



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



# **PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE CANDELARIA DE LA FRONTERA - SANTA ANA**

**2012-2016**

**Documento elaborado para RTI por el Sistema de Asesoría y  
Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL**

**Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

**El Salvador, Octubre 2012**

# **Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Candelaria de La Frontera - Santa Ana**

Octubre 2012

## **Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

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

Elaborado por  
Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL)  
Parque Residencial Altamira Edificio F – 3  
San Salvador, El Salvador  
Teléfono: (2503) 2273-5755  
sacdel@sacdel.org.sv

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 SACDEL y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>16</b>
I.1 Concepto de Competitividad Municipal .....	16
I.2 Metodología de Elaboración del Plan de Competitividad Municipal.....	17
<b>CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO</b> .....	<b>22</b>
II.1 Caracterización Geográfica del Municipio .....	22
II.1.1 División Administrativa.....	22
II.1.2 Recursos Naturales .....	24
II.1.3 Conectividad .....	26
II.2 Población .....	28
II.4 Migración .....	29
II.5 Educación.....	29
II.6 Calidad de Vida e Índice de Desarrollo Humano (IDH).....	32
II.8 Mapa de Actores.....	33
<b>CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL</b> .....	<b>40</b>
III.1 Gestión Municipal .....	40
III.1.1 Desarrollo Organizacional.....	40
III.1.2 Finanzas Municipales. ....	41
III.1.3 Servicios y Proyectos.....	41
III.1.4 Gobernabilidad democrática.....	41
III.2 Análisis del Índice de Competitividad Municipal del Municipio de Candelaria de La Frontera.....	53
III.3 Transparencia.....	57
III.4. Cobertura y Situación Financiera de los Servicios Municipales. ....	58
III. 5. Pro Actividad.....	58
III.6. Seguridad .....	58
III.7. Normativa Municipal: Ordenanzas de Tasas, Reglamentos, Regulaciones a Empresas. ....	58
III.8. Negocios Registrados en el Catastro Empresarial. ....	59
<b>CAPÍTULO IV. Tejido Productivo y Empresarial</b> .....	<b>62</b>
IV.1 Tejido Productivo del Municipio .....	62
IV.2 Tejido Empresarial.....	66
IV.3 Identificación de Encadenamientos Productivos y/o de Proveedores .....	67
IV.4 Servicios de Apoyo a Empresas. ....	67
<b>CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</b> .....	<b>69</b>
V.1 Metodología Utilizada .....	69
V.2. Participación del Sector Privado .....	69
V.3 Resultado del FODA (sectores e institucional).....	70
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL</b> .....	<b>83</b>

VI.1 Visión .....	83
VII.2 Objetivos Estratégicos .....	84
VI.3 Líneas Estratégicas .....	84
VI.4 Programas y Proyectos .....	86
<b>CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN .....</b>	<b>91</b>
VII.1 Comité de Competitividad Municipal .....	91
VII.2 Propuesta de Calificación del ICM .....	92
VII.3 Actividades de Apoyo a las Empresas .....	94
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>99</b>
Anexo 1. Empresas registradas en Catastro Empresarial del municipio de Candelaria de La Frontera .....	99

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Cantones y Caseríos del Municipio de Candelaria de La Frontera.....	23
Tabla N° 2. Acceso a servicios de comunicación y energía eléctrica en hogares del municipio Candelaria de La Frontera.....	27
Tabla N° 3. Cobertura y acceso a servicios básicos .....	28
Tabla N° 4. Población del municipio Candelaria de La Frontera .....	29
Tabla N° 5. Nivel más alto de Educación Formal aprobado por la población de cinco y más años, municipio Candelaria de La Frontera.....	30
Tabla N° 6. Población en edad escolar y porcentaje de cobertura escolar en municipio Candelaria de La Frontera.....	31
Tabla N° 7. Analfabetismo en personas de 15 años y más,.....	31
Tabla N° 8. Inversión educativa según diferentes rubros, en el Municipio de Candelaria de La Frontera, departamento de Santa Ana.....	32
Tabla N° 9. PIB per cápita e Ingreso Per cápita para la población del Municipio Candelaria de La Frontera, departamento de Santa Ana.....	33
Tabla N° 10. Jefaturas de hogar por sexo en municipio Candelaria de La Frontera .....	33
Tabla N° 11. Principales actores locales privados provenientes de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios, municipio Candelaria de La Frontera .....	34
Tabla N° 12. Actores locales del sector comunitario y público en Candelaria de La Frontera.....	37
Tabla N° 13. Área de análisis de la Gestión Municipal .....	42
Tabla N° 14. Concejo Municipal de Candelaria de La Frontera, .....	47
Tabla N° 15. Ingresos financieros, según fuente, .....	48
Tabla N° 16. Ingresos por sector productivo,.....	49
Tabla N° 17. Usos de los recursos financieros .....	51
Tabla N° 18. Inversión en Proyectos y Programas .....	52
Tabla N° 19. ICM para Municipio de Candelaria de La Frontera,.....	54
Tabla N° 20. Comparación de valores para nueve índices de ICM,.....	54

Tabla N° 21. Legislación local referida a tasas por servicios municipales,.....	59
Tabla N° 22. Detalle de negocios por Actividad Económica registrados en el Catastro Empresarial de la Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera.....	60
Tabla N° 23. Perfil del Sector Agrícola .....	62
Tabla N° 24. Perfil del Sector Industrial.....	63
Tabla N° 25. Perfil del Sector Comercial .....	64
Tabla N° 26. Perfil del Sector Servicios .....	64
Tabla N° 27. Resumen de empresas y generación de empleo temporal y permanente según sector, en Candelaria de La Frontera.....	65
Tabla N° 28. Propietarios de empresas/negocios desagregados por género,.....	66
Tabla N° 29. FODA SECTOR FINANCIERO .....	72
Tabla N° 30. FODA SECTOR AGROINDUSTRIAL .....	73
Tabla N° 31. FODA SECTOR SERVICIOS.....	74
Tabla N° 32. FODA SECTOR COMERCIO .....	74
Tabla N° 33. FODA SECTOR INDUSTRIAL.....	75
Tabla N° 34. RESUMEN DE FODA.....	75
Tabla N° 35. FODA MUNICIPALIDAD DE CANDELARIA DE LA FRONTERA.....	80
Tabla N° 36. Objetivos Estratégicos .....	84
Tabla N° 37. Líneas Estratégicas .....	84
Tabla N° 38. LE 1: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público-Privados .....	87
Tabla N° 39. LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio .....	87
Tabla N° 40. LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio.....	87
Tabla N° 41. LE 4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral. ....	88
Tabla N° 42. LE 5: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad .....	88
Tabla N° 43. LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del municipio.....	89
Tabla N° 44. Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Candelaria de La Frontera.....	92
Tabla N° 45. Empresas registradas en el Unidad de Catastro Empresarial del municipio de Candelaria de La Frontera.....	99

## **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico N° 1. Recursos financieros de la .....	48
Gráfico N° 2. Porcentajes aproximados de impuestos recolectados.....	49
Gráfico N° 3. Parque industrial por sector .....	50
Gráfico N° 4. Usos de los recursos financieros.....	51
Gráfico N° 5. Inversión en Proyectos y Programas en el Municipio de Candelaria de La Frontera, año 2010.....	52
Gráfico N° 6. Comparación de valores de nueve índices de ICM, .....	55
Gráfico N° 7. Comparación de valores para sub índices en medición 2011,.....	56
Gráfico N° 8. Proporción de tipos de industrias .....	63

Gráfico N° 9. Porcentaje de empresas por sector en municipio Candelaria de La Frontera .....	65
Gráfico N° 10. Porcentajes de empleo temporal y permanente generado .....	65

## **INDICE DE DIAGRAMAS**

Diagrama N° 1 Competitividad .....	16
Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan.....	18
Diagrama N° 3. Gestión Municipal.....	40
Diagrama N° 4. Organigrama de organización administrativa de la Municipalidad de Candelaria de La Frontera.....	44

## **INDICE DE MAPAS**

Mapa N° 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Candelaria la Frontera, Departamento de Santa Ana, El Salvador .....	22
Mapa N° 2. Localización del Municipio de Candelaria de La Frontera, Departamento de Santa Ana .....	23
Mapa N° 3. División política del municipio Candelaria de La Frontera.....	24
Mapa N° 4. Croquis (1992) y mapa satelital (2010) .....	24
Mapa N° 5. Croquis Red Hídrica de Candelaria de La Frontera .....	25
Mapa N° 6. Ubicación de Áreas Naturales.....	26

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

ADESCO:	Asociación de Desarrollo Comunal
ANDA:	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados
CDL o CODEL:	Comité de Desarrollo Local
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
CDMYPE:	Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas
CENTA:	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
CNR:	Centro Nacional de Registros
CONAMYPE:	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
COMURES:	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CORSATUR:	Corporación Salvadoreña de Turismo
SECULTURA:	Secretaria de la Cultura
DIGESTYC:	Dirección General de Estadística y Censos
EHPM:	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
ESEN:	Escuela Superior de Económica y Negocios
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FISDL:	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDES:	Fundación Latinoamericana para el Desarrollo Sostenible
FUSADES:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
GIZ:	Deutsche GesellschaftFürInternationale
GIS:	Geographic Informatic System
ICM:	Índice de Competitividad Municipal
IDH:	Índice de Desarrollo Humano

INSAFORP:	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISDEM:	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ISDEMU:	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
ISTU:	Instituto Salvadoreño de Turismo
KM:	Kilometraje
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN:	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINEC:	Ministerio de Economía
MINED:	Ministerio de Educación
MIPYMES:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MITUR:	Ministerio de Turismo
MSNM:	Metros Sobre el Nivel del Mar
MSPAS:	Ministerio de Salud
MTPS:	Ministerio de Trabajo
ONG:	Organización no Gubernamental.
OG:	Organización Gubernamental
ORMUSA:	Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz
PCM:	Plan de Competitividad Municipal
PEA:	Población Económicamente Activa
PET:	Población en Edad de Trabajar
PIB:	Producto Interno Bruto
PMA:	Programa Mundial de Alimentos
PNC:	Policía Nacional Civil
PNODT:	Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
POA:	Plan Operativo Anual

RTI:	ReserchTriangleInstitute
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SACDEL:	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU:	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
SATMUS:	Sistema de Administración Tributaria Municipal Simplificado
SIGET:	Sistema Integrado de Contabilidad Gubernamental.
UATM:	Unidad de Administración Tributaria Municipal
UES:	Universidad de El Salvador
UNFPA:	Fondo de Población de las Naciones Unidas, por sus siglas en inglés
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VMVDU:	Vice-Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

## RESUMEN EJECUTIVO

### Presentación

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal busca la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal, integrando al sector privado empresarial y el Gobierno Local, a través del estímulo, fomento y fortaleciendo el diálogo, permitiendo la creación de los vínculos entre los actores participantes para desarrollar su liderazgo económico proactivo, acompañando a los sectores público y privado a fin de facilitar un diálogo efectivo, la colaboración regional y la promoción de actividades que se traduzcan en aumento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos a nivel local y microrregional.

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

En ese marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a procesos participativos de desarrollo económico local. Las acciones priorizadas son plasmadas en **Planes de Competitividad Municipal** a ser ejecutados por la municipalidad de Candelaria de La Frontera con el apoyo del sector privado.

### El Plan

El Plan de Competitividad Municipal (PCM) de Candelaria de La Frontera, crea sinergias al combinar y complementar esfuerzos públicos, sociales y privados para el logro de una meta común, requiere de acuerdos del conjunto de actores y sectores interesados. Propiciando el empoderamiento de los actores locales y facilitando su implementación, a fin de generar condiciones para atraer inversiones y oportunidades de empleos a nivel local. Es un documento de consenso y compromiso en el desarrollo de las acciones que le corresponde atender a cada una de las instituciones y sectores participantes en el proceso.

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

### Caracterización del Municipio

El Municipio de Candelaria de La Frontera se localiza en la zona occidental de El Salvador, en el Departamento de Santa Ana; limita al Norte con la República de Guatemala y Santiago de la Frontera, al Oeste con El Porvenir y al Este con Textistepeque. Posee una extensión territorial de 91.13 Km<sup>2</sup>, con un área rural de 90.52 Km<sup>2</sup> y un área urbana de 0.61 Km<sup>2</sup>, distribuidos en 10 cantones y 56 caseríos.

Esta ubicado en la ruta hacia la Frontera entre El Salvador y Guatemala, el puesto fronterizo San Cristóbal, tiene una ubicación geográfica estratégica, tanto por su cercanía a la frontera, así como con el Puerto de Acajutla. Esta ubicación, la buena condición de sus vías de acceso, las condiciones de bioseguridad para las empresas del sector agroindustrial, la riqueza de recursos naturales, entre otros factores, son elementos que han propiciado el establecimiento de 299 empresas de inversión externa y local.

Para 2007 (VI Censo de Población y V de Vivienda, DIGESTYC, 2007), la población total de Candelaria de La Frontera alcanzaba los 22,686 habitantes, de los cuales el 51.40% correspondía a población femenina y 48.60% a masculina. Del total de la población, el 64.08% era población rural, mientras que el 35.92% urbana.

Al comparar los datos de población recogidos en el Censo de 1992, el incremento de población en el municipio entre 1992 y 2007 es solamente de 735 habitantes. Para ese año la población femenina alcanzaba el 50.26% y la masculina el 49.74%; el porcentaje de habitantes rurales ascendía al 77.28% y el restante 22.71% residía en la zona urbana. Es de notar que al comparar los datos de población de 1992 con respecto al 2007 se observa un crecimiento de 3,162 habitantes en la zona urbana, y un decrecimiento de 2,427 en la zona rural. Estos datos reflejan una clara migración de población de las zonas rurales hacia la zona urbana y una buena parte al extranjero. Considerando los censos de los años 1992 y 2007, la tasa de crecimiento en el Municipio es del 0.033.

Los ingresos que perciben sus habitantes, proviene en parte del envío de remesas con el 13.4% de su población receptora; la generación de puestos laborales, el sector comercio, genera el 33%; el sector transporte el 30%; el sector servicios el 19% y el Industrial un 17%. El Ingreso Per cápita, que tiene cada habitante es de \$175.00. Se considera que este Ingreso Per cápita es relativamente bajo, en comparación con otros municipios del país, lo cual limita el desarrollo de sus habitantes.

### **Perfil educativo de Candelaria de La Frontera.**

De acuerdo a los datos del Censo de Población (2007), la población total del Municipio de Candelaria de La Frontera tiene una escolaridad promedio de 4.4 grados, mientras que la población de 15 a 24 años, tiene 7.7 grados de escolaridad promedio, esto es 0.3 grados abajo del promedio nacional en ese rango de edad. En el caso de las mujeres ese promedio de escolaridad es de 7.8 grados, y en el caso de los hombres es de 7.6.

Para el caso de la población con 15 y más años, la escolaridad promedio es de 6.1 grados, 0.3 grados menos que el promedio nacional. Para las mujeres en este rango de edades, el promedio de escolaridad es de 5.8 grados, y para los hombres es 6.3 grados.

El 82.86% de la población de cinco y más años, ha alcanzado el nivel educativo de educación básica, mientras que el 9.66% ha logrado el nivel de educación media o bachillerato, y únicamente el 1.62% ha llegado a las aulas universitarias.

### **Actividad productiva**

El tipo de empresas establecidas en el municipio son: el 68% son de comercio, el 23% son de servicio, el 10% son industriales; en el Municipio existen 28 empresas clasificadas como sector Industria, aproximadamente el 50% de estas empresas se dedican a la elaboración de tortillas o pan; entre otras industrias se mencionan la fabricación de calzado, ladrillos y estructuras metálicas (portones, puertas y otros), las que demanda mayor mano de obra, y por consecuencia genera más puestos de trabajo, en la

agroindustria se puede mencionar un beneficio de café y el procesamiento de la caña de azúcar para la elaboración de dulce de panela que realizan los productores agrícolas, en el municipio prevalece la industria de la manufactura alimentaria.

Se identifica la cadena de distribución del producto de calzado hacia los compradores guatemaltecos, dado que el mercado de los productos generados por la industria del calzado en Guatemala. Según comunicación personal con el señor Williams García, exportador y propietario de empresa del calzado, semanalmente se movilizan entre dos mil y cinco mil dólares en ventas de este producto, los que se fabrican por demanda y cada uno de los tres productores tiene su mercado exclusivo, al que le abastecen el producto según lo ordenado.

Dado que en el territorio se produce leche, la cadena fría de la leche, sería la segunda cadena a potenciar, a nivel del sector ganadero.

### **Gestión municipal**

De los ingresos propios, el rubro de Tasas y Derechos aporta el mayor porcentaje (15.2%) de los ingresos en la Municipalidad equivalente a \$288,104.80, seguido del rubro de Impuestos, con el 8.6%, equivalentes a \$162,599.98. El resto de rubros de ingresos propios hacen aportes discretos, para hacer un total que representa aproximadamente el 29.5% de los recursos financieros de la Municipalidad. Los mayores aportes al ingreso provienen de las transferencias FODES, 15.7% de Transferencias Corrientes y 54.8% de Capital, para hacer un total de 70.5% del presupuesto global de la Municipalidad

Con base al total de ingresos propios percibidos y al total de ingresos devengados durante el año 2010, el Índice de Autonomía Financiera de la Municipalidad es de 29.42% lo cual determina que por cada \$100.00 que la Municipalidad invierte, solo \$29.42 son aportados por los recursos propios; los restante \$70.58 provienen de las transferencias que recibe del FODES.

### **Índice de Competitividad Municipal**

En el 2011, de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados, solo cinco obtuvieron un promedio de desempeño excelente del ICM, estos fueron: Antiguo Cuscatlán (8.01), La Libertad (7.78), Texistepeque (7.60); Santa Tecla (7.48) y Tepecoyo (7.42). En ese año, un total de 49 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 41 un desempeño intermedio y 5 estaban en la categoría de desempeño bajo<sup>1</sup>.

Candelaria de La Frontera ocupó la posición 46 en esa medición del ICM, con una nota global de 5.87, mientras que en 2011, este municipio alcanzó la posición 60, con una nota global de 6.05, bajando 14 puestos en posición, pero mejorando 0.18 puntos en relación a la primera medición (USAID, 2011).

En la primera medición (2009), los subíndices con calificación más baja, para Candelaria de La Frontera fueron: Servicios Municipales (3.54), Pro Actividad (5.22), Seguridad Ciudadana (5.87) y Tiempo para cumplir con las regulaciones (5.96)

---

<sup>1</sup> Índice de Competitividad Municipal 2011, USAID (2011), pág. 3

Para la segunda medición del ICM, los tres sub índices más bajos son los relacionados a Pro Actividad (3.66), Servicios Municipales (4.60) y Tiempo para cumplir con las regulaciones (5.95); y los sub índices Transparencia, Pro actividad, Pagos Informales y Tiempo para cumplir con las regulaciones, mostraron disminución en sus valores entre 2009 y 2012.

## **Plan de Competitividad**

### **a. Diagnóstico sectorial**

El diagnóstico se realizó a dos niveles:

- a) El analítico, cuyo punto de partida para el análisis fue la consulta de una base de información constituida por documentación existente, visitas de observación y entrevistas con actores claves de la municipalidad.
- b) Talleres de diagnóstico participativos, donde se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) para la reflexión colectiva sobre el ambiente externo e interno que afecta la competitividad del municipio de Candelaria de La Frontera

El diagnóstico participativo se realizó a partir de talleres, bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de actores y organizaciones de la población, sociedad civil y otros que se identificaron durante el proceso.

El taller de diagnóstico contó con la participación de diferentes actores privados de distintos puntos del Municipio, que representaban a diferentes sectores.

- ✓ Sector Comercio
- ✓ Sector Servicios
- ✓ Sector Industrial
- ✓ Sector Agropecuario
- ✓ Sector Institucional

### **b. Resultado del Taller FODA**

A los participantes se les solicitó que identificaran el contexto externo e interno en que se mueve su economía y que constituyen elementos que facilitan o entorpecen la generación de un ambiente competitivo adecuado para el desarrollo de sus negocios. Las que se resumen principalmente en:

Las fortalezas identificadas por el sector privado, se resumen en:

- ✓ La cercanía con el punto fronterizo con Guatemala
- ✓ Se cuenta con lugares que tienen potencial para ser desarrollados como atractivos turísticos.
- ✓ Existen servicios financieros de apoyo a la actividad productiva
- ✓ Ofrece productos competitivos en precio, calidad
- ✓ Buen vinculación sector Privado-Gobierno Local
- ✓ Las condiciones del Municipio permiten el crecimiento de empresas productivas

Las debilidades identificadas por el sector privado, se resumen en:

- ✓ Solamente existe La Caja de Crédito que no proporciona ciertos servicios financieros.

- ✓ Crecimiento desordenado de Candelaria de La Frontera.
- ✓ No se ha definido un plan de inversión de las remesas.
- ✓ Existen empresas/negocios, que demandan mano de obra calificada, con conocimientos específicos, que no está disponible en el Municipio.
- ✓ Intermediación de Grandes empresas de lácteos que retrasan el pago a productores.
- ✓ No se promociona el potencial productivo por el desconocimiento de los productos

Las Oportunidades identificadas por el sector privado, se resumen en:

- ✓ Los agroindustriales han observado un incremento en la demanda de productos elaborados en el municipio.
- ✓ Los municipios aledaños están creciendo en población que demandan lugares de recreación y esparcimiento.
- ✓ Buena parte de la población recibe remesas del exterior.

Las amenazas identificadas por el sector privado, se resumen en:

- ✓ La Industria del Calzado tiene sus compradores en Guatemala, lo que implica la movilización de sus productos hacia esos mercados.
- ✓ La crisis económica está afectando en la reducción de remesas al municipio.
- ✓ Competencia con productos que ingresan con bajas aranceles.
- ✓ Se observa un incremento de la delincuencia

### **c. Visión**

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Candelaria de La Frontera, se procedió a la construcción de una Visión de Competitividad de Largo Plazo, para lo cual se desarrolló una dinámica de trabajo con representantes de los diferentes actores locales, sectoriales y territoriales, para conocer sus aspiraciones sobre la imagen futura que deberá ostentar el Municipio en el mediano y largo plazo y que se muestra en el siguiente enunciado.

*“Candelaria de La Frontera es un Municipio dinámico, siendo el centro logístico para los municipios aledaños, en productos en plaza, acceso tecnológico, una ciudad moderna, donde todos acceden a fuentes de trabajo y permite el desarrollo productivo, en armonía con el medio ambiente, donde el Gobierno Local coordina sus esfuerzos con los actores productivos del Municipio, siendo altamente competitivo, atrayente de la inversión privada”.*

### **d. Objetivos Estratégicos**

El Plan de Competitividad Municipal en el marco de la Visión de Competitividad del Municipio de Candelaria de La Frontera, orientara los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años; a partir del momento en que inicie su implementación. Los objetivos estratégicos consensuados concentran su atención en cinco líneas de trabajo que constituirán los caminos o rutas claves que encausaran los esfuerzos de los actores locales participantes hacia la materialización de la visión o imagen futura que se espera alcanzar para el Municipio.

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del Municipio de Candelaria de La Frontera son:

<b>Objetivos Estratégicos</b>	
01	Para el año 2017, Candelaria de La Frontera ha generado las condiciones que propician la bioseguridad en el Municipio, permitiendo ser atrayente para el establecimiento de empresas que buscan estas condiciones ambientales.
02.	Para el año 2017, el Gobierno Local, en asocio con el sector privado y población organizada, implementa acciones de formación profesional para acceder a los puestos de trabajo demandados.
03.	Para el año 2017, el sector turismo de Candelaria de La Frontera se ha posicionado competitivamente en los mercados nacionales.
04.	Candelaria de La Frontera ha fortalecido la cultura asociativa con los pobladores de residentes en el exterior, a fin de motivarlos a invertir en el Municipio.

### **e. Líneas Estratégicas**

En el contexto de la Visión de Competitividad de Largo Plazo del Municipio, los resultados a obtenerse de la ejecución del Plan descansarán en el trabajo que los actores locales realicen en las líneas estratégicas identificadas; las cuales, se menciona a continuación y que tienen como ejes transversales el desarrollo humano y la equidad de género.

**LE1: Fomento de la organización empresarial y de socios público privado.**

**LE2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio.**

**LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio**

**LE:4 Formación del recurso humano e inserción laboral**

**LE5: Seguridad y ordenamiento de la ciudad.**

**LE6: Fortalecimiento de capacidades del GL para el ejercicio de sus competencias en competitividad**

#### **Línea Estratégica 1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privado.**

En el Municipio de Candelaria de La Frontera, la existencia de empresas de servicios, comercio, e industria, con el pago de impuestos aportan al desarrollo del municipio, una de la problemática planteada, es que los sectores no están organizados.

#### **Línea Estratégica 2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio.**

El Municipio cuenta con atractivos naturales que pueden ser aprovechados como destinos ecoturísticos, como es el caso de las montañas. Un ejemplo de esto es el Hostal Monte Verde, que combina los servicios de alojamiento con el ecoturismo, ofertando la Ruta de la Cruz, desarrollada bajo un acuerdo público – privado.

#### **Línea Estratégica 3: Desarrollo Productivo en el Municipio**

El Municipio de Candelaria de La Frontera por las condiciones geográficas y del territorio, permite el desarrollo de ciertos tipos de empresas/negocios. No se está promoviendo al interior ni al exterior del Municipio sus atractivos con el objeto atraer la inversión en rubros específicos.

#### **Línea Estratégica 4, Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.**

En el Municipio de Candelaria de La Frontera se observa el desarrollo de empresas, que demandan recurso humano con cierto nivel profesional y académico, así como mano de obra calificada / especializada.

**Línea Estratégica 5: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.**

En el Municipio se están dando eventos de extorsión desde fuera de El Salvador, que comienzan afectar la rentabilidad de las empresas en él establecidas.

**Línea Estratégica6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Municipio**

La Municipalidad debe modernizar su gestión bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia. Esto es básico para tener la capacidad necesaria para liderar los procesos participativos de desarrollo económico local en el área rural y urbana del municipio.

Además El 13.40% de la población del Municipio es receptor de remesas familiares, a pesar de ello, no se ha establecido una alianza con los Candelareños en USA.

**Programas y Proyectos para impulsar la competitividad municipal y mejorar la calificación del ICM**

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

A continuación se presentan los proyectos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo (CP, MP y LP)<sup>2</sup> según las Líneas Estratégicas identificadas.

---

<sup>2</sup> CP: Corto Plazo; MP: Mediano Plazo; LP: Largo Plazo

## Programas y Proyectos

### Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Apoyo a los sectores productivos en la organización sectorial, para la búsqueda de alternativas de soluciones a la problemática del mismo en el municipio	1. Organización del sector de la industria del calzado	X		
		2. Conformación de la Filial de la Cámara de Comercio		X	
2	Apoyar a las empresas del sector, en la búsqueda de nuevos mercados para sus productos	1. Campañas para promover los productos del Municipio		X	

### Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Promoción de festivales permanentes y asocio con empresa privada	1. Desarrollo del potencial turístico del municipio, en asocio público-privado	X		
		2. Promoción de las potencialidades físicas y geográficas que tiene el Municipio para el desarrollo turístico		X	

### Desarrollo Productivo en el Municipio

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Municipio Competitivo en Comercio y Servicios	1. Análisis de la demanda de productos y servicios		X	
		2. Estudio del potencial productivo del municipio,, por producto rentable.			X

### Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Formación permanente a los habitantes del Municipio, en profesiones y oficios demandados	1. Identificación de la demanda de recurso humano	X		
		2. Preparación de un programa de formación profesional formal y no formal		X	
		3. Vinculación del sector académico a la innovación y el sector productivo local	X		
		4. Formación profesional dirigida a los administradores de las empresas/negocios establecidos en el municipio		X	
2	Establecer el Programa de incubación empresarial en el Municipio	1. Promocionar las potencialidades del Municipio, en el rubro de empresarial		X	
		2. Formación profesional para la creación, funcionamiento de las empresas			X
		3. Plan de incentivos para el emprendedurismo			X

### Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Implementar procesos de detección y control de la delincuencia	1. Instalación de cámara de vigilancia	X		
		2. Establecimiento del Observatorio del Municipio		X	
		3. Censo, control y monitoreo del transporte privado para uso del publico		X	
		4. Organizar concejos municipales de prevención de violencia con la participación de actores	X		
2	Implementar programas de esparcimiento y recreación	1. Desarrollo de infraestructura para la recreación		X	
		2. Implementación de estrategias de generación de empleo		X	

### Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del municipio

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Promover la vinculación del habitante de candelaria con sus familiares en el exterior	1. Formación de la Organización de Hermanos Lejanos	X		
		2. Promoción de la cultura del candelareña en el exterior		X	
		3. Promoción de la coinversión en el desarrollo económico del Municipio		X	
2	Fortalecimiento de la Alcaldía Municipal, que le permita cumplir con su objetivo de el Desarrollo Económico del Municipio	1. Formación, Capacitación y desarrollo del Recuso Humano Técnico, Personal y cultura de servicio.	X		
		2. Creación de una oficina municipal que atienda el tema de desarrollo Económico Local		X	
		3. Gestión y gerencia de la comunicación e información interna		X	
		4. Readecuación y ordenamiento de la estructura administrativa orientado a la competitividad municipal	X		
		5. Curso de Formación en mercadeo dirigido a empleados y técnicos de La Alcaldía Municipal // Identificación del Potencial productivo del Municipio y Diseño del plan de promoción a ser desarrollado por el personal de La Alcaldía Municipal.			X
		6. Fortalecimiento de la Oficina de Catastro Municipal		X	
3	Ordenamiento territorial efectivo, que permita la determinación de las zonas para residencia, industria, comercio	1. Fortalecimiento de la Oficina de Catastro Municipal	X		
		2. Implementación de la Oficina de Planificación territorial		X	
		3. Actualización del Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio		X	
4	Interacción del gobierno local con los sectores productivos, para la generación de estratégicas, planes y acciones, para la mejora del comercio local	a. Establecimiento de la Mesa de Diálogo Público-Privado	X		
		b. Homologación de tasas e impuesto para la estabilidad municipal y la competitividad de los habitantes		X	

## Organización y seguimiento

La institucionalización de la organización responsable de la implementación y seguimiento del Plan de Competitividad del Municipio, será un elemento esencial para garantizar la ejecución de los programas de cada Línea Estratégica, es el Comité de Competitividad Municipal, como la organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad, integrado por diferentes entidades privadas y el Gobierno Local.

La organización del Comité se constituirá de la siguiente manera:

- a) Un coordinador general, responsable de convocar, dirigir las reuniones del comité, gestionar y velar por la toma de decisiones estratégicas sobre el plan de competitividad municipal.
- b) Vice coordinador. Responsable de darle seguimiento a los programas y proyectos e implementación de acciones planteadas en el PCM y el Articular acciones con otros actores vinculados a la competitividad del municipio.
- c) Responsables de Líneas Estratégicas, encargados de acompañar la gestión y el seguimiento a la marcha de los programas y proyectos identificados en cada línea estratégica; valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.
- d) Secretaria de correspondencia. Responsable de documentar los acuerdos de cada sesión y el control del libro de actas, así como el de convocatorias

Las principales funciones del Comité de Competitividad Municipal -CCM- se resumen a continuación:

1. Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados.
2. Articular la interacción del sector privado con el sector público, en el ámbito de la competitividad municipal de los Representantes de los sectores afines a la mesa y que serán de apoyo a los Responsables de las Líneas Estratégicas.
3. Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad;
4. Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados;
5. Designar espacios idóneos en la Municipalidad o en el Municipio, para realizar reuniones vinculadas a las actividades del Plan de Competitividad;
6. Asegurar la asistencia de funcionarios, actores privados, miembros de la academia y otros, a reuniones, presentaciones, capacitaciones y otras actividades necesarias para la efectiva y ejecución del plan.

**Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Candelaria de La Frontera**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>SECTOR</b>
Francisco Salvador Aguirre	Coordinador	Servicios/ Grupo Gestor
Elmo Ernesto Portillo	Vice Coordinador	Alcaldía Municipal/Grupo Gestor
Lorena Calderón	Secretaria de Correspondencia	Servicios/Grupo Gestor
Francisco Daniel Aguirre Merino	LE1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Ciber Café, servicios
Dony Alexis Chinchilla	LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Servicio
Alejandro Reyes	LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Comercio
Trini Elizabeth Vásquez	LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.	Comercio
Linda Regina Sanabria		Comercio
Williams García	LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Alcaldía Municipal, Catastro, Grupo Gestor
Humberto Ortiz	LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Alcaldía Municipal,
Galeona de Flores		Servicios

## PRESENTACIÓN

Estimados amigos y amigas y habitantes del municipio, es de mucho agrado para el Gobierno Municipal y mi persona hacer la entrega del Plan de Competitividad Municipal 2012-2016, instrumento que tiene el propósito de contribuir a orientar las acciones que permitan mejorar el crecimiento económico y la calidad de vida de los habitantes, además de consolidar el fortalecimiento de las relaciones entre el sector público y el privado.

En su construcción participaron los empresarios, sociedad civil, miembros de instituciones públicas, miembros del Concejo Municipal y personal de la Alcaldía Municipal, espacio que ha permitido el acercamiento de los diferentes sectores del municipio.

Este Plan se fundamenta en la cooperación entre los sectores público y privado como base fundamental para impulsar el desarrollo económico, la competitividad del municipio y mejorar la calidad de vida de los habitantes, con el objetivo de crear un entorno que facilite un ambiente amigable con los negocios y promover el desarrollo de nuevas actividades productivas.

El Plan incluye los objetivos, las líneas estrategias, los programas, proyectos y acciones que han identificado los distintos actores para convertir a Candelaria de La Frontera en un destino atractivo para el crecimiento de oportunidades de negocios, de empleo para sus habitantes y fomentar el desarrollo humano.

Estos propósitos son los que han llevado a que el Gobierno Local a unir esfuerzos con el sector privado, esfuerzos que exigen procesos de corto, mediano y largo plazo; así como el compromiso y constancia de todos para seguir creando espacios de participación y concertación que nos enseñen a construir acuerdos, en medio de las diferencias, en torno a una visión compartida.

Este es el desafío mas importante de nuestro municipio para tener nuevas fuentes de inversión, empelo y generación de riqueza.

Es el compromiso del Gobierno Local y el mio propio, el de continuar con este esfuerzo de manera conjunta con el sector privado, la academia, la población, las organizaciones cívicas y sociales; de forma que logremos juntos la meta de convertir al municipio en un territorio de oportunidades.

**Lic. Janeth Rivera de Rivera**  
Alcaldesa Municipal

## 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, para generar nuevas inversiones, negocios y empleos a nivel local, y facilitar con ello, el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del municipio. El Proyecto atiende a 50 municipalidades y es ejecutado por RTI International con el apoyo de FUNDE que atiende a 30 municipalidades en el oriente y centro del país y, SACDEL que atiende a los 20 restantes en la zona occidental y central.

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

En ese marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a procesos participativos de desarrollo económico local. 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 y registrar 200 nuevos negocios y 5,000 nuevos empleos; conformar al menos 2 asociaciones empresariales, fortalecer al menos 2 redes de mujeres de negocios, desarrollar 2 eventos de promoción de inversiones y productos y ferias de empleo para jóvenes en microrregiones.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA



## CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

### I.1 Concepto de Competitividad Municipal

En el 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)” <sup>3</sup>herramienta que mide el ambiente amigable de negocios en El Salvador, con el propósito de identificar la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las normativas relativas al desarrollo del sector privado.

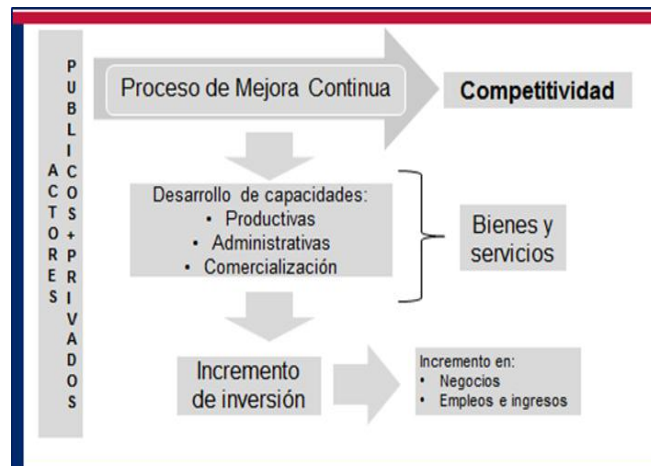
Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los obstáculos identificados para la generación de negocios y empleos a nivel local y a crear un clima de negocios favorable a las inversiones nacionales y extranjeras <sup>4</sup>, en el marco de las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio y las políticas públicas nacionales y municipales de desarrollo económico.

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal está dirigido a la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal en atención al sector privado empresarial y la comunidad. Además, el Proyecto estimula, fomenta y fortalece el diálogo, los vínculos y el apoyo entre las municipalidades y el sector privado, para contribuir a mejorar la calidad de vida en el municipio.

#### ¿Qué entendemos por competitividad?

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

Diagrama N° 1 Competitividad



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

Los municipios competitivos son aquellos que tienen la capacidad de transformarse, de aprovechar sus ventajas comparativas y construir modelos competitivos a partir de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostando a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades

<sup>3</sup>Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

<sup>4</sup>Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

necesarias para incrementar la producción, la administración y el mercadeo de los bienes y servicios que provee la dinámica empresarial local. Además son los que buscan desarrollarse para brindar oportunidades de vida a sus habitantes, a las generaciones actuales y a las futuras, generando riqueza, producción, negocios, inversión y empleo.

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

## **I.2 Metodología de Elaboración del Plan de Competitividad Municipal**

Un Plan de Competitividad Municipal aborda los problemas y necesidades a un nivel sistémico y con un enfoque de largo plazo; moviliza recursos locales y crea sinergias al combinar y complementar esfuerzos públicos, sociales y privados para el logro de una meta común. Es decir, el plan de competitividad municipal requiere de acuerdos del conjunto de actores y sectores interesados. Ya que si los principales interesados no sienten el plan como suyo, difícilmente contribuirán a su implementación.

Plan de competitividad municipal significa la prestación de forma eficiente, transparente y sostenible de los servicios deseados y requeridos por el sector privado empresarial y la comunidad a fin de generar condiciones para atraer inversiones y oportunidades de empleos a nivel local. En este sentido, un plan de competitividad municipal es un documento de consenso y compromiso en el desarrollo de las acciones que le corresponde atender a cada una de las instituciones y sectores participantes en el proceso.

Dentro de este marco, el proceso de planificación requiere de los siguientes elementos:

- a. La construcción de una visión común de desarrollo local, incluyendo una posición de consenso sobre problemas y oportunidades actuales;
- b. La definición concertada de una ruta clara y viable para gestionar los cambios necesarios en la situación actual;
- c. El establecimiento de los roles y compromisos de los actores claves involucrados en diferentes momentos del proceso;
- d. La definición de metas específicas por alcanzarse en el logro de cada objetivo;
- e. El diseño de mecanismos de contraloría ciudadana, monitoreo y evaluación;
- f. La incorporación de todos/as los/as actores públicos y privados claves del municipio, en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del Plan.

En síntesis, la competitividad municipal requiere de un gobierno local que asuma responsablemente la función de promover y facilitar la participación de los diferentes actores y sectores para la elaboración y el logro de los objetivos planteados en el Plan. Se espera, asimismo, que la municipalidad sea la primera institución que profile sus programas y proyectos específicos para lograr las metas estratégicas acordadas con los actores y sectores interesados en impulsar el crecimiento económico local.

El presente Plan ha sido construido en forma participativa y con el compromiso del Gobierno Local de asumir la responsabilidad de facilitar las condiciones necesarias para

la participación el sector privado<sup>5</sup> desde el proceso de diagnóstico hasta el seguimiento e implementación del Plan de Competitividad Municipal.

Para la construcción participativa del Plan se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- A. Actividades previas
- B. Proceso de formulación del Plan

**Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan**



### **A. Actividades previas**

Las actividades principales desarrolladas en esta etapa fueron:

- A.1 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal al Concejo Municipal, con el objetivo de dar a conocer las principales actividades del Proyecto y la obtención del compromiso político de su participación; además se aprovechó la oportunidad de solicitar la designación de los/as Contrapartes Municipales y los/as encargados de dar seguimiento a todas las actividades del Proyecto.
- A.2 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal a empleados municipales vinculados con las actividades del Proyecto, con el objetivo de que los empleados se empoderen del Proyecto y se vinculen al mismo.
- A.3 Reuniones de coordinación con los/as contrapartes municipales, con el objetivo de planificar las actividades para la construcción del Plan de Competitividad Municipal, además de la identificación preliminar de los actores privados a fin de invitarlos a los talleres para la construcción del Plan.

<sup>5</sup>En este caso serán los empresarios locales de todo tipo, asociaciones (cooperativas, gremiales, etc.), OG y ONG's presentes en el municipio.

- A.4 Reuniones con personal municipal a fin de obtener información preliminar para la construcción del diagnóstico preliminar.
- A.5 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal a los actores privados presentes en el Municipio, con el objetivo de motivarlos a participar en la construcción del Plan de Competitividad Municipal y obtener su compromiso.
- A.6 Conformación del Grupo Gestor, actividad que se realizó al momento de la presentación del Proyecto a los actores privados, en la que se les motivó a participar en esta iniciativa, con el fin de integrarlos con las contrapartes municipales, en la planificación de las actividades para la construcción del Plan.
- A.7 Capacitación básica a los/as contrapartes municipales sobre el tema de competitividad municipal, con el objetivo de estandarizar los conceptos de esta temática e iniciar todos/as sobre una misma base.
- A.8 Recolección de información preliminar constituida por información obtenida a través de las visitas de observación, entrevistas con actores claves de la municipalidad y de documentación secundaria.

## B. Formulación del Plan

En esta etapa las principales actividades fueron:

### B.1 Diagnóstico preliminar.

Previamente al Taller de diagnóstico, se elaboró el diagnóstico preliminar con la información secundaria obtenida en las visitas al Municipio, las entrevistas con personal clave y la revisión de documentación bibliográfica secundaria relativa al Municipio (Censos económicos, Almanaque 262, Planes estratégicos, información de catastro, etc.).



Taller para formulación de Plan de Competitividad Municipal

### B.2 Taller de Diagnóstico Participativo con actores privados (FODA).

Como metodología de diagnóstico se utilizó la técnica del FODA<sup>6</sup>, con grupos de actores económicos del Municipio y de la región, así como representantes de las organizaciones e instituciones con presencia en el Municipio. El FODA comprende el análisis de la situación interna, que se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, y de la situación externa, que se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

- a. Fortalezas: elementos internos y positivos que contribuyen a mejorar las condiciones prevaletentes en el Municipio.

<sup>6</sup> FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- b. Debilidades: elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha y/o el desarrollo del Municipio.
- c. Oportunidades: situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- d. Amenazas: situaciones negativas externas que pueden afectar negativamente las condiciones del Municipio.

El Taller de Diagnóstico FODA con los actores privados, se realizó tomando en cuenta las siguientes actividades:

- a. Validación del diagnóstico preliminar.
- b. Conformación de grupos de trabajo. (el número de grupos de acuerdo a los sectores económicos del municipio: servicios, comercio, agroindustrial, institucional, etc.)
- c. Elección de coordinador/a, facilitador y secretario (para tomar notas).
- d. Con preguntas orientadoras se obtuvieron los insumos necesarios de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para la construcción del diagnóstico respectivo.
- e. En plenaria la/el facilitador de cada mesa de trabajo, expuso la información generada por cada mesa.
- f. Cada una de las mesas, retroalimentó su trabajo en función de los aportes del resto de los participantes en la plenaria.
- g. Una vez aprobados en la plenaria los trabajos de los grupos, se recogieron los insumos y se documentaron.

### B.3 Taller de Diagnóstico Participativo con personal de la municipalidad (FODA).

Con el personal de la Municipalidad vinculado a las actividades del Proyecto, se procedió a la realización del taller FODA, donde se discutieron los resultados obtenidos por el Municipio en las mediciones del Índice de Competitividad Municipal ICM del 2009 y 2011 y cada uno de los subíndices respectivos. Este taller contribuyó a enriquecer los resultados del taller realizado con los actores privados.

### B.4 Propuesta de Líneas Estratégicas

En función de los resultados obtenidos en los talleres FODA, el equipo técnico presentó una propuesta de Líneas Estratégicas, las cuales fueron validadas en el siguiente taller.

### B.5 Taller de Proyección Estratégica.

Primeramente se validaron las Líneas Estratégicas con los actores privados, posteriormente se trabajó en la construcción de la Visión Estratégica en términos de Competitividad, luego se procedió a agrupar a los participantes en función de los sectores económicos presentes, con el objetivo de identificar los programas, proyectos y acciones estratégicas.

# CAPÍTULO II

## ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

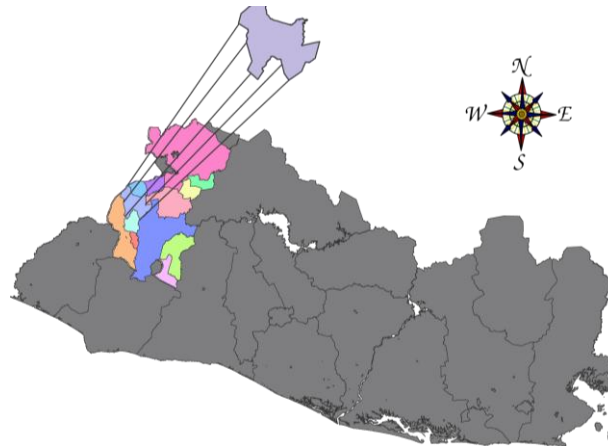


## CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

### II.1 Caracterización Geográfica del Municipio

El Municipio de Candelaria de La Frontera se localiza en la zona occidental de El Salvador, en el Departamento de Santa Ana. Limita al Norte con la República de Guatemala y Santiago de la Frontera, al Oeste con El Porvenir y al Este con Texistepeque (Mapa. 1). Posee una extensión territorial de 91.13 Km<sup>2</sup>, con un área rural de 90.52 Km<sup>2</sup> y un área urbana de 0.61 Km<sup>2</sup>.

**Mapa N° 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Candelaria la Frontera, Departamento de Santa Ana, El Salvador**



FUENTE: GIS-SACDEL 2012

#### II.1.1 División Administrativa

Políticamente, el Municipio está integrado por 10 cantones: Casa de Teja, El Jute, El Zacamil, La Criba, La Parada, San Jerónimo, Monte Verde, Piedras Azules, San Vicente y Tierra Blanca, contando en total con 56 caseríos (Tabla N° 7). Su Casco Urbano se ubica a 87 Km de la ciudad de San Salvador y a 28 Km al noreste de la Ciudad de Santa Ana, y se divide en cuatro barrios: Las Animas, San José, San Antonio y Santo Domingo.

La zona urbana del Municipio es atravesada de Norte a Sur por la Carretera Panamericana CA-1, vía primaria que comunica la Ciudad de Santa Ana con el punto fronterizo de San Cristóbal, y la Ciudad de Guatemala. Esta zona urbana tiene una estructura bien definida, sus calles y avenidas comunican a la ciudad con cantones y caseríos aledaños, mediante caminos vecinales, generalmente de tierra; muestra mayor desarrollo al costado Este de la Carretera CA-1; mientras que al costado Oeste, el desarrollo de la ciudad se ha visto limitado por el paso de la quebrada Las Animas - Río Guajoyo.

## Mapa N° 2. Localización del Municipio de Candelaria de La Frontera, Departamento de Santa Ana

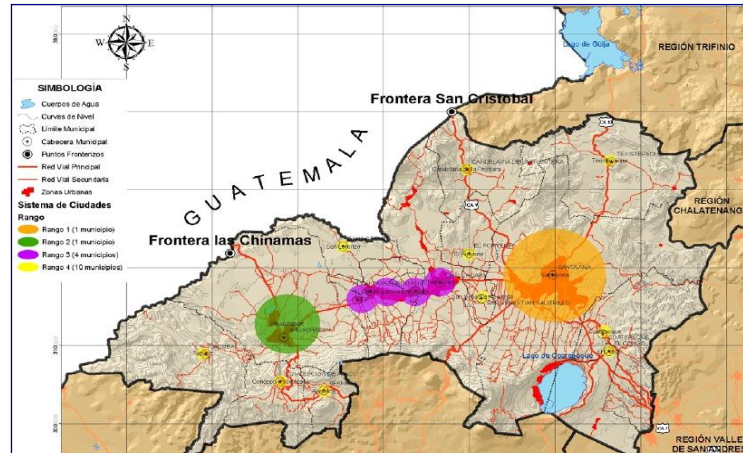


Tabla N° 1. Cantones y Caseríos del Municipio de Candelaria de La Frontera

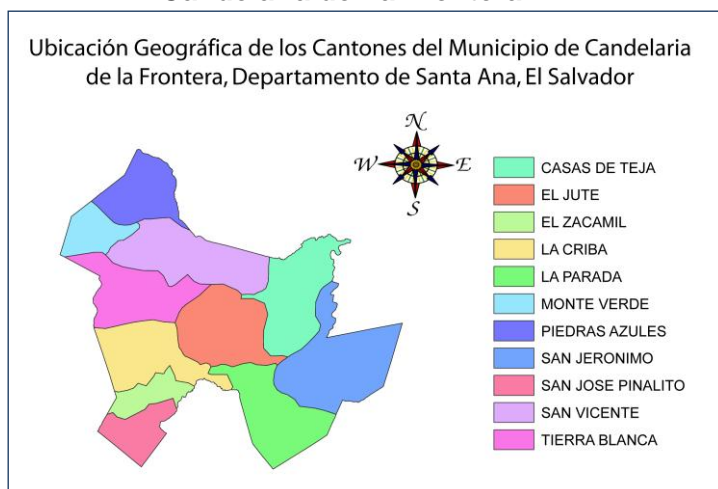
CANTÓN	CASERÍO	CANTÓN	CASERÍO
<b>San Vicente</b>	San Vicente	Casa de Tejas	Casas de Teja
	Paraje Galán		Boca de La Monta
	El Pino		El Llano Grande
	La Frontera		Las Mesas
<b>La Criba</b>	La Criba	Tierra Blanca	La Garita
	La Montañita		Piletas
	La Hacienda		Tierra Blanca
	San Bartolo		Bolaños
<b>La Parada</b>	La Parada	San Jerónimo	La Montaña o El Manguito
	San Rafael		El Guarumal
	La Quebrada		Buenos Aires
	El Sauce		San Jerónimo
	El Chisme		El Jocote
	El Guanero		La Lagarta
	El Olvido		Tabloncitos
	El Chiripio		El Jute
	El Muerto		El Paraíso
	<b>El Zacamil</b>		El Zacamil
Colonia Betel		Buena Vista	
Valle Nuevo		Piedras Azules	
San Antonio Abad		EL Mandadero	
La Bolsa		San Cristóbal de La Frontera	
La Manzanita		Monte Verde	
<b>El Jute</b>	Cristalia	Monte Verde	El Paterno
	El Jute		Las Viñas
	Los Naranjos		Plan de Madera
	La Colmena		Barrio San Antonio
	Las Cristalinas		Barrio Las Animas
	El Pichiche		Barrio San José
	El Escondido		Barrio Santo Domingo
			Área Urbana

FUENTE: Plan Estratégico Participativo de Desarrollo e Inversión Multianual. 2009 – 2012. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

### Mapa N° 3. División política del municipio Candelaria de La Frontera

La comparación del Mapa N° 4 (año 1992) con la imagen satelital (año 2010), muestra que la ciudad de Candelaria de La Frontera ha crecido en dos direcciones en los últimos 18 años: 1) al sureste, en dirección a las Lotificaciones Santa Fe y Las Flores; y 2) al Poniente del Río Guajoyo, hacia la Lotificación y Colonia Las Animas y las Lotificaciones Bolaños y Buenos Aires. Se estima que el crecimiento del área urbana del Municipio, es producto de la

dinámica comercial que genera el punto fronterizo de San Cristóbal.

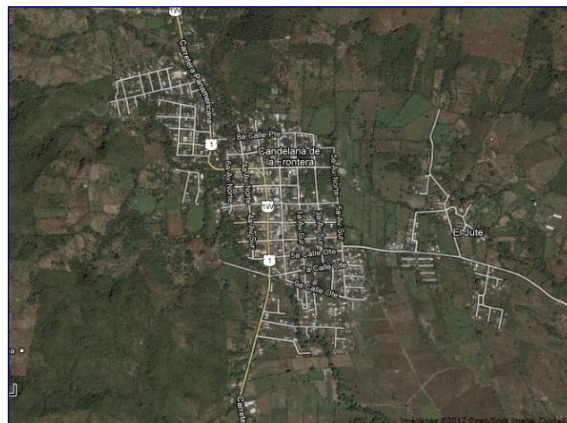


FUENTE: GIS-SACDEL 2012

### Mapa N° 4. Croquis (1992) y mapa satelital (2010) Comparando el crecimiento de la ciudad de Candelaria de La Frontera



Fuentes: web. [www.candelariausa.com](http://www.candelariausa.com)



Fuente: [www.Googlemaps](http://www.Googlemaps) 2012

## II.1.2 Recursos Naturales

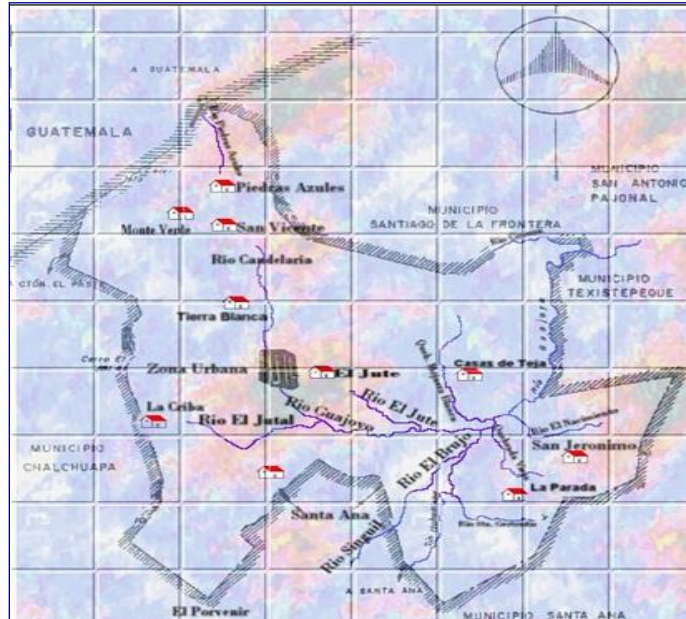
### a. Climatología

Según registros, la temperatura promedio anual normal en el Municipio Candelaria de La Frontera es de 22.9 grados centígrados. Para el año 2011, la temperatura promedio fue de 23.2 grados centígrados, ligeramente elevada a la normal. El sitio se identifica con un clima generalmente fresco, y pertenece al tipo de Tierra Caliente y Templada. Su precipitación pluvial anual oscila entre 1400 y 1800 Mm.

### b. Recursos hídricos

El Municipio es parte de la Cuenca del Río Lempa, y es irrigado por los ríos: Guajoyo, Nahulape, Santa Gertrudis, Brujo, El Nacimiento, Candelaria, El Jute, El Jutal y Piedras Azules, y por las quebradas: La Presa, La Caja, Bella Vista, La Lagarta, El Jute, Las Lajas, Mojarras Blancas, de Juárez y La Quebradona (Mapa N° 5).

**Mapa N° 5. Croquis Red Hídrica de Candelaria de La Frontera**



FUENTE: Plan Estratégico Participativo de Desarrollo e Inversión Multianual. 2009 – 2012, Candelaria de la Frontera, Santa Ana.

### c. Suelo

Los suelos en el Municipio pertenecen a los tipos Latosoles Arcillo Rojizos y Litosoles - Alfisoles (Fase pedregosa superficial de ondulados a montañosa, muy accidentada); Grumosoles - Litosoles y Latosoles Arcillo Rojizos. Vertisoles (Fases de casi a nivel a fuertemente alomadas) (Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera, 2009).

Buena parte del territorio es dedicado a la producción agrícola siendo los cultivos predominantes los granos básicos (cereales y frijol), yuca, maní, pastos y cebollas. Además, se trabaja la crianza de ganado vacuno, bovino, porcino, caballo, mular, ovino y caprino y se dedican a la avicultura y la apicultura (Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera, 2009). Actualmente están diversificando los cultivos con asesoría de varias Instituciones, entre ellas el CENTA. Según la Asociación Candelareños en USA y el Mundo, en el Municipio existen también cultivos de café y caña de azúcar ([www.candelariausa.com](http://www.candelariausa.com)).

#### d. Recursos Forestales

Según la Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera (2009), los territorios del Municipio presentan todavía extensiones de vegetación del tipo *predominantemente siempre verde, latifoliada esclerófila*. Se localizan dos áreas naturales identificadas por su potencial para la conservación de su biodiversidad y recursos naturales (Mapa N° 6):

La primera Paraje Galán, conocida localmente como Bosque Escondido o La Pinera, cuenta con Declaratoria, por

tanto está legalmente reconocida como Área Natural Protegida. Está ubicada en el caserío el Pichiche, Cantón El Jute, tiene una extensión de un poco más de 24 hectáreas, y ha sido beneficiada con un proyecto de El Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES) en 2009, a través del Proyecto *Protección y Conservación de los Recursos Naturales del Área Natural Protegida Paraje Galán* ejecutado en 2009 por la Fundación de Servicio al Ser (FUNDASER) ([www.fiaes.org.sv](http://www.fiaes.org.sv)).

La segunda San Jerónimo, ubicada en el Cantón del mismo nombre, área natural que no está legalmente constituida y no posee decreto de declaratoria.

Mapa N° 6. Ubicación de Áreas Naturales



Fuente: Plan Estratégico Participativo de Desarrollo e Inversión Multianual, 2009-2012 Candelaria de La Frontera. Santa Ana

#### Leyenda

	Principalmente siempre verde, tropical ombrófila submontana
	Tropical ombrófila decidua de tierras bajas
	Principalmente siempre verde riparia
	Predominantemente siempre verde, latifoliada esclerófila
	Sabanas, campos, pastizales similares de tierra bajas y submontas
	Arbustiva predominantemente decidua en época seca
	Cultivos permanentes arbóreos
	Mezclas de sistemas productivos herbáceos
	Cuerpos de agua
	No interpretado

#### e. Minas y canteras u otros recursos relevantes

En el municipio Candelaria de La Frontera no existen zonas extractivas de metales o minerales. Se observa en el territorio la presencia de Caliza, rodalés, arena y grava.

### II.1.3 Conectividad

#### a. Infraestructura vial

La principal vía de acceso al Municipio de Candelaria de La Frontera es la Carretera Panamericana CA-1 que atraviesa el área urbana y el Municipio de Sur a Norte y lo conecta con la Ciudad de Santa Ana, el punto fronterizo de San Cristóbal y la República de Guatemala. A través de la CA-1, se tiene acceso y se conecta, mediante carretera asfaltada, con los Municipios de Santiago de la Frontera y San Antonio Pajonal; y

mediante carretera de tierra, a los Municipios El Porvenir y Texistepeque. Además, de esta se desprende la carretera que conduce a la ciudad de Chalchuapa.

En la zona urbana hay calles pavimentadas, empedradas y de tierra, entre las más importantes se mencionan la Calle 2 de Febrero y la Avenida José Domingo Peñate. Los cantones se unen a la cabecera municipal por caminos y calles pavimentadas, empedradas o de tierra manteniendo la conectividad durante todo el año.



La competitividad del municipio tiene una vinculación con el entorno social y económico. El análisis de las realidades sociales y económicas de Candelaria de La Frontera puede aportar elementos para potenciar los aspectos positivos y neutralizar aspectos negativos que no abonen al proceso.

El municipio de Candelaria de La Frontera tiene una ubicación geográfica estratégica, tanto por su cercanía a la frontera con la República de Guatemala, así como con el Puerto de Acajutla. Esta ubicación, la buena condición de sus vías de acceso, las condiciones de bioseguridad para las empresas del sector agroindustrial, la riqueza de recursos naturales, entre otros factores, son elementos que propician la inversión externa y local, y por consecuencia, el desarrollo económico de su Territorio

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

Del total de hogares en el Municipio, 1,470 disponen de telefonía fija, lo que corresponde al 26.30%, mientras que solo 39 hogares cuentan con servicio de internet residencial, esto es, el 0.7% (Tabla N° 8). Se estima que en ambos casos la cobertura es muy baja, tomando en cuenta el dinamismo que presenta el Municipio.

#### **c. Energía eléctrica**

La cobertura de energía eléctrica alcanza al 89.7%.y solamente 579 hogares no cuentan con este servicio (Tabla N° 9). Se estima que el alto porcentaje de cobertura es debido, entre otros factores, a la coinversión entre el Gobierno Local y CLESA, para el establecimiento de este servicio.

**Tabla N° 2. Acceso a servicios de comunicación y energía eléctrica en hogares del municipio Candelaria de La Frontera**

NÚMERO TOTAL DE HOGARES EN EL MUNICIPIO	HOGARES CON ACCESO A TELEFONÍA FIJA		HOGARES CON ACCESO A INTERNET DOMICILIAR		HOGARES CON ACCESO A ALUMBRADO ELÉCTRICO	
	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%
5,589	1,470	26.30	39	0.70	5,013	89.70%

FUENTE: PNUD - FUNDAUNGO (2009)

**Tabla N° 3. Cobertura y acceso a servicios básicos de agua, drenajes, desechos sólidos, municipio de Candelaria de La Frontera**

NÚMERO TOTAL DE HOGARES EN EL MUNICIPIO	HOGARES CON ACCESO DE SERVICIO DE AGUA INTRADOMICILIAR		HOGARES CON ACCESO A SANEAMIENTO POR ALCANTARILLADO		HOGARES CON ACCESO A SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA	
	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%
5,589	3,644	65.2	2,492	44.6	1,061	18.9

FUENTE: PNUD - FUNDAUNGO (2009)

El porcentaje de hogares con acceso a servicio de agua potable intra-domiciliar es del 65.2% (3,644 hogares). La cobertura de este servicio se ve limitado por la escasa inversión pública y la poca disponibilidad de las fuentes de agua en el territorio. En el año 2011, la inversión en el rubro de agua potable ha permitido ampliar la cobertura a dos caseríos adicionales a los registrados en el presente informe, por tanto a la fecha ha habido un incremento en la cobertura

El 44.6% de los hogares (2,492 en total) tienen acceso a alcantarillados, es decir, que, la mayoría de los hogares no tienen acceso a alcantarillado, incluso en aquellos que cuentan con servicios de lavar, las descargas se hacen en fosas sépticas.

El servicio de recolección de desechos sólidos cubre a hogares del casco urbano y los cantones de Piedras azules y la Frontera San Cristóbal, no existen de momento planes para extenderlo a las demás cantones del área rural.

## II.2 Población

Para 2007 (VI Censo de Población y V de Vivienda, DIGESTYC, 2007), la población total de Candelaria de La Frontera alcanzaba los 22,686 habitantes, de los cuales el 51.40% correspondía a población femenina y 48.60% a masculina (Tabla N° 10). Del total de la población, el 64.08% era población rural, mientras que el 35.92% urbana.

Al comparar los datos de población recogidos en el Censo de 1992, el incremento de población en el municipio entre 1992 y 2007 es solamente de 735 habitantes. Para aquel año, la población femenina alcanzaba el 50.26% y la masculina el 49.74%, notándose un porcentaje levemente mayor de hombres en relación a 2007 (Tabla N° 10); el porcentaje de habitantes rurales ascendía al 77.28% y el restante 22.71% residía en la zona urbana. Es de notar que al comparar los datos de población de 1992 con respecto al 2007 se observa un crecimiento de 3,162 habitantes en la zona urbana, y un decrecimiento de 2,427 en la zona rural. Estos datos reflejan una clara migración de población, de las zonas rurales hacia la zona urbana y una buena parte al extranjero.

