



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE – LA LIBERTAD 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 de 2012

PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE – LA LIBERTAD

Octubre de 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: (503) 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

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
PRESENTACIÓN	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....	18
I.1 Concepto de competitividad municipal	18
I.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal	19
I.2.1 Actividades previas	20
I.2.2 Formulación del Plan	21
CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO	25
II.1 Geografía del municipio.....	25
II.1.1 División Administrativa	25
II.2 Recursos naturales	29
II.2.1 Climatología	29
II.2.2 Recursos hídricos	29
II.2.3 Suelo	29
II.2.4 Recursos forestales.....	29
II.2.5 Minas, canteras y otros recursos relevantes	30
II.3 Población	30
II.4 Migración.....	33
II.4.1 Remesas.....	33
II.4.2 Perfil migratorio.....	34
II.5 Educación	35
II.5.1 Años de escolaridad promedio:	35
II.5.2 Tasa alfabetismo adulto.....	35
II.5.3 Infraestructura y Servicios Educativos (Primaria, secundaria, bachillerato, universidades y tecnológicos).....	36
II.6 Calidad de vida e IDH.....	37
II.7 Conectividad	39
II.7 .1 Infraestructura vial.....	39
II.7.2 Infraestructura de telecomunicaciones	39
II.8 Mapa de actores	41
II.9. Asociatividad	45
II.9 Conclusiones	45
CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL	49

III.1 Gestión municipal	49
III.1.1 Desarrollo Organizacional.....	49
III.1.2 Finanzas Municipales.....	54
III.1.3 Servicios y Proyectos	61
III.1.4 Gobernabilidad Democrática	64
III. 2 Análisis de la Gestión municipal en relación al clima de negocios existente	67
III.3 Transparencia	71
III.4 Cobertura y situación financiera de los servicios municipales	72
III.5 Pro actividad	72
III.6 Seguridad	73
III.7 Normativa municipal: Ordenanzas de tasas, reglamentos, regulaciones a empresas	73
III.8 Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial	76
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL	79
IV.1 Tejido productivo del municipio	79
IV.2 Tejido empresarial	82
IV.3 Identificación de encadenamientos productivos y/o de proveedores	83
IV. 3.1 Cadenas existentes	83
IV.4 Servicios de Apoyo a Empresas	84
IV.5 Conclusiones	84
CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO	87
V.1 Metodología Utilizada	87
V.2 Participación del sector privado	87
V.3 Resultado del FODA (Sectores e Instituciones)	87
CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	98
VI. 1 Visión	98
VI. 2 Objetivos Estratégicos	98
VI. 3 Líneas Estratégicas	98
VI 3.1 Línea 1: Fomento de La Organización empresarial y de socios público- privado.	99
VI 3.2 Línea 2: Desarrollo Productivo en el Municipio	99
VI 3.3 Línea 3: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.....	99
VI 3.4 Línea 4: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.....	100
VI 3.5 Línea 5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus competencias en competitividad municipal en la promoción del Desarrollo Económico.....	100

