cuales son bajos en el mercado informal, pero para este mercado, es necesario fortalecer aspectos de higiene, alimentación, estabulado del ganado, lo que puede representar un costo para el productor, pero también una mejora si se piensa en contratos seguros y precios estables para el mercado de la leche. Esto requiere de un fuerte nivel de Asociatividad de lo cual carece este sector en el municipio.
- d) La empresa Bio Lact es un nodo de articulación productiva agroindustrial. Asocia a 45 familias, 17 comunidades del Sur de Tecolula y 15 del centro de Tecolula, Es una empresa conformada por pequeños ganaderos. Surge como una forma de

organización de pequeños productores de leche apoyados por la Fundación de la Comunidad Europea y por la Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES). Ambas entidades vieron la importancia de apoyar la creación de un proceso productivo local para ensanchar la cadena de valor agregado local, partiendo de la abundancia relativa de leche como materia prima. No sólo se incentivó la asociatividad entre los pequeños productores agropecuarios sino también se impulsó la transformación de ganadería convencional a orgánica. Una de las características de la producción de Bio Lact es el procesamiento de la leche para obtener productos gourmet como son los quesos europeos (fresco tipo Burgos, curado, semicurado, camembert, etc.), con la intención de reducir las importaciones de Europa y proporcionar al consumidor una opción alternativa para estos productos²¹

La zona de manglares y playa que se extiende en el municipio ha generado oportunidades para el establecimiento de negocios vinculados al turismo. La pesca, los lancheros, los restaurantes y los pequeños eco-albergues en la zona, son algunos de los actores que participan en este encadenamiento. Por parte de la municipalidad se ha conformado un comité de turismo, el cual se espera ordene la oferta turística del municipio.

4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS

- a. Oferta de servicios no financieros, de desarrollo empresarial públicos y privados.**
 - a) En el municipio de Tecoluca hay presencia de diferentes organizaciones interesadas en el desarrollo de las capacidades productivas y la explotación sostenible de los recursos del municipio. Entre los oferentes de servicios no financieros se hallan:
 - b) La Fundación CORDES. Ella impulsa un programa de fomento a la agricultura orgánica. Del mismo modo, da apoyo a iniciativas económicas como el procesamiento de lácteos en el municipio, el desarrollo del turismo y la pesca artesanal. Promueve la asociatividad empresarial de los productores de la zona y realiza diversas actividades de capacitación técnica para dichas actividades, bajo un enfoque de promoción de la economía solidaria.
 - c) La ONG española Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP). Tiene un programa de apoyo a los pescadores del Bajo Lempa y realiza donaciones de equipo para potenciar esta rama productiva.
 - d) El Instituto Interamericano de Cooperación a la Agricultura (IICA), en coordinación con El Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), que como parte del Programa de Agricultura Familiar, lanzado por el gobierno central, está trabajando en el diagnóstico productivo del municipio; en la identificación de encadenamientos productivos; en el suministro de asistencia técnica y

²¹ (Mugen Gaineteik 2009)

capacitación en asociatividad productiva, producción y manejo pos cosecha, así como mercadeo. Se han establecido Escuelas de Campo para la transferencia de tecnologías.

b. Oferta de Servicios Financieros:

No existe una oferta de servicios financieros muy amplia en Tecoluca. Únicamente hay una cooperativa de ahorro y crédito, El Roble, la cual constituye una alternativa de financiamiento para las micro y pequeñas empresas locales. Por otra parte, el IICA tiene una coordinación con el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural de las Regiones Central y Paracentral (PRODEMOR) para facilitar el acceso a financiamiento. A través de ésta las organizaciones legalmente constituidas pueden acceder a recursos financieros de co-inversión para el desarrollo de negocios rurales que tengan impacto en la generación de empleo e ingresos en la población rural. Este proyecto está vigente hasta el 2014.

Al finalizar este capítulo se puede concluir lo siguiente:

- Los sectores que generan mayores niveles de empleo en el municipio son el Sector Agropecuario y el sector Comercio. El primero emplea a 7, 500 personas, aunque por la naturaleza estacional de esta actividad alrededor del 90% de los empleos son temporales La rama productiva del Comercio emplea el 59% del personal total del municipio registrado por el Censo Económico.
- El municipio de Tecoluca destina un porcentaje muy significativo de la superficie cultivada a la producción de granos básicos principalmente al cultivo del maíz. Sin embargo, al contrastar los niveles de producción del municipio con los del departamento, se observó que Tecoluca es el mayor productor de frutales y de caña de azúcar del departamento de San Vicente. Es importante señalar que en ambas producciones existen iniciativas para producir con métodos orgánicos.

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

Tabla 11. Matriz de Análisis FODA

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

A continuación, en la tabla 13, se presenta el análisis FODA para el municipio de Tecolula:

Tabla 12. FODA DE COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Tierra de buena calidad y recurso hídrico abundante.</p> <p>2. Recurso humano con diversas capacidades</p> <p>3. Organización social, productiva cooperativa.</p> <p>4. Participación activa de las mujeres</p> <p>5. Ubicación geográfica estratégica. (cercanía a mercados, carreteras, aeropuerto)</p> <p>6. Planes a diferentes niveles, Presupuesto participativo y manejo transparente de recursos</p> <p>Biodiversidad de ecosistema (volcán, manglares) y áreas naturales protegidas.</p> <p>7. La existencia de cadenas productivas de lácteos, caña de azúcar, marañón orgánico, frutales y ecoturismo</p>	<p>1. Presencia de tejido institucional (OG, ONG'S).</p> <p>2. Reconocimiento y apoyo de la cooperación internacional.</p> <p>3. Remesas familiares, migrantes y hermanamientos para invertir en el desarrollo económico.</p> <p>4. La aprobación de FOMILENIO II para el desarrollo de la zona costera del país y de PRODEMOR CENTRAL.</p> <p>5. Pertenencia del Municipio de dos mancomunidades: Asociación de Municipios Los Nonualcos (ALN) y la Asociación de Anastasio Aquino.</p> <p>6. Hermanamiento entre organizaciones de Estados Unidos y comunidades.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Vulnerabilidad ambiental: sequias, inundaciones, deslaves, volcán.</p> <p>2. Niveles de delincuencia en crecimiento</p> <p>3. Bajo nivel de participación de los jóvenes en la promoción del desarrollo local.</p> <p>4. Débil articulación entre el sector privado y Gobierno Local</p> <p>5. Falta de una política para atraer la inversión en el municipio</p> <p>6. Visión asistencialista en la población afecta</p>	<p>1. Delincuencia, inseguridad, narcotráfico, lavado de dinero.</p> <p>2. Reconcentración de tierra en pocas manos.</p> <p>3. Expansión del monocultivo (caña de azúcar) y uso de agroquímicos</p> <p>4. Cambio climático</p> <p>5. Crisis/ recesión económica mundial</p> <p>6. Disminución de fondos de cooperación provenientes de España que han sido</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>el desarrollo de los proyectos</p> <p>7. Falta de legislación municipal y aplicación de normativas existentes Ej. Ordenanza para el desarrollo económico, política del medio ambiente.</p> <p>8. Bajo nivel promedio de educación formal en la población, especialmente joven.</p> <p>9. Baja cobertura de los servicios de recolección de desechos domiciliares y de eliminación de excretas y aguas servidas por medio de alcantarillado, tanto en el campo como en el casco urbano.</p>	<p>solidarios con el municipio.</p>