Considerando los censos de los años 1992 y 2007, la tasa de crecimiento en el Municipio es del 0.033.

El Índice de masculinidad o *razón de sexo* es un índice demográfico que expresa la razón de hombres frente a mujeres en un determinado territorio, expresada en tanto por ciento, para el caso del municipio de Candelaria de La Frontera, la relación es de 94.6 por ciento (DIGESTYC, 2007).

**Tabla N° 4. Población del municipio Candelaria de La Frontera**

Censo 1992						
Población	Urbana		Rural		Total	
	# de personas	%	# de personas	%	# de personas	%
Hombres	2,418	48,50	8,501	50,11	10,919	49,74
Mujeres	2,568	51,50	8,464	49,89	11,032	50,26
Total	4,986	100,00	16,965	100,00	21,951	100,00
Censo 2007						
<b>Hombres</b>	3,924	48,16	7,102	48,85	11,026	48,60
<b>Mujeres</b>	4,224	51,84	7,436	51,15	11,660	51,40
Total	8,148	100,00	14,538	100,00	22,686	100,00

FUENTE: Censo de Población, 1992; VI Censo de Población y V de Vivienda, 2007. DIGESTYC.

## II.4 Migración

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

Según la Dirección General de Estadísticas y Censos (2007), 3,040 habitantes de Candelaria de La Frontera son receptores de remesas, lo que corresponde al 13.4% de la población total.

### b. Perfil migratorio

Los destinos en los Estados Unidos, de los migrantes del Municipio son los estados de Maryland, Virginia y California, en este último, específicamente la ciudad de Los Ángeles.

Los migrantes del municipio viviendo en los Estados Unidos están organizados en la **Asociación Candelareños en USA y el Mundo**, organización que mantiene la vinculación de los migrantes de Candelaria de La Frontera con las raíces de su lugar natal. Mediante su Sitio web [www.candelariausa.com](http://www.candelariausa.com), la Asociación promueve diversos eventos sociales y deportivos, e informa sobre obras realizadas en el Municipio.

Actualmente, esta Asociación no tiene acciones conjuntas con la Municipalidad ni con organizaciones comunitarias locales; sin embargo, en una reunión sostenida en noviembre de 2011 con el Síndico Municipal, líderes de *Candelareños en USA y el Mundo* han expresado su interés en coordinar esfuerzos conjuntos para apoyar acciones, programas y proyectos de desarrollo en el Municipio.

## II.5 Educación

### a. Años de escolaridad promedio

De acuerdo a los datos del Censo de Población (2007), la población total del Municipio de Candelaria de La Frontera tiene una escolaridad promedio de 4.4 grados, mientras que la población de 15 a 24 años, tiene 7.7 grados de escolaridad promedio, esto es, 0.3 grados abajo del promedio nacional en ese rango de edad. En el caso de las mujeres ese promedio de escolaridad es de 7.8 grados, y en el caso de los hombres es de 7.6.

Para el caso de la población con 15 y más años, la escolaridad promedio es de 6.1 grados, 0.3 grados menos que el promedio nacional. Para las mujeres en este rango de edades, el promedio de escolaridad es de 5.8 grados, y para los hombres es 6.3 grados.

El 82.86% de la población de cinco y más años, ha alcanzado el nivel educativo de educación básica, mientras que el 9.66% ha logrado el nivel de educación media o bachillerato, y únicamente el 1.62% ha llegado a las aulas universitarias (Tabla N° 11)



**Tabla N° 5. Nivel más alto de Educación Formal aprobado por la población de cinco y más años, municipio Candelaria de La Frontera**

NIVEL EDUCATIVO	# DE PERSONAS	%
Parvulario	753	4.75
Educación Básica	13,131	82.86
Educación media	1,531	9.66
Carrera corta después de sexto grado	4	0.03
Superior no universitaria	97	0.61
Técnico universitario	74	0.47
Superior universitaria	256	1.62
Doctorado	1	0
<b>Total</b>	<b>15,847</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: VI Censo de Población y V de Vivienda, 2007. DIGESTYC

#### **b. Población en edad escolar y cobertura educativa**

La población en edad escolar según Censo 2007 es de 7,588 personas de las cuales solo el 67.10 por ciento asiste a algún centro educativo. El mayor porcentaje de cobertura educativa se observa en el Primero y Segundo Ciclos de educación básica, nivel en el cual se reporta un 84.3% de cobertura educativa, seguido del Tercer Ciclo con el 68.8%. En el nivel Parvulario la cobertura es solamente del 45.5% de los niños y niñas con la edad para asistir a este nivel educativo, mientras que en el nivel de Educación Media solo se alcanza el 42.1%. (Tabla N° 12)

**Tabla N° 6. Población en edad escolar y porcentaje de cobertura escolar en municipio Candelaria de La Frontera**

NIVEL EDUCATIVO	# DE PERSONAS	ASISTENCIA	% ASISTENCIA
Parvulario	1,110	505	45,5
Primero y Segundo Ciclos Educación Básica	3,420	2,883	84,3
Tercer Ciclo	1,560	1,073	68,8
Educación media	1,498	631	42,1
<b>TOTAL</b>	<b>7,588</b>	<b>5,092</b>	<b>67.10</b>

FUENTE: VI Censo de Población y V de Vivienda, 2007. DIGESTYC

**c. Tasa Alfabetismo Adulto.**

Según PNUD-FUNDAUNGO (2009), el 77.1% de la población con 15 y más años sabe leer y escribir, porcentaje que alcanza el 79.9% en la zona urbana y baja al 17.4% en la zona rural, y es mayor para el caso de los hombres 80.1% en relación con las mujeres 74.4%. Según los datos anteriores, el Municipio presenta una tasa de analfabetismo del 22.9%, la cual es relativamente alta, en comparación con la tasa de analfabetismo de 14.3% reportada para el Departamento de Santa Ana, según DIGESTYC (2007). Para el caso de la zona urbana, la tasa de analfabetismo baja a 20.1%, mientras que para rural sube al 24.6%. El analfabetismo en hombres (19.1%) es menor en más de cinco puntos que el de las mujeres (25.6%) (Tabla N° 13)

**Tabla N° 7. Analfabetismo en personas de 15 años y más, Municipio Candelaria de La Frontera**

POBLACIÓN	%	URBANA	RURAL	MASCULINA	FEMENINA
Alfabetizada	77.1	79.9	75.4	80.1	74.4
Analfabeta	22.9	20.1	24.6	19.1	25.6

Fuente: Elaboración propia, con base a datos de personas alfabetizadas en PNUD-FUNDAUNGO (2009)

**d. Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos (Primaría, secundaria, bachillerato, universidades y tecnológicos).**

Los servicios educativos son brindados por 21 centros educativos. En la zona urbana, se cuenta con seis centros educativos, incluyendo un privado, con de nivel parvulario, educación básica (I, II y III ciclos) y educación media (Instituto Nacional de Candelaria de La Frontera – INCF que ofrece Bachillerato Vocacional y Bachillerato Técnico). En general, los 15 centros educativos existentes en las áreas rurales imparten, en su mayoría, hasta el sexto grado de educación básica, entre los que se mencionan: Centro Escolar Caserío Las Cristalinas, Canto casa de Teja; Centro Escolar Cantón La Criba y centro Escolar Cantón El Jute.

No existen en el Municipio instituciones educativas de nivel tecnológico o universitaria, para ello, los habitantes de Candelaria de La Frontera acuden a la ciudad de Santa Ana, donde están establecidas la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES), la Universidad de El Salvador (UES) y la Universidad de Occidente (UNICO)

En contraste, se observa una amplia oferta de servicios educativos de nivel básico en el municipio: 21 centros educativos, de los cuales 20 son públicos y uno es privados. El

área urbana cuenta con seis centros educativos, incluyendo un Instituto Nacional que ofrece Bachilleratos Vocacional y Técnico; mientras que en el área rural existen 15 centros educativos. En función de la oferta y la población productiva del municipio, es necesario el impulso de estrategias y políticas que fomenten la permanencia de los estudiantes en los centros educativos, por lo menos para completar el nivel de educación media o bachillerato

Entre los años 2005 y 2007 la inversión educativa en los rubros de infraestructura y actividades sociales se incremento sustancialmente, principalmente en el primer rubro en el cual para 2005 se invirtieron \$ 1,508.00, mientras que en 2007 la inversión ascendió a más de un millón de dólares (UNICEF/MINED, 2009) (Tabla N° 14).

**Tabla N° 8. Inversión educativa según diferentes rubros, en el Municipio de Candelaria de La Frontera, departamento de Santa Ana**

AÑO	INFRAESTRUCTURA	BECAS	ACTIVIDADES SOCIALES	PAGO DE MAESTROS	PAQUETES ESCOLARES	EQUIPAMIENTO	TOTAL
2005	\$1.508,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1,508
2007	\$1.154.170,00	\$0,00	\$3.072,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1,157,242

Fuente: Compendio de Perfil Educativo Departamento Santa Ana. UNICEF/MINED, 2009

El 35.9 por ciento de la población en el municipio, está concentrada en el área urbana, sin embargo dos de cada tres habitantes vive en zonas rurales. Se estima que esto es producto de la vocación agroindustrial del municipio, de la inversión privada que ha permitido el desarrollo de infraestructura y equipamientos, generado empleo, propiciando el desarrollo económico y social en las áreas rurales. Este caso hace considerar la importancia de mantener e incrementar negocios y empleos en ambas zonas geográficas de los municipios, a fin de evitar el desplazamiento de habitantes, en la búsqueda de mejores oportunidades, que generalmente ofrecen las zonas urbanas

## II.6 Calidad de Vida e Índice de Desarrollo Humano (IDH)

### a. Ingreso per cápita del municipio

Para el análisis de la calidad de vida en de Candelaria de La Frontera se han considerado dos elementos: 1) el PIB Per cápita, esto es, la capacidad de producción que tendría cada habitante; y 2) el Ingreso Per cápita, que es el ingreso real promedio que tiene cada habitante. Según PNUD - FUNDAUNGO (2009), el PIB Per cápita alcanza los \$4,291.90, mientras que el Ingreso Per cápita es de \$175.00 (Cummings, et al, 2003). Se considera que este Ingreso Per cápita es relativamente bajo, en comparación con otros municipios del país, lo cual limita el desarrollo de sus habitantes (Tabla N° 15).

El producto interno bruto per cápita representa el promedio del producto interno bruto por habitante de una economía. Se calcula dividiendo el producto interno bruto por la cantidad de habitantes de la economía.

El producto interno bruto per cápita es muy utilizado como medida de bienestar de un país o municipio, ya que permitiría comparar el bienestar entre países o municipios, dado que representa, teóricamente, el valor de los bienes y servicios producidos por cada habitante de un país o municipio en promedio

**Tabla N° 9. PIB per cápita e Ingreso Per cápita para la población del Municipio Candelaria de La Frontera, departamento de Santa Ana**

MUNICIPIO	POBLACION	PIB PER CÁPITA	INGRESO PER CÁPITA
Candelaria de La Frontera	22,686	\$4,291.90	\$ 175.00

Fuente: PNUD - FUNDAUNGO (2009) y Cummings, et al, 2003

### b. Índice de Desarrollo Humano del municipio

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide el proceso por el cual la sociedad de Candelaria de La Frontera mejora las condiciones de vida, a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos. El IDH representa la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea ser o hacer (Indicadores Municipales sobre Desarrollo Humano y Objetivos del Milenio, 2005).

Para el caso de Candelaria de La Frontera, el IDH tiene un valor de 0.691 (PNUD – FUNDAUNGO, 2009). Si comparamos este valor con el IDH del Municipio de Antiguo Cuscatlán, el cual es de 0.878, se concluye que los habitantes de Candelaria de La Frontera, en relación a los de Antiguo Cuscatlán, tienen menores oportunidades de mejorar sus condiciones de vida, menores oportunidades de invertir, menor capacidad adquisitiva o menos circulante.

### c. Porcentaje de hogares con jefatura mono-parental

La familia mono-parental se define como aquella con un solo progenitor. La jefatura de hogar mono-parental está referida generalmente a la jefatura femenina. En Candelaria de La Frontera, el 24.08% de los hogares tienen como jefe de hogar a una madre soltera, son hogares con jefatura monoparental femenina. Los hogares con jefatura masculina representan el restante 75.92%. En general la jefatura de hogar masculina está referida a aquellos hogares conformados por ambos progenitores.

**Tabla N° 10. Jefaturas de hogar por sexo en municipio Candelaria de La Frontera**

MUNICIPIO	NO. DE HOGARES	HOGARES CON JEFATURA MASCULINA	HOGARES CON JEFATURA FEMENINA	NÚMERO DE PERSONAS POR HOGAR
Candelaria de La Frontera	5,589	4,243	1,346	4.05
%	100	75.91	24.08	

Fuente: PNUD - FUNDAUNGO 2009

## II.8 Mapa de Actores

### a. Instituciones presentes en el municipio.

El mapa de actores permite conocer los roles y funciones que estos ejercen en el territorio, así como las relaciones que se generan entre ellos. El conocimiento de los actores locales permite entender las dinámicas que ocurren en el territorio y las que se podrían dar a partir del trabajo conjunto; por ejemplo, la Red de alianzas interinstitucionales y privadas en relación a la elaboración e implementación del Plan para la Competitividad Municipal de Candelaria de La Frontera.

Para efectos del presente Plan, la identificación de los actores privados se basó en la selección de los principales sectores económicos: Comercio, Industria, Servicios, Financiero, Agrícola; sectores que desarrollan, a través de sus empresas o negocios, algún tipo de actividad. De las empresas identificadas, 28 corresponden al sector comercio, 11 al industrial, 1 al financiero y 15 al sector de servicios (Tabla N° 17).

La tabla que se presenta, no contempla un listado total de los actores existentes en el Municipio, sino que muestra aquellos seleccionados como representantes de cada sector para participar en el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.

La identificación de algunos actores territoriales que se seleccionaron para participar en el proceso, se basó en sus intervenciones según las áreas de trabajo y principales acciones relacionadas con la competitividad.

La información que se presenta no pretende constituir solamente un listado de diferentes instituciones y organizaciones que participan con algún tipo de iniciativa, sino conocer sus acciones, y de ser posible, sus objetivos, para analizar las relaciones entre ellos y hacer una interpretación de sus capacidades, o evidenciar los casos en que estas relaciones no se han dado o se dan de forma deficientes.

A continuación se detallan los actores con presencia en el Municipio, organizados según el sector del cual provienen, ya sean privados, públicos (gubernamentales), no gubernamentales o comunitarios.

### I. Sector Privado.

Según datos de la Alcaldía Municipal, existen 334 empresas, de las cuales 55 son identificadas como actores locales, considerando el nivel de importancia del negocio (cantidad de personas contratadas), así como la voluntad de los propietarios.

**Tabla N° 11. Principales actores locales privados provenientes de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios, municipio Candelaria de La Frontera**

INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	REPRESENTANTE	CARGO
<b>SECTOR COMERCIO</b>			
Tienda Francis	2a.Av. Sur. Bo. San Antonio	Aguirre Linares, Francisco Salvador	Dueño
Variedades Vero	Calle Pte. Bo. San Antonio	Arévalo Linares, Eduardo Julio Cesar	Dueño
Venta de Aves El Candelareño.	Cantón El Zacamil	Barrera Granados, Saúl	Dueño
Tienda Clarita	Av. J. D. Peñate B. Las Animas	Barrientos de Rodríguez Clara Luz	Dueño
Granjas B	Km.83 Carretera Panamericana, Colonia Las Cristalinas	Botto Isasi, Salvador Braulio	Dueño
Centro De Desarrollo Integral	1a. Ave, Sur,# 35 Barrio Sto. Domingo	Cabrera Máximo Alfredo	Dueño
Granja y Venta De Huevos	3a.C.Ote.Barrio Santo Domingo	Campos, Manuel de Jesús	Dueño
AgroservicioCandelareño	2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Colocho, Jaime Antonio	Dueño
Granja Avícola Sonia	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Calderón Moran, Carlos Humberto	Dueño

INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	REPRESENTANTE	CARGO
Agropecuario	Cantón Casas De Teja	Contreras Valdez S.A. de C.V.	Dueño
Ferretería. La Frontera	2a. Ave. Sur. N0.8 Barrio San Antonio	Cornejo, Aníbal Palacio	Dueño
Vta. De Materiales De Construcción	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Calderón Rodríguez, Óscar Eulalio	Dueño
CEMACRO	2a. Av. Nte. B. Las Animas	Calderón Rodríguez, Cesar Marcelino	Dueño
Hotel Don Pepe	Cas, San, Cristóbal Frontera	Cardona González, OryEdeida	Dueño
Venta de Electro-Domésticos	1a.Calle Y 2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Distribuidora Electrimuebles S.A. de. C.V.	Dueño
Granja Las Animas y Venta de Huevos	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Escobar de Ramos, Enma	Dueño
Ferretería Fernández	4a. C. Pte. y A.J.D. Peñate B. Las A.	Fernández Ramírez Urbano	Dueño
IGCAD S.A. de C.V.	2a. Ave, Nte Calle 2 De Febrero Pte. Barrio Las Animas	Gómez Reyes, Jorge Alberto	Dueño
Farmacia Salud Comunal	4a. Calle Ote. Barrio San José	Guerra Portillo, José Manuel	Dueño
Comedor El Único	Ave. José Domingo Pte. Sur, Barrio San Antonio	Guerra De Sandoval, Noelia Cristina	Dueño
Centro Social Rancho Alegre	2a. Av. Nte. y 8a. C. Pte. B. Las An.	Guerra Lemus Rafael	Dueño
Venta de Vehículos	Carretera Pan. Lotificación San Antonio Abad, Cantón El Zacamil	Importadora Y Exportadora Ortiz Martínez, S.A. de. C.V.	Dueño
Bar y Restaurante El Fronterizo	Cantón El Zacamil	Linares Chinchilla, José Manuel	Dueño
Abarrotería El Paso	Caserío San Cristóbal Frontera	Orellana González, José Daniel	Dueño
Ciber Café. Sin Fronteras	3a. Calle Pte. Barrio San Antonio	Prado Nathan	Dueño
Mermeladas Y Encurtidos La Bendición	Cantón La Criba	Rosales Nájera ,Rosa Esperanza	Dueño
Vta De Ropa Usada	Calle 2 De Febrero Barrio San Antonio	Valladares Mazariego, Gonzalo	Dueño
Granja San Cristóbal	Cantón El Jute	Avícola Salvadoreña S.A. de C.V.	Dueño
SECTOR FINANCIERO			
Caja de Crédito Rural de Candelaria de La Frontera	2a. Calle Pte. Barrio Las Animas	Salvador Aguirre	Presidente de junta directiva
SECTOR INDUSTRIA			
Lácteos Divino Salvador	3a. Calle Pte. Barrio San Antonio	AlfaroVda. De Sandoval Sara	Dueño
Industrias Blandón, S.A. deC.V.	4a. Ave. Sur, Barrio San Antonio	BlandónMancia , José Cruz	Dueño
Distribuidora De Calzado S.A.deC.V.	4a.Ave.Sur Barrio San Antonio	Blandón Morales, Henry Oliver	Dueño
Venta de Productos Lácteos María del Carmen	2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Cornejo Pacheco. Cecilia Elizabeth	Dueño
Venta de Productos Lácteos	5a. Ave, Sur, Barrio Santo Domingo	Calles José Ovidio	Dueño

INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	REPRESENTANTE	CARGO
Venta de Productos Lácteos	7a.C. Pte. B. Sto. Domingo	Figueroa, RenéAdelso	Dueño
Panadería García	2a. Calle Pte Ave. José Domingo Pte. Bo. Las Animas	García Sandoval. Manolo	Dueño
Agroindustria Liroca	2a. Calle Pte Barrio Las Animas	Linares de Garcia, Irma Evelyn	Dueño
Lácteos Campeche	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Orellana Guerra, Oscar Orlando	Dueño
Taller Soldadura Eléctrica	8a.Calle Ote. Barrio San José	Roca Hugo Ernesto	Dueño
Iniciativa P. El Nuevo Amanecer	Cantón El Zacamil	Ramos De Mendoza, Rosa Maritza	Dueño
SECTOR SERVICIOS			
Laboratorio Clínico Chávez	2a. Ave, Sur, Y Calle Pte Barrio San Antonio	Alemán de Chávez, Ana Eugenia	Dueño
Venta de Productos Lácteos Juan	Cantón El Jute	Aguirre Regalado, Juan Pedro	Dueño
Parqueo Privado	San Cristóbal Frontera	Barahona Chinchilla Cecilio	Dueño
Funerales Cachón	2a. Av. Nte. y 4a. C. Pte. B. Las Ani.	Cruz Chacón Santos Alfonso	Dueño
Enlace Visión	Carretera Panamericana Barrio San Antonio	Franconi Meléndez, Carlos Antonio	Dueño
Transportes Ever José 1	C.2 De Feb. Pte.B. San Antonio	Guerra, José Heberto	Dueño
Transporte Princesa	2c.Pte. Barrio Las Animas	Linares De Santos Gladis Emira	Dueño
Clínica Paraje Galán	Hacienda Paraje Galán	Marroquín González, Sigfredo Antonio	Dueño
Clínica Medica Dental	Carretera Pan. Barrio San Antonio	Mendoza España, Víctor Manuel	Dueño
FUCRISAN	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Morales Paz Virgilio Antonio	Dueño
Taller de Mecánica, Teto	2a C. Ote. B. Las Animas	Medina Polanco Héctor Virgilio	Dueño
Farmacia Amigos De Israel	2a, Ave. Sur. L Calle Pte. Y Calle 2 De Febrero Barrio San Antonio	Portillo, Elmo Ernesto	Dueño
Oficina Jurídica	1a. Calle Ote. Barrio Sto. Domingo	Posada Carlos Humberto	Dueño
Gigantes Express. S.A. de C.V.	1a. Calle Pte. Barrio San Antonio	Pérez José Carlos del Carmen	Dueño
Sala de Belleza Susy	Carretera P. Barrio San Antonio	Sagastume de Alfaro, Hilda Odilia	Dueño

Fuente: Catastro del Municipio Candelaria de La Frontera

## II. Sector público

Entre las organizaciones e instituciones públicas que apoyan a la Municipalidad y/o al Municipio se mencionan en Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales que ha brindado asesoría en el tema de manejo de los desechos sólidos y ha aportado recursos en la construcción de la planta de compostaje; y Protección Civil, dedicada a acciones de prevención, capacitación y monitoreo del riesgo en el territorio municipal, en coordinación con la Comisión Municipal de Riesgo.

### III. Sector comunitario

En adición a los sectores mencionados, se identificaron también como actores locales, dos asociaciones de productores locales: la Asociación de Ganaderos que aglutina al sector productivo dedicado a la crianza de ganado vacuno, y la Asociación de Agricultores que opera en la Aldea Bolaños del Caserío Cristalina, Cantón La Criba, organización que asocia a productores agrícolas dedicados a la producción de hortalizas y frutas (pepino, tomate, berenjena, loroco, granadilla, papaya).

También se identificaron cuatro ADESCO que desarrollan actividades productivas y/o ejecutan proyectos, entre estas la ADESCO ZACAMIL, enfocada a la producción textil y desarrollando su actividad productiva con mujeres organizadas, y apoyo de un proyecto de PREMODERT que les ha aportado maquinaria y equipo (Tabla N° 12).

**Tabla N° 12. Actores locales del sector comunitario y público en Candelaria de La Frontera**

INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	REPRESENTANTE	ÁREA DE ACCIÓN
<b>ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL</b>			
ADESCO Zacamil	Cantón Zacamil		Producción Textil
ADESCOLOB	Aldea Bolaños	Gonzalo Linares	Producción
ADESCO EL TRIUNFO	Cantón El Triunfo	Santos Figueroa	Proyectos Sociales
ADESCOPAG	Cantón Paraje Galán	Nancy Arely Salguero Linares	Proyectos Sociales
<b>SECTOR PÚBLICO</b>			
Unidad de Salud	Ciudad	Dr. Mario Guevara	Atención medica
CENTA	Ciudad	Ing. Ronald Martínez	Apoyo y asistencia a agricultores
Juzgado de Paz	Ciudad	Jueza Lic. Yanet Xiomara Díaz Interiano	Aplicación de la ley
Protección Civil	Ciudad	Lucy del Carmen Ruiz	Gestión de riesgo
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	San Salvador	Ing Isaac Bonilla	Protección del medio ambiente, manejo de desechos sólidos

Fuente: Catastro del Municipio Candelaria de La Frontera

### **Criterios para la selección de actores privados para participar en el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.**

Los criterios tomados en cuenta para la selección de actores privados para participar en el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal son coincidentes con los utilizados por la municipalidad para tasarlos, y son los siguientes:

**SECTOR:** Las empresas pueden pertenecer a sectores de actividad económica como: Industria, Comercio, Financiero, Servicios y Agropecuario.

**ACTIVOS:** Se toman de base los Activos Netos de las Empresas (según leyes de impuestos aplicadas en la mayoría de municipalidades) para clasificarlas según tamaño; esto tiene como propósito propiciar la participación de actores de diferentes niveles (pequeña y mediana empresa).

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA:** Negocios ubicados en diferentes lugares tanto rurales como urbanos, de tal manera de lograr representatividad geográfica.

**VOCACIÓN ECONÓMICA DEL MUNICIPIO:** En el caso de Candelaria de la Frontera, se considera un municipio con vocación agroindustrial

**Asociatividad: Pertenencia de la municipalidad a redes de cooperación y alianzas con sector privado, asociaciones empresariales y asociaciones de municipios.**

Candelaria de La Frontera es parte de la Asociación de Municipios Trifinio, conformada además por Texistepeque, Masahuat, San Antonio Pajonal, Santiago de la Frontera, Santa Rosa Guachipilín y Metapán. Esta Asociación de siete municipios del norte de Santa Ana, se ha constituido en una mancomunidad que enfrenta de manera conjunta los desafíos y problemas de esta zona del país. Como parte de la Asociación de Municipios Trifinio, Candelaria de La Frontera es también uno de los trece municipios participantes en la Mancomunidad Trinacional, entidad intermunicipal conformada por municipalidades de Guatemala, Honduras y El Salvador ([www.sica.int](http://www.sica.int))

A la fecha, en el Municipio no existe una asociación que aglutine al sector empresarial. Desde el año 2008 se ha intentado la conformación de una filial de la Cámara de Comercio en Candelaria de La Frontera; sin embargo, por diversas razones no se ha logrado la integración de esta gremial.

# CAPITULO III

## GESTIÓN MUNICIPAL



## CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

### III.1 Gestión Municipal

La gestión municipal es un componente estratégico para la promoción e impulso del Desarrollo Económico Local y, más específicamente, para el desarrollo de la Competitividad Municipal. La gestión de un Gobierno Local determina la fortaleza de la institucionalidad municipal, la cual puede ser fuerte, medianamente fuerte o débil.

Este capítulo pretende describir el funcionamiento del Gobierno Local como institución, enfatizando las cuatro áreas básicas que definen su funcionamiento, las cuales actúan como un todo y se afectan mutuamente, teniendo como referencia el cuerpo legal vigente en materia municipal.

**Diagrama N° 3. Gestión Municipal**



Estas áreas constituyen dimensiones que en la práctica actúan como un todo y se afectan mutuamente.

“El buen desarrollo de estas dimensiones precisa fortalecer las capacidades de los actores locales: personas y organismos que desde su arraigo local son el motor de un proceso de fortalecimiento continuo y progresivo del municipio, basado en la participación, la inclusión, la equidad y la transparencia”<sup>7</sup>

#### III.1.1 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional está referido al funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Se concibe como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para: 1) Operar de acuerdo a objetivos y metas; 2) Ordenar el territorio; 3) Contar con personal formado adecuadamente; 4) Implementar tecnologías modernas; y 5) Implementar la equidad de género en la contratación de personal.

<sup>7</sup>Ibid

### **III.1.2 Finanzas Municipales.**

Las Finanzas Municipales comprenden el conjunto de elementos que participan en la captación y administración de fondos (Ingresos y Gastos municipales), siendo necesario que la Administración Financiera Municipal se desarrolle con legalidad, transparencia, eficiencia, eficacia y economía.

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para: 1) Potenciar y optimizar la recaudación; 2) Manejo del presupuesto; 3) Manejo de la deuda; 4) Facultad administrativa financiera; y 5) Orientación de la inversión a sectores vulnerables.

### **III.1.3 Servicios y Proyectos.**

Esta área comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinadas a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para: 1) Ofrecer servicios municipales; 2) Administrar la oferta de proyectos municipales; 3) Interactuar con clientes y beneficiarios municipales; 4) Asegurar el saneamiento del municipio; y 5) Orientar proyectos hacia sectores en desventaja

### **III.1.4 Gobernabilidad democrática.**

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

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para: 1) Promover la organización de la sociedad civil; 2) Implementar procesos de transparencia; 3) Promover la participación y concertación local; 4) Informar la normativa legal a la población; y 5) Potenciar la participación de grupos en desventaja social.

A continuación se presenta un breve análisis de la Gestión Municipal de Candelaria de La Frontera, tomando como base las cuatro áreas de observación descritas.