VI.4 Programas y Proyectos para impulsar la competitividad municipal y mejorar la calificación del ICM.....	101
CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO.....	107
VII.1 Comité de Competitividad Municipal.....	107
VII.2 Propuesta de calificación del ICM	108
VII.3 Actividades de apoyo a las empresas.....	109
VII.4 Conclusiones.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
GLOSARIO	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de cantones y caseríos del Municipio de Ciudad Arce	26
Tabla 2. Población del municipio de Ciudad Arce, 1992 y 2007,.....	30
Tabla 3. Población del municipio Ciudad Arce, clasificada por rangos de edad	32
Tabla 4. Beneficiarios de Remesas en el Municipio de Ciudad Arce.....	34
Tabla 5. Escolaridad Promedio por Género y Edad	35
Tabla 6. Tasa de Alfabetismo Adulto en municipio Ciudad Arce	35
Tabla 7. Población Alfabeta y Analfabeta del Municipio de Ciudad Arce.....	36
Tabla 8. Infraestructura Educativa	36
Tabla 9. Inversión en diferentes rubros del Área de Educación	36
Tabla 10. Índice de Desarrollo Humano de algunos Municipios de El Salvador	38
Tabla 11. Jefaturas Mono parental.....	38
Tabla 12. Hogares con Servicio de Telecomunicaciones	40
Tabla 13. Cobertura de Energía Eléctrica en el Municipio de Ciudad Arce	40
Tabla 14. Acceso a Servicios Básicos	40
Tabla 15. Instituciones presentes en el municipio (OG y ONG)	42
Tabla 16. Principales actores locales privados, provenientes de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios, seleccionados para participar en los Talleres de Diagnóstico y Planificación Estratégica en el municipio de Ciudad Arce	43
Tabla 17. Análisis Área de Desarrollo Organizacional.....	50
Tabla 18. Composición del Concejo Municipal.....	54
Tabla 19. Ingresos Municipales Año 2011	55

Tabla 20. Ingresos Corrientes Año 2011	56
Tabla 21. Gasto Corriente Año 2011.....	57
Tabla 22. Fuente de los Recursos Financieros del	58
Tabla 23. Uso de los Recursos Financieros en el	59
Tabla 24. Evaluación del Área de Finanzas Municipales	60
Tabla 25. Proyectos y Programas de inversión, Año 2011	62
Tabla 26. Cobertura de los Servicios Públicos	63
Tabla 27. Análisis Área Servicios y Proyectos	63
Tabla 28. Análisis Área de Gobernabilidad Democrática	66
Tabla 29. Posiciones ocupadas por el municipio en ICM 2009-2011	68
Tabla 30. Comparación de valores para Sub índices de ICM en Ciudad Arce, 2009-2011	68
Tabla 31. Síntesis de las Ordenanzas	74
Tabla 32. Detalle de negocios por actividad económica registrados en el Catastro Empresarial, Unidad de Administración Tributaria	76
Tabla 33. Número de Productores y Tipo de Cultivo	79
Tabla 34. Volúmenes de producción de granos básicos en municipio Ciudad Arce	80
Tabla 35. Demanda de Trabajo	80
Tabla 36. Agroindustria en el municipio de Ciudad Arce	81
Tabla 37. Empresas en el Municipio de Ciudad Arce que generan empleo.....	83
Tabla 38. FODA Resumido	88
Tabla 39. FODA Institucional	93
Tabla 40. LÍNEAS ESTRATEGICAS.....	99
Tabla 41. Línea 1: Fomento de La Organización empresarial y de socios público- privado	101
Tabla 42. Línea 2: Desarrollo Productivo en el Municipio.....	102
Tabla 43. Línea 3: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral	103
Tabla 44. Línea 4: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad	104
Tabla 45. Línea 5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus competencias en competitividad municipal en la promoción del Desarrollo Económico.....	105
Tabla 46 Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Ciudad Arce.....	108

INDICE DE MAPAS

Mapa 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Ciudad Arce	25
Mapa 2. División cantonal del Municipio de Ciudad Arce	26
Mapa 3. Composición de los Municipios de AMUVASAN	45

INDICE DE GRAFICAS

Gráfico N° 1. Población del municipio de Ciudad Arce,.....	31
Gráfico N° 2. Población del municipio de Ciudad Arce,.....	31
Gráfico N° 3. Población Urbana y Rural (2007).....	32
Gráfico N° 4. Población del municipio de Ciudad Arce clasificada por rangos de edades	33
Gráfico N° 5. Porcentaje de beneficiarios de remesas en el Municipio de Ciudad Arce ...	34
Gráfico N° 6. Jefaturas Mono parental	39
Gráfico N° 7. Composición del Recurso Humano.....	52
Gráfico N° 8. Índice de Autonomía Financiera	56
Gráfico N° 9. Índice de Autonomía Operativa	58
Gráfico N° 10. Fuentes de los Recursos Financieros del	59
Gráfico N° 11. Uso de los Recursos Financieros	60
Gráfico N° 12. Proyectos y Programas de Inversión año 2011.....	62
Gráfico N° 13. Comparación de valores para Sub índices de ICM en Ciudad Arce, según mediciones 2009-2011.....	69
Gráfico N° 16. Comparación de Sub índices en medición 2011,	69