Fuente: Talleres participativos de construcción y validación del FODA

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

6.1 VISIÓN

La visión debe ser entendida como una representación o imagen objetivo de lo que el territorio espera ser y tener en el futuro enmarcado en el ámbito de la competitividad municipal (ver recuadro 1).

Recuadro 1. Visión del Municipio de Tecolula 2016

Tecolula se posiciona como un municipio líder en el desarrollo competitivo de la región centro-costera del país. La base de la competitividad se fundamenta en el crecimiento de los sectores de agroindustria, pesca artesanal y ecoturismo; la preparación del recurso humano joven tecnificado y el establecimiento de una plataforma de servicios de apoyo a las cadenas, -técnico, financiero e institucional-, que contribuyen a generar un clima favorable para la atracción de inversión y la generación de empleos de forma sostenible y con equidad.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

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

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

O3. Incrementar los ingresos municipales a través de una mayor recaudación de tasas e impuestos proveniente de un mayor crecimiento de la actividad comercial.

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

O5. Incrementar la producción y comercialización de los sectores estratégicos ya establecidos en el municipio como son: agroindustria (lácteos, frutas, caña de azúcar y granos básicos), pesca artesanal y eco-turismo, a través de mecanismos de asocio público-privado.

6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

En el Plan de Competitividad se señalan 4 líneas estratégicas de acción. Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones a emprender.

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Mejorar el desempeño global del ICM pasando de la posición 43 en el 2011, a la posición 20 en el 2013.	<p>Transparencia:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Divulgación e implementación del manual de transparencia y participación ciudadana.<input type="checkbox"/> Implementación de la Comisión Municipal de Acceso a la Información pública (CMAI).<input type="checkbox"/> Actualización de la página web del municipio de Tecolula con un portal con información general sobre el municipio, la gestión municipal y potencialidades de inversión.<input type="checkbox"/> Elaboración de boletines informativos sobre la gestión municipal (electrónicos e impresos), dirigido al sector privado.<input type="checkbox"/> Fortalecer la mesa de desarrollo económico local para que pueda dar seguimiento al plan de competitividad municipal y establezca un diálogo con la gran empresa.
	Servicios Municipales

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>Fomento al Desarrollo Económico Local</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formulación de la Política municipal de desarrollo económico local y creación de la unidad de desarrollo Económico local (UMDEL) <input type="checkbox"/> Diseño e Implementación de una política de incentivos económicos para la atracción de inversiones en sectores de mayor crecimiento económico: Turismo (Playa, Manglares); Agroindustria (frutales, caña de azúcar, ganadería); Pesca y Acuicultura; y sectores potenciales (Maquilas). <p>Ordenamiento Territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Actualización e implementación del Plan de ordenamiento territorial y la ordenanza de regulación del uso del suelo y agua. <input type="checkbox"/> Crear la Unidad Ambiental Municipal, con el equipo técnico y el marco normativo para la aplicación de la ordenanza ambiental. <p>Formación de la fuerza de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar un estudio de los requerimientos de formación técnica proyectados a 5 años en los sectores: agroindustria, microempresas de servicios y comercio, pesca, acuicultura y turismo. <input type="checkbox"/> Creación e implementación de un programa de becas y pasantías dirigido a jóvenes bachilleres para que puedan cursar estudios superiores en las áreas identificadas en el estudio de la demanda laboral de la región. <p>Fomento de nuevos emprendimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseñar un mecanismo de financiamiento para proyectos de inversión productiva con apoyo de la municipalidad, sector privado y organizaciones de salvadoreños en el exterior. <input type="checkbox"/> Creación de una oficina de atención a las MYPES que oriente en temas de Tramitología, apertura de nuevos

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>negocios, Asociatividad e impuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Capacitar en emprendedurismo y gestión empresarial a mujeres y jóvenes del municipio de Tecolula
	<p>Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar un catálogo de atractivos turísticos y sectores potenciales para invertir en el municipio de Tecolula. <input type="checkbox"/> Campaña de promoción del Municipio de Tecolula a nivel nacional y a través de los hermanamientos en el exterior. <input type="checkbox"/> Elaborar una calendarización de festivales turísticos, gastronómicos y culturales anuales con participación del sector privado y la municipalidad.
	<p>Pagos Informales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad. <input type="checkbox"/> Fortalecer el Comité Ciudadano de Desarrollo Local (CDL) para que tenga un papel activo en el proceso de contratación y adjudicación de proyectos realizados por UACI. <input type="checkbox"/> Publicación y divulgación sobre el proceso de adquisición y contratación de bienes y servicios de la municipalidad, a través de la página web, radios locales, televisión y otros.
	<p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creación de una ordenanza contravencional alrededor de principios y valores que establece la Ley de convivencia ciudadana <input type="checkbox"/> Elaboración de un plan municipal de trabajo, que contemple acciones afirmativas, para la prevención de riesgos y seguridad ciudadana con participación de todas las fuerzas vivas del municipio.