## a. Desarrollo Organizacional

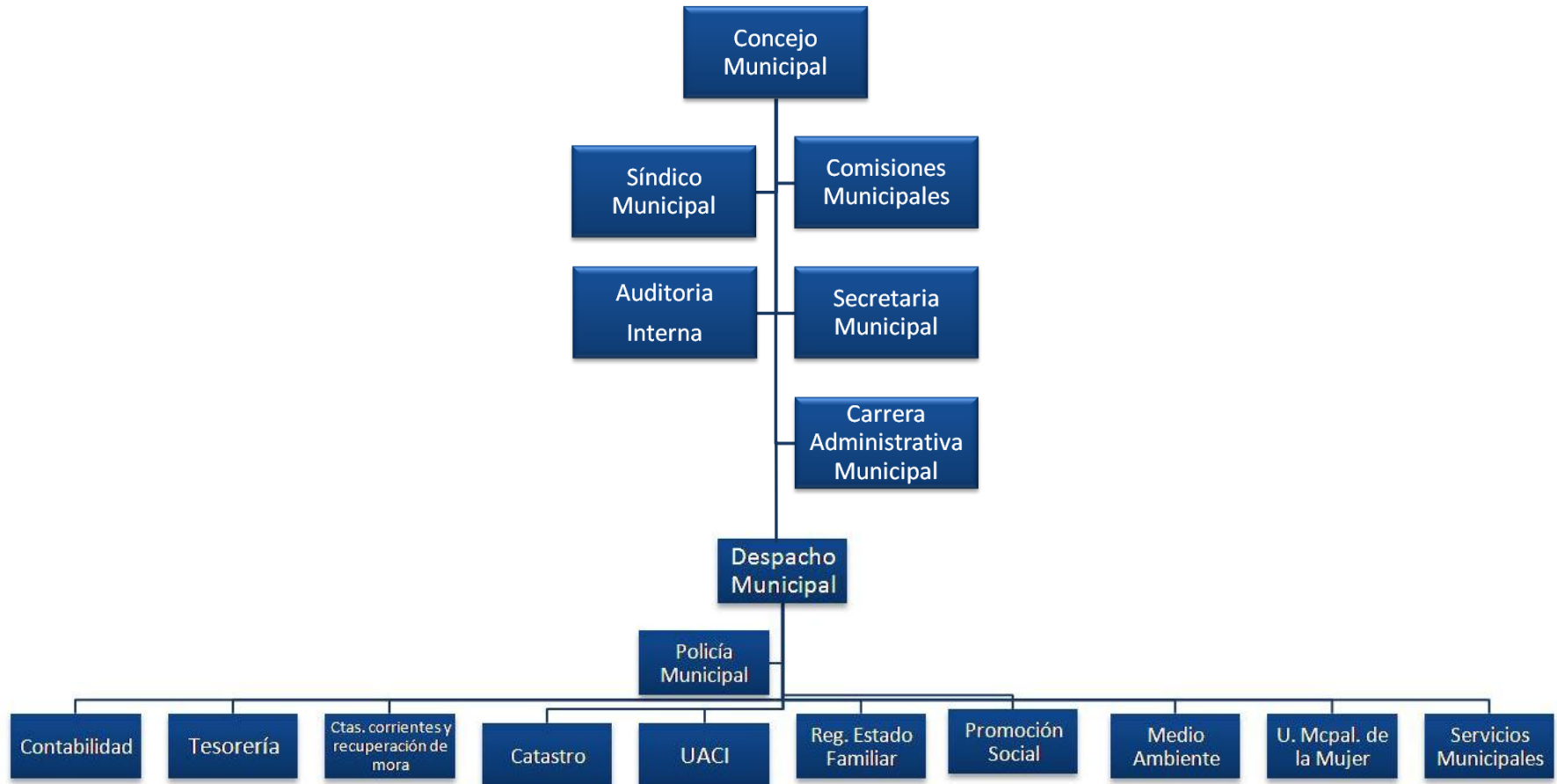
Tabla N° 13. Área de análisis de la Gestión Municipal

ÁREA DE ANÁLISIS: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
a.1.Capacidad de la municipalidad para operar de acuerdo a objetivos y metas.	<p>La Municipalidad cuenta con un Plan Estratégico Participativo de Desarrollo e Inversión Multianual para el período 2009-2012, cuyo Objetivo General es: “Alcanzar el desarrollo del Municipio de Candelaria de La Frontera de manera sostenible mediante la aplicación del Modelo de Planificación Integral Participativa el cual involucra a todos los actores que inciden de manera directa e indirecta en el proceso”.</p> <p>En dicho Plan se establece la siguiente Visión: “Convertir a Candelaria de La Frontera en un municipio saludable, atractivo para la inversión industrial y turística, tomando como herramienta la participación ciudadana, para impulsar el desarrollo integral auto sostenible, con el objeto de garantizar la mejora continua en la calidad de vida de sus habitantes”.</p> <p>El Plan contempla 2 Líneas Estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la producción agropecuaria y forestal mediante la utilización racional de modelos de explotación, asegurando para ello la provisión de asistencia técnica, crediticia, de mercadeo, el suministro de insumos de alta productividad y otros, en base a los estudios detallados de evaluación de los recursos naturales de la región.</li> <li>2. Incorporación de Granjas Integrales o Unidades de Producción Agropecuaria manejada por la familia, aplicando criterios ecológicos que combinen crianzas y cultivos agrícolas y forestales de manera interdependiente, persiguiendo el aprovechamiento racional y sostenido de los recursos naturales, el autoabastecimiento alimentario y la elevación del nivel de ingresos y la calidad de vida de la población rural.</li> </ol>
	<p>Los proyectos realizados conforme a lo planificado para el año 2010 constituyen el 92.87 por ciento de lo planificado, observándose una inversión de \$719,493.15, de \$774,698.39 planificados.</p>
	<p>En función de ordenar el territorio, la Municipalidad ha realizado un convenio con el Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), entidad responsable de autorizar Lotificaciones y construcciones en el municipio. En Asocio con la Asociación de Municipios Cayaguanca, están actualizando el Plan de Ordenamiento Territorial para la región.</p>
a.2.Capacidad de ordenar el territorio	<p>Existe un Plan de Desarrollo Territorial para la Región Santa Ana - Ahuachapán.</p>
	<p>Se ha creado la Unidad Técnica que se encargará de implementar el Plan de Ordenamiento Territorial, llamada OPLAGEST (Oficina de Planificación y Gestión Territorial de la Región Trifinio).</p>
a.3.Capacidad de contar con personal	<p>El nivel de estudios promedio de la mayoría de empleados administrativos (auxiliares, encargados de secciones, entre</p>

<b>ÁREA DE ANÁLISIS: DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>formado adecuadamente</b>	otros), que laboran en la municipalidad es de bachillerato.
	Según información proporcionada por la Alcaldesa, el 50% del personal de todas las unidades de la municipalidad ha sido capacitado por instituciones como INSAFORP, MARN, ISDEM y Corte de Cuentas. No se cuenta con registros de cada miembro del personal donde se lleve el control de las capacitaciones recibidas, pero se tiene información general de los cursos impartidos.
	La municipalidad no cuenta con área de Recursos Humanos por lo que no se tiene un registro de los días promedio invertidos por el personal en cursos de capacitación y/o reuniones de evaluación de necesidades.
<b>a.4.Capacidad de implementar tecnologías modernas.</b>	Se cuenta con el Sistema Integrado de Contabilidad Gubernamental (SIGET), implementado en la municipalidad; este es un sistema moderno y eficiente para el registro de las operaciones contables.
	No todas las unidades cuentan con computadoras. Tienen acceso a internet.
<b>a.5.Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal</b>	Se estima que no existe equidad en la contratación de personal municipal, de 76 empleados, el 57.14%( 43) son hombres y solamente el 42.86% (33) son mujeres
	En un total de 14 unidades existentes, seis mujeres ocupan puestos de decisión. En las áreas más operativas o de servicios, manejo de desechos sólidos, catastro, entre otras, la situación es totalmente parcializada en el sexo masculino.

La Municipalidad de Candelaria de La Frontera, para el desarrollo de sus funciones, se ha estructurado según el organigrama que se presenta a continuación.

**Diagrama N° 4. Organigrama de organización administrativa de la Municipalidad de Candelaria de La Frontera**



Según el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos, en la Municipalidad de Candelaria de La Frontera existen cinco niveles de autoridad:

**Nivel de Dirección o Normativo:** En este nivel se coordinan las diferentes actividades de la Municipalidad, se toman decisiones para elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos, a través de discusiones y aprobaciones, mediante acuerdos tomados por el Concejo Municipal, que dan fe de lo actuado. Este nivel está a cargo del Concejo Municipal, instancia apoyada por la Sindicatura, la Secretaría, las Comisiones de Concejo y la Auditoría Interna.

**Nivel Asesor o Soporte Administrativo:** Conformado por las Unidades Asesoras del Concejo Municipal y de la Alcaldesa, en la gestión administrativa y de control, realizando funciones específicas de trabajo.

**Nivel Técnico:** Son aquellas unidades organizativas que brindan soporte técnico y de seguridad a los demás departamentos y secciones. En este nivel entran las unidades especializadas.

**Nivel de Soporte Administrativo:** Conformado por los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas, especializadas y complejas, para las que se requieren estudios previos de orden universitario o técnico.

**Nivel Operativo:** Este nivel lo conforman los departamentos, secciones y unidades responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección, estas son: Registro del Estado Familiar, Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, Catastro de Inmuebles, Tesorería, Contabilidad, UACI, Servicios Municipales (conformada por: barrido y recolección, alumbrado público, ordenanzas y Conserjes).

A continuación se describen cada uno de los cargos enunciados en el Organigrama de la organización administrativa de Candelaria de La Frontera:

**Concejo Municipal:** Máxima autoridad dentro de la organización, tiene un papel de carácter deliberante y normativo, y la conducción de la administración pública municipal.

**Sindicatura Municipal:** Asesora al Concejo Municipal en todo lo relacionado con aspectos legales y emisión de dictámenes en forma razonada y oportuna, en los aspectos que el Concejo y el Alcalde/sa soliciten.

**Secretaría Municipal:** Apoya al Concejo Municipal en las actividades administrativas, con el fin de facilitar la información para la toma de decisiones.

**Auditor Interno:** Controla en forma sistemática toda la información referente a las transacciones realizadas, realiza auditorías internas y operativas, y exámenes especiales a las cuentas contables y funciones de la Alcaldía Municipal.

**Comisión de La Carrera Administrativa Municipal:** Garantiza la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal, mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

**Despacho Municipal:** Vela por la gestión de los recursos de la Municipalidad y el cumplimiento de la normativa vigente.

**Policía Municipal** Cuida el patrimonio de la Municipalidad.

**Medio Ambiente:** Instancia que vela por la protección y mejora del medio ambiente y de las condiciones de vida de los ciudadanos, estableciendo mecanismos de participación, reflexión y fomento del interés de los ciudadanos, con respecto al entorno y al desarrollo sostenible del municipio.

**Contabilidad:** Instrumentaliza y operativiza las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas, a efecto de suministrar información que coadyuve en la toma de decisiones, promueve la eficiencia y eficacia del control de la gestión.

**Tesorería:** Programa, dirige, coordina y supervisa la percepción, custodia y erogación de fondos, encaminándolos al logro y cumplimiento de los objetivos y programas de la Municipalidad.

**Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora:** Controla oportunamente el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, en cuanto al pago de sus tributos, y realiza las gestiones administrativas de las cuentas en mora.

**Catastro:** Registra y califica inmuebles, empresas y sus propietarios, ya sean personas naturales ó jurídicas, sucesiones, fideicomisos y toda actividad comercial que se realice dentro del municipio, a fin de que se puedan generar los ingresos tributarios en conceptos o tasas otorgados por la Alcaldía.

**Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional:** Realiza las adquisiciones y contrataciones con eficiencia y eficacia, apegadas a la legalidad que enmarca la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, fomentando la participación de todas las unidades y comunidades que constituyen la Municipalidad.

**Registro del Estado Familiar:** Proporciona certeza jurídica al estado familiar de las personas, inscribiendo los registros, emitiendo certificaciones de los diversos actos registrales y haciendo constar de forma auténtica los asentamientos en dicho registro.

**Promoción Social:** Orienta y ejecuta procesos de intervención y acompañamiento social a la comunidad, con el propósito de ser participe en los procesos de desarrollo y bienestar del municipio.

**Unidad Municipal de La Mujer:** No está definida en el descriptor de Cargos y Categorías de la Municipalidad de Candelaria de La Frontera.

**Servicios Municipales:** Contribuye al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

### a. Organización Política.

En el Municipio de Candelaria de La Frontera, el Gobierno Local lo ejerce el Concejo Municipal integrado por la Alcaldesa, un Síndico, ocho Regidores Propietarios y cuatro Regidores Suplentes; del total de regidores, 8 son hombres y 4 mujeres (Tabla N° 14).

**Tabla N° 14. Concejo Municipal de Candelaria de La Frontera, Período del 1° de Mayo de 2009 al 30 de Abril de 2012**

CARGO	NOMBRE
Alcaldesa	<i>Janet Rivera de Rivera</i>
Sindico	<i>Juan Miguel Acosta Castillo</i>
Regidor propietario	<i>Rony Edgardo Vanegas Portillo</i>
Regidor propietario	<i>Olga Estela Sandoval Linares</i>
Regidor propietario	<i>Elmer Vladimir Palacios Amaya</i>
Regidor propietario	<i>Carlos Alberto Vega</i>
Regidor propietario	<i>Hernán Antonio Lima Abad</i>
Regidor propietario	<i>Edgardo Antonio Barrera Guerra</i>
Regidor propietario	<i>Ruth Miriam Argueta de Morales</i>
Regidor propietario	<i>Evelyn Marleny Guerra de Morales</i>
Miembro suplente	<i>Emeterio Marino González Carias</i>
Miembro suplente	<i>José Daniel Orellana González</i>
Miembro suplente	<i>René de Jesús Martínez Vanegas</i>
Miembro suplente	<i>Silvia Elizabeth Argueta de Comayagua</i>

FUENTE: Concejos Municipales, Iniciativa Social para la Democracia, ISDEM 2009-2012

### b. Finanzas Municipales.

Los recursos financieros de la Municipalidad de Candelaria de La Frontera provienen de: 1) recursos propios (impuestos, tasas y derechos, venta de bienes y servicios); 2) de transferencias corrientes; y 3) de transferencias de capital, estas dos últimas provenientes del FODES.

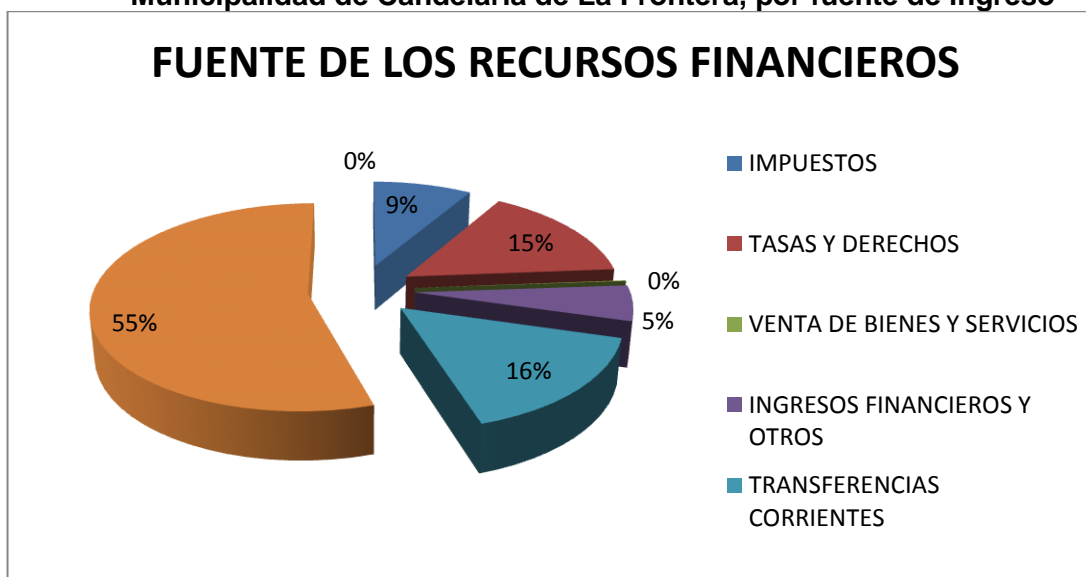
De los ingresos propios, el rubro de Tasas y Derechos aporta el mayor porcentaje (15.2%) de los ingresos en la Municipalidad equivalente a \$288,104.80, seguido del rubro de Impuestos, con el 8.6%, equivalentes a \$162,599.98. El resto de rubros de ingresos propios hacen aportes discretos, para hacer un total que representa aproximadamente el 29.5% de los recursos financieros de la Municipalidad. Los mayores aportes al ingreso provienen de las transferencias FODES, 15.7% de Transferencias Corrientes y 54.8% de Capital, para hacer un total de 70.5% del presupuesto global de la Municipalidad (Tabla N° 15 y Gráfico N° 1).

**Tabla N° 15. Ingresos financieros, según fuente,  
Municipio de Candelaria de La Frontera**

CONCEPTO DEL INGRESO	VALORES	PORCENTAJE
Impuestos	\$162,599.98	8.6%
Tasas y derechos	\$288,104.80	15.2%
Venta de bienes y servicios	\$2,081.89	0.1%
Ingresos financieros y otros	\$104,957.88	5.5%
Transferencias corrientes	\$298,193.64	15.7%
Transferencias de capital	\$1039,561.05	54.8%
Saldos de años anteriores	\$0.00	0.0%
<b>Ingresos</b>	<b>\$1895,499.24</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Contabilidad Municipal, diciembre del 2010

**Gráfico N° 1. Recursos financieros de la  
Municipalidad de Candelaria de La Frontera, por fuente de ingreso**



FUENTE: Contabilidad Municipal, diciembre de 2010

Los ingresos captados por impuestos municipales durante el año de 2010 ascendieron a \$162,599.88, provenientes de los sectores Comercio, Industria, Financiero y Servicios. Los impuestos que se cobran a estos sectores se basan en el valor de los activos netos de cada empresa. El mayor aporte viene del sector Comercio, seguido del sector Servicios, con 43.16% y 39.28% del ingreso total, respectivamente. Estos sectores representan el 67% y 23%, respectivamente (Tabla N° 16, Gráfico N° 2 y 3).

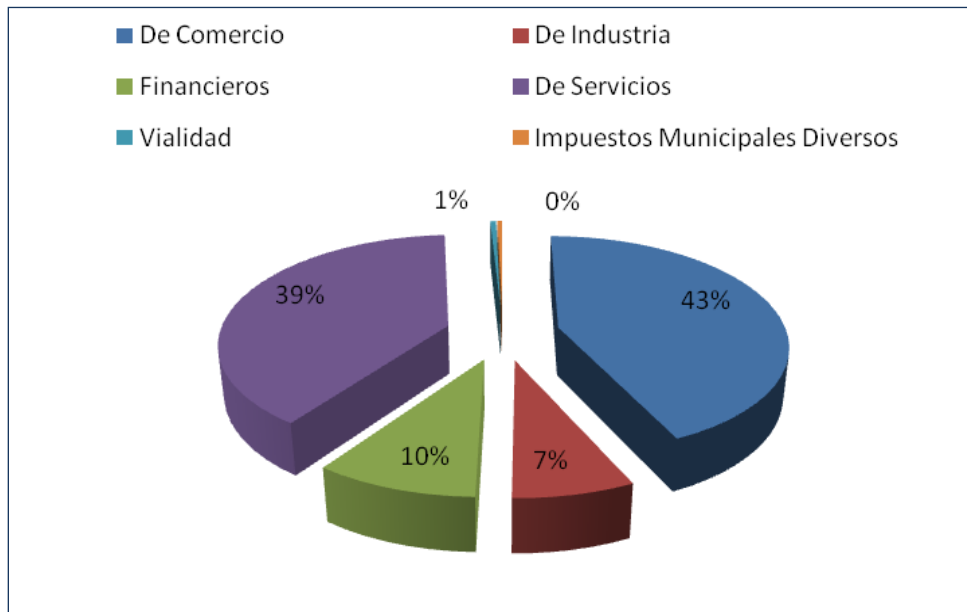
Los sectores Financieros e Industrial representan el 0.33% y 10% respectivamente, los aportes de cada uno llegan al 9.54% y 7.14% del ingreso total, respectivamente. El sector Industria, dedicado a la manufactura de calzado es incipiente y solo representa el 10% del parque industrial del municipio (Tabla N° 16, Gráfico N° 2 y 3).

**Tabla N° 16. Ingresos por sector productivo,  
Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera, año 2010**

CONCEPTO	DEVENGADO	PORCENTAJE
Impuestos Municipales	\$162,599.88	100.00%
De Comercio	\$70,183.27	43.16%
De Industria	\$11,605.50	7.14%
Financieros	\$15,509.80	9.54%
De Servicios	\$63,865.36	39.28%
Vialidad	\$790.05	0.49%
Impuestos Municipales Diversos	\$645,90	0.40%

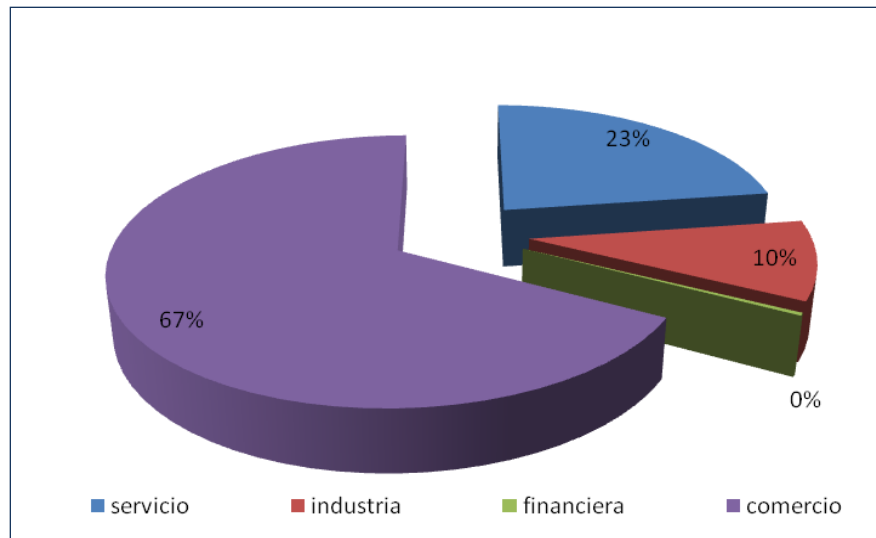
FUENTE: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Gráfico N° 2. Porcentajes aproximados de impuestos recolectados  
Por la Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera, según sector productivo**



FUENTE: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**Gráfico N° 3. Parque industrial por sector en municipio Candelaria de La Frontera**



FUENTE: Catastro Alcaldía Municipal Candelaria de La Frontera

#### I. Índice de Autonomía Financiera.

Con base al total de ingresos propios percibidos y al total de ingresos devengados durante el año 2010, el Índice de Autonomía Financiera de la Municipalidad es de 29.42% lo cual determina que por cada \$100.00 que la Municipalidad invierte, solo \$29.42 son aportados por los recursos propios; los restante \$70.58 provienen de las transferencias que recibe del FODES.

#### Cálculo del Índice de Autonomía Financiera

<b>INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS</b>	<b>\$557,744.45</b>
<b>INGRESOS TOTALES DEVENGADOS</b>	<b>\$1,895,499.24</b>

<b>Índice de Autonomía Financiera</b>	<b>29.42%</b>
---------------------------------------	---------------

#### II. Índice de Autonomía Operativa.

A través del Índice de Autonomía Operativa se concluye que la Municipalidad de Candelaria de La Frontera, es capaz de pagar el 87% de sus gastos, el restante 13% , son cubiertas con otras fuentes, específicamente el FODES del 20%.

#### Cálculo del Índice de Autonomía Operativa

<b>TOTAL INGRESO CORRIENTE</b>	<b>\$557,744.45</b>
<b>TOTAL GASTO CORRIENTE</b>	<b>\$634,740.50</b>

<b>Índice de Autonomía Operativa</b>	<b>0.878</b>
--------------------------------------	--------------

### III. Uso de los Recursos Financieros

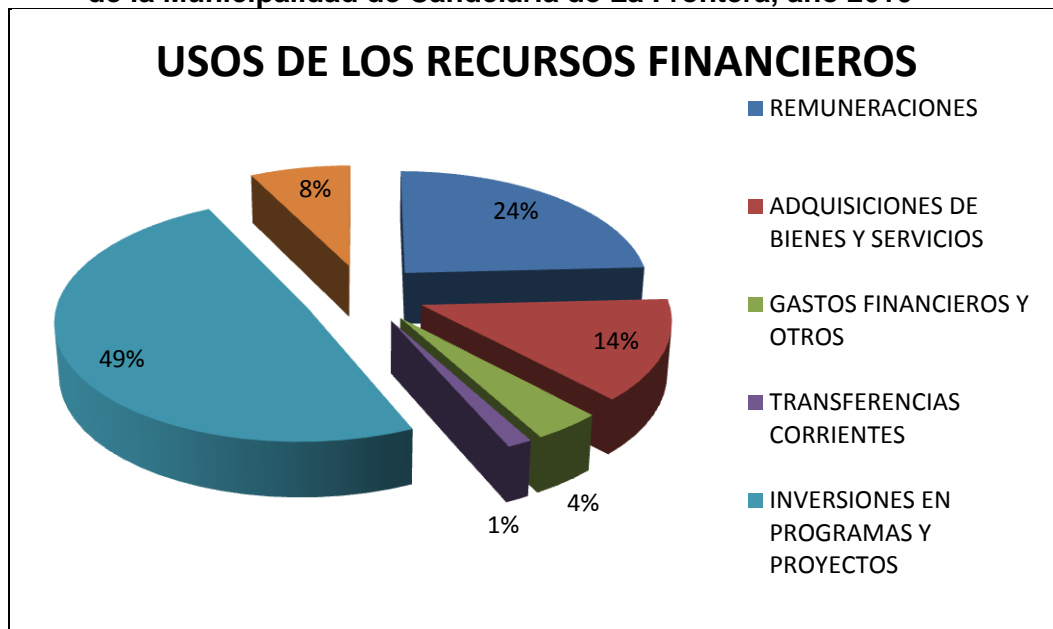
La mayor inversión está dirigida al rubro de Inversiones en Proyectos y Programas, que para el año 2010 alcanzó el 49.2% de la inversión municipal, equivalente a \$719,493.15. En segundo lugar, los recursos financieros se utilizan para el pago de *Remuneraciones*, que para el año 2010 significó el 24.2 por ciento, con una inversión de \$354,318.50; mientras que en el tercer lugar figura la inversión en Adquisiciones de Bienes y Servicios, con un monto de \$200,917.52, equivalente al 13.7% del presupuesto de la Municipalidad. En lo referido a Amortizaciones de endeudamiento público, el Municipio pagó en el año 2010 el monto de \$109,175.15, que equivale al 7.5% de su de su gasto anual (Tabla N° 17, Gráfico N° 4).

**Tabla N° 17. Usos de los recursos financieros de la Municipalidad de Candelaria de La Frontera, año 2010**

CONCEPTO DEL EGRESO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Remuneraciones	\$354,318.50	24.2%
Adquisiciones de bienes y servicios	\$200,917.52	13.7%
Gastos financieros y otros	\$58,319.12	4.0%
Transferencias corrientes	\$21,185.36	1.4%
Inversiones en Proyectos y Programas	\$719,493.15	49.2%
Amortización de endeudamiento publico	\$109,175.15	7.5%
<b>Total egresos</b>	<b>\$1463,408.80</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Contabilidad Municipal

**Gráfico N° 4. Usos de los recursos financieros de la Municipalidad de Candelaria de La Frontera, año 2010**



### c. Servicios y Proyectos

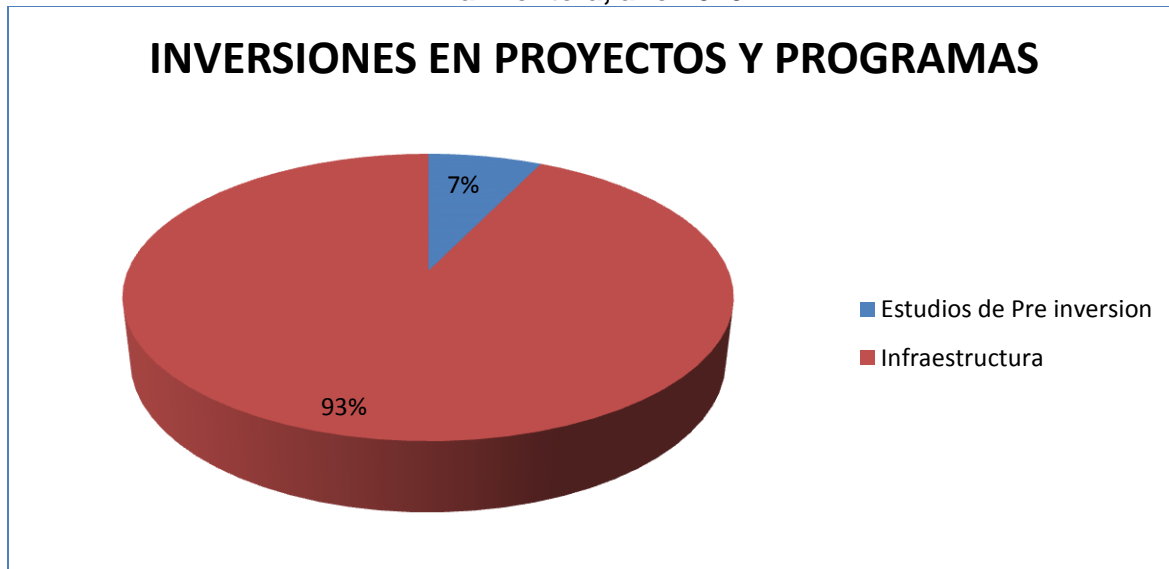
En el año 2010, la *Inversión en Proyectos y Programas* totalizó los \$1,385,015.62; de los cuales el rubro de *Infraestructura* absorbió \$ 642,754.57 que representa el 46.4%. La inversión en infraestructura vial ocupó el segundo lugar con un monto de \$297,052.31, equivalente al 21.4%. Es de notar que la inversión en rubros como la Salud y Saneamiento Ambiental, y la Educación y Recreación, cubren solo el 7.5% y 8.2% del total, respectivamente (Tabla N° 18).

**Tabla N° 18. Inversión en Proyectos y Programas en el municipio de Candelaria de La Frontera, año 2010**

No	CONCEPTO	DEVENGADO	PORCENTAJE
	<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>	<b>\$692,507.81</b>	<b>100.0%</b>
1	<i>Estudios de Pre inversión</i>	\$49,753.24	7.2%
1.1	Proyectos y Programas de inversión Diversos	\$49,753.24	
2	<i>Infraestructura</i>	\$642,754.57	92.8%
2.1	Viales	\$297,052.31	
2.2	De salud y Saneamiento Ambiental	\$103,943.47	
2.3	De educación y recreación	\$114,158.67	
2.4	De vivienda y oficina	\$17,219.46	
2.5	Eléctricas y comunicaciones	\$5,913.39	
2.6	Supervisiones de Infraestructura	\$12,971.63	
2.7	Obras de infraestructura diversas	\$91,495.64	

FUENTE: Alcaldía Municipal, Informe de Ejecución Presupuestaria, año 2010

**Gráfico N° 5. Inversión en Proyectos y Programas en el Municipio de Candelaria de La Frontera, año 2010**



Fuente: Alcaldía Municipal, Informe de Ejecución Presupuestaria de Egresos, año 2010

#### **d. Gobernabilidad Democrática**

La política de la Municipalidad para el fomento de la participación de los habitantes se enfoca en la creación y el fortalecimiento de estructuras organizadas, tales como ADESCOS, Cooperativas, Grupos Juveniles, entre otras organizaciones locales, a través de las cuales la población expresa y expone sus aspiraciones al gobierno local. A la fecha, existen en el municipio 24 ADESCOS constituidas, con personería jurídica.

La administración actual ha desarrollado una estrategia de participación para la conformación del Concejo Municipal actual y la propuesta de concejo que competirá en las elecciones de marzo 2012, consistente en la realización de consultas ciudadanas a nivel cantonal, a través de las cuales los liderazgos locales proponen representantes para la conformación del Concejo Municipal.

### **III.2 Análisis del Índice de Competitividad Municipal del Municipio de Candelaria de La Frontera**

En el 2009 y 2011, el Programa de USAID *Promoción de Oportunidades Económicas* desarrolló el *Proyecto Índice de Competitividad Municipal (ICM)*, el cual constituye una herramienta útil para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel 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 ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local: 1) Transparencia, 2) Servicios Municipales, 3) Pro actividad, 4) Pagos Informales, 5) Seguridad Ciudadana, 6) Tiempo para cumplir con las regulaciones, 7) Tasas e Impuestos, 8) Costos de Entrada, y 9) Regulaciones Municipales (USAID, 2009).

El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden perfeccionar, favoreciendo así la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio.

#### **ICM para el Municipio de Candelaria de La Frontera**

En el 2011, de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados, solo cinco obtuvieron un promedio de desempeño excelente del ICM, estos fueron: Antiguo Cuscatlán (8.01), La Libertad (7.78), Texistepeque (7.60); Santa Tecla (7.48); Tepecoyo (7.42) y En ese año, un total de 49 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 41 un desempeño intermedio y 5 estaban en la categoría de desempeño bajo<sup>8</sup>.

Candelaria de La Frontera ocupó la posición 46 en esa medición del ICM en el 2009, con una nota global de 5.87, mientras que en 2011, este municipio alcanzó la posición 60, con una nota global de 6.05, bajando 14 puestos en posición, pero mejorando 0.18 puntos en relación a la primera medición (ver Tabla N° 19).

<sup>8</sup> Índice de Competitividad Municipal 2011, USAID (2011) pág. 3

En la primera medición (2009), los subíndices con calificación más baja, para Candelaria de La Frontera fueron: *Servicios Municipales* (3.54), *Pro Actividad* (5.22), *Seguridad Ciudadana* (5.87) y *Tiempo para cumplir con las regulaciones* (5.96)

Como se observa en la tabla N° 20, tres de esos indicadores fueron superados en el 2011; sin embargo, para la segunda medición del ICM, los tres sub índices más bajos son los relacionados a *Pro Actividad* (3.66), *Servicios Municipales* (4.60) y *Tiempo para cumplir con las regulaciones* (5.95); y los sub índices *Transparencia*, *Pro actividad*, *Pagos Informales* y *Tiempo para cumplir con las regulaciones*, mostraron disminución en sus valores entre 2009 y 2012 (Gráfico N° 6).