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1. Concepto de Competitividad.....	18
Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan	20
Diagrama N° 3. Gestión Municipal	49
Diagrama N° 4. Organigrama Alcaldía Municipal	53

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 Informatics System
ICM:	Índice de Competitividad Municipal
IDH:	Índice de Desarrollo Humano

INSAFORP:	Instituto Salvadoreño 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:	Reserch Triangle Institute

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 (por sus siglas en inglés)
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 del diálogo, permitiendo la creación de los vínculos entre los actores.

El Proyecto de USAID brinda asistencia técnica y capacitación a las municipalidades participantes para desarrollar su liderazgo económico proactivo, la mejora de la transparencia, el manejo de recursos, el acceso a la información y la regulación y mejora de servicios a las empresas. Además, apoya la formación de redes entre miembros del sector 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.

En este marco, a principios del 2011, las autoridades municipales de Ciudad Arce, solicitaron ser beneficiarios del proyecto, para ello se firmo el Memorando de Entendimiento suscrito entre ambas partes se acordó, como una de las primeras y más importantes actividades, proceder a la formulación de un **Plan de Competitividad Municipal** bajo una metodología de participación ciudadana. Este instrumento se entiende como una herramienta práctica orientadora de aquellas decisiones políticas cuyo propósito es aumentar las oportunidades de inversión y empleo local.

El Plan

El Plan de Competitividad Municipal (PCM) de Ciudad Arce, 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, requiere de acuerdos del conjunto de actores y sectores interesados. Propiciando el empoderamiento de los actores locales, 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 Ciudad Arce, ubicado en el Departamento de La Libertad,¹ El IDH de Ciudad Arce alcanza un valor de 0.711, el cual ubica al municipio en la posición 70 de la medición de los 262 municipios en el país.

¹ PNUD (2010), Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2010.

Ciudad Arce tiene 60,314 habitantes, 29,073 son hombres y 31,241 son mujeres. 41,483 se encuentran en el área urbana y 18.831 en el área rural,

Según MSPAS (2006), políticamente el municipio de Ciudad Arce está integrado por 15 cantones: Zapotitán, Santa Rosa, Las Acostas, La Joyita, La Esperanza, Las Cruces, San Andrés, Flor Amarilla, Cerro de Plata, La Reforma, Veracruz, El Conacaste, Lomas de Andalucía, Santa Lucia y San Antonio Abad, los cuales a su vez se dividen en 185 caseríos. El MARN reconoce la existencia de 12 cantones en el municipio.

El municipio tiene una superficie de 86.76 Km², y cuenta con área urbana es de 0.40 Km². La zona urbana del municipio, está conformada por cinco Barrios: El Centro, San Jacinto, La Esperanza, San José y El Rosario; y al menos 11 colonias: Las Colinas, La Ponderosa, Nueva Esperanza, La Providencia, Arce, San Carlos, Las Vegas, Loma Linda, Las Brisas, Costa Rica y El Ángel; todos ubicados al costado norte de la Carretera Panamericana, donde se encuentra mayormente el núcleo urbano del municipio. En esta zona, se observa mejor calidad en cuanto a servicios y equipamientos, en comparación con la parte sur de la mencionada carretera, donde se localizan lotificaciones y colonias ilegales

Perfil educativo de Ciudad Arce

De acuerdo a datos de MINED / UNICEF (2009), en Ciudad Arce, 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 el promedio de escolaridad es de 7.7 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 5.7 grados, 0.7 grados menos que el promedio nacional. Para las mujeres en este rango de edades, el promedio de escolaridad es de 5.4 grados, y para los hombres es 5.9 grados

Según MINED – UNICEF (2009), en 2008 existían 39 centros educativos en el municipio, 30 de los cuales eran públicos y nueve privados. Esta fuente registra que durante el período 2006 – 2008 en Ciudad Arce hubo un incremento de dos centros educativos, ambos privados (Cuadro 8).