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Coordinar esfuerzos con la Policía Rural y el Ejército para implementar planes contingenciales de prevención y monitoreo en época de cosecha (zafra) ó en zonas con altos índices de extorsión. <p>Tasas e Impuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sensibilización y difusión de la ordenanza de impuestos y tasas municipales dirigidas al sector privado. <input type="checkbox"/> Implementación de ordenanzas transitorias de suspensión de intereses sobre mora de tasas e impuestos municipales para empresas que incentiven el empleo local y encadenamiento con proveedores locales. <input type="checkbox"/> Realizar un estudio técnico para determinar el costo de los servicios municipales que brinda la municipalidad a la población. <input type="checkbox"/> Modernizar y actualizar el sistema de catastro municipal para hacer más eficiente el sistema de registro y cobros.
	<p>Regulaciones Municipales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fortalecer la gestión de la oficina distrital en el cantón San Nicolás.

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el	<p>Entre municipalidades (municipios nacionales e internacionales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Integrar a las organizaciones del sector frutícola del municipio a la Cadena de Frutas de la Región de los Nonualcos. <input type="checkbox"/> Apoyar la implementación y promoción de la Ruta Turística

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
desarrollo económico local	<p>de los Nonualcos: Sol y Playa y Ecoturismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creación del mecanismo de integración del Aeropuerto y zonas francas a la región de los Nonualcos como proveedores de productos, servicios y empleo. <p>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer un convenio con el MOP para la pavimentación de las siguientes carreteras: 1.) Carretera Playón-Tecolula; 2.) San Carlos Lempa-Pita. <input type="checkbox"/> Implementar un Plan de mejora de caminos vecinales con énfasis a aquellos que conectan zonas productivas con los mercados. <input type="checkbox"/> Diseño e implementación de un Plan de prevención y gestión de riesgos que contenga: 1) Organización comunitaria; 2) Formación de capacidades para observadores locales comunitarios, 3) infraestructura de mitigación de riesgos y construcción de albergues y 4) tecnología de comunicación. <p>Asociatividad entre empresarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promover la asociatividad de las diferentes cadenas productivas en el municipio: Frutícola, Lácteos, Pesca, Caña de Azúcar, Granos Básicos y Turismo.

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Incentivar la producción local y el acceso a mercados dinámicos de los productos y servicios generados en el municipio.	<p>Sector Agropecuario y Agroindustria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar un estudio del potencial agroindustrial que tiene el municipio de Tecolua. <input type="checkbox"/> Apoyar al sub-sector de la mesa agropecuaria para coordinar esfuerzos con municipalidad, instituciones y organizaciones

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>productivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Coordinar con MAG, CENTA, PRODEMOR, IICA el apoyo a las cadenas con mayor potencial de desarrollo agroindustrial y de mercado en Tecolula. <input type="checkbox"/> Promover un día de plaza para la venta de productos agropecuarios para vincular directamente a compradores y vendedores. <input type="checkbox"/> Facilitar el diálogo entre los productores de leche del municipio y la empresa Petacones para crear una cadena de suministro con los productores locales. <input type="checkbox"/> Modernizar los sistemas de ganadería para incrementar la productividad y calidad de la leche y acceder a un mejor mercado: leche fluida ó procesados.
	<p>Sector de Turismo y Artesanía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaboración de un plan director de turismo del municipio de Tecolula. <input type="checkbox"/> Definir al menos 3 circuitos turísticos para promover al turista nacional e internacional, tomando en cuenta sus tres zonas de atracción: Playa- manglar, cultura y naturaleza. <input type="checkbox"/> Realizar un estudio que permita la recuperación histórica y cultural del municipio. <input type="checkbox"/> Capacitaciones en gastronomía de la región para diversificar la oferta culinaria del municipio. <input type="checkbox"/> Formación de guías turísticos del municipio de Tecolula y conformar una base de contactos disponibles en la municipalidad. <input type="checkbox"/> Mejorar los servicios de infraestructura básicos para atención a turistas (baños, servicios de alimentación, hostales, internet) <input type="checkbox"/> Señalización de los sitios turísticos y elaboración de un mapa que indique la historia del sitio y su ubicación.

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consultoría para mejorar los diseños de artesanía que se elabora en el municipio a base de la estopa de coco y semillas locales.
Industria Textil y de Calzado	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asesorar al sector de pequeña manufactura (calzado y confección) en como acceder a los programas de paquetes escolares del Gobierno y ampliar su participación en las compras del sector público (12%) <input type="checkbox"/> Consultoría para capacitar en asociatividad y gestión empresarial al sector de confección y calzado artesanales.

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

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
1 Programa de Transparencia Municipal	1. Divulgación e implementación del manual de transparencia y participación ciudadana.	Humanos Asesoría Jurídica	Alcaldía Municipal	Equipo FUNDE/MCP ISDEM
	2. Diseño e implementación de la Comisión Municipal de Acceso a la Información pública (CMAI).	Recursos Humanos Materiales Equipo informáticos Brochure, boletines, hojas volantes.	Alcaldía Municipal	Equipo FUNDE/MCP Mesa de DEL
	3. Actualización de la página web del municipio de Tecolula con un portal con información general sobre el municipio, la gestión municipal y potencialidades de inversión.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal	
	4. Elaboración de boletines informativos sobre la gestión municipal (electrónicos e impresos), dirigido al sector privado.	Humanos Medios audiovisuales Hojas volantes Recursos financieros	Alcaldía Municipal Mesa de DEL	Equipo FUNDE/MCP Universidades ONG'

	5. Fortalecer la mesa de desarrollo económico local para que pueda dar seguimiento al plan de competitividad municipal y establezca un diálogo con la gran empresa.	Recursos humanos para el seguimiento		Equipo FUNDE/MCP ALN-UDEL
--	---	--------------------------------------	--	---------------------------

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input checked="" type="checkbox"/> Programa de Mejora de los Servicios Municipales	6. Formulación de la Política municipal de desarrollo económico local y creación de la unidad de desarrollo Económico local (UMDEL)	Consultor Humanos Materiales	Alcaldía Municipal	ISDEM Equipo FUNDE/MCP ALN
	7. Diseño e Implementación de una política de incentivos económicos para la atracción de inversiones en sectores de mayor crecimiento económico: Turismo (Playa, Manglares); Agroindustria (frutales, caña de azúcar, ganadería); Pesca y Acuicultura; y sectores potenciales (Maquilas).	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal	ISDEM Equipo FUNDE/MCP ALN
	8. Actualización e implementación del Plan de ordenamiento territorial y la ordenanza de regulación del uso del	Humanos Técnicos Financieros	Alcaldía Municipal Unidad Ambiental Mesa de desarrollo	Universidades ALN- OPLAGEST