**Tabla N° 19. ICM para Municipio de Candelaria de La Frontera, según mediciones 2009 y 2011**

Candelaria de La Frontera	Valor	Posición
ICM 2009	5.87	46
ICM 2011	6.05	60
Mejoras	0.18	-14

Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2011)

Interpretación de los datos.

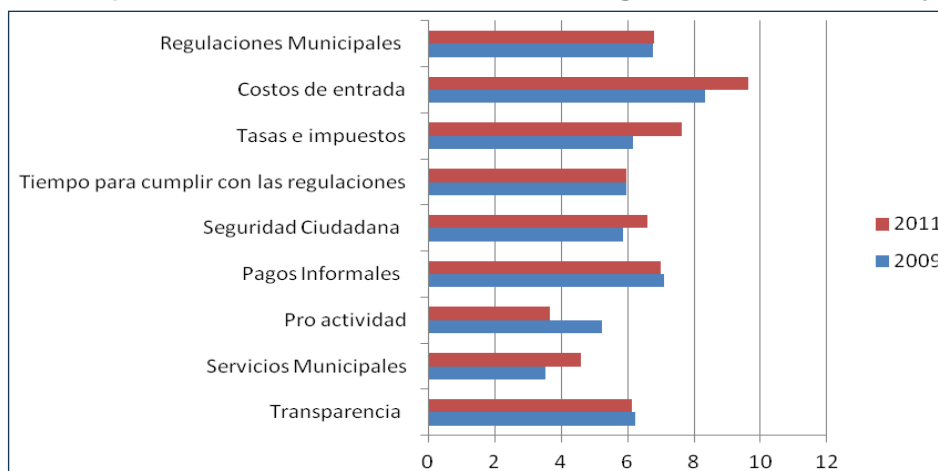
En la medición del Índice de Competitividad Municipal, se establecen dos calificaciones. La primera, es un valor numérico, mide en la escala de Uno a Diez; mientras más cerca este a Diez (10), es una mejor calificación. La segunda, es una posición, siempre numérica, que mide en la escala de Uno a Cien, mientras más cercana este a la Posición Uno, significa mejora en el Municipio

**Tabla N° 20. Comparación de valores para nueve índices de ICM, Municipio de Candelaria de La Frontera, según mediciones 2009 y 2011**

Índices	2009	2011	+	-
Transparencia	6.23	6.12		-
Servicios Municipales	3.54	4.60	+	
Pro actividad	5.22	3.66		-
Pagos Informales	7.10	7.01		-
Seguridad Ciudadana	5.87	6.60	+	
Tiempo para cumplir con las regulaciones	5.96	5.95		-
Tasas e impuestos	6.15	7.63	+	
Costos de entrada	8.34	9.63	+	
Regulaciones Municipales	6.77	6.80	+	

Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2011)

**Gráfico N° 6. Comparación de valores de nueve índices de ICM, Municipio de Candelaria de La Frontera, según mediciones 2009 y 2011**



Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2011)

Al hacer una lectura de las puntuaciones mínimas y máximas obtenidas en 2011 en la totalidad de los municipios evaluados, se aprecian las áreas donde el Gobierno Local de Candelaria de La Frontera debe enfocarse para mejorar el Índices de Competitividad Municipal, y lograr ser atractivo a la inversión privada (Gráfico N° 7)

**Transparencia:** Con una calificación 6.11, donde el mayor puntaje nacional fue de 8.01 y el menor de 3.69, Candelaria de La Frontera, obtuvo un puntaje más cercano a la mayor nota a nivel nacional. Mediante la implementación de acciones (ver proyectos)

**Servicios Municipales:** Con una calificación de 4.60, a pesar que mejoró su nota anterior, la nota obtenida está 5.4 puntos abajo, y bastante lejana, en relación a la mayor nota a nivel nacional, que fue de 10.00.

**Pro actividad:** Con una calificación de 3.66, menor en 1.56 puntos en relación a la primera medición, muestra un puntaje 4.74 puntos menor que la mayor nota nacional en 2011, la cual alcanzó los 8.40 puntos.

**Pagos Informales:** El Municipio, tiene una calificación de 7.01, aun menor en 0.09 puntos que la obtenida en la primera medición. En relación a la máxima nota nacional (10.00) y la menor (3.88), el puntaje del municipio se encuentra mar cercano a la mayor.

**Seguridad Ciudadana:** La calificación obtenida en 2011 es de 6.60, mayor en 0.73 puntos a la calificación obtenida en el 2009. Sin embargo, en una escala donde el mayor puntaje a nivel nacional fue de 10.00 y el menor de 4.07, esta nota está más cercana de la nota mínima que de la máxima. Este subíndice mide la disminución o aumento del crimen en el municipio, considerando que a nivel nacional se ha obtenido el mayor puntaje, Candelaria de la Frontera deberá enfocar sus esfuerzos en superar el puntaje actual.

**Tiempo para cumplir con las regulaciones:** En 2011, la calificación para este indicador en el municipio es de 5.95 puntos, sin diferencias significativas con relación al puntaje

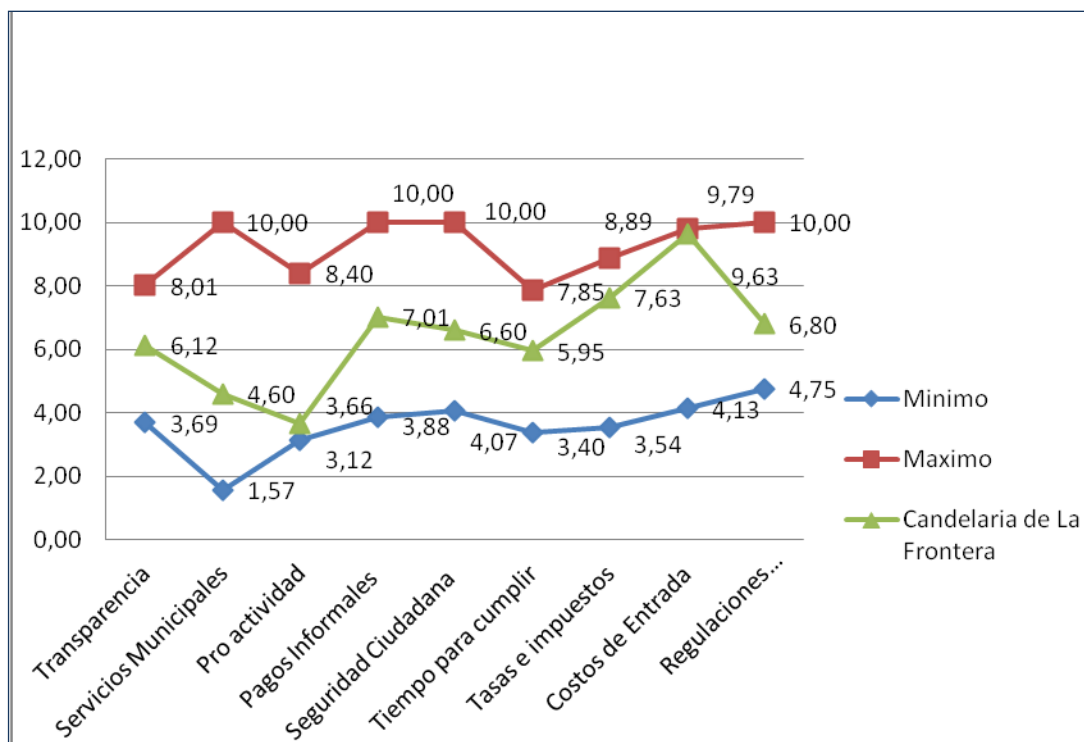
obtenido en la medición de 2009. En comparación con la mayor nota nacional (7.85) y la menor (3.40), Candelaria de La Frontera está más cerca que la primera, sin embargo, debe esforzarse para implementar acciones, que permita mejorar su actual calificación.

**Tasas e impuestos:** En esta evaluación, la nota para el municipio fue de 7.63, superando a la primera medición en 1.48 puntos. Para este sub índice, a nivel nacional se obtuvo una mayor nota de 8.89 y una menor de 3.54. Candelaria de La Frontera está a 1.26 puntos para lograr la mayor calificación, pero debe de dirigir el esfuerzo en mejorar este indicador, para superarlo.

**Costos de entrada:** La nota obtenida por el municipio en 2011 es 9.63, superando en 1.29 puntos la nota de 8.34 obtenidos en la primera medición. A nivel nacional, la mayor nota para este sub índice alcanzó los 9.79 puntos y la menor fue de 4.13. Candelaria de La Frontera está a solo 0.16 puntos, para lograr el mayor puntaje; sin embargo, debe seguir implementando las acciones que actualmente desarrolla para lograr la competitividad.

**Regulaciones Municipales:** La calificación para el municipio en 2011 es 6.80, superando a la primera medición que fue 6.77, para este subíndice, la mayor nota nacional es 10.00 y la menor de 4.75. El Municipio de Candelaria de La Frontera, ha mejorado su calificación, pero aun esta a 3.20 puntos de la mayor calificación, por lo que mayores esfuerzos deberán ser realizados para superar su puntaje actual.

**Gráfico N° 7. Comparación de valores para sub índices en medición 2011, Máximos y Mínimos**



FUENTE: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2011)

La Medición del ICM es dinámica, y se hace necesaria la implementación de acciones y estratégicas que les permitan a los Gobiernos Locales la mejora continua de su competitividad.

Entre las razones por las cuales la Municipalidad ha sufrido modificaciones a la baja en cuatro e nueve sub índices, podrían tener que ver los ciertos hallazgos develados a través del diagnostico institucional, tales como: 1) las limitaciones que tiene el personal de la Alcaldía para divulgar las acciones y proyectos en ejecución, 2) toma de decisiones centralizada, 3) insuficiencia de equipos informáticos que limitan la digitalización de la base de datos empresarial, 4) desconocimiento al interior de la municipalidad sobre las acciones que cada departamento ejecuta, 5) no existencia de integración estratégica del esfuerzo conjunto y trabajo aislado entre dependencias, y 6) percepción del sector privado que la Municipalidad no está enfocada su esfuerzo.

### III.3 Transparencia

En el presente apartado se intenta describir la interacción de la administración municipal con la comunidad, a través de los mecanismos de transparencia y participación ciudadana utilizados como política forjadora de confianza alrededor del gobierno local, que refuerce la gobernabilidad frente a la gestión municipal; mecanismos como el proceso de rendición de cuentas, sesiones públicas de concejo, entre otros.

Alcanzar altos niveles de transparencia en la gestión de los municipios es un reto actual, no solamente por la modernización y el mejoramiento de la eficiencia, el alcance de objetivos y la recuperación de la credibilidad de la administración pública frente a los ciudadanos, sino además para prevenir la corrupción de una manera abierta.

El Gobierno del Municipio de Candelaria de La Frontera, para garantizar la transparencia de su ejecución financiera, implementa las siguientes estrategias:

1. **Reuniones de Concejo Abierto:** que se realizan todos los días lunes, a partir de las cinco de la tarde, en el Despacho Municipal, donde los habitantes están invitados a participar en la reunión, a pesar que no se publicita tal invitación.
2. **Cabildos Abiertos:** que se realizan cada seis meses, en el local de la Alcaldía Municipal; actividades en las que se informa sobre la ejecución presupuestaria del municipio.
3. **Cabildos Abiertos en lugares donde se ejecutan proyectos específicos:** que se realizan en cada lugar donde se ejecuta un proyecto, llevándose a cabo un primer cabildo para informar sobre el inicio del proyecto, y un segundo cabildo para entregar cuentas de lo ejecutado.
4. **Informe Anual escrito:** se elaboran informes anuales escritos y se publican en la revista de las fiestas patronales, en estos se informa sobre la ejecución financiera en proyectos desarrollados en el municipio durante el año. No se detalla información financiera, ejecución presupuestaria. El portal web no pone a disposición información sobre las ordenanzas, ejecución presupuestaria. No se conoce la planilla de los empleados, así como los procesos de contratación.

### **III.4. Cobertura y Situación Financiera de los Servicios Municipales.**

Los servicios públicos que presta la Municipalidad son básicamente el alumbrado público y la recolección de los desechos sólidos. La cobertura del servicio de alumbrado público es del 100% en el área urbana y del 10% en el área rural, mientras que la recolección de los desechos sólidos tiene una cobertura del 100% en el área urbana y el área rural no cuenta con este servicio. En relación a otros servicios, no se realiza barrido de calles y el mantenimiento de vías se realiza sin un plan permanente, atendiendo a las emergencias.

La situación financiera relacionada con estos servicios públicos presenta una mora de \$319,812.93, de la cual \$78,342.86 es de empresas y \$241,470.07 es de inmuebles.

### **III. 5. Pro Actividad.**

En el municipio no existe ejecución de proyectos por organizaciones que fomenten directamente la inversión en el Municipio.

El Gobierno Local, inició pláticas con la banca del país, para el establecimiento de agencias bancarias con el propósito de mejorar los servicios bancarios.

### **III.6. Seguridad**

Considerando los aportes de los participantes en las reuniones realizadas, Candelaria de La Frontera, tiene una incidencia menor de crimen, en relación a los municipios vecinos, siendo considerado como una fortaleza y atractivo turístico; sin embargo, se señalan situaciones que han provocado el enfrentamiento entre jefes de las maras y la Policía Nacional Civil, así como el reclutamiento de jóvenes por las maras y la existencia de casos de extorsiones (renta), que afectan a la seguridad del municipio.

Según una Página Web gubernamental, en Candelaria de La Frontera se tiene la presencia de la Mara 18 y la Mara Salvatrucha y se señalan problemas de seguridad relacionados con el tráfico y consumo de drogas, así como el tráfico de armas y de personas, por ser un municipio fronterizo. Según esta fuente, en el casco urbano del municipio existen tres cantinas, un prostíbulo y un billar, y no hay programas enfocados a la prevención, tratamiento y rehabilitación sobre el uso de drogas (<http://www.seguridad.gob.sv>).

### **III.7. Normativa Municipal: Ordenanzas de Tasas, Reglamentos, Regulaciones a Empresas.**

La Constitución de la República brinda el marco superior en el cual actúa el municipio; en ella se determina que la administración política del territorio del país se divide en departamentos y municipios; igualmente, define que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

Como en la mayoría de los países, la Constitución de la República de El Salvador establece que la potestad para decretar impuestos es exclusiva del Órgano Legislativo, en este caso, de la Asamblea Legislativa.

Referido a la autonomía de los municipios, ésta comprende desde el derecho a tener sus propias autoridades hasta la creación, modificación y supresión de tasas y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas, dentro de los límites que establezca la ley; además de proponer a la Asamblea Legislativa, para su respectiva aprobación, sus tarifas de impuestos; al respecto, el texto constitucional determina en su Capítulo VI, Sección Segunda - "Las municipalidades":

**Ordenanzas Municipales:** en lo que respecta a las tasas por servicios públicos prestados y por los cuales las personas deben cancelar una cantidad que compense lo gastado en el servicio brindado.

**Leyes de Impuestos:** para otorgar el derecho de los dueños de negocio a ejercer una actividad económica, estos deben cancelar un tributo a la municipalidad.

Con el propósito de conocer la normativa y demás disposiciones que regulan actualmente la administración tributaria del municipio, se procedió a recopilar y analizar la documentación pertinente, considerando su vigencia y aplicabilidad (Tabla N° 21).

La legislación local a través de ordenanzas municipales, se enfoca en las tasas por servicios municipales. Existe una Ordenanza relacionada con este tema que data de 2001, y en 2011 se hizo una reforma a través de la cual se actualizaron tasas por servicios y permisos (Tabla N° 21)

**Tabla N° 21. Legislación local referida a tasas por servicios municipales, Candelaria de La Frontera**

NO	NOMBRE	TOMO	NÚMERO	FECHA
1	Ordenanza sobre tasas por servicios Municipales	351	113	21 de Junio de 2001
2	Reforma a la Ordenanza sobre tasas por servicios Municipales	393	240	22 de Diciembre de 2011

FUENTE: Recopilación propia, con aportes de Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera

### III.8. Negocios Registrados en el Catastro Empresarial.

La Unidad de Catastro de Empresas, sección de Registro y Calificación, solicita los balances anuales, los cuales las empresas están obligadas a proporcionar de acuerdo al Código de Comercio. Esta dependencia municipal es además la que realiza las inspecciones necesarias para la calificación de las nuevas empresas y la que efectúa el cierre de aquellas que dejan de operar en el municipio.

En la Unidad de Cuentas Corrientes y Registro de Cobros de la municipalidad se lleva el control de las cuentas individuales de los contribuyentes registrados; asimismo se

elaboran los recibos de ingreso de los contribuyentes que realizan pagos y se emiten los convenios de pago para los contribuyentes que lo solicitan.

Existe un Manual de Cobro y Recuperación de Mora, los cobros se realizan mediante notas al contribuyente, otorgándoles planes de pago según sea su capacidad económica y dándoles prioridad a los que tienen más tiempo de mora.

En el Catastro Empresarial del municipio se tienen registradas 333 empresas, que se detallan en Anexo 1, la mayor parte de las cuales corresponden al sector Comercio, seguido en número por las empresas relacionadas con los servicios (Tabla N° 22).

**Tabla N° 22. Detalle de negocios por Actividad Económica registrados en el Catastro Empresarial de la Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera**

<b>SECTOR/CATEGORÍA</b>	<b>TOTAL POR SECTOR/CATEGORÍA.</b>
Comercio	232
Servicios	70
Financiero	1
Industrial	30
<b>Total</b>	<b>333</b>

*FUENTE: Catastro Municipal, 2011*

# CAPÍTULO IV

## TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL



## CAPÍTULO IV. Tejido Productivo y Empresarial

### IV.1 Tejido Productivo del Municipio

#### a. PIB municipal

El PIB municipal es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales del municipio, durante un período (normalmente, un año). Considerando una población de 22,686 habitantes y un PIB per cápita de \$4,291.90, para el Municipio de Candelaria de La Frontera, el PIB Municipal es de \$97, 366,043.40, el cual indica que el municipio aporta el 0.6 al Producto Interno Bruto Nacional.

#### b. Perfil del Sector Agrícola

Según Censo Agropecuario 2007-2008, el Municipio de Candelaria de La Frontera, cuenta con 2,633 productores agrícolas, la gran mayoría son productores individuales, solo dos son cooperativas y uno tiene el estatus de corporación. De la totalidad de productores agrícolas, solo el 18.8% comercializan la producción agrícola (495 productores comerciales), mientras que el resto son productores de subsistencia. La mayoría son pequeños productores cuya área de cultivo es el patio de su vivienda.

De total de productores, solo dos se dedican al cultivo de caña de azúcar, mientras que 288 están dedicados al cultivo de café, de los cuales 277 (96.2%) venden el café en grano, y no realizan ningún proceso de beneficiado. En términos generales, la actividad de producción agrícola en el municipio genera 8,555 puestos de trabajo (Tabla N° 23).

**Tabla N° 23. Perfil del Sector Agrícola  
para el municipio de Candelaria de La Frontera**

<b>TOTAL DE PRODUCTORES</b>	<b>2,633</b>
productor individual	2,630
Productor en cooperativa	2
Productor en corporación	1
Puestos de trabajo que genera el sector	8,555
<b>TIPO DE PRODUCTOR</b>	
Productor comercial	495
Pequeño productor	2,138
Viviendas con producción de patio	2,475

FUENTE: Censo Agropecuario 2007-2008

#### c. Perfil del Sector Agroindustrial e Industrial

En el Municipio existen 28 empresas clasificadas como sector Industria, que en conjunto generan 91 puestos de trabajo entre temporales y permanentes. Aproximadamente el 50% de estas empresas se dedican a la elaboración de tortillas o pan. Entre otras industrias se mencionan la fabricación de calzado, ladrillos y estructuras metálicas (portones, puertas y otros), de estas, la que demanda mayor mano de obra, y por consecuencia genera más puestos de trabajo, es la industria del calzado (Tabla N° 30 y Gráfico N° 31).

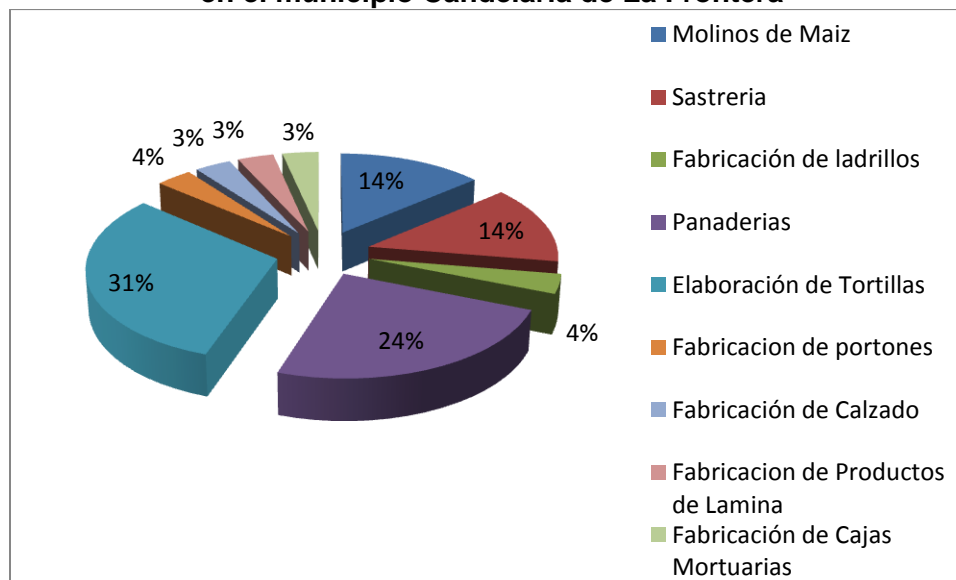
En la agroindustria se puede mencionar un beneficio de café y el procesamiento de la caña de azúcar para la elaboración de dulce de panela que realizan los productores agrícolas.

**Tabla N° 24. Perfil del Sector Industrial para el municipio de Candelaria de La Frontera**

<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>28</b>
Puestos Temporales	52
Puestos Permanentes	39
Total puestos de trabajo que genera el sector	91

Fuente: VII Censo Económico, 2005

**Gráfico N° 8. Proporción de tipos de industrias en el municipio Candelaria de La Frontera**



Fuente: VII Censo Económico, 2005

En el Municipio, el tipo de empresas del sector industrial el 31% lo constituyen las tortillerías, un 24% las panaderías y en un 14% los molinos de maíz. Y un 3% las de fabricación de Calzado. Denota un municipio con un sector industrial en desarrollo, donde prevalece la industria de la manufactura alimentaria, siendo necesarios un impulso para los demás sectores como el calzado y la avícola

#### **d. Perfil del Sector Comercio**

En el municipio, existen 169 establecimientos que se ubican en el sector Comercio, los cuales generan 226 empleos temporales y 41 empleos permanentes que suplen la demanda laboral de Candelaria de La Frontera.

**Tabla N° 25. Perfil del Sector Comercial  
para el municipio de Candelaria de La Frontera**

<b>NÚMERO DE EMPRESAS COMERCIALES</b>	<b>169</b>
Empleos temporales	226
Empleos permanentes	41

*Fuente: VII Censo Económico, 2005*

**e. Perfil del sector servicios**

En el Municipio, se han establecido 49 empresas, que por su giro, se ubican en el rubro de Servicios, en conjunto, están generando 102 empleos temporales y 51 empleos permanentes.

**Tabla N° 26. Perfil del Sector Servicios  
para el municipio de Candelaria de La Frontera**

<b>NÚMERO DE EMPRESAS DE SERVICIOS</b>	<b>49</b>
Empleos temporales	102
Empleos permanentes	51

*Fuente: VII Censo Económico, 2005*

**f. Perfil del sector turismo**

En el Municipio, no existen empresas establecidas en el rubro de turismo, esta es una de las estrategias de desarrollo con la Ruta de la Cruz.

**g. Cooperativas que existen en el municipio**

Según el Censo Agropecuario (2005), existen dos cooperativas en el municipio. Mediante las visitas realizadas para la formulación del presente plan, se identificó solamente la Asociación Cooperativa Paraje Galán de R.L. ubicada en la zona montañosa aledaña al Área Natural Protegida Paraje Galán, con acceso sobre la Carretera a San Cristóbal. Los socios de esta cooperativa se dedican al cultivo y procesamiento del café.

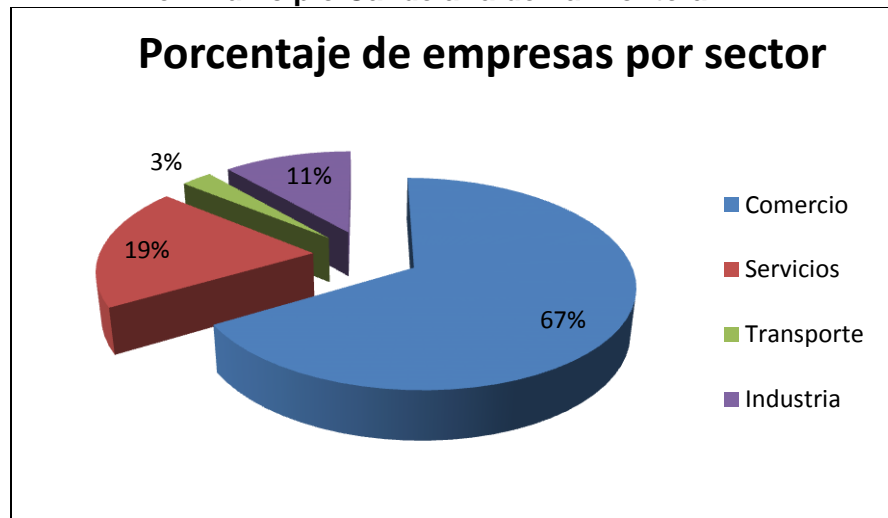
En resumen, en el municipio de Candelaria de La Frontera hay un predominio de empresas dedicada al Comercio (67% del total), seguidas de aquellas que brindan servicios (19% del total). El sector, que está generando más empleo es el comercio, con 226 puestos temporales y el sector que está generando un mayor número de empleos permanentes, es el Transporte.

**Tabla N° 27. Resumen de empresas y generación de empleo temporal y permanente según sector, en Candelaria de La Frontera**

N°	CLASIFICACIÓN	CANTIDAD	EMPLEO TEMPORAL	EMPLEO PERMANENTE
1	Comercio	169	226	41
2	Servicios	49	102	51
3	Transporte	7	136	104
4	Industria	29	86	52
	<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>550</b>	<b>248</b>

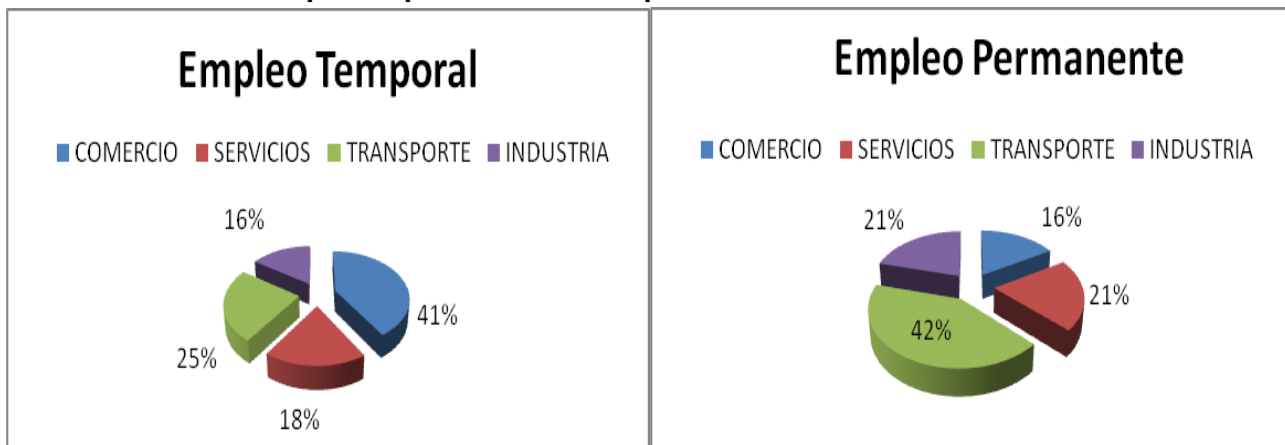
Fuente: Censo de Empresas en El Salvador, Ministerio de Economía

**Gráfico N° 9. Porcentaje de empresas por sector en municipio Candelaria de La Frontera**



Fuente: Censo de Empresas en El Salvador, Ministerio de Economía

**Gráfico N° 10. Porcentajes de empleo temporal y permanente generado por empresas en municipio Candelaria de La Frontera**



FUENTE: Censo de Empresas en El Salvador, Ministerio de Economía

En el Municipio, el sector que genera el mayor porcentaje de empleo temporal es el sector Comercio con un 41% y el sector que genera el mayor porcentaje de empleo

permanente es el Transporte con un 42%. Es notar que el sector industrial y de servicios mantiene una similitud en generación de empleo temporal y permanente.

## IV.2 Tejido Empresarial.

### a. Estructura (tamaño, actividades)

Considerando el número de personal permanente de cada una de las 254 empresas establecidas, en el municipio existen 251 microempresas, con personal que no sobrepasa los diez empleados. Tres empresas se clasifican como mediana empresa, dado que su personal tiene más que 20 pero menos que 100 empleados.

### b. Género de propietarios

De las 254 empresas inscritas en el Municipio, 24 están inscritas como persona jurídica y 230 como personas naturales; de estas, 131 son propiedad de mujeres y 99 están registradas con propietarios de sexo masculino. En conclusión, el 51.57% de la totalidad de empresas en el municipio están lideradas por propietarias mujeres, estas son en su gran mayoría, aquellas dedicadas a los sectores de Servicios y Comercio. Los sectores Industria y Transporte generalmente tienen propietarios masculinos.

### c. Cantidad y género de empleados

De la totalidad de puestos de trabajo que generan las diversas actividades productivas en el Municipio (2,830 empleos), el 86.7% corresponden a los hombres y solo el restante 13.3% son oportunidades de trabajo para las mujeres. La mayor parte de los empleos son generados por la actividad agrícola.

En el caso del sector agrícola, son generalmente los hombres los que se dedican a las actividades productivas. Se estima que esta situación está ligada a la propiedad del bien de producción. Además, en general, es el hombre el que produce y la mujer es la que comercializa el producto agrícola.

En los sectores Servicios y Comercio, se registran mayor cantidad de empleos para mujeres, en relación a los ocupados por hombres (Tabla N° 28).

**Tabla N° 28. Propietarios de empresas/negocios desagregados por género, municipio Candelaria de La Frontera**

SECTOR	HOMBRE	MUJERES
Servicios	19	22
Comercio	60	98
Industria	18	10
Transporte	2	1
Agro (Comercial y Pequeño productor)	2354	246
<b>Total</b>	<b>2453</b>	<b>377</b>

FUENTE: IV Censo Agropecuario (2007-2008)

### IV.3 Identificación de Encadenamientos Productivos y/o de Proveedores

#### a. Cadenas existentes

Se identifica la cadena de distribución del producto de calzado hacia los compradores guatemaltecos, dado que el mercado de los productos generados por la industria del calzado está en Guatemala. Según comunicación personal con el señor Williams García, exportador y propietario de empresa del calzado, semanalmente se movilizan entre dos mil y cinco mil dólares en ventas de este producto, se fabrican por demanda, y cada uno de los tres industriales tiene su mercado exclusivo, al que le abastecen el producto según lo ordenado.