Tejido Productivo y Empresarial

Según el censo empresarial del Ministerio de Economía (2005), existen 1,794 empresas registradas en el Municipio de Ciudad Arce, en su mayor parte empresas del sector Comercio, seguidas de los sectores Industria y Servicios (Cuadro 32), el Catastro Municipal registra para 2011 la existencia de 7,515 empresas,

En el Municipio de Ciudad Arce, los sectores más importantes desde la generación de empleos temporales y permanentes son la Industria y el Comercio, los cuales crean el 76.93 y el 11.92 por ciento, respectivamente, de la totalidad de puestos de trabajo en el municipio; en tercero y cuarto lugar se tienen a los sector de Servicios y Transporte, que generan el 7.31 y el 2.53 por ciento de empleos, respectivamente.

Gestión Municipal

La municipalidad cuenta actualmente con una estructura organizativa y manual de funciones y descripción de puestos aprobados por el Concejo Municipal en el año 2009, cuenta con un total de 69 empleados, que están distribuidos en 15 Unidades Operativas y 18 secciones. El 7.3% del personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce tiene un nivel profesional, contando con estudios Universitarios y el 80.5% del personal cuenta con nivel de bachillerato.

El Índice de Autonomía Financiera del municipio para el año 2011 indica que por cada \$1.00 de ejecución presupuestaria de ingresos municipales, aproximadamente \$0.14 son aportados por recursos propios de la municipalidad; el restante \$ 0.86 provienen de las transferencias del FODES y otras fuentes que recibió la municipalidad. A nivel general y en términos porcentuales se puede afirmar que el 62% de los gastos corrientes que tuvo la municipalidad durante el año 2011, fueron cubiertos con el ingreso corriente y el 38%, con otras fuentes como la transferencia FODES del 25%.

La municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo Local y de inversiones Municipales con los actores Locales, período 2010-2015.

Índice de Competitividad Municipal

En el 2011, de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados por el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)” de USAID, solo 5 obtuvieron un promedio de desempeño excelente, los cuales 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 50 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 43 en desempeño intermedio y 2 estaban en la categoría de desempeño bajo².

En 2011, se realizó una nueva evaluación para establecer el ICM. Para el caso del Municipio de Ciudad Arce, el Índice de Competitividad Municipal en la evaluación de 2009, alcanzó un valor de 4.82, y la posición número 98 entre los 100 municipios evaluados; mientras que en la evaluación 2011, este valor se incrementó a 5.72, observando una mejora de 0.45 puntos, denotando cambios mínimos en los proceso que implementa el Gobierno Local, pero subiendo a la posición 94.

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 Ciudad Arce

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

² Índice de Competitividad Municipal, USAID (2011)

- ✓ 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:

- ✓ Abundancia de recursos hídricos: Por su ubicación y la riqueza del recurso hídrico en la zona, el Municipio cuenta con agua disponible en cantidad a través del año para el desarrollo de cultivos de cereales, hortalizas y frutas, aun durante la época seca. Aunado al potencial hídrico, la existencia de atractivos naturales ha permitido el desarrollo del parque acuático Termos del Río, centro recreativo que atrae visitantes y genera ingresos al Municipio por la actividad turística.
- ✓ Planteles industriales en el Municipio: La instalación en el Municipio de planteles industriales, como la planta de procesamiento para la empresa Pollo Campero, INDUFOAM, zona franca American Park.
- ✓ Cursos de Formación Técnica: Se están implementado talleres de capacitación que permita la tecnificación del recurso humano

Las Debilidades más sobresalientes identificadas son:

- ✓ Desconocimiento de lo que se produce: El gobierno local no tiene conocimiento sobre la variedad de productos agropecuarios y volúmenes producidos en el Municipio.
- ✓ No acceso a créditos: Los productores tienen dificultades para llenar los requisitos que impone el sistema financiero para acceder a créditos.
- ✓ Falta de mano de obra para la corta de café: El sector cafetalero del Municipio se enfrenta en cada temporada de corte con la poca disponibilidad de mano de obra para esta tarea.
- ✓ No se cuenta con una estructura de comercialización de los productos: Los agricultores del Municipio comercializan sus productos a través de intermediarios, los que imponen los precios.
- ✓ Apatía laboral en receptores de remesas familiares: Población acostumbrada a la recepción de remesas, que provoca la indiferencia por actividades de superación personal y la falta de interés por el empleo.

Entre las Oportunidades más representativas, se mencionan:

- ✓ Zonas francas: la factibilidad de que proporcionen nuevas fuentes de empleo y el establecimiento de las cadenas de abastecimiento.
- ✓ Promoción de la cultura emprendedora: Establecimiento de un programa de incubación empresarial, que permita fortalecer el capital humano, y el establecimiento de nuevas empresas.
- ✓ Inversión de las remesas en actividades productivas: Promoción de la cultura emprendedora, al utilizar las remesas para el establecimiento de empresas en el Municipio.

Las amenazas identificadas, se tienen:

- ✓ Narco menudeo: Actividades ilícitas como ventas de drogas al consumidor, desarrollada por delincuentes que aprovechan las condiciones del Municipio.
- ✓ Pérdida de competitividad de las empresas: Cambio de tecnología de las empresas externas que compiten con los mismos productos elaborados por fábricas del Municipio.
- ✓ Desempleo por innovaciones tecnológicas: La pérdida de espacio laboral por las exigencias en tecnificación de los puestos de trabajo.

c. Visión

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Ciudad Arce, 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.

“Para el 2017, Ciudad Arce es un municipio dinámico, competitivo en oportunidades para el establecimiento y funcionamiento de nuevas empresas, con una fuerza laboral formada y preparada para trabajar en las empresas del municipio, a su vez donde exista una organización empresarial que vele por el desarrollo de municipio.

Además es un municipio con un centro urbano ordenado, con una población organizada, donde sus habitantes tienen calidad de vida, con iguales oportunidades de desarrollo para todos y todas”.

Para lograr esta visión, se definieron seis Objetivos Estratégicos, que se mencionan:

Objetivo 1: Alcanzar un aprovechamiento sustentable de los potenciales naturales.

Objetivo 2: Lograr en los ciudadanos la afabilidad, el buen trato, la calidez humana, hospitalidad y respeto a bienes y valores; imprimiendo así marca de territorio a una ciudad con destino recreativo y turístico.

Objetivo 3: Contar con mano de obra calificada con calidad, espíritu crítico e innovador; en función de los productos turísticos

Objetivo 4: Estimular la organización de la base empresarial por medio del fomento de grupos asociativos.

Objetivo 5: Que la municipalidad implemente acciones, que permitan ser competitivos a los sectores establecidos en el Municipio.

Objetivo 6: Modernizar la gestión de la municipalidad bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia, para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas.

Y para ordenar las acciones y las propuestas, estas se consolidaron en Líneas estratégicas, que se mencionan a continuación:

Línea 1: Fomento de La Organización empresarial y de socios público- privado.

En Ciudad Arce es necesario crear y fortalecer la estructura asociativa del sector empresarial y consolidar la vinculación con el sector público, posibilitando que ambos sectores transiten por el mismo camino del desarrollo.

Línea 2: Desarrollo Productivo en el Municipio

El desarrollo del Municipio es el resultado de la integración de acciones productivas, dirigidas al potencial del territorio y las oportunidades que tiene la región, sustentado en una buena participación social organizada y un gobierno local interesado en el desarrollo del Municipio.