suelo y agua.	económico local
<p>9. Crear la Unidad Ambiental Municipal, con el equipo técnico y el marco normativo para la aplicación de la ordenanza ambiental.</p>	Humanos Técnicos Financieros Ordenanza Alcaldía Municipal
<p>10. Realizar un estudio de los requerimientos de formación técnica proyectados a 5 años en los sectores: agroindustria, pesca, acuicultura y turismo.</p>	Investigador Humano para encuesta Alcaldía Municipal Mesa de DEL Equipo FUNDE/MCP MINITRAB
<p>11. Creación e implementación de un programa de becas y pasantías dirigido a jóvenes bachilleres para que puedan cursar estudios superiores en las áreas identificadas en el estudio de la demanda laboral de la región.</p>	Humanos Técnicos Financieros Gestión Alcaldía Municipal MINITRAB Mesa de DEL Catastro Municipal
<p>12. Diseñar un mecanismo de financiamiento para proyectos de inversión productiva con apoyo de la municipalidad, sector privado y organizaciones de salvadoreños en el exterior.</p>	Recursos humanos Gestión Institucional Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local Instituciones de apoyo en el municipio, organizaciones de migrantes, ONG's

	13. Creación de una oficina de atención a las MYPES que oriente en temas de Tramitología, apertura de nuevos negocios, Asociatividad e impuestos.	Recursos humanos Financieros Técnico asesor empresarial	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	CONAMYPE ALN Equipo FUNDE/MCP
	14. Capacitar en emprendedurismo y gestión empresarial a mujeres y jóvenes del municipio de Tecolula.	Asesor en emprendedurismo Técnico para seguimiento Logística	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	ALN Equipo FUNDE/MCP CONAMYPE

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	15. Elaborar un catálogo de atractivos turísticos y sectores potenciales para invertir en el municipio de Tecolula.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal Mesa de Desarrollo económico local	ALN Equipo FUNDE/MCP MITUR CONAMYPE PROESA
	16. Campaña de promoción del Municipio de Tecolula a nivel nacional y a través de los hermanamientos en el exterior.	Base de datos de organizaciones de migrantes Boletines informativos Recurso humano	Alcaldía Municipal Mesa de DEL	Ministerio de Relaciones Exteriores

	17. Elaborar una calendarización de festivales turísticos, gastronómicos y culturales anuales con participación del sector privado y la municipalidad.	Recursos humanos para dar seguimiento	Alcaldía municipal Mesa de desarrollo económico local	MITUR CONAMYPE ALN ASOTUR Nonualcos
--	--	---------------------------------------	--	---

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input checked="" type="checkbox"/> Pagos Informales	18. Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.	Presupuesto Municipal	Alcaldía Municipal UACI CDL	Equipo MCP/ FUNDE
	19. Fortalecer el Comité Ciudadano de Desarrollo Local (CDL) para que tenga un papel activo en el proceso de contratación y adjudicación de proyectos realizados por UACI.	Presupuesto Municipal	Alcaldía Municipal UACI CDL	Equipo MCP/ FUNDE
	20. Publicación y divulgación sobre el proceso de adquisición y contratación de bienes y servicios de la municipalidad, a través de la página web, radios locales, televisión y otros.	Página web Periódico mural Boletines y folletos	Alcaldía Municipal UACI CDL	

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad	21. Creación de la unidad de principios y valores que establece la Ley de convivencia ciudadana	Humanos Financieros	Alcaldía Municipal Sector comercio	PNC
	22. Elaboración de un plan municipal para la prevención de riesgos y seguridad ciudadana con participación de todas las fuerzas vivas del municipio.	Recursos humanos Financieros Tecnología y logística	Alcaldía Municipal	PNC Fuerza Armada
	23. Coordinar esfuerzos con la Policía Rural y el Ejército para implementar planes contingenciales de prevención y monitoreo en época de cosecha (zafra) ó en zonas con altos índices de extorsión.	Recursos humanos Financieros Tecnología y logística	Alcaldía Municipal	PNC Fuerza Armada
<input checked="" type="checkbox"/> Tasas e Impuestos	24. Sensibilización y difusión de la ordenanza de impuestos y tasas municipales dirigidas al sector privado.	Recursos humanos Medios de difusión	Alcaldía Municipal	Mesa de desarrollo económico local
	25. Implementación de ordenanzas transitorias de suspensión de intereses sobre mora de tasas e impuestos municipales para empresas que incentiven el empleo local y encadenamiento	Recursos humanos para la aplicación de la ordenanza	Alcaldía Municipal	Mesa de desarrollo económico local

con proveedores locales.				
	26. Realizar un estudio técnico para determinar el costo de los servicios municipales que brinda la municipalidad a la población.	Consultor Recursos humanos Presupuesto	Alcaldía Municipal	Universidades Mesa de desarrollo económico local
	27. Modernizar y actualizar el sistema de catastro municipal para hacer más eficiente el sistema de registro y cobros.	Equipamiento Sistema informático Personal capacitado	Alcaldía Municipal	
□ Regulaciones Municipales	28. Equipamiento y operación de la oficina distrital en el cantón San Nicolás.	seguimiento a la implementación. Recursos financieros	Alcaldía Municipal	Equipo MCP/FUNDE Mesa de desarrollo económico local

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
□ Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	29. Integrar a las organizaciones del sector frutícola del municipio a la Cadena de Frutas de la Región de los Nonualcos.	Consultores Humanos Materiales	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	MINEC-dirección de encadenamientos productivos CONAMYPE Equipo FUNDE/ MCP

	<p>30. Apoyar la implementación y promoción de la Ruta Turística de los Nonualcos: Sol y Playa y Ecoturismo.</p>	Consultores Humanos Materiales	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	MINEC-dirección de encadenamientos productivos CONAMYPE Equipo FUNDE/MCP MITUR
	<p>31. Creación del mecanismo de integración del Aeropuerto y zonas francas a la región de los Nonualcos como proveedores de productos, servicios y empleo.</p>	Consultores Recursos humanos Financieros	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	MINEC PROESA ALN FUNDE/MCP
<input checked="" type="checkbox"/> Entre la municipalidad y el Gobierno Central	<p>32. Establecer un convenio con el MOP para la pavimentación de las siguientes carreteras: 1.) Carretera Playón-Tecolula; 2.) San Carlos Lempa-Pita.</p>	Carpetas técnicas Recursos financieros Mano de obra local	Alcaldía Municipal	ALN MOP FISDL ISDEM-FPGL
	<p>33. Implementar un Plan de mejora de caminos vecinales con énfasis a aquellos que conectan zonas productivas con los mercados.</p>	Carpetas técnicas Recursos financieros Mano de obra local	Alcaldía Municipal	ALN MOP FISDL ISDEM-FPGL