#### b. Cadenas potenciales

En la Industria del Calzado, la cadena a potenciar es el suministro de materia prima e insumos para la fabricación de calzado a nivel local, la cual en la actualidad es adquirida en San Salvador, dado que no existe distribuidor en el Municipio. Se estima que las compras de productos de cuero, productos sintéticos, suelas y accesorios para la fabricación del calzado, rondan los mil dólares semanales.

Dado que en el territorio se produce leche, la cadena fría de la leche, sería la segunda cadena a potenciar, a nivel del sector ganadero.

### IV.4 Servicios de Apoyo a Empresas.

#### a. Oferta de servicios financieros:

En el municipio existe solo una agencia financiera, la Caja de Crédito de Candelaria de La Frontera, y el acceso a crédito que tengan los empleados, depende de la oferta que ponga a disposición esta institución. Los servicios financieros que ofrece son:

- I. Crédito para vivienda
- II. Tarjeta de debito
- III. Crédito para la micro y pequeña empresa
- IV. Crédito Personal
- V. Crédito popular
- VI. Crédito agropecuario

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

En el municipio, la única instancia que ofrece asistencia técnica a empresas, a solicitud de las mismas, es el CDMYPE (Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas), ubicada en la Universidad Católica de El Salvador en la ciudad de Santa Ana, pero con cobertura departamental. No hay asistencia técnica dirigida a emprendedores.

# CAPÍTULO V

## FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



## **CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**

### **V.1 Metodología Utilizada**

Se realizó un diagnóstico participativo a dos niveles:

1. Nivel Analítico, cuyo punto de partida para el análisis fue la consulta de una base de información constituida por documentación existente, visitas de observación y entrevistas con actores claves de la municipalidad; y
2. La elaboración de una matriz donde se identificaron las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (FODA) para la reflexión colectiva sobre el ambiente externo e interno que afecta la competitividad del municipio de Candelaria de La Frontera.

El diagnóstico participativo se llevó a cabo por medio de talleres, bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de actores y organizaciones de la población, sociedad civil y otros que se identificaron durante el proceso.

Se solicitó a los participantes en los talleres, que identificaran el contexto externo e interno en que se mueve su economía y constituyen elementos que facilitan o entorpecen la generación de un ambiente competitivo, adecuado para el desarrollo de sus negocios.

Los aspectos externos son los que se generan fuera del Municipio y constituyen oportunidades que pueden aprovecharse o amenazas que deben afrontarse; a diferencia de los internos, que son las fortalezas que se necesita potenciar o las debilidades que deben superarse.

### **V.2. Participación del Sector Privado**

Los talleres de diagnóstico contaron con la participación de diferentes actores privados con representatividad geográfica y sectorial. Los sectores representados fueron:

- I. Sector Comercio
- II. Sector Servicios
- III. Sector Financiero
- IV. Sector Institucional

En los talleres, el sector privado contó con una participación de 7.87% de los participantes, mientras que el 5.11% provienen de la base empresarial.

El Grupo Gestor ha quedado conformado por un 70% de miembros provenientes del sector privado y un 30% del Gobierno Local.

Al realizar una revisión de la presencia de ambos sectores en las reuniones del Grupo Gestor, se tiene que de los designados del sector privado a participar, ha estado asistiendo el 71.42% y del Gobierno Local, el 33.37%.

### V.3 Resultado del FODA (sectores e institucional)

#### Resumen de FODA de Mesas Sectoriales.

##### **FORTALEZAS**

###### ***Las Condiciones Geográficas del Municipio.***

La cercanía con el punto fronterizo con Guatemala, con el Puerto de Acajutla, y buenas condiciones de vías de comunicación, permite el traslado de productos y mercaderías. Además brinda condiciones de bioseguridad a las plantas agroindustriales que funcionan en el municipio. Condición que debe de mantenerse, para garantizar la inversión de nuevas empresas.

###### ***Atractivos Turísticos.***

Se cuenta con lugares, que tienen potencial para ser desarrollados como atractivos turísticos, se cuenta con apoyo a los lugares turísticos que tiene servicio actualmente en el municipio.

###### ***Sistema financiero,***

Brinda servicios financieros de apoyo a la actividad productiva.

###### ***Actividad Comercial,***

Ofrece productos competitivos en precio, calidad y variedad a los habitantes del Municipio y a los municipios aledaños.

###### ***Vinculación sector Privado-Gobierno Local.***

Para actividades que busca el desarrollo económico local tales como: promoción de los eventos culturales, rutas y espacios turísticos.

###### ***Fama del Municipio, agroindustrial.***

Las condiciones del Municipio permiten el crecimiento de empresas productivas, por la fama del municipio (leche, zapatos y aves), identificando los compradores el origen de calidad del producto producido.

##### **DEBILIDADES**

###### ***Sistemas Financieros.***

Existe solamente La Caja de Crédito que no proporciona ciertos servicios financieros, lo que entorpece mecanismos de facturación y pago de las empresas radicadas en el municipio, teniendo que migrar sus cuentas a otros bancos ubicados en otros municipios, para poder realizar las transacciones financieras.

###### ***Crecimiento desordenado de Candelaria de La Frontera.***

Provocando presión en las zonas con potencial de desarrollo agroindustrial, zonas que mejorarán la competitividad del Municipio, en la atracción y retención de la inversión privada.

###### ***No se implementan programas de inversión de remesas.***

No se ha definido un plan de inversión de las remesas que se reciben en actividades productivas.

**Recurso Humano, Materias Primas, Servicios**

Existen empresas/negocios, que demandan mano de obra calificada, con conocimientos específicos, que no está disponible en el Municipio, lo que ha provocado contrataciones de personal en otros municipios donde esta mano de obra especializada se encuentra disponible.

Las empresas/negocios tienen dificultad para la obtención de materias primas e insumos necesarios para la producción, así como de productos para las empresas comerciales.

**Intermediación.**

La Producción de leche es un rubro importante. Existen empresas (Foremost, Lácteos San Julián, entre otras) que llegan al Municipio a colectar la leche, utilizada como materia prima para sus productos, estas empresas intermediarias retrasan el pago a los productores y fijan los precios por debajo del precio de mercado.

**Estrategias de Desarrollo Local.**

El crecimiento económico es lento, no se promueve el potencial productivo por el desconocimiento de los productos, sus volúmenes, potencial del territorio para esos productos, en parte por la ausencia de una política de Desarrollo Local.

**OPORTUNIDADES****Tendencias Internacionales a la Inversión**

Demanda de productos agroindustriales e Industriales. Los agroindustriales han observado un incremento en la demanda de productos elaborados, que requieren materias primas producidas en el Municipio; esta es una ventaja que permitiría incrementar áreas productivas y áreas de procesamiento de los mismos. Así como aquellos productos que se manufacturan, ejemplo de ello, son los productos lácteos y la manufactura del calzado. En función de las condiciones del Municipio, se podría captar la inversión, en inversión directa o coinversión, para el establecimiento de plantaciones productivas o plantas de procesamiento de las materias primas.

**Desarrollo del Turismo.**

Los municipios aledaños están creciendo en población que demandan lugares de recreación y esparcimiento; los visitantes a Candelaria de la Frontera procedentes de estos municipios, llegan motivados por los atractivos ecoturísticos, la cercanía y las buenas condiciones de las vías de acceso.

**La recepción de las remesas de candelareños que residen fuera de El Salvador.**

El establecer programas de uso productivo de las remesas familiares que envían los candelareños, que permita potenciar el crecimiento económico.

**AMENAZAS****Pérdidas de Mercados.**

La Industria del Calzado tiene sus compradores en Guatemala, lo que implica la movilización de sus productos hacia esos mercados y competir con las empresas radicada en el país destino. Al momento, los productos producidos son competitivos, en parte por la tecnología disponible; sin embargo, en la medida que los costos de traslado y

aduanales se incrementen, las empresas locales podrían dejar de ser competitivas en relación a precios.

#### **Reducción de los volúmenes de remesas.**

La crisis económica está afectando en la reducción de remesas que se envían a El Salvador, esto impactará en la liquides provocando reducciones en el consumo, con ello, la probable migración de empresas/negocios.

#### **Ingreso de productos libres de aranceles.**

Competencia de aquellos productos que son producidos o elaborados en el Municipio, que poseen mayores precios, versus aquellos que ingresan libres de aranceles comerciales.

#### **Incremento de la delincuencia.**

Se observa un incremento de la delincuencia, como el cuatreroismo, provenientes de otros países, que atenta con el bien de producción de los ganaderos, limitando la producción de la materia prima para los productos lácteos. También, la delincuencia de países vecinos, está extorsionando a negocios locales, situación que provoca el cierre de empresas.

En las tablas siguientes se presentan los resultados del análisis FODA, según Sector, los textos han sido transcritos de las tarjetas que se utilizaron para recoger las opiniones y aportes de los participantes.

**Tabla N° 29. FODA SECTOR FINANCIERO**

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ofrecer tasas Competitivas	Creación de empresas agroindustriales	El Sistema FEDECREDITO, no está facultado para emitir chequeras, provocando que las empresas y oficinas que manejan cheques no depositen fondos.	Para cubrir el segmento de la población que utiliza tarjetas de crédito, está iniciando el plan de dar tarjetas de crédito y débito a los ahorrantes de La Caja de Crédito, contando con dos cajeros, pero con la Ley de tarjetas de crédito, podría generarles pérdidas
Pertenencia al Sistema FEDECREDITO	Desarrollo del turismo (Demanda de recursos)	Los sistemas financieros que se establezcan en el municipio están bajo la normativa rigurosa del lavado de dinero, en la apertura de cuentas por guatemaltecos. Influencia fronteriza (crea vulnerabilidad en el manejo de la oficina)	Leyes Populistas
Programa permanente de promoción de las actividades del municipio	Remesas	No financian ideas de proyectos dirigidos a empresas agroindustriales	Desempleo
Ofrecer variedad de servicios (Préstamos, cobros en colecturía, tarjetas de crédito, entre otros)	Creación de Servicios	No se ha establecido un programa de inversión de remesas en generación de productos	Crisis delincencial
Credibilidad, forma parte del Sistema FEDECREDITO, que aglutina a 650,000 socios y está asociado con las cajas mutuales de España			Crisis económica
Generación de empleo, con un programa de formación del recurso			

humano permanente		No se ha establecido un programa de créditos para la inversión en el desarrollo del turismo	
Patrimonio sólido			

FUENTE: Elaboración propia, por datos obtenidos en talleres territoriales

**Tabla N° 30. FODA SECTOR AGROINDUSTRIAL**

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Generación de empleo masivo.</p> <p>Somos generadores de Producto Interno Bruto (PIB)</p> <p>Las condiciones de biodiversidad para empresarios (Avicultura, ganado: leche y carne, caficultura, granos básicos)</p>	<p>Instalación de planta procesadora, con el apoyo de cooperación internacional</p> <p>Acuerdos comerciales entre productores y sistema financiero local (genera más desarrollo)</p> <p>Creación de una verdadera política agraria</p> <p>Accesos a créditos ágiles, con bajos costos (intereses) y con periodo de gracia</p> <p>Fortalecimiento del consumo local en simbiosis (Productores -Gobierno Local)</p> <p>Instalación de un centro de acopio para la distribución de insumos (bajos costos, insumos de calidad)</p>	<p>El crecimiento desordenado mata las unidades productivas (Utilización inadecuada de tierras, permisos inadecuados).</p> <p>Falta de accesibilidad a unidades productivas</p> <p>Personal no capacitado en la supervisión de la elaboración de las colonias</p> <p>Falta de análisis laborales, ratificar la veracidad de los datos</p> <p>Aprovechamiento desleal de los compradores de productos a pequeños productores (en mercado actual es la agroindustria grande como Lactosa, FORMOST, Lácteos San Julián entre otros)</p> <p>Dualidad de funciones entre el vice ministerio y la alcaldía para los permisos constructivos</p> <p>El incremento para el uso de la moto taxi</p>	<p>Incremento delincriminal.</p> <p>Falta de ética de agroindustriales nacionales</p> <p>Permitir el ingreso de países extranjeros: bajos precios, baja competencia, etc.</p> <p>Permitir la instalación de grandes empresas (El supermercado le quitó el desarrollo al mercado)</p>

FUENTE: Elaboración propia, por datos obtenidos en talleres territoriales

Tabla N° 31. FODA SECTOR SERVICIOS

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Accesos a créditos.	Turismo enfocado al servicio.	Falta de mano de obra calificada.	Delincuencia.
Buena ubicación	Empleo	Delincuencia	Incrementos de los insumos
Calidad de servicio	Establecimiento de un hotel	Falta de materia prima	Competencia desleal
Buena atención	Promociones	Escasa capacidad económica del cliente	Desempleo
Precios accesibles	Promoción publicitaria	Falta de un banco	
Todo tipo de eventos sociales	Formación de recursos humanos		

FUENTE: Elaboración propia, por datos obtenidos en talleres territoriales

Tabla N° 32. FODA SECTOR COMERCIO

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se cuenta con varios negocios (Supermercados, ferreterías, librerías, tiendas, Agro-servicio, etc.)	Mejor atención al cliente.	Mano de obra exigente: exigen muchas prestaciones sociales, pago de horas extras, etc.	Cambios fiscales.
Dar precios bajos	Accesos a créditos	Evasión de impuestos	Depreciación de productos
Ofrecer servicio a domicilio	Minimizar el costo de productos	Cobros aduanales excesivos	Mala Calidad de productos
Acceso a créditos	Generar empleo	Juventud ociosa	Actualización del sistema comercial en Candelaria de La Frontera
Ofrecer una infinidad de productos	Remesas familias del exterior	Falta de visión positiva y buena disposición (no quieren trabajar)	Crisis económica
Generar empleo		Inseguridad	Desempleo
		Competencia desleal	Precios de compra de productos más bajos que los actuales en nuestro medio comercial
		Desempleos	
		Intereses altos	
		Falta de publicidad	
		No se cuenta con el apoyo de la comunidad	

FUENTE: Elaboración propia, por datos obtenidos en talleres territoriales

Tabla N° 33. FODA SECTOR INDUSTRIAL

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>Seguridad relativa</b> <b>Mano de obra</b> Pueblo fronterizo Remesas familiares Fama de ciertos rubros (Marca de municipio) Fácil acceso (comunicación) Generación de empleo Sector emergente de productividad	Generación de sentimiento de propiedad Aumento de demanda sobre productos Consumismo Acceso a la comunicación Globalización de mercados Crecimiento demográfico	Falta de información del sector industrial del municipio. Falta de organización como industria Falta de nexos comerciales con otras municipalidades Poca demanda de productos por su comercialización Poca iniciativa municipal para el desarrollo industrial Integración vertical Falta de apoyo técnico Mano de obra calificada	Centralización de la industria en el país. Remesas familiares No tenemos el conocimiento de la materia prima y la tecnología Incurción de industria guatemalteca Falta de compromiso de la población Falta de estado de derecho Alto costo de insumos

Fuente: Elaboración propia, por datos obtenidos en talleres territoriales

Tabla N° 34. RESUMEN DE FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Sistema financiero, sólido, con credibilidad y solidez financiera. Sector Privado, que apoya las actividades del municipio para la promoción del Desarrollo Local. Las empresas avícolas, con sus dos grandes segmentos – granjas avícolas y reproductoras- son las que generan el mayor porcentaje de	La demanda de recursos a futuro, está centrada en el establecimiento de empresas agroindustriales y turismo. Un 13.4 por ciento de la población reciben remesas, establecer un plan para invertir la remesa en producción. La creación de nuevos servicios, que les permita competir con otros bancos.	Para el sector financiero: No están autorizados para emitir cheques, lo que provoca que la mediana y grandes empresas no realicen transacciones con ellos. La Agencia bancaria está en desventaja con otros bancos y agencias, por estar en zona fronteriza, está bajo normativa rigurosa, que ahuyenta a los	Reducción de los volúmenes de fondos que maneja la Caja de Crédito por la reducción de las remesas debida a la crisis mundial o por cierre de los negocios locales, provocando menos movimiento en la agencia y reducción de personal. El ingreso de productos libres de aranceles al municipio, resultado de acuerdos y tratados

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>empleo en el municipio.</p> <p>Las condiciones geográficas del municipio, que han permitido el establecimiento de empresas que buscan la bioseguridad para su funcionamiento.</p> <p>Las empresas de servicio en el municipio tienden a crecer por la accesibilidad al crédito, buena ubicación, la calidad del servicio que ofrecen y los precios accesibles, en comparación con los municipios aledaños.</p> <p>Se cuenta con la existencia de varios negocios, que ofrecen variedad de productos, precios bajos, servicio a domicilio.</p> <p>Las condiciones del municipio, permite el crecimiento de empresas productivas, por la fama del municipio (leche, zapatos y aves).</p> <p>Los atractivos turísticos, permite atraer a turistas.</p>	<p>La demanda de mayores volúmenes de productos que se producen en la zona, que por la cercanía o por las condiciones del terreno podría generar mayor producción.</p> <p>El incremento de visitantes de municipios aledaños, buscando espacios de esparcimiento para recrearse y que el municipio no los posee.</p> <p>La implementación de acciones, que le permita ser competitivos en costo de los productos.</p> <p>Incremento de la demanda de los productos que se producen en este municipio, contando con la cercanía, vías de comunicación, podría acceder a mayores mercados.</p>	<p>clientes.</p> <p>Con el crédito, no se financia acciones de empresas agroindustriales y no se tiene un programa de inversión de remesas.</p> <p>Pérdida de la competitividad territorial por el crecimiento desordenado en el municipio, que no considera las condiciones geográficas, utilización inadecuada de las tierras, está reduciendo a las unidades productivas, provocado por inexperiencia del personal y la dualidad de funciones con el Vice ministerio de Vivienda.</p> <p>En la ganadería, pérdida del poder adquisitivo, porque los intermediarios (FOREMOST, LACTOES SAN JULIAN) han monopolizado el mercado.</p> <p>En el municipio, las empresas de servicio no encuentran con mano de obra acorde a las necesidades, disponibilidad baja de materia prima y clientes con escasa capacidad económica.</p> <p>No se realizan servicios intermedios,</p>	<p>internacionales</p> <p>Incremento de la delincuencia. Cuatrerismo de otro país.</p> <p>Cierre de los negocios por extorsiones desde Guatemala, costos de insumos y competencia desleal.</p> <p>La Crisis económica, que provocaría reducción del poder de compra por desempleo y/o menos remesas.</p> <p>Pérdida de mercado por el surgimiento de industrias similares en países vecinos.</p>

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		<p>porque no se cuenta con información de la demanda – oferta industrial, no están organizados, no se comercializa el producto en el municipio</p> <p>El crecimiento de la industria es lento, no se cuenta con una estrategia municipal para el desarrollo industrial del municipio, poca asistencia técnica y mano de obra no calificada para el rubro.</p>	

FUENTE: Elaboración propia, por datos obtenidos en talleres territoriales

### Conclusiones de cada una de las Mesas Sectoriales

#### a. Conclusiones de la Mesa de Sector Financiero:

El sector financiero, identifica que su potencial es el esfuerzo, recursos y solidez institucional, permitiendo servicio de calidad para los usuarios; una de sus debilidades es la imposibilidad de emitir cheques, que le resta competitividad con los bancos y obliga que la mediana empresa no tenga cuentas con ellos; ven como una oportunidad la captación de las remesas que envían los hermanos lejanos y el ofrecer el servicio de cajero electrónico; identifican como amenaza, la posibilidad de descapitalizarse por la apertura de cuentas por el crimen organizado y la reducción del consumo interno por menos ingresos de remesas familiares.

#### b. Conclusiones de la Mesa de Sector Agroindustria:

La mesa de Agroindustria, identifica que la fortaleza que tienen está íntimamente ligada a la fortaleza del municipio, con una bioseguridad insuperable, la cual es transmitida a las empresas que se establecen, y la conectividad hacia diversos puntos, para exportar su producto; como debilidad identifican la pérdida de su competitividad por perder la bioseguridad y el monopolio en la comercialización de la leche; al evaluar las oportunidades, se identifican el incremento en la demanda de productos (lácteos, hortalizas y cereales) que son producidos en el municipio, que permitiría tener mayores volúmenes del producto, por ende, mejores ingresos y visualizan como amenaza a esta gran estrategia el ingreso de productos libre de aranceles, que les obligue a perder capital y el incremento de la delincuencia.

#### c. Conclusiones de la Mesa de Sector Servicios:

El sector transporte en la mesa de Servicios, identifica como fortalezas la disponibilidad de recursos financieros para su sector, pero como debilidades mencionan el déficit de

mano de obra, que limita el crecimiento de las empresas en el Municipio, y la necesidad de hacer trámites bancarios en Santa Ana, para la emisión de cheques. Entre las oportunidades para su sector identificaron el incremento de visitantes que utilizan sus servicios; pero ven como amenaza, el cierre de los negocios por las extorsiones que se están dando.

**d. Conclusiones de la Mesa de Sector Comercio.**

Según este sector, el Municipio es fuerte porque tiene una variedad de negocios y la accesibilidad a créditos por la Caja de Crédito; ven como debilidades que el recurso humano no reúne las expectativas del contratista, la entrada de productos que no pagan impuestos y el cierre de negocios por no estar preparados para ser competitivos o por competencia desleal; el sector visualiza como oportunidades la capacidad de innovación en la atención al cliente, y como amenaza identifican la reducción de envío de remesas.

**e. Conclusiones de la Mesa del Sector Industrial.**

En la discusión del grupo, se han identificado como fortalezas el potencial que tiene el Municipio de ofrecer condiciones de bioseguridad, lo que permite el crecimiento de empresas avícolas con el mínimo de riesgo; entre las debilidades se mencionan la falta de asistencia técnica y la mínima organización del sector; una oportunidad identificada es el incremento de la producción por la demanda de productos que se cultivan y procesan en el municipio; y la amenaza que se ve es la pérdida del potencial competitivo por el uso de tecnología obsoleta.

**Análisis FODA para la productividad y competitividad de la municipalidad.**

Al igual que el diagnóstico realizado con los actores privados, se efectuó un taller de diagnóstico participativo con participación del personal de las unidades vinculadas al tema de Competitividad Municipal en la Alcaldía de Candelaria de la Frontera, también utilizando la metodología FODA, el cual permitió obtener valiosa información sobre el contexto externo e interno en que se mueve su trabajo, sus acciones, y por tanto, sus decisiones. En esta actividad participaron los jefes y responsables de las unidades de Medio Ambiente, Promoción Social y Catastro, entre ellos se contó con: Humberto Ortiz Ramírez (Jefe de Unidad de Medio Ambiente), Rogelio Antonio Linares (Auxiliar médico), Roxana Verónica Méndez (Jefe de Promoción Social) y William A. García (Jefe de Catastro).

**FORTALEZAS**

Algunas estructuras productivas y sociales organizadas por sector, lo que facilitaría la integración de una organización privada, para la articulación público/privada.

En el Municipio se coordinan esfuerzos conjuntos sector público-privado, para actividades específicas, este inicio, permitirá la integración de toda la base productiva en una organización.

Por su ubicación, el territorio es atractivo para el establecimiento de residencias, colonias o asentamientos humanos, así como de empresas, que buscan la bioseguridad. Lo que permitirá mayores ingresos tributarios y la ejecución de mayores acciones en el Municipio.

## **OPORTUNIDADES**

### **Infraestructura municipal articulada con la productividad agrícola.**

Se tiene un centro de compostaje, que permitiría utilizar el subproducto como abono orgánico en las plantaciones agrícolas.

### **Institucional.**

Identificación del potencial para el establecimiento de residencias, ordenar el territorio para las lotificaciones, asentamientos humanos, que permita balancear al crecimiento urbano, con el desarrollo industrial y agroindustrial.

El Municipio es pequeño, al implementar el sistema electrónico de catastro, se podría mejorar los controles e incrementar los ingresos.

## **DEBILIDADES**

### **Recursos Financieros**

La Administración hace una asignación insuficiente de recursos del presupuesto municipal, para las unidades que proporcionan servicios a la población.

### **Comunicación Gerencial**

Deficiente comunicación entre las unidades o dependencias de la Municipalidad, lo cual limita la planificación institucional estratégica. Esta comunicación es casi inexistente o muy mínima desde la Municipalidad hacia los sectores productivos del municipio.

### **Involucramiento del personal en lo productivo.**

El personal de la alcaldía desconoce la producción, servicios y potencial de los habitantes y del territorio. No se cuenta con una cultura de servicio de calidad dirigido a la satisfacción del cliente. Se observa deficiencia en la calidad y cantidad de personal para el monitoreo y supervisión en el municipio.

## **AMENAZAS**

La ausencia de ordenamiento territorial, el desorden en el desarrollo de las Lotificaciones aprobadas por el Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. Se están autorizando las lotificaciones, colonias sin el consentimiento de la Municipalidad, en áreas que atentan con la bioseguridad de los plántales industriales y agroindustriales.

## **RESUMEN**

Se plantea la necesidad de organizar al sector productivo, que permita hacer fluida la comunicación y la integración de estrategias. Se identifica la ubicación geográfica como un potencial, pero es necesaria la implementación de acciones y recursos para fortalecer la capacidad de la Municipalidad para otorgar permisos y ordenar el territorio. Se identifica como limitación, la insuficiente asignación de fondos para las áreas productivas.

Por las exigencias que impone el crecimiento, es necesaria la comunicación al interior de la organización, que permita responder eficientemente a los usuarios. Se señala entre las causas de la reducción a la capacidad de atraer la inversión, el desconocimiento de la producción local.

En la tabla N° 35, se presenta la transcripción de los aportes de participantes, obtenidos en el taller.

Tabla N° 35. FODA MUNICIPALIDAD DE CANDELARIA DE LA FRONTERA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Planta de compostaje funcionando, permite la reducción de costos por servicio de tren de aseo.</p> <p>Personal del municipio, tiene vocación de servicio</p> <p>Conocimiento del territorio y las necesidades de la población</p> <p>Existen organización por genero, artesanos y productores</p> <p>Existe un buen turismo</p> <p>Proyección de crecimiento de las colonias en Candelaria de La Frontera como zona de vivienda</p> <p>La limpieza del casco urbano del municipio</p> <p>La creatividad que tiene el personal de la municipalidad</p>	<p>Identificación al municipio con potencial para el establecimiento de residencias.</p> <p>El crecimiento poblacional</p> <p>Promover al municipio como el más limpio</p> <p>Articular la producción de abono de la planta de compostaje, con los productores del municipio</p> <p>Atracción turística por desechos reutilizables</p> <p>Ahorro costos al contar con vehículo de transporte</p> <p>El Municipio es pequeño, al implementar el sistema electrónico de catastro, se podría obtener más rápido</p>	<p>No hay inversión en equipo, capacitación del recurso humano.</p> <p>No existe formación de carrera municipal</p> <p>Desconocimiento de las actividades que desarrolla cada departamento</p> <p>Desconocimiento sobre los productos y capacidad del municipio</p> <p>No se conoce la percepción de los usuarios sobre los servicios que se prestan</p> <p>No existe concientización del funcionamiento de los departamentos de la municipalidad con los habitantes y compañeros de trabajo</p> <p>La Planta de compostaje no posee energía eléctrica, ni agua potable, ni bodega para el secado</p> <p>El Concejo tiene autoridad para autorizar o denegar permisos constructivos, el problema es que no le hacen caso</p>	<p>El desorden en el territorio, ausencia de ordenamiento territorial con las Lotificaciones, ya que son aprobadas por el Vice ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.</p> <p>Aumento del calor, por la deforestación en el municipio</p> <p>Que el equipo de recolección de desechos sólidos se arruine, no se podrá prestar el servicio de recolección de la basura</p> <p>El agotamiento del recurso hídrico en el municipio</p> <p>Al solicitar créditos los pequeños empresarios</p> <p>A la comercialización de los productos agrícolas por los productores</p>

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		<p>Escaso personal, funciones no definidas para monitorear construcciones y empresas</p> <p>El Catastro municipal es de carácter manual, lo que provoca la saturación de trabajo y la no actualización</p> <p>Sistemas municipales no diseñados para la eficiencia y calidad del servicio</p> <p>Crecimiento urbano sin control</p> <p>Cada departamento maneja su información y no la comparte con los demás</p>	

FUENTE: Elaboración propia, por datos obtenidos en talleres territoriales

# CAPÍTULO VI

## Plan de Competitividad Municipal



## CAPÍTULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

### VI.1 Visión

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

Los objetivos y líneas estratégicas identificadas se obtuvieron como resultado del análisis estratégico realizado con los actores locales representantes de los diferentes sectores y actividades económicas del Municipio. Sobre la base de las ideas escritas en tarjetas, por los grupos de trabajo, se sistematizaron los aportes, clasificándolos en ejes temáticos y objetivos que fueron validados por los participantes.

#### VISIÓN a 5 Años

*Candelaria de La Frontera*

*es un Municipio dinámico, siendo el centro logístico para los municipios aledaños, en productos en plaza, acceso tecnológico, una ciudad moderna, donde todos acceden a fuentes de trabajo y permite el desarrollo productivo, en armonía con el medio ambiente, donde el Gobierno Local coordina sus esfuerzos con los actores productivos del Municipio, siendo altamente competitivo,*

## VII.2 Objetivos Estratégicos

El Plan de Competitividad Municipal en el marco de la Visión de Competitividad del Municipio de Candelaria de La Frontera mezcla objetivos y metas que orientarán los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años; a partir del momento en que inicie su implementación. Los objetivos estratégicos consensuados concentran su atención en seis líneas de trabajo que constituirán los caminos o rutas claves que encausarán los esfuerzos de los actores locales participantes hacia la materialización de la visión o imagen futura que se espera alcanzar para el Municipio.

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del Municipio de Candelaria de La Frontera son:

**Tabla N° 36. Objetivos Estratégicos**

01	Para el año 2017, Candelaria de La Frontera ha generado las condiciones que propician la bioseguridad en el Municipio, permitiendo ser atrayente para el establecimiento de empresas que buscan estas condiciones ambientales.
02.	Para el año 2017, el Gobierno Local, en asocio con el sector privado y población organizada, implementa acciones de formación profesional para acceder a los puestos de trabajo demandados.
03.	Para el año 2017, el sector turismo de Candelaria de La Frontera se ha posicionado competitivamente en los mercados nacionales.
04.	Candelaria de La Frontera ha fortalecido la cultura asociativa con los pobladores de residentes en el exterior, a fin de motivarlos a invertir en el Municipio.

## VI.3 Líneas Estratégicas

En el contexto de la Visión de Competitividad de Largo Plazo del Municipio, los resultados a obtenerse de la ejecución del Plan descansarán en el trabajo que los actores locales realicen en las líneas estratégicas identificadas; las cuales, se menciona a continuación y que tienen como ejes transversales el desarrollo humano y la equidad de género.

**Tabla N° 37. Líneas Estratégicas**

Línea Estratégica 1: Fomento de La Organización empresarial y de asocio publico Privado
Línea Estratégica 2:Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio
Línea Estratégica 3: Desarrollo Productivo en el Municipio
Línea Estratégica 4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral
Línea Estratégica 5: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad
Línea Estratégica 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Municipio.

**Línea Estratégica 1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privado.**

En el Municipio de Candelaria de La Frontera, la existencia de empresas de servicios, comercio, e industria, con el pago de impuestos aportan al desarrollo del municipio, una de la problemática planteada, es que los sectores no están organizados, limita el abordaje de forma conjunta de la problemática que les afecta a los sectores. El fomentar la Organización empresarial, comenzando con el sector industrial (calzado) permitirá integrarse para la búsqueda de soluciones a problemas comunes.

**Línea Estratégica 2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio.**

El Municipio cuenta con atractivos naturales que pueden ser aprovechados como destinos ecoturísticos, como es el caso de las montañas. Un ejemplo de esto es el Hostal Monte Verde, que combina los servicios de alojamiento con el ecoturismo, ofertando la Ruta de la Cruz, desarrollada bajo un acuerdo público – privado. Iniciativas de esta naturaleza deben ser fortalecidas mediante la implementación de acciones específicas que permita potenciar los lugares con atractivo turístico.

**Línea Estratégica 3: Desarrollo Productivo en el Municipio**

El Municipio de Candelaria de La Frontera por las condiciones geográficas y del territorio, permite el desarrollo de ciertos tipos de empresas/negocios. No se está promoviendo al interior ni al exterior del Municipio sus atractivos con el objeto de atraer la inversión en rubros específicos. Como; el comercio y servicio cuyos clientes son los habitantes de los municipios de Pajonal, Santiago de la Frontera y Masahuat. Se debe aprovechar esta oportunidad para establecer servicios adicionales que ofrecer a estos compradores que llegan a Candelaria de La Frontera y así convertirse en el centro de abasto de los habitantes de los municipios aledaños

**Línea Estratégica 4, Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.**

En el Municipio de Candelaria de La Frontera se observa el desarrollo de empresas, que demandan recurso humano con cierto nivel profesional y académico, así como mano de obra calificada / especializada. Al no existir oferta de este recurso en el Municipio, las empresas lo contratan de otros aledaños. Existe la necesidad de formar al recurso humano con el nivel profesional y de conocimiento técnico demandado por las empresas en este momento y en un periodo de cinco años, de tal manera que los habitantes no pierdan las oportunidades de empleo.

**Línea Estratégica 5: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.**

En el Municipio se están dando eventos de extorsión desde fuera de El Salvador, que comienzan afectar la rentabilidad de las empresas en él establecidas, por lo que es necesario realizar esfuerzos conjuntos Gobierno Local, empresas y comunidades para evitar que este problema aumente y afecte el desarrollo económico local del Municipio.

### **Línea Estratégica6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Municipio**

La Municipalidad debe modernizar su gestión bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia. Esto es básico para tener la capacidad necesaria para liderar los procesos participativos de desarrollo económico local en el área rural y urbana del municipio.

La Municipalidad tiene que adoptar un papel protagónico, reestructurando su organización interna y mejorando el entorno institucional del territorio para promover la economía local. El desarrollo de esta línea persigue fortalecer la capacidad de gestión municipal para orientar y ampliar las oportunidades para la generación de más inversiones, más emprendimientos y más empleos, para las y los ciudadanos

Además El 13.40% de la población del Municipio es receptor de remesas familiares, a pesar de ello, no se ha establecido una alianza con los Candelareños en USA y en otras partes del Mundo, para coordinar acciones conjuntas que contribuyan a impulsar el de desarrollo económico local en el Municipio.

## **VI.4 Programas y Proyectos**

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

**Tabla N° 38. LE 1: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público-Privados**

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Apoyo a los sectores productivos en la organización sectorial, para la búsqueda de alternativas de soluciones a la problemática del mismo en el municipio	a. Organización del sector de la industria del calzado	X		
		b. Conformación de la Filial de la Cámara de Comercio		X	
2	Apoyar a las empresas del sector, en la búsqueda de nuevos mercados para sus productos	a. Campañas para promover los productos del Municipio		X	

**Tabla N° 39. LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio**

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Promoción de festivales permanentes y asocio con empresa privada	a. Desarrollo del potencial turístico del municipio, en asocio público-privado	X		
		b. Promoción de las potencialidades físicas y geográficas que tiene el Municipio para el desarrollo turístico		X	

**Tabla N° 40. LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio**

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Municipio Competitivo en Comercio y Servicios	a. Análisis de la demanda de productos y servicios		X	
		b. Estudio del potencial productivo del municipio,, por producto rentable.			X

Tabla N° 41. LE 4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Formación permanente a los habitantes del Municipio, en profesiones y oficios demandados	a. Identificación de la demanda de recurso humano	X		
		b. Preparación de un programa de formación profesional formal y no formal		X	
		c. Vinculación del sector académico a la innovación y el sector productivo local	X		
		d. Formación profesional dirigida a los administradores de las empresas/negocios establecidos en el municipio		X	
2	Establecer el Programa de incubación empresarial en el Municipio	a. Promocionar las potencialidades del Municipio, en el rubro de empresarial		X	
		b. Formación profesional para la creación, funcionamiento de las empresas			X
		c. Plan de incentivos para el emprendedurismo			X

Tabla N° 42. LE 5: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Implementar procesos de detección y control de la delincuencia	a. Instalación de cámara de vigilancia	X		
		b. Establecimiento del Observatorio del Municipio		X	
		c. Censo, control y monitoreo del transporte privado para uso del publico		X	
		d. Organizar concejos municipales de prevención de violencia con la participación de actores	X		
2	Implementar programas de esparcimiento y recreación	a. Desarrollo de infraestructura para la recreación		X	
		b. Implementación de estrategias de generación de empleo		X	

**Tabla N° 43. LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del municipio**

	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO (5 AÑOS PLAZO)		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Promover la vinculación del habitante de candelaria con sus familiares en el exterior	Formación de la Organización de Hermanos Lejanos	X		
		Promoción de la cultura del candelareña en el exterior		X	
		Promoción de la coinversión en el desarrollo económico del Municipio		X	
2	Fortalecimiento de la Alcaldía Municipal, que le permita cumplir con su objetivo de el Desarrollo Económico del Municipio	Formación, Capacitación y desarrollo del Recurso Humano Técnico, Personal y cultura de servicio.	X		
		Creación de una oficina municipal que atienda el tema de desarrollo Económico Local		X	
		Gestión y gerencia de la comunicación e información interna		X	
		Readecuación y ordenamiento de la estructura administrativa orientado a la competitividad municipal	X		
		Curso de Formación en mercadeo dirigido a empleados y técnicos de La Alcaldía Municipal // Identificación del Potencial productivo del Municipio y Diseño del plan de promoción a ser desarrollado por el personal de La Alcaldía Municipal.			X
		Fortalecimiento de la Oficina de Catastro Municipal		X	
3	Ordenamiento territorial efectivo, que permita la determinación de las zonas para residencia, industria, comercio	Fortalecimiento de la Oficina de Catastro Municipal	X		
		Implementación de la Oficina de Planificación territorial		X	
		Actualización del Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio		X	
4	Interacción del gobierno local con los sectores productivos, para la generación de estrategias, planes y acciones, para la mejora del comercio local	Establecimiento de la Mesa de Diálogo Público-Privado	X		
		Homologación de tasas e impuesto para la estabilidad municipal y la competitividad de los habitantes		X	

# CAPÍTULO VII

## ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN



## CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

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

### VII.1 Comité de Competitividad Municipal

La organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad del Municipio de Candelaria de La Frontera se estructurará en el marco del *Comité de Competitividad Municipal-CCM-*, conformado por diferentes entidades y actores privados y públicos, con una dinámica que mueve al trabajo y ha asumido un compromiso para el éxito del mismo; partiendo a la vez del compromiso de fortalecer la vinculación de otros actores e instituciones importantes.

El *Comité de Competitividad Municipal-CCM-* está compuesto por autoridades municipales o sus delegados, representantes de las organizaciones privadas y empresariales, miembros de la academia local y regional.

La organización del Comité se constituirá de la siguiente manera:

- a. **Un Coordinador General**, responsable de convocar, dirigir las reuniones del Comité, gestionar y velar por la toma de decisiones estratégicas sobre el Plan de Competitividad Municipal.
- b. **Vice coordinador**. Responsable de darle seguimiento a los programas y proyectos e implementación de acciones planteadas en el PCM y el Articular acciones con otros actores vinculados a la competitividad del municipio.
- c. **Responsables de Líneas Estratégicas**, encargados de acompañar la gestión y el seguimiento a la marcha de los programas y proyectos identificados en cada línea estratégica; responsables de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.
- d. **Secretaría de correspondencia**. Responsable de documentar los acuerdos de cada sesión y el control del libro de actas, así como el de convocatorias

Las principales funciones del Comité de Competitividad Municipal -CCM- se resumen a continuación:

- a. Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad.
- b. Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados.
- c. Articular la interacción del sector privado con el sector público, en el ámbito de la competitividad municipal.

**Tabla N° 44. Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Candelaria de La Frontera**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>SECTOR</b>
Francisco Salvador Aguirre	Coordinador	Servicios/ Grupo Gestor
Elmo Ernesto Portillo	Vice Coordinador	Alcaldía Municipal/Grupo Gestor
Lorena Calderón	Secretaria de Correspondencia	Servicios/Grupo Gestor
Francisco Daniel Aguirre Merino	LE1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Ciber Café, servicios
Dony Alexis Chinchilla	LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Servicio
Alejandro Reyes	LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Comercio
Trini Elizabeth Vásquez	LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.	Comercio
Linda Regina Sanabria		Comercio
Williams García	LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Alcaldía Municipal, Catastro, Grupo Gestor
Humberto Ortiz	LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Alcaldía Municipal,
Galeona de Flores		Servicios

## VII.2 Propuesta de Calificación del ICM

El municipio de Candelaria de La Frontera ocupa la posición número 60 en las mediciones del Índice de Competitividad Municipal efectuada en 2011.

De acuerdo al análisis efectuado en el Capítulo III, el Gobierno Local ha puesto énfasis en crear mejores condiciones económicas, mediante el establecimiento de condiciones que permitan la creación de nuevas empresas/ servicios, a través de la atracción de inversión externa y de inversionistas locales. En tal sentido, la Municipalidad ha puesto el énfasis en la superación de los siguientes subíndices de competitividad:

- a. **Pro Actividad**, la calificación obtenida es 3.66, es necesario implementar acciones y estrategias que le permitan superar el 3.66.
- b. **Servicios Municipales**, la calificación obtenida es 4.60, a pesar de haber superado la calificación de 2009, la Municipalidad debe superar su actual nota e intentar superarla.
- c. **Tiempo para cumplir con las regulaciones**, la calificación obtenida es 5.95, la cual está 0.01 puntos abajo que en la primera medición; el municipio debe fijarse el recuperar la nota de la primera medición
- d. **Transparencia**, su nota es 6.12, inferior a la calificación obtenida en la primera evaluación, se busca superar su actual calificación y alcanzar la calificación obtenida en la primera medición

El segundo compromiso, es mejorar las calificaciones de los siguientes subíndices, o al menos lograr la calificación en la primera evaluación:

- a. **Pagos Informales**, la calificación es de 7.01, el compromiso es llegar a la calificación de la primera evaluación.
- b. **Seguridad Ciudadana**, calificación es 6.60.
- c. **Tasas e impuestos**, la puntuación es 7.63, el objetivo es alcanzar el mayor puntaje obtenido: 8.89.
- d. **Costos de Entrada**, lo obtenido es 9.63, el mayor puntaje es 9.79, se buscará superar esta puntuación.
- e. **Regulaciones Municipales**, la calificación es 6.80, aunque, el mayor puntaje obtenido a nivel nacional es 10.00, se deben generar estrategias para lograr el mayor puntajes.

**Para lograr la mejora de los indicadores de Pro actividad y pagos informales**, el Municipio, junto con el Gobierno Local, se implementarán acciones para delimitar las funciones de cada puesto definido, procesos normativos y controles gerenciales, así como el establecimiento de un mecanismo de denuncia ciudadana sobre los procesos que implementa la municipalidad, establecimiento de mecanismos de seguimiento del cumplimiento de metas, así como un proceso de evaluación anual.

**Las acciones a implementar en la mejora de los Servicios Municipales**, el Gobierno Local, liderando el proceso y junto al Comité de Competitividad Municipal, integrarán esfuerzos para la socialización y divulgación de oportunidades para acceder a espacios de asistencia técnica a empresarios, la realización de eventos de promoción turística y de creación de espacio de comunicación con la población del Municipio. A nivel de procesos administrativos, se realizarán modificaciones en los procedimientos administrativos para la apertura de negocios, estableciéndose vía la web, partiendo de una actualización de empresas, de procedimientos y la simplificación de los trámites empresariales

**Para mejorar el indicador de Tiempo para cumplir con las regulaciones**, se realizarán programaciones de equipo de promoción social, catastro y medio ambiente, que permita realizar acciones conjuntas para las supervisiones a empresas ya establecidas y las que solicitan autorización para funcionar, con ello, permitirá aumentar las visitas de supervisión a las empresas y reducir el tiempo para las autorizaciones.

En función de mejorar el indicador de transparencia, el Comité de Competitividad Municipal, será de apoyo en el respaldo de los procesos que implemente el gobierno local, promoviendo la participación de las habitantes en las reuniones de concejo abierto y de información de ejecución financiera. Se incluirá en la revisión de las modificaciones a ordenanza de tasas, permitiéndole al gobierno local, tener un punto de vista desde el sector productivo.

### **VII.3 Actividades de Apoyo a las Empresas**

Durante la realización de las jornadas de diagnóstico y la de planificación, se identificaron acciones que deben ser apoyadas, con un apropiamiento del municipio, razón que la integración del gobierno local y sector privado en el Comité de Competitividad, permita la articulación de acciones de diferentes donantes y la integración al cumplimiento de las siguientes actividades.

#### **Organización.**

A pesar que existe algún nivel de organización en las áreas productivas del Municipio, se debe promover la organización del sector privado conformando un grupo o entidad empresarial, que facilite la coordinación con el Gobierno Local y servir de canal de comunicación entre los sectores y la Municipalidad. Que inicialmente, será apoyado por el Proyecto de USAID para la competitividad Municipal y las acciones que se logren integrar a las acciones de Voces Vitales, con el Proyecto “Caminos de Desarrollo”

#### **Competitividad.**

La implementación de acciones conjuntas (gobierno local y empresa privada) que permita a los negocios/empresas del Municipio, ser competitivos frente a las empresas y productos, permitiéndoles mejorar en todas las áreas de la empresa. Con el apoyo del Proyecto de USAID para la competitividad Municipal, se apoyaran en los procesos gerenciales, en alianza con el Comité de Competitividad Municipal y el Gobierno Local, permitirá la realización de eventos de promoción del sector turístico y productivo del municipio.

#### **Comunicación.**

El asocio público-privado que permita al sector privado, ser partícipe de las planificaciones y organizaciones que realice el Gobierno Local, para promover e impulsar el Desarrollo Económico del Municipio.

#### **La Promoción e impulso del empresarialismo.**

El Gobierno Local, junto con los actores privados, academia, organizaciones locales, incentivan, fomentan el crecimiento empresarial en todos los niveles en el municipio, permitiendo la innovación, el crecimiento y el desarrollo de nuevas empresas, promoviendo la incubación empresarial en la población del municipio.

#### **Asistencia Técnica**

##### **a. Actualización de la tecnología**

Las empresas industriales y agroindustriales están utilizando tecnología desactualizada, con resultados negativos de menor producción y mayores costos; por lo tanto, es necesario que se fortalezcan para que obtengan recursos que les permitan actualizar su tecnología de producción, en el transcurso del tiempo, dado que las empresas de la

competencia probablemente están actualizando sus sistemas de producción que les permitirá producir más barato.

**b. Actualización de procesos administrativos y operativos**

Las empresas/negocios, para el desarrollo de sus actividades, deben actualizar o cambiar sus procesos, de tal manera que les permita competir, innovar y desarrollar nuevos productos y servicios, en función del crecimiento de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

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

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2001. Ordenanza sobre Tasas por servicios Municipales de La Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera, Diario Oficial del 28 de Junio de 2001. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2009. Plan Estratégico Participativo de Desarrollo e Inversión Multianual Periodo 2009- 2012. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2009. Descriptor de Cargos y Categorías de la Municipalidad de Candelaria de La Frontera. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2009. Manual de Organización de La Municipalidad de Candelaria de La Frontera. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2009. Reforma a la Ordenanza sobre Tasas por Servicios Municipales de La Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera, Diario Oficial del 22 de Diciembre de 2011. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2009. Empresas radicadas en el Municipio de Candelaria de La Frontera. Unidad de Catastro Municipal. Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. Candelaria de La Frontera, Santa Ana. Diciembre de 2011

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2010. Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2010. Informe de Ejercicio Presupuestario de Egresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2011. Informe de ADESCOS en el Municipio de Candelaria de La Frontera. Unidad de Promoción Social. Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. Candelaria de La Frontera, Santa Ana. Diciembre de 2011

Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera. 2012. Contabilidad, Alcaldía Municipal de Candelaria de La Frontera, Febrero de 2012. Candelaria de La Frontera, Santa Ana.

Asociación Candelareños en USA y el Mundo. 2012. Sitio web [www.candelariausa.com](http://www.candelariausa.com).

Cummings, A. R. & F. B. de Grajeda. 2003. Gestión territorial: de la integración local a la inserción mundial. Alternativas para el Desarrollo. Fundación Nacional para el Desarrollo. pp. 1-46.

DIGESTIC. 1992. V Censo de Población y IV de Vivienda de El Salvador. Ministerio de Economía. El Salvador.

DIGESTIC. 2007. VI Censo de Población y V de Vivienda de El Salvador. Ministerio de Economía. El Salvador.

DIGESTIC. 2008. Compendio Estadístico 2003 – 2008. Ministerio de Economía. El Salvador.

DIGESTIC. 2009. Encuesta de Hogares de Propósito Múltiples. Ministerio de Economía. El Salvador.

FISDL - VMVDU. 2008. Síntesis del Municipio de Candelaria de La Frontera. Vice ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, El Salvador.

FOMIN. 2010. Diez años de innovación en remesas. Lecciones Aprendidas y Modelos para el Futuro. El Salvador. Enero de 2010

Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES). 2009. Proyecto Protección y Conservación de los Recursos Naturales del Área Natural Protegida Paraje Galán. Fundación de Servicio al Ser (FUNDASER). Sitio Web [www.fiaes.org.sv](http://www.fiaes.org.sv).

GTZ & CONADEL. 2007. Tipologías de Municipios de El Salvador. El Salvador.

GTZ – PROMUDE 2008. 1. Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. PNUD / USAID / FUNDE / UCA / SACDEL / OPAMSS / COMURES / FISDL / ISDEM. El Salvador

IDH, DANIDA & ASDI. 2008. Políticas Públicas Regionales sobre la Reducción de la Pobreza Centroamericana y su incidencia en el pleno disfrute de los derechos Humanos. Informe Nacional. El Salvador.

ISDEM. 2009. Concejos Municipales, Iniciativa Social para la Democracia, 2009-2012. El Salvador.

Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa. 2008. Planificación Estratégica Territorial Trinacional periodo 2008 – 2023. Octubre de 2008.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2008. IV Censo Agropecuario 2007 – 2008. Resultados Nacionales. Ministerio de Economía – BID. El Salvador.

Ministerio de Educación. 2009. Compendio de Perfiles Educativos por Departamento UNICEF – MINED. El Salvador.

Ministerio de Justicia y seguridad Pública. 2012. Sitio Web [www.seguridad.gob.sv](http://www.seguridad.gob.sv).

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2006. Segundo Censo Nacional de Desechos Sólidos Municipales. Informe Consolidado. MARN – BID. El Salvador.

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2011. Boletín Climatológico de El Salvador. El Salvador. Diciembre 2011

SACDEL. 2011. Diagnostico del Ambiente de Negocios en el Municipio de Candelaria de La Frontera. Proyecto USAID para La Competitividad Municipal, El Salvador. Octubre de 2011

SALDEL 2012. Diagnostico Institucional de La Alcaldía Municipal, Municipio de Candelaria de La Frontera. Proyecto USAID para La Competitividad Municipal. El Salvador. Enero de 2012

SICA. 2012. Sitio Web [www.sica.int](http://www.sica.int).

PNUD & FUNDAUNGO. 2009. Almanaque 262. Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador. Subsecretaria de Desarrollo Territorial y descentralización.

USAID. 2009. Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. RTI. El Salvador. Agosto de 2009

USAID. 2011. Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador. Enero, 2012

## ANEXO

### Anexo 1. Empresas registradas en Catastro Empresarial del municipio de Candelaria de La Frontera

**Tabla N° 45. Empresas registradas en el Unidad de Catastro Empresarial del municipio de Candelaria de La Frontera**

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Alfaro De Linares, Juana Francisca</i>	7. C. Ote. y Ave. J.D.P. Sur. Barrio Santo Domingo	Comercio	Tienda
<i>Ávila Ana Cecilia</i>	Cantón Piedras Azules	Comercio	Abarrotería El Morrito
<i>Acosta Leonor</i>	Carretera Panamericana, Cantón Tierra Blanca	Servicio	Molino
<i>Alemán De Chávez, Ana Eugenia</i>	2a. Ave, Sur, Y Calle Pte. Barrio San Antonio	Servicio	Laboratorio Clínico Chávez
<i>Aguirre Linares, Francisco Salvador</i>	2a.Av.Sur.Barrio San Antonio	Comercio	Tienda Francis
<i>Aguilar De Mestizo, Ana Aracely</i>	Cantón Piedras Azules	Comercio	Abarrotería La Curvita
<i>Aguirre Regalado, Juan Pedro</i>	Cantón El Jute	Servicio	Vta. De Productos Lácteos Juan
<i>Alemán Linares, Eduardo Enrique</i>	2a. Ave, Sur, Calle 2 De Febrero Barrio Sto. Domingo	Comercio	Beatriz Print Shot Centro De Cop.
<i>Alarcón Maheda Inmer Udiel</i>	Cantón Monte Verde	Comercio	Tienda Sergio
<i>Ávila Portillo, Miguel Ángel</i>	3a.Ave.Sur, y 3a.C.Pte. Barrio Santo Dom.	Industria	Panadería. Santa Rita
<i>Aguirre Marinero, Francisco Daniel</i>	2a. Ave. Sur. Barrio San Antonio	Comercio	Centro De Comp, Ideas Pitbull
<i>Argueta Claros, Santos Enrique</i>	Carretera Pan. Barrio Las Animas	Comercio	Vta. De Arena Los Mangos
<i>Arcia Vda. De Urbano Addacsi</i>	Colonia Cristalia, Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda La Bendición De Dios
<i>Argueta Girón, Johanna Lizeth</i>	Ave. José D. Pte. Sur, Barrio Santo Domingo	Comercio	Tienda Paola
<i>Alfaro, Gerardo Antonio</i>	A. J. D. Peñate, Bo. Santo Domingo	Industria	Ladrillera
<i>Alvarado De Salazar, Cecilia</i>	Cantón La Parada	Servicio	Molino Alvarado
<i>Arévalo Linares, Eduardo Julio Cesar</i>	Calle Pte. Barrio San Antonio	Comercio	Variedades Vero
<i>Amaya Bonilla, Santos Cesar</i>	3a. Ave, Sur, Barrio Santo Domingo	Industria	Taller De Soldadura Amaya
<i>Alfaro, Victoria Esperanza</i>	2a. Ave, Sur. Barrio San Antonio	Comercio	Comedor Chita
<i>Arriola Glenda Enriqueta,</i>	6a. Av. Nte. B. Las Animas	Comercio	Tienda Glenda
<i>Axume Nájera, Santos</i>	Col. La Cruzadilla Cantón El Jute	Comercio	Tienda Santillos
<i>Avilés De Martínez, Verónica</i>	2a.Ave.Sur,B.San Antonio	Comercio	Helados Sarita

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Carolina</i>			
<i>Argueta De Salguero Blanca Eralia</i>	6. Ave. Nte. B. Las Animas	Comercio	Sala De Belleza Blanqui
<i>Argueta Claros Sonia Isabel</i>	Col. Las Anim. B. Las Animas	Comercio	Tienda Samuel
<i>Alfaro De Axume Rosa Angélica</i>	Fin. Ave. J.D. Pte. B. Sto. Domingo	Comercio	Tienda María José
<i>Alarcón Maheda Inmer Udiel</i>	Cantón Monte Verde	Comercio	Vta. De Licores El Almendro
<i>Alarcón Palma, Álvaro Armando</i>	La, Calle Pte Y 2a. Ave. Sur, Barrio San Antonio	Comercio	Vta. De Servigas
<i>Alfaro Delgado, Julián De Jesús</i>	Cantón La Parada	Comercio	Tienda Adrianita
<i>Aguilar Gómez José Ascensión</i>	Ave. Mdez, Sa, Crist ,Front	Comercio	Chalet Las Palm.
<i>Alfaro Vda. De Sandoval Sara</i>	3a. Calle Pte. Barrio San Antonio	Industria	Lácteos Divino Salvador
<i>Aguilar René Adalberto</i>	Carretera. Panamericana San Cristóbal Frontera.	Comercio	Taller De Estructuras Metálicas
<i>Aguirre Regalado, Juan Pedro</i>	Cantón El Jute	Comercio	Molino Juan
<i>Alarcón Carrillo, José Milton</i>	Carretera Panam. No. 53	Comercio	Atomes El Salvador Agri.
<i>Barrera De Ortiz Claudia Jaqueline</i>	Barrio Santo Domingo, Pasaje Masaya	Comercio	Tienda Teresita
<i>Bolaños Moscoso, María Olivia</i>	Calle Principal Aldea Bolaños	Comercio	Chalet San José
<i>Bolaños Portillo, José Luis</i>	Cantón La Parada	Comercio	Tienda Cesar Luis
<i>Barrera Granados, Saúl</i>	Cantón El Zacamil	Comercio	Vta. De Aves El Cand.
<i>Bollat Marroquín, Gerardo De Jesús</i>	Colonia Cristalia, Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda Los Jocotes
<i>Botto Rosales, Carlos Ernesto</i>	3a. Calle, Pte, Barrio San Antonio	Comercio	Sorbeteria Rio Soto
<i>Barrientos De Rodríguez Clara Luz</i>	Av. J. D. Peñate B. Las Animas	Comercio	Tienda Clarita
<i>Botto Isasi, Salvador Braulio</i>	Km.83 Carretera Panamericana, Colonia Las Cristalinas	Comercio	Granjas B
<i>Blandón Mancía ,José Cruz</i>	4a. Ave. Sur, Barrio San Antonio	Industria	Industrias Blandón, S.A. De C.V.
<i>Barahona Chinchilla Cecilio</i>	San Cristóbal Frontera	Servicio	Parqueo Privado
<i>Barrientos Nájera Rosa Lidia</i>	Cantón El Jute	Comercio	Tienda Nájera
<i>Blandón Morales, Henry Oliver</i>	4a.Ave.Sur Barrio San Antonio	Industria	Distribuidora De Calzado S.A. De C.V.
<i>Barrera Godoy José Francisco</i>	Final 3a.Calle Pte. B. San Antonio	Comercio	Carn. María Luisa
<i>Bolaños Martínez, Juan José</i>	Cantón La Parada, Aldea Bolaños	Comercio	Cantón La Parada

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Calles De Núñez, María Albertina</i>	Col. San Antonio Abad. Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda Mari
<i>Cardona Nájera Nery Nahun</i>	3a. Ave, Nte. Y Calle 2 De Febrero Barrio San Antonio	Comercio	Pupuseria Yireth
<i>Cristales Vda. De Avilés Blanca Hortensia</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Comercio	Rocola
<i>Castro López, Sonia Areli</i>	Carretera Pan. Barrio Las Animas	Comercio	Cervecería
<i>Cornejo Pacheco. Cecilia Elizabeth</i>	2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Industria	Vta. De Prod. Lácteos María Del Carmen
<i>Cabrera Máximo Alfredo</i>	1a. Ave, Sur, # 35 Barrio Sto. Domingo	Comercio	Centro De Desarrollo Integral
<i>Campos, Manuel De Jesús</i>	3a.C.Ote.Barrio Santo Domingo	Comercio	Granja Y Vta. De Huevos
<i>Colocho Jaime Antonio</i>	2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Comercio	Agroservicio Candelareño
<i>Cerna De Pineda. Irma Irene</i>	Carretera Pan. Barrio Las Animas	Comercio	Mini Bazar Irma
<i>Calderón Moran, Carlos Humberto</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Comercio	Granja Avícola Sonia
<i>Castro, Roberto De Jesús</i>	Sal. C. El Jute B. Santo Domingo	Comercio	Tienda Irene
<i>Castro De García Gilsia Elizabeth</i>	5a.C.Ote.Y 5a.Ave.Sur B. Sto. Dom.	Comercio	Tienda Gilsia Elizabeth
<i>Cortez De Linares, Rosa Alicia</i>	Col. Las Brisas, Barrio Las Animas	Comercio	Tienda La Bendición De Dios
<i>Contreras Cruz, Vilma Celia</i>	Lotificación Bolaños, Cantón La Parada	Comercio	Tienda La Bendición
<i>Clesa S.A. De C.V.</i>	5a. Av. Nte. Santa Ana	Servicio	Clesa
<i>Clesa S.A. De C.V.</i>	5a. Av. Nte. Santa Ana	Servicio	Postes De Energía Clesa
<i>Cruz Chacón Santos Alfonso</i>	2a. Av. Nte. y 4a. C. Pte. B. Las Ani.	Servicio	Funerales Chacón
<i>Cortez Martínez, Carlos David</i>	Ave. J.D. Pte. B. San José	Comercio	Librería Dany
<i>Contreras Valdez S.A. De C.V.</i>	Cantón Casas De Teja	Comercio	Agropecuario
<i>Cuellar Granados, Carlos Antonio</i>	2a.Av.Sur,B.San Antonio	Comercio	Farmacia La Salud
<i>Cornejo, Anibal Palacio</i>	2a. Ave. Sur. N0.8 Barrio San Antonio	Comercio	Ferret. La Frontera
<i>Cardona De González Ory Edeida</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Abarrotería Mineth
<i>Calderón Rodríguez, Oscar Eulalio</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Comercio	Vta. De Materiales De Construcción
<i>Cortez De Martínez, Vilma Elena</i>	Av. J.D. Pte. Barrio San José	Comercio	Tienda Vanessa
<i>Cerna De Barrera Ada Lilian</i>	4a. Av. Nte. Y 4a. C. Pte. B. Las An.	Comercio	Tienda
<i>Caja De Crédito Rural De Candelaria De La Front.</i>	2a. Calle Pte. Barrio Las Animas	Financiera	Oficina Financiera

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Cabrera Máximo Alfredo</i>	Carret. Pan, Barrio Las Animas	Comercio	Pap. y Lib. Max Office
<i>Cardona, Marta Julia</i>	Cas, San, Cristóbal Frontera	Comercio	Rocola
<i>Castro De García Rosa Edith</i>	4a. Av. Nte. Y 2a. C. Pte. B. Las An.	Comercio	Tienda Lupita
<i>Cardona Galicia, Oscar Armando</i>	Cas, San, Cristóbal Frontera	Comercio	Cervecería El Chino
<i>Calderón Rodríguez, Cesar Marcelino</i>	2a. Av. Nte. B. Las Animas	Comercio	Cemacro
<i>Cilindres Vda. De García María Alicia</i>	Cas, San Cristóbal ,Frontera	Comercio	Mini Bazar, Marito, Katri Y Carlos
<i>Contacto Digital, S.A. De C.V.</i>	Calle Internacional, Cand. De La Front.	Comercio	Contacto Digital. S.A. de C.V.
<i>Cardona De González, Ory Edeida</i>	Cas, San, Cristóbal Frontera	Comercio	Hotel Don Pepe
<i>Carballo Sandoval, José Hernán</i>	Cantón La Parada	Comercio	Tienda Gaby
<i>Cardona Galicia, Elba Ruth</i>	San, Cristóbal Frontera	Comercio	Cinquera
<i>Cardona, Marta Julia</i>	San, Cristóbal, Frontera	Comercio	Refresquería Tita
<i>Cerna Ramos, Oliverio Augusto</i>	Cas. Paraje Galán	Comercio	Tienda Finita
<i>Contacto Digital, S.A. De. C.V.</i>	Calle Internacional Cand. De La Front.	Comercio	Una Torre (Digicel)
<i>Calles José Ovidio</i>	5a. Ave, Sur, Barrio Santo Domingo	Industria	Vta. De Productos Lácteos
<i>Cardona De González, Ori Edeida</i>	Abarrotería Mineth	Comercio	Abarrotería Mineth
<i>Chinchilla , Luis</i>	Cas, San Cristóbal Frontera	Comercio	Mini Ferretería La Llave
<i>Chicas Martínez, Juan Jesús</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Comercio	Comedor y Pupusería Los Arcos
<i>Chinchilla Guevara, Yesenia Cecibel</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Vta. De Ropa Yesenia
<i>Distribuidora Electrimuebles S.A. De C.V.</i>	1a.Calle Y 2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Comercio	Vta. De Electrodomésticos
<i>Díaz De Linares Doraly</i>	5a. Ave. Sur, Col. La Esperanza. B. Sto. D.	Comercio	Tienda Doraly
<i>Dávila De Rodríguez, Edith Zuleima</i>	Cas, San, Cristóbal Frontera	Comercio	Pupusería San Cristóbal
<i>De León De Delgado Lorena Beatriz</i>	2a. Ave, Sur Y Calle 2 De Febrero Pte. Barrio San Antonio	Comercio	Boutique Lorena
<i>Delgado Pasayes, Jorge</i>	Cantón El Zacamil, Carret. Panamericana	Servicio	Transporte Silvestre
<i>Escobar De Ramos, Enma</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Comercio	Granja Las Animas Y Vta. De Huevos