	34. Diseño e implementación de un Plan de prevención y gestión de riesgos que contenga: 1) Organización comunitaria; 2) Formación de capacidades para observadores locales comunitarios, 3) infraestructura de mitigación de riesgos y construcción de albergues y 4) tecnología de comunicación.	Gestión Institucional	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	Secretaría de Vulnerabilidad MARN-Programa de Reducción de Riesgos.
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad entre empresarios	35. Promover la asociatividad de las diferentes cadenas productivas en el municipio: Frutícola, Lácteos, Pesca, Caña de Azúcar, Granos Básicos y Turismo.	Consultor Recursos financieros Recursos humanos	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	Equipo FUNDE/MCP MAG-IICA CENTA

Producción y Generación de Empleo por Sector				
• Sector Agropecuario y Agroindustria	36. Realizar un estudio del potencial agroindustrial que tiene el municipio de Tecolula.	Consultor especialista en perfiles productivos	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo local	Universidad MAG CENTA UDEL

	37. Apoyar al sub-sector de la mesa agropecuaria para coordinar esfuerzos con municipalidad, instituciones y organizaciones productivas.	Consultor Convenio con CENTA-MAG- IICA	Alcaldía Municipal UDEL	Universidad MAG CENTA ALN
	38. Coordinar con MAG, CENTA, PRODEMOR, IICA el apoyo a las cadenas con mayor potencial de desarrollo agroindustrial y de mercado en Tecolula.	Consultor CENTA IICA MAG	Alcaldía Municipal UDEL	MAG CENTA PRODEMOR IICA
	39. Promover un día de plaza para la venta de productos agropecuarios para vincular directamente a compradores y vendedores.	Humanos Gestión Institucional	UDEL Comité de competitividad municipal	MAG/ Agronegocios
	40. Facilitar el diálogo entre los productores de leche del municipio y la empresa Petacones para crear una cadena de suministro con los productores locales.	Facilitador de diálogo y gestión	Alcaldía Municipal UDEL Mesa de desarrollo económico local	Encadenamientos del MINEC CONAMYPE Equipo MCP- FUNDE
	41. Modernizar los sistemas de ganadería para incrementar la productividad y calidad de la leche y acceder a un mejor mercado: leche fluida ó procesados.	Humanos Plan de Negocios Recursos financieros Terreno y equipo	UDEL Mesa de desarrollo económico local	PRODEMOR CENTRAL MAG IICA CENTA

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y Generación de Empleo por Sector				
<input checked="" type="checkbox"/> Sector de Turismo y Artesanía	<p>42. Elaboración de un plan director de turismo del municipio de Tecoluca.</p> <p>43. Definir al menos 3 circuitos turísticos para promover al turista nacional e internacional, tomando en cuenta sus tres zonas de atracción: Playa-manglar, cultura y naturaleza.</p> <p>44. Realizar un estudio que permita la recuperación histórica y cultural del municipio.</p> <p>45. Capacitaciones en gastronomía de la región para diversificar la oferta culinaria del municipio.</p>	<p>Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento</p> <p>Consultor Recursos humanos Recursos financieros</p> <p>Recursos Humanos Recursos financieros</p> <p>Unidad DEL Recursos financieros Materiales Gestión</p>	<p>Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local / turismo</p> <p>Alcaldía Mesa de desarrollo económico local / turismo</p> <p>Alcaldía Mesa de desarrollo económico local / turismo</p> <p>Alcaldía Mesa de desarrollo económico local / turismo</p>	<p>FUNDE/ MCP MITUR CONAMYPE</p> <p>ITCA-NSAFORP CONAMYPE FUNDE/MCP ASOTURNONUALCO</p> <p>CONAMYPE UNIVERSIDADES Ministerio de Salud</p> <p>CONAMYPE ITCA Universidades ALN FUNDE/MCP</p>

	<p>46. Formación de guías turísticos del municipio de Tecolula y conformar una base de contactos disponibles en la municipalidad.</p>	Especialista en turismo Materiales de capacitación	Alcaldía Mesa de desarrollo económico local / turismo	CONAMYPE ITCA Universidades ALN FUNDE/MCP
	<p>47. Mejorar los servicios de infraestructura básicos para atención a turistas (baños, servicios de alimentación, hostales, internet)</p>	Recursos financieros Recursos humanos	Alcaldía municipal	
	<p>48. Señalización de los sitios turísticos y elaboración de un mapa que indique la historia del sitio y su ubicación.</p>	Materiales Recursos financieros Mano de obra	Alcaldía municipal	Universidades MITUR Equipo FUNDE/MCP
	<p>49. Consultoría para mejorar los diseños de artesanía que se elabora en el municipio a base de la estopa de coco y semillas locales.</p>	Consultor especialista en artesanías Materiales Recursos financieros	Alcaldía municipal	Equipo FUNDE/MCP
Sector Industria y Textil artesanal	<p>50. Asesorar al sector de pequeña manufactura (calzado y confección) en como acceder a los programas de paquetes escolares del Gobierno y ampliar su participación en las compras del sector público (12%)</p>	Consultor Materiales de capacitación Recursos técnicos Recursos financieros	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	CONAMYPE MINEC/ Encadenamientos Equipo FUNDE/MCP

	51. Consultoría para capacitar en asociatividad y gestión empresarial a sector de confección y calzado artesanales.	Consultor(a) Materiales de capacitación Recursos financieros	Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local	CONAMYPE ITCA . MEGATEC Equipo FUNDE/MCP
--	--	--	--	--

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)

a. Programación Operativa Anual 2012

Como parte de los pasos a seguir para la implementación del Plan de Competitividad Municipal, se propone una programación operativa anual para el 2012 (véase tabla 14), que incluyen las acciones inmediatas que el sector público y privado han concertado para impulsar el Plan y el sistema de monitoreo y seguimiento del mismo.

Para el 2012, se han priorizado 8 proyectos:

1. Proyecto de diseño y establecimiento de una Unidad Municipal de Acceso a Información (UMAI)
2. Establecimiento de la Unidad de Desarrollo Económico Local
3. Diseño e implementación Planes de Seguridad y Prevención Social Municipal
4. Eficiencia en la recaudación de tasas e impuestos Municipales
5. Apertura de una Oficina Distrital en San Nicolas
6. Fomento de la Asociatividad y encadenamientos del sector agroindustrial.
7. Diseño de una marca-imagen de promoción del municipio de Tecoluca.
8. Fomento del emprendedurismo y apoyo en la gestión empresarial de iniciativas económicas lideradas por mujeres.

Para cada uno de estas áreas se contemplan acciones inmediatas a impulsar en un tiempo de 10 meses (marzo-diciembre), así como sus respectivos responsables, entre los cuales se destacan: la Alcaldía Municipal, el Comité de Competitividad Municipal, Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, Universidades e Instituciones públicas y privadas presentes en el municipio.

A nivel de gestión institucional se señala dos alianzas interinstitucionales en el primer año:

- a. Convenio con el MOP para impulsar la pavimentación de la carretera del Playón-Tecoluca y San Carlos Lempa-Pita.
- b. Convenio con CENTA-MAG para brindar asesoría técnica a las cadenas productivas con potencial de articulación al mercado.

A nivel de Asistencias Técnicas (ATP) se proponen realizar 6 consultorías:

1. Diseño metodológico e implementación de la Unidad Municipal de Acceso a Información.
2. Creación del Sitio Web de la Municipalidad de Tecolula
3. Diseño metodológico e implementación de la Unidad Municipal de Desarrollo Económico Local (UMDEL)
4. Diseño y apertura de una Oficina Distrital en San Nicolás
5. Consultoría para el posicionamiento del Parque Eco turístico Tehuacán
6. Asesoría técnica y empresarial a las iniciativas económicas de mujeres para su vinculación al mercado.

A continuación se presenta la Tabla No. 14, que contiene la matriz de programación del año 2012.

Tabla 13. Matriz de Programación Operativa Anual 2012, Municipio de Tecolula

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Transparencia Municipal	1. Proyecto de diseño y establecimiento de una Comisión Municipal de Acceso a Información (CMAI)	▪ Elaboración del diseño metodológico y conceptual del funcionamiento de la CMAI			■								Alcaldía Municipal
		• Socialización con empleados municipales y miembros del concejo municipal				■							Alcaldía Municipal
		▪ Capacitación a empleados municipales y concejales sobre el diseño y aplicación de la CMAI					■						Alcaldía Municipal: empleados y concejo municipal
		▪ Presentación y divulgación de la CMAI al sector privado					■						Alcaldía: Comunicaciones y Promoción Social Comité de competitividad
		▪ Inauguración de la Comisión Municipal de Acceso a Información.						■					Alcaldía Municipal
		▪ Actualización del sitio web de la municipalidad con información sobre el municipio y potencialidades de inversión.		■	■	■	■						Alcaldía: Comunicaciones Consultor en redes informáticas
		▪ Establecimiento de un mecanismo de quejas y denuncia ciudadana.					■	■					Alcalde y Concejo Municipal
Mejora de los Servicios Municipales	2. Establecimiento de la Unidad de Desarrollo	▪ Elaborar la política Municipal y ordenanza de desarrollo económico local.			■	■	■	■					Alcalde Municipal

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Económico Local	Económico Local	▪ Seleccionar al personal idóneo y capacitarlo en desarrollo económico local.											Alcaldía Municipal
		▪ Elaborar el Plan de Trabajo de la Mesa de Desarrollo Económico local de Tecolula y coordinar con los sectores económicos su implementación											Alcaldía: Mesa de Desarrollo Económico Local
		▪ Diseño e implementación una política de incentivos a empresas para invertir en sectores económicos del municipio.											Alcaldía: Unidad DEL Comité de competitividad Equipo FUNDE/MCP y ALN
		▪ Fortalecer la Mesa de Desarrollo Económico Local de Tecolula.											Equipo FUNDE/MCP ISDEM CONAMYPE
Tasas e Impuestos	3. Planes de Seguridad y Prevención Social Municipal	▪ Reactivar la comisión municipal de seguridad ciudadana y elaborar un plan operativo anual con participación del sector privado.											Alcaldía Municipal: comisión de prevención social y seguridad ciudadana, sector privado.
		▪ Elaborar un estudio para determinar el costo de los servicios municipales.											Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario
	4. Ampliación de la base tributaria y mejora de la recaudación de tasas e impuestos.	▪ Establecer ordenanzas transitorias de dispensa de intereses sobre mora de tasas e impuestos.											Alcaldía: cuenta corrientes, registro tributario.

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
	5. Apoyo técnico a la Oficina Distrital en San Nicolás.	▪ fortalecimiento de la oficina distrital en el cantón de San Nicolás.											Alcaldía: corrientes, Cuenta registro tributario.
Asociatividad Municipales	6. Asociatividad Público-Privada para el DEL	▪ Iniciar las gestiones con el MOP para la pavimentación de las carreteras que conducen: Playón-Tecolula; y San Carlos Lempa-La Pita.											Alcaldía Municipal FISDL MOP
Asociatividad municipalidades y gobierno central		▪ Promover la Asociatividad de las diferentes cadenas productivas en el municipio: Frutícola, Lácteos, Pesca, Caña de Azúcar, Granos Básicos, Turismo y Turismo.											Alcaldía Municipal: Unidad de DEL Equipo MCP/ FUNDE
Asociatividad empresarial		▪ Coordinar con MAG, CENTA, PRODEMOR, IICA el apoyo a las cadenas con mayor potencial de desarrollo agroindustrial y de mercado en Tecolula.											Alcaldía Municipal Subsector agropecuario de la mesa de desarrollo económico local
	7. Fomento de la Asociatividad y encadenamientos del sector agroindustrial.	▪ Facilitar el diálogo entre los productores de leche del municipio y la empresa Petacones para crear una cadena de suministro con los productores locales.											Alcaldía Municipal: Mesa de desarrollo económico local

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar al menos 3 ferias locales para promover los productos del municipio. 											Alcaldía Municipal Unidad DEL Mesa de desarrollo económico local
	8. Diseño de una marca-imagen de promoción del municipio de Tecolula.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el plan director de turismo del municipio de Tecolula. 											Alcaldía Municipal: Mesa de desarrollo económico local/turismo
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un calendario de actividades culturales y de promoción del municipio de Tecolula. 											Alcaldía Municipal Mesa de desarrollo económico local/Turismo
	9. Fomento del emprendedurismo y apoyo en la gestión empresarial de iniciativas económicas lideradas por mujeres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría de asistencia técnica para las iniciativas económicas de la MES para que puedan superar las barreras técnicas de acceso a mercados. 											Alcaldía Municipal Mesa de Desarrollo Económico Local Microregión Económica Social (MES)

b. Programación multianual (2013-2016)