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Escobar Burgos, Carlos Rafael</i>	2a. Ave, Sur. Y La. Calle Pte. Barrio San Antonio	Servicio	Clínica Medina Betesda
<i>Escalante Guadalupe Del Rosario</i>	San Cristóbal Frontera	Servicio	Funerales El Buen Consolador
<i>España Carrillo Flavio Oswaldo</i>	C. 2 De F. Y 2a. Av. Nte. B. Las Anim.	Comercio	Variedades España
<i>Escobar, Guadalupe</i>	3a.C.Ote.Y Ave. J.,D. Pte. B. Sto. Dom.	Comercio	Un Chalet
<i>Espinoza Franco, Roberto</i>	Carretera Pan. San Cristóbal Front	Comercio	Tienda El Almendro
<i>Escalante Ruiz, Francisco Anibal</i>	Cantón El Zacamil, Carretera. Panamericana	Comercio	Rocola En Abarrot Tita
<i>Escobar De Morales, María Hortensia</i>	Cas, San Cristóbal, Frontera	Servicio	Transp. Div. Prov.
<i>España Carrillo Flavio Oswaldo</i>	2a.Avenida Nte, Barrio Las Animas	Comercio	Maquinas De Juego De Video
<i>Fajardo De Ortega, Carmela Aida</i>	Col. Las Brisas C. Principal # 77	Comercio	Tienda Verónica
<i>Figueroa De Fuentes, Carmen</i>	4a. Ave. Sur, Barrio Las Animas	Comercio	Sala De Belleza Chelty
<i>Flores Constantino Francisca Margarita</i>	Calle 2 De Febrero Barrio San Antonio	Comercio	Chalet La Bendición
<i>Fernández Ramírez Urbano</i>	4a. C. Pte. Y A. J.D. Peñate B. Las A.	Comercio	Ferretería Fernández
<i>Fernández. Roberto</i>	Cantón Tierra Blanca	Servicio	Molino Magda
<i>Figueroa Martínez, Oscar Eduardo</i>	Lot. La Manzanita Cantón El Zacamil	Comercio	Rocola
<i>Franconi Meléndez, Carlos Antonio</i>	Carretera Panamericana. Barrio San Antonio	Servicio	Enlace Visión. Postes
<i>Flores, Maura Luz</i>	Carretera Pan. San Cristóbal Frontera	Comercio	Comedor Teleférico
<i>Franconi Meléndez, Carlos Antonio</i>	Carretera Panamericana Barrio San Antonio	Servicio	Enlace Visión
<i>Flandez Alvarado, Sabino De Jesús</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Parqueo Privado
<i>Flores, Elsa Beatriz</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda Beatriz
<i>Figueroa, Miguel Antonio</i>	Carretera Panamericana. Barrio Las Animas	Servicio	Taller De Rep. De Llantas
<i>Figueroa, René Adeldo</i>	7a.C.Pte.B.Sto.Domingo	Industria	Vta. De Prod. Lact.
<i>Fajardo De Ortega, Carmela Aida</i>	Colonia Las Brisas C. Princ. No.77	Comercio	Abarrotería Verónica
<i>Flores De Valencia, María Leticia</i>	Cas. Paraje Galán	Comercio	Tienda Lety
<i>Guerrero, Nora Marina</i>	2a. Ave. Nte. Y 4a. Calle Pte Barrio Las Animas	Comercio	Vta. De Tortas Y Restaurante
<i>Guzmán Consuelo Del Carmen</i>	Cas, San. Crist. Frontera	Comercio	Pupuseria Lisseth
<i>García Sandoval. Manolo</i>	2a. Calle Pte Ave. José Domingo Pte. Barrio Las	Industria	Panadería García

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
	Animas		
<i>Gómez Reyes, Jorge Alberto</i>	2a. Ave, Nte Calle 2 De Febrero Pte. Barrio Las Animas	Comercio	Igcad S.A. de C.V.
<i>González Olmedo, Mauricio Enrique</i>	5a. Ave, Sur, Barrio Santo Domingo	Comercio	Tienda Edith
<i>García María Elena</i>	4.Ave.Nte.B.Las Animas	Comercio	Librería San Juan
<i>Godínez Díaz, David Armando</i>	Colonia Santa Fe Block # 4	Comercio	Tienda Berta
<i>García Castro Julia Marlene</i>	3a. Calle # 25 Barrio Sto. Domingo	Comercio	Tienda Arely
<i>Gálvez Miguel Ángel</i>	Carret. Panamericana B. Las A.	Comercio	Carnicería Mirna
<i>Gálvez Quintanilla Alejandro</i>	2a. Av. Nte. B. Las Animas	Comercio	Sorbetería Estrella Polar
<i>Guerra Portillo, José Manuel</i>	4a. Calle Ote. Barrio San José	Comercio	Farmacia Salud Comunal
<i>Guerrero, Nora Marina</i>	2a. Ave Nte. Y 4a. Calle Pte. Barrio Las Animas	Comercio	Vta. De Tortas Y Restaurante
<i>Gasolinera Texaco</i>	Cantón El Zacamil	Servicio	Gasolinera Texaco
<i>Gasolinera Texaco</i>	Cantón El Zacamil	Servicio	Bombas Gasolinera Texaco
<i>Guerra, José Heberto</i>	C.2 De Feb. Pte. B. San Antonio	Servicio	Transp. Ever José 1
<i>Guerra Hernández Alejandro Antonio</i>	C.2 De Feb. Pte. B. San Antonio	Servicio	Transporte Lisbeth
<i>Guerra De Sandoval, Noelia Cristina</i>	Ave. José Domingo Pte. Sur, Barrio San Antonio	Comercio	Comedor El Único
<i>Guerra Sarai</i>	2a.Ave.Norte.B.Las Animas	Comercio	Tienda Karlita
<i>González Peñate, Axa</i>	Colonia El Milagro Cantón El Jute	Comercio	Tienda Axa
<i>Guerrero Marroquín, Daniel</i>	Cantón Monte Verde	Servicio	Molino
<i>Guerra Ortiz, Roberto Antonio</i>	Kilometro 86, Carretera Panamericana	Comercio	Rest. y Turicentro Aguas Mágicas
<i>Guerra Lemus Rafael</i>	2a. Av. Nte. Y 8a. C. Pte. B. Las An.	Comercio	Centro Social Rancho Alegre
<i>González Salguero, Rubén Antonio</i>	Cantón Piedras Azules	Comercio	Tienda Rosita
<i>González David Orlando</i>	6.Av-Nte.Y 4.C.Pte.B.Las Animas	Servicio	Taller De Soldadura González
<i>García Mendoza, José María</i>	4a, Ave. Nte Y 2a.Calle Pte. Barrio Las Animas	Comercio	Abarrotería Juan María
<i>Guzmán Consuelo Del Carmen</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Tienda Lizeth
<i>Granja Criaves, S.A. De. C.V.</i>	Cas, Ojo De Agua, Cantón El Zacamil	Comercio	Granja Singuil

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Granja Criaves, S.A. De. C.V.</i>	Cas. Cristalinas C. El Jute	Industria	Granja La Esperanza
<i>Granja Criaves, S.A. De. C.V.</i>	Cas. Cristalinas C. El Jute	Industria	Granjas Las Cristalinas
<i>Granja Criaves, S.A. De. C.V.</i>	Cantón La Parada	Industria	Granja Aldea Bolaños
<i>Granja Criaves, S.A. De. C.V.</i>	Cantón El Zacamil	Industria	Granja Don Beto
<i>Guevara Chinchilla, Yesenia Cecibel</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Mini Bazar Novedades
<i>Guerra Portillo, Rosa Margarita</i>	2a.Ave. Sur, Bo. San Antonio	Comercio	Mini-Botique-Brenda
<i>Guerra Portillo, José Manuel</i>	2a. Ave, Sur, Barrio Las Animas	Comercio	Billar
<i>Guerra De Pineda, Lindaura Del Carmen</i>	Cantón El Jute	Comercio	Tienda Linda
<i>García Hernández, Salvador Ernesto</i>	2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Comercio	Gimnasio Candelareño
<i>Granados Mejía, Carlos Alberto</i>	Cas, Paraje Galán	Comercio	Molino
<i>Hernández Ortiz, Heylin Susana</i>	Carretera Pan. Barrio Sto. Domingo	Comercio	Sala De Belleza Fashion Salon
<i>Hernández Rodríguez, Jorge Alberto</i>	Col. Cristalia C. El Zacamil	Servicio	Molino El Único
<i>Hidalgo Lima, Nahun Antonio</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Servicio	Molino El Único
<i>Herrera Mejía, Vicente</i>	Cantón San Jerónimo	Comercio	Tienda Vicente
<i>Hernández Moran Julio Cesar</i>	Cas, La manzanita Cantón El Zacamil	Comercio	Taller De Mecánica Ángel
<i>Hernández Marta Olivia</i>	Col. Las Brisas. B. Las Animas	Comercio	Tienda Tita
<i>Hernández, Angela Rafael</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda Los Ángeles
<i>Hernández Castillo, David Rubén</i>	Col. Las Brisas Barrio Las Animas		
<i>Inversiones Hospitalarias, S.A. De. C.V.</i>	4a, Calle Pte. Barrio Las Animas	Servicio	Clínica Cader
<i>Importadora Y Exportadora Ortiz Martínez, S.A. De. C.V.</i>	Carretera Pan. Litificación San Antonio Abad, Cantón El Zacamil	Comercio	Vta. De Vehículos
<i>Jiménez Lima Gloria Lizeth</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Servicio	Molino
<i>Linares De Santos Gladis Emira</i>	2c.Pte. Barrio Las Animas	Servicio	Transporte Princesa
<i>Linares De Martínez Delmira</i>	2a. Ave. Sur. Barrio San Antonio	Comercio	La Nevería
<i>Luna, María Marlene</i>	Cas San Cristóbal Frontera, Recinto Fiscal	Comercio	Chalet Luna
<i>Linares Payes, Eugenia Antonia</i>	5a.C.Ote.Y 3a.Ave.Sur,B-Sto Dom.	Servicio	Tienda Divina Providencia
<i>Linares, María Cruz</i>	Lotificación Bolaños	Comercio	Tienda

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Linares De Rodríguez, Yony Marleny</i>	3a. Calle Pte Barrio San Antonio	Servicio	Clínica Dental
<i>Linares, Elmer Antonio</i>	Cantón El Zacamil	Comercio	Servicio Técnico Linares
<i>Linares López, Maximiliano</i>	2a. Ave. Sur. Y 3a. Calle Pte. Barrio San Antonio	Comercio	Cafetín Rosi
<i>Linares Ortega, Julio Cesar</i>	Ave.J.D.P.Sur,C.2.De.Feb.Pt e.B.San Ant.	Comercio	Abarrotería Julito
<i>Linares Ortega, Gloria Florida</i>	C.2 De Feb. Pte. y Ave. J.D. Pte. B. San Ant.	Comercio	Carnicería Yanira
<i>López Guerra, Carlos Ernesto</i>	C.2.De F.Y 1a.Av.Sur,B.Santo Domingo	Comercio	Bar Y Restaurante, Chino S Place
<i>Lemus Vda. De Linares María</i>	2a.Ave.Sur, B. San Antonio	Comercio	Transporte Princesa li
<i>Linares De Garcia , Irma Evelyn</i>	2a. Calle Pte Barrio Las Animas	Industria	Agroindustria Liroca
<i>López, José Daniel</i>	3a. Ave, Sur. # 79 Barrio Sto. Domingo	Industria	Panad. Regalo De Dios
<i>Lima , Julio Cesar</i>	1a. Calle Pte. Entre 4a. Y 2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Comercio	Compra Y Vta De V. San Cristóbal
<i>Linares Chinchilla ,José Manuel</i>	Cantón El Zacamil	Comercio	Bar Y Restaurante El Fronterizo
<i>López De Argueta María Eva</i>	Cantón San Vicente	Comercio	Tienda Evita
<i>López De Linares, Celestina</i>	Cas, Paraj. Galán Cton San Vic.	Comercio	Tienda Celestina
<i>Lima José Reynaldo</i>	1a Av. Sur B. Santo Domingo	Comercio	Tienda Santo Domingo
<i>López, José Daniel</i>	3a. Ave. Sur.# 79 Barrio Sto. Domingo	Comercio	Tienda Regalo De Dios
<i>Linares Chinchilla, José Manuel</i>	Lotificación San Antonio Abad, Cantón El Zacamil	Comercio	Linares Repuestos
<i>Linares Moran, Juana</i>	Cantón El Zacamil Cas, Ojo De Agua	Comercio	Bebidad Y Alim De El Salvador
<i>Lemus Elías Rafael</i>	Colonia Las Animas Barrio Las Animas	Servicio	Molino Linares
<i>Macal Eriberto</i>	Carretera Panamericana, Barrio Las Animas	Comercio	Tienda El Buen Precio
<i>Marroquín González, Sigfredo Antonio</i>	Hda. Paraje Galán	Servicio	Clínica Paraje Galán
<i>Méndez De Samayoa, María Vilma</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Variedades Vilma
<i>Méndez Cerna. Lindaura</i>	San Cristóbal Frontera Recinto Fiscal	Comercio	Comedor
<i>Martínez, Evangelina</i>	Cantón La Parada	Servicio	Molino San Carlos
<i>Marroquín Hernández, Nixon Mauricio</i>	Colonia El Milagro. Cantón El Jute	Comercio	Tienda Caren
<i>Morales Escobar, Joaquín Arnoldo</i>	San Cristóbal Frontera	Servicio	Transporte Sagrada Familia

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Morales Mercedes</i>	Cantón El Zacamil, Carret. Panamericana	Comercio	Tienda Mercedes
<i>Mendoza España, Víctor Manuel</i>	Carretera Pan. Barrio San Antonio	Servicio	Clínica Medica Dental
<i>Morales Paz Birgilio Antonio</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Servicio	Fucrisan
<i>Moran Maritza Isabel</i>	1a. Ave. Sur. Barrio Sto Domingo	Comercio	
<i>Mancia Reyes, Marvin Alexander</i>	Cantón Piedras Azules	Comercio	Tienda Yohalma
<i>Martínez De Escalante, Marta Alicia</i>	Cantón El Jute	Comercio	Abarrotería Tita
<i>Martínez, De Vanegas Ana Rosa</i>	4a.Av,Norte B. Las Animas	Comercio	Pupuseria Rosita
<i>Marroquín, Oscar Humberto</i>	Cas, San Antonio Abad, Cantón El Zacamil	Servicio	Molino El Rápido
<i>Martínez De Mendoza Gloria</i>	2a.Ave.Sur,B.San Antonio	Comercio	Tienda M * M
<i>Martínez Lima, Ana Margarita</i>	La. Calle Pte. Barrio Santo Domingo	Comercio	Sala De Belleza Margoth
<i>Medina Polanco Héctor Virgilio</i>	2a C. Ote. B. Las Animas	Servicio	Taller De Mecánica, Teto
<i>Mancia, Víctor Manuel</i>	Cas, San, Cristóbal Frontera	Industria	Panad. Blanquita
<i>Martínez Evangelina</i>	Cantón La Parada	Servicio	Transporte Santa Barbara
<i>Martínez José Adán</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda San José
<i>Martínez Velásquez, Ana María</i>	Cantón La Parada	Comercio	Tienda Ramera
<i>Macal Lima, Cristela Esmeralda</i>	2a.Ave.Sur.B. San Antonio	Comercio	Pupuseria Marily
<i>Mancia De Martínez Aura Gladys</i>	Cas, San Cristóbal Frontera	Comercio	Cafetín Alma Elizabeth
<i>Mazariego Sandoval, Adolio</i>	Cantón La Parada	Comercio	Abarrotería Mirella
<i>Maheda, Juan Antonio</i>	Cantón Monte Verde	Comercio	Tienda Juanito
<i>Mejia, Mercedes</i>	7a.C.Ote.B.Santo Domingo	Comercio	Tienda Yaquelin
<i>Mendoza España, Víctor Manuel</i>	Barrio San Ant.C.Panamericana	Servicio	Clínica Dental
<i>Martínez, Evangelina</i>	Cantón La Parada	Servicio	Transporte Santa Barbara
<i>Morales Berta Nohemy</i>	4a. Av. N. Y 2a. C. Pte. B. Las Anim.	Comercio	Tienda Carlitos
<i>Montano De Mendoza, Petrona Del Carmen</i>	Cantón El Zacamil, Carret. Panamericana	Comercio	Tienda Clarita
<i>Monroy Salinas, Misael</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda Monroy
<i>Monroy Mirto Tulio</i>	Carret. Pan. San Crist. Front.	Comercio	Tienda
<i>Mancia De Lima Edith Ever</i>	1a.Calle Pte. Bo. San Antonio	Comercio	Vta. De Licores El Tenampa

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Madrid Peñate Julio Enrique</i>	Cantón Tierra Blanca	Comercio	Vta. De Verduras La Negrita
<i>Nájera De Martínez, Noé De Jesús</i>	Colonia Buenos Aires, Cantón Tierra Blanca	Servicio	Molino
<i>Noguera, Dunia Arely</i>	Ave. José D. Peñate Sur, Barrio Santo Domingo	Comercio	Tienda Divina Providencia
<i>Orellana Martínez Efraín</i>	Lotificación Bolaños Cantón La Parada	Comercio	Tienda Rosa
<i>Orellana González, José Daniel</i>	Cas, San, Cristóbal Frontera	Comercio	Abarrotería El Paso
<i>Orellana, Alfonso</i>	Cantón La Parada	Comercio	Abarrotería El Mercadito
<i>Ortega Herrera, Rosa</i>	Colonia Las Brisas	Comercio	Tienda Rosita
<i>Ortiz Herrera Carlos Humberto</i>	2a.Ave.Sur,Barrio San Antonio	Comercio	Farmacia San Ant.
<i>Osegueda, José Ramón</i>	2a. Ave. Sur. Barrio San Antonio	Comercio	Foto Estudio Osegueda
<i>Orellana Guardado, José Álvaro</i>	Carret. Pan. San Crist. Front.	Comercio	Tienda Los Chatos
<i>Orellana Xiomara Veralice</i>	Av. Princ. Col. Santa Fe	Comercio	Tienda
<i>Orellana Guerra, Oscar Orlando</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Industria	Lácteos Campeche
<i>Ortega Guerrero, Víctor Manuel</i>	2a, Avenida Nte. Barrio Las Animas	Comercio	Cervecería Víctor
<i>Palencia Serafín de Jesús</i>	Cas, San, Crist, Frontera	Comercio	Abarrotería Glen Mary
<i>Portillo De Ávila, Virgilia</i>	3a.C.Ote.B.Santo Domingo	Industria	Panadería Santa Cecilia
<i>Pineda Cisneros, José Candelario</i>	Carretera Pan. Barrio Las Animas	Servicio	Clínica Dental Jerusalén
<i>Portillo, Elmo Ernesto</i>	2a, Ave. Sur. L Calle Pte. Y Calle 2 De Febrero Barrio San Antonio	Servicio	Farmacia Amigos De Israel
<i>Portillo Guzmán, Elmo Ernesto</i>	2a. Ave. Sur. Barrio San Antonio	Servicio	Clínica Medina Amigos De Israel
<i>Prado Nathan</i>	3a. Calle Pte. Barrio San Antonio	Comercio	Ciber Café. Sin Fronteras
<i>Palencia Serafín de Jesús</i>	Cas, San, Cristóbal Frontera,	Comercio	Tienda Glen Mary
<i>Pineda Mancia, Juan Jaime</i>	Carret. Pan. Barrio Las Animas	Comercio	Abarrotería Glen Mary
<i>Palma, Carlos Humberto</i>	7a.C.Ote.B.Santo Domingo	Comercio	Venta De Licores Charly
<i>Portillo Yolanda Del Carmen</i>	Aldea Bolaños Cantón La Parada	Comercio	Tienda Mercedes
<i>Palma Pérez, Enma Deodora</i>	2a.Entrada Col, Sur Este La Esp.	Comercio	Tienda Kevin
<i>Peraza Figueroa, Luis Jonny</i>	Col, Sto. ,Domingo, B. Sto. Dom.	Comercio	Carnicería Esperanza
<i>Portillo de Ávila Virgilia.</i>	3a.C,Ote.B.Santo Domingo	Comercio	Tienda Santa Cecilia

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Posada Carlos Humberto</i>	1a. Calle Ote. Barrio Sto. Domingo	Servicio	Oficina Jurídica
<i>Posada, Carlos</i>	1a.C,Ote.B.Santo Domingo	Comercio	Barbería Leiva
<i>Pérez José Carlos Del Carmen</i>	1a. Calle Pte. Barrio San Antonio	Servicio	Gigantes Express. S.A. de. C.V.
<i>Quijada De Catota Dalila</i>	Carretera Panamericana, Col. Las Animas	Comercio	Tienda Sindi
<i>Rivera De Chinchilla, Ana Isabel</i>	La, Calle Ote. Barrio Sto. Domingo	Comercio	Pupuseria Isabel
<i>Ramos Roca De Vega Gloria Noelia</i>	6a. C. Pte. B. Las Animas	Comercio	Tienda Gloria
<i>Rodríguez De Fernández, Evelyn Yanira</i>	4a. Calle Pte Y 2a. Ave, Nte Barrio Las Animas	Comercio	Vta. De Materiales De Construcción
<i>Rivera Ramos, René Mauricio</i>	3a. Calle Pte. Barrio San Antonio	Comercio	Billar San Antonio
<i>Reyes Palacios, Marcos</i>	Cas, Paraje Galán Cantón San Vicente	Comercio	Abarrotería Rosy
<i>Rodríguez Castillo, Rosa Luz</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Comercio	Chalet Wendy
<i>Robles Pinto, Reina Elizabeth</i>	Lot. San Antonio Abad Km 96	Industria	Fabrica De Ladrillos San Pedro
<i>Ramos Daniel</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Servicio	Molino Las Animas
<i>Reyes Linares, Delfido</i>	Lotificación Bolaños Cantón Tierra Blanca	Servicio	Molino Los Tres Reyes
<i>Ramos. Roberto De Jesús</i>	C. Pan. San, Cristóbal Frontera	Servicio	Molino Las Victorias
<i>Ramírez Martínez, Deysi De Jesús</i>	Colonia Las Flores C. Principal	Comercio	Cervecería Santa Fe
<i>Ramos Guerra, Indalecio De Jesus</i>	2a. Ave, Sur, Barrio San Antonio	Comercio	Bicy Repuestos Y Taller
<i>Ramírez Martínez, Héctor Antonio</i>	Barrio Sto. Domingo. # 103	Comercio	Cervecería Santa Fe
<i>Rivera Chavarría, Antonia Elizabeth</i>	Lot. San Antonio Abad # 2 Cantón El Zacamil	Comercio	Abarrotería El Paso
<i>Rivera Rivera Santos Humberto</i>	Carretera Panamericana Km.87	Comercio	Tienda Edith
<i>Ramírez Argueta, Santos</i>	7a.C.Ote.Barrio Santo Domingo	Comercio	Abarrotería Ramírez
<i>Ramírez De Martínez. Alma Angelina</i>	Cantón La Parada	Comercio	Abarrotería Almita
<i>Ramos De Portillo, Lidia Alba</i>	La. Calle Ote Y 3a. Ave. SurBarrio Sto. Domingo	Comercio	Tienda Alba
<i>Rivera Rivera, José Alberto</i>	1a.C.Ote.Barrio Santo Domingo	Comercio	Reparación Y Vta De Llantas J.R.
<i>Rodríguez Vásquez, Fernando Amilcar</i>	2a. Ave. Sur. Barrio San Antonio	Comercio	Tienda Fernando

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Rivera De Rivera Janet</i>	Ave, José Domingo Pte. Barrio Sto. Domingo	Industria	Panadería Pan Nuestro
<i>Ramos De Cardona, Francisca Dionisia</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Tienda Francisca
<i>Rivera, Bernardo</i>	Ave. José Domingo Pte. Sur La. Calle Ote Barrio Santo Domingo	Servicio	Molino Rivera
<i>Ramos García, Jorge Armando</i>	2a, Ave, Nte Barrio Las Animas	Servicio	Tapicería Henry
<i>Ramírez Barahona, Darío Arnoldo</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Impórtelas Y Tienda San Antonio
<i>Rivera Vda. De Rosales Victoria Mirtala</i>	2a.Ave.Sur,Barrio San Antonio	Comercio	Tienda San José
<i>Roca Hugo Ernesto</i>	8a.Calle Ote. Barrio San José	Industria	Taller De Soldadura Eléctrica
<i>Rivas De Cortez, María Elena</i>	Cantón La Parada	Comercio	Tienda California
<i>Rodríguez, Julio Cesar Y Marta Luz Rodríguez</i>	Col. Las Brisas. C. Principal #LL5 Barrio Las Animas	Comercio	Tienda Tinita
<i>Rodríguez Vásquez José Demetrio</i>	4a. Nte. B. Las Animas	Comercio	Deposito Ce Cerveza Mecho
<i>Rodríguez De Calderón Marina</i>	2a. Av. Nte. Y C. 2 De Feb. B. Las A.	Comercio	Tropi Marinita
<i>Ramírez, Alex José</i>	Cantón El Jute	Comercio	Granja San José
<i>Ruano José Dimas</i>	Carret. Pan. San Crist. Front.	Comercio	Comedor Mirna
<i>Rosales Nájera ,Rosa Esperanza</i>	Cantón La Criba	Comercio	Mermeladas Y Encurtidos La Bendición
<i>Ramos De Mendoza, Rosa Maritza</i>	Cantón El Zacamil	Industria	Iniciativa P. El Nuevo Amanecer
<i>Recinos Carrillo, Mario Oswaldo</i>	2a, Avenida Sur, Barrio San Antonio	Industria	Zapatería La Deportiva
<i>Salazar. José Adán</i>	Cantón El Zacamil	Comercio	Abarrotería Food Mart
<i>Salas Blanco, Elsa Damaris</i>	Cantón El Zacamil	Industria	Panadería Evelyn
<i>Suarez. Alma Lorena</i>	Calle 2 De Febrero Entre 1a Y 3a.Ave.Nte.Barrio San José.	Comercio	Comercial Estefany
<i>Samayoa Chinchilla, Adelso</i>	Cantón Piedras Azules	Servicio	Molino
<i>Sánchez Vda. De Monge María Elena</i>	Colonia Cristalia Cantón El Zacamil	Comercio	Tienda Capulín
<i>Sagastume Silvia Flora</i>	1a.C.Pte.Y 4a.Ave.Sur B. San Ant.	Comercio	Tienda Maritza
<i>Salazar Santos</i>	Cantón La Parada	Servicio	Molino
<i>Soto De Rodríguez, Ana Guadalupe</i>	Cantón Tierra Blanca	Comercio	Abarrotería Melissa
<i>Sagastume De Alfaro, Hilda Odilia</i>	Carretera P. Barrio San Antonio	Servicio	Sala De Belleza Susy

CONTRIBUYENTE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	ESPECIFICO
<i>Sigui M. Pedro Enrique</i>	Carretera Pan Km.10/2 Santa Tecla	Servicio	Texaco Caribbean Inc.
<i>Servicios de Construcción y Terracería, S.A. De. C.V.</i>			
<i>Tejada De Jacobo, Ana Lilian</i>	Ave. José Domingo Pte. Barrio Las Animas	Servicio	Molino Any I
<i>Toledo Zelaya, María Olivia</i>	San Cristóbal Cantón Piedras Azules	Comercio	Comedor El Almendro
<i>Toledo, Ana Julia</i>	Cas, San, Cristóbal, Frontera	Comercio	Tienda Los Tres Luisitos
<i>Tejada De Jacobo, Ana Lilian</i>	4a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Servicio	Molino Anyli
<i>Telemovil El Salvador</i>	Carretera Pan. Barrio San Antonio	Servicio	Torre
<i>C.T.E. S.A. de. C.V.</i>	2a. Ave. Nte. Barrio Las Animas	Servicio	Ofc.Cand Y San Crist.
<i>Publitel, S.A. de. C.V.</i>	2a.Ave. Nte. Barrio Las Animas Cabinas	Servicio	Cabinas
<i>C.T.E. S.A .de. C.V.</i>	2a.Ave.Nte.Barrio Las Animas Postes	Servicio	Postes
<i>C.T.E. Telecom , Personal S.A. De. C.V.</i>	2a.Ave. Nte. Barrio Las Animas Torres	Servicio	Torres
<i>Trujillo Paz Oliverio Misael</i>	Cas, Paraje Galán, C. San Vicente	Servicio	Transporte Juan Carlos
<i>Transporte Sebicaf S.A. De C.V.</i>	Cas. Paraje Galán Cantón San Vicente	Servicio	Transp. Sebicaf
<i>Telefónica Móviles El Salvador S.A. De. C.V.</i>	San Salvador	Servicio	Telefónica
<i>Telefónica Móviles S.A. De. C.V.</i>	San Salvador	Servicio	Cabinas, Postes Y Torre
<i>Telecom Personal, S.A. De. C.V.</i>	Cantón El Zacamil La Arenera	Servicio	Una Torre De Celular
<i>Telecom Personal, S.A. De. C.V.</i>	Cantón La Parada, Aldea Bolaños	Servicio	Una Torre De Celular
<i>Toledo Zelaya, María Olivia</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Vta De Licor Olivia
<i>Telemovil El Salvador</i>	Aldea Bolaños	Servicio	Una Torre
<i>Umaña Vda. De Montoya</i>	6a.Calle Ote. Barrio San José	Comercio	Tienda Gollito
<i>Umaña Bolaños, Jorge Alberto</i>	Cantón La Parada	Comercio	Centro Rec. Brisas De La Aldea
<i>Umaña Doris Del Carmen</i>	3a. Calle Ote Y 3a. Ave, Sur, Barrio Sto Domingo	Comercio	Refresquería Iliana
<i>Vidal López, Silvia Roxana</i>	Colonia Las Flores C-13	Comercio	Tienda Silvia
<i>Valladares Mazariego, Gonzalo</i>	Calle 2 De Febrero Barrio San Antonio	Comercio	Vta De Ropa Usada
<i>Vega, Luis Alonso</i>	Callejón La 25 , Aldea Bolaños	Industria	Panadería Vega
<i>Viana De Sandoval. Vilma Ruth</i>	Calle Principal, Aldea Bolaños	Comercio	Sala De Belleza Vilma

<b>CONTRIBUYENTE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESPECIFICO</b>
<i>Vanegas, Juan Antonio</i>	9a.C.Ote.Lot.La Esperanza	Industria	Panadería Silvia
<i>Valladares Morales, Roberto</i>	2a.Calle Pte. Barrio Las Animas	Industria	Panadería Y Pastelería Pamelita
<i>Vega De Portillo, Norma Nilida</i>	6a.Calle Ote. Barrio San José	Comercio	Tienda Norma
<i>Zepeda De Guerra. Ana Miriam</i>	2a. Calle Pte. Y 2a. Ave Nte. B. Las Animas	Comercio	Librería Y Papelería La Favorita
<i>Tablas González Dalila</i>	San Cristóbal Frontera	Comercio	Comedor
<i>Avícola Salvadoreña. S.A. De. C.V.</i>	Cantón El Jute	Comercio	Granja San Cristóbal

FUENTE: Catastro Municipal, 2011