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.1 Programa de Transparencia Municipal	1.1.1 Divulgación e implementación de la política de Transparencia y Participación Ciudadana.				
	1.1.2 Capacitación a la Comisión Municipal de Acceso a la Información (CMAI)				
	1.1.3 Mantenimiento y actualización del sitio web de la municipalidad.				
	1.1.4 Fortalecer la mesa de desarrollo económico local y el diálogo con el sector privado.				
	1.1.5 Establecer un punto de información dentro de la municipalidad en la cual se dé a las principales actividades/proyectos impulsados por la municipalidad.				
	1.1.6 Elaborar boletines trimestrales de la gestión municipal				
	1.1.7 Realizar reuniones trimestrales entre alcaldía y sectores económicos del municipio de Tecolula para informar sobre los proyectos de promoción de inversión y empleo en la municipalidad.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.2 Servicios Municipales	1.2.1 Fortalecimiento de la Unidad de Desarrollo Económico Local				
	1.2.2 Diseño e Implementación de una política de incentivos económicos para la atracción de inversiones en sectores de mayor crecimiento económico: Turismo (Playa, Manglares); Agroindustria (frutales, caña de azúcar, ganadería); Pesca y Acuicultura; y sectores				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
	potenciales (Maquilas).				
	1.2.3 Actualización e implementación del Plan de ordenamiento territorial y la ordenanza de regulación del uso del suelo y agua				
	1.2.4 Crear la Unidad Ambiental Municipal, con el equipo técnico y el marco normativo para la aplicación de la ordenanza ambiental.				
	1.2.5 Realizar un estudio de los requerimientos de formación técnica proyectados a 5 años en los sectores: agroindustria, pesca, acuicultura y turismo.				
	1.2.4 Creación e implementación de un programa de becas y pasantías dirigido a jóvenes bachilleres para que puedan cursar estudios superiores en las áreas identificadas en el estudio de la demanda laboral de la región.				
	1.2.5 Diseñar un mecanismo de financiamiento para proyectos de inversión productiva con apoyo de la municipalidad, sector privado y organizaciones de salvadoreños en el exterior				
	1.2.6 Unidad de desarrollo Económico, presta atención y orientación a las MYPES y oriente en temas de Tramitología, apertura de nuevos negocios, Asociatividad e impuestos				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.3 Proactividad	1.3.1 Impulsar ferias gastronómicas y festivales que promuevan el desarrollo emprendedor y la identidad cultural del municipio. (Al menos una cada año)				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
	1.3.2 Elaborar un catálogo de atractivos turísticos y sectores potenciales para invertir en el municipio de Tecolula.				
	1.3.3 Campaña de promoción del Municipio de Tecolula a nivel nacional y a través de los hermanamientos en el exterior.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.4 Pagos Informales	1.4.1 Fortalecer el CDL para el seguimiento a los procesos de contratación y selección de adjudicaciones.				
	1.4.2 Brindar seguimiento al mecanismos de denuncia y quejas ciudadano.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.5 Seguridad Ciudadana	1.5.1 Creación de la unidad de principios y valores que establece la Ley de convivencia ciudadana Creación de la unidad de principios y valores que establece la Ley de convivencia ciudadana.				
	1.5.2 Coordinar esfuerzos con la Policía Rural y el Ejército para implementar planes contingenciales de prevención y monitoreo en época de cosecha (zafra) ó en zonas con altos índices de extorsión.				
	1.5.2 Actualizar los planes operativos de prevención social y seguridad ciudadana.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
1.6 Tasas e Impuestos	1.6.1 Sensibilización y difusión de la ordenanza de impuestos y tasas municipales dirigidas al sector privado.(2 veces al año)				
	1.6.2 Modernizar y actualizar el sistema de catastro municipal para hacer más eficiente el sistema de registro y cobros.				
1.7 Regulaciones municipales	1.7.2 Capacitación al recurso humano y operación del distrito municipal de San Nicolás.				

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
2.1 Fomento de Asociatividad entre Municipalidades	2.1.1 Seguimiento a los proyectos impulsados en la mesa de frutales de los Nonualcos.				
	2.1.2 Apoyar la implementación y promoción de la Ruta Turística de los Nonualcos: Sol y Playa y Ecoturismo.				
	2.1.3 Seguimiento a la agenda de integración del Aeropuerto y las zonas francas a la región de los Nonualcos.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
2.2. Fomento de la Asociatividad entre municipalidad y Gobierno Central	2.2.1 Seguimiento a los convenios firmado con MOP para plan de mantenimiento vial y conectividad de Tecolula				
	2.2.2 Seguimiento al convenio con MAG-CENTA para apoyo a los encadenamientos productivos en el marco del Programa de Agricultura Familiar (PAF).				
	2.2.3 Diseño e implementación de un Plan de prevención y gestión de riesgos que contenga: 1) Organización comunitaria; 2) Formación de capacidades para observadores locales comunitarios, 3)				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
	infraestructura de mitigación de riesgos y construcción de albergues y 4) tecnología de comunicación.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
2.3 Fomento de la Asociatividad Privada	2.3.1 Promover la asociatividad de las diferentes cadenas productivas en el municipio: Frutícola, Lácteos, Pesca, Caña de Azúcar, Granos Básicos y Turismo.				
	2.3.2 Fortalecer el comité de turismo de Tecolula.				
	2.3.3 Crear la asociación municipal de guías turísticos				

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
3.1 Sector Agropecuario y Agroindustria	3.1.1 Elaborar un diagnóstico del potencial agroindustrial del municipio de Tecolula.				
	3.1.2 Apoyar al sub-sector de la mesa agropecuaria para coordinar esfuerzos con municipalidad, instituciones y organizaciones productivas				
	3.1.3 Coordinar con MAG, CENTA, PRODEMOR, IICA el apoyo a las cadenas con mayor potencial de desarrollo agroindustrial y de mercado en Tecolula.				
	3.1.4 Promover un día de plaza para la venta de productos agropecuarios para vincular directamente a compradores y vendedores				

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
3.1. Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector	3.1.5 Facilitar el diálogo entre los productores de leche del municipio y la empresa Petacones para crear una cadena de suministro con los productores locales.				
	3.1.6 Modernizar los sistemas de ganadería para incrementar la productividad y calidad de la leche y acceder a un mejor mercado: leche fluida ó procesados.				
	3.1.7 Facilitar el acceso a crédito al sector agrícola y agroindustrial a través de banca privada o cooperativa de crédito.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
3.2 Sector Turismo y Artesanía	3.2.1 Diseño de una marca e imagen de promoción del municipio de Tecolula.				
	3.2.2 Capacitaciones en gastronomía de la región para diversificar la oferta culinaria del municipio.				
	3.2.3 Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)				
	3.2.4 Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.				
	3.2.5 Definir al menos 3 circuitos turísticos para promover al turista nacional e internacional, tomando en cuenta sus tres zonas de atracción: Playa- manglar, cultura y naturaleza.				
	3.2.6 Formación de guías turísticos del municipio de Tecolula y conformar una base de contactos disponibles en la municipalidad.				
	3.2.7 Señalización de los sitios turísticos y elaboración de un mapa que indique la historia del sitio y su ubicación.				

Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
	3.2.8 Consultoría para mejorar los diseños de artesanía que se elabora en el municipio a base de la estopa de coco y semillas locales.				
3.3 Sector de la industria de la confección y calzado artesanal	3.2.9 Apoyar al sector de industria y manufactura artesanal a vincularse a mercados (registros de marca, imagen, planes de negocio)				
	3.2.10 Consultoría para capacitación en asociatividad y gestión empresarial para el sector de la confección y calzado artesanales.				

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL: FUNCIONES, NORMAS DE FUNCIONAMIENTO, INTEGRANTES

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

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

Las principales funciones del Comité de Enlace Municipal fueron:

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

Por su parte, el Comité de Competitividad Municipal estará conformado por los siguientes actores. (Ver Ilustración No. 3).

Ilustración 3. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del municipio de Tecolula el sector privado está representando a través de delegados de la Mesa de Desarrollo Económico Local, representantes del sector agroindustrial, manufactura, mujeres, jóvenes, cooperativas de ahorro y crédito, comité de turismo y comercio. El sector público está representado por concejales y equipo técnico municipal vinculado al sector de negocios.

Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:

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

- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.
- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.

Elementos de Funcionamiento:

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

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

Para el caso del municipio de Tecolula, las personas que conforman el Comité de Competitividad Municipal serán las mismas que están en la mesa de desarrollo económico local, ya que se ha considerado que esta instancia es la responsable de dar seguimiento a las iniciativas de desarrollo económico del municipio, integrando dentro de sus miembros a actores públicos y privados. (Véase Tabla 14)

Tabla 14. Comité de Competitividad Municipal de Tecolula

Mesa de Desarrollo Económico Local	
Nombre	Sector que Representa
▪ Jesús Mauricio Orellana	Privado
▪ Rosa Elva Tobías	Privado
▪ Verónica Marilyn Fabian Pérez	Privado
▪ José David Baños	Privado
▪ Francisco Antonio López	Privado
▪ Francisco López	Privado

▪ Doris del Carmen Cortez	Privado
▪ Rafael Rodríguez	Privado
▪ Arnoldo Garcia Cruz	Privado
▪ Santos Margarito Escobar	Municipalidad
▪ Marina Díaz Flores	Municipalidad
▪ Mayra Guadalupe Santos Alegría	Municipalidad
▪ Cayetana del Transito	Privado

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

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

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
No de reuniones del comité/mes	10	12	12	12	12
No de gestiones realizadas/año	2	1	2	2	2
No de Proyectos realizadas/año	10	12	10	10	9
No de alianzas y convenios/ año	2	1	1	1	1

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

	2009	2011	2013
ICM	5.74	6.26	>7
Ranking	50	43	20

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

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación		2012	2013	2014	2015	2016
No de capacitaciones brindadas/año		3	4	3	3	2
No asociaciones legalizadas/año		1	1	1	0	0
No de AT implementadas para apoyar sectores productivos		6	3	1	0	0
No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados		1	1	1	1	1
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios		100 H 100M	100H 100M	100 H 100 M	75 H 75 M	50H 50M

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldia de Tecolua . «Plan Estratégico de Desarrollo Municipal de Tecolua. .» Tecolua, El Salvador , 2006.

Cooperación Galega. *Plan de Promoción del Tejido Asociativo de Iniciativas de Economía Solidaria en Materia Pesquera con Énfasis en el Establecimiento de un Plan de Extracción Sostenible y Promoción del Medio Ambiente en Comunidades del Bajo Lempa.* El Salvador, 2010.

DIGESTIC. «V Censo de Población y IV de Vivienda, 1992.» 1992.

DIGESTYC. «IV Censo Agropecuario.» 2009.

DIGESTYC. «VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007.» 2007.

DIGESTYC. «VII Censos Económicos 2005.» 2005.

Fondo de Inversion Social para el Desarrollo Local, FISDL. «fisdl.bog.sv.» 20 de 10 de 2011. <http://www.fisdl.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-vicente/663.html>.

Fundación CORDES . *Informe de Gestión Región III.* El Salvador , 2011.

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

FUNDE/OPAMSS. «EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL DEL AMSS: DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO.» San Salvador, 2006.

MARN-BID. «Segundo Censo Nacional de Desechos Sólidos .» San Salvador , 2006.

Monge, José Osmín. «Semillas Dignas de Exportación.» *El Diario de Hoy*, 27 de Junio de 2011: <http://www.elsalvador.com/noticias/2003/06/27/vida/index.html>.

Mugen Gaineteik. 2009. <http://www.mugengainetik.org/eu/el-salvador/87-impulso-de-las-capacidades-productivas-de-tecoluca.html> (último acceso: Marzo de 2012).

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. «Informe sobre Desarrollo Humano, El Salvador.» 2010.

Servicio Nacional de Estudios Territoriales, SNET. «Balance Hídrico Integrado y Dinámico en El Salvador .» San Salvador, El Salvador , 2005.

«[www.snet.gob.sv.](http://www.snet.gob.sv/)» s.f. <http://www.snet.gob.sv/ver/meteorologia/clima+en+el+salvador/> (último acceso: 27 de Febrero de 2012).

USAID. «Plan de Mitigación y Uso de Tierras en Tecolula .» Tecolula, El Salvador , 2004.