La ubicación del Municipio de Ciudad Arce permite la interconexión con las principales carreteras, donde es posible el traslado de los productos que se maquilan o producen en las zonas industriales o en los campos agrícolas.

Línea 3: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

Ciudad Arce tiene un crecimiento poblacional sostenido, donde la población rural ha emigrado a la ciudad para acceder a las oportunidades educativas y las oportunidades laborales que se presentan en las zonas industriales y comerciales.

Línea 4: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.

La ubicación geográfica de Ciudad Arce es un potencial para su crecimiento económico, sin embargo, el crecimiento de la delincuencia, la inseguridad y el desorden en el territorio, especialmente en la zona urbana, limitan este potencial, desincentivan y alejan la inversión local y externa. El desorden en el centro urbano limita el desarrollo de proyectos de apoyo a la población, que se caracteriza por ser mayormente urbana.

Línea 5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus competencias en competitividad municipal en la promoción del Desarrollo Económico.

La municipalidad de Ciudad Arce, debe modernizar su gestión bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia. Esto es básico para lograr la capacidad necesaria que le permita 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.

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 económico y competitivo del Municipio, que a su vez conlleve un mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes.

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

Línea 1 Fomento de La Organización empresarial y de socios público- privado

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Asocios público-privados	1. Mayor comunicación empresa con municipalidad para exteriorizar necesidades	X		
Programa de formación de cultura asociativa	2. Identificación de los representantes por sector a participar			
	3. Diseño e implementación del programa de formación de la cultura asociativa en el sector público y privado	X		
Promoción de la organización del sector agropecuario y las alianzas estratégicas	4. Identificación y organización de productores y organizaciones líderes que deseen asociarse en unidades productivas (cooperativas, empresas agrícolas)	X		
	5. Promoción de la Asociatividad empresarial (o de productores) en torno a los sectores estratégicos (agricultores, piscicultores y apicultores, lácteos, etc.)			
	6. Creación de un comité técnico para fortalecer las micro y pequeñas empresas			
	7. Creación de la Red de Comercialización			X
	8. Organización del sector productivo		X	
	9. Creación de la Oficina Municipal, para el enlace entre la oferta y demanda de productos producido en el municipio		X	

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Línea 2: Desarrollo Productivo en el Municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Formación técnica de productores y productoras para el mejoramiento de su competitividad	1. Manejo piscicultores en técnicas para incrementar volúmenes de producción, manejo sostenible del agua utilizada en los estanques piscícolas	X		
	2. Manejo apicultores en técnicas para incrementar volúmenes de producción, asocio de plantas melíferas y explotación apícola de enjambres	X		
	3. Implementación de sistemas de riego en cultivos de productos agrícolas rentables, para producción durante la época seca,	X		

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	manejados en forma asociativa			
	4. Búsqueda de asocio con la ENA para mejorar producción agrícola: Uso adecuado de los recursos naturales, implementación de procesos productivos amigables, uso de técnicas de producción sostenibles	X		
	5. Diagnóstico para la identificación, organización e impulso de actividades productivas: Identificación de clientes y proveedores de productos y servicios con potencial de encadenamiento, articulando de la gran empresa con la pequeña empresa.	X		
	6. Definición de la política local para los encadenamientos productivos como estrategia para el Desarrollo Económico Local		X	
	7. Diseño e implementación de la estrategia de encadenamientos productivos		X	
Fomento a la producción agrícola	1. Articulación de programas nacionales de instituciones crediticias y de fomento a Pymes para provisión de fuentes de financiamiento idóneas (créditos, titulación, asocio) para las actividades agrícolas productivas		X	
	2. Creación de incentivos a la producción agrícola, tales como: crédito "rotativo" municipal, crédito de desarrollo campesino (MAG y otros).		X	
	3. Mejoramiento de la red vial: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento de vías principales y caminos rurales ✓ Conectar las vías internas que comuniquen el centro urbano con las vías principales 		X	

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Línea 3: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipalidad, integrada con el sector privado en la ampliación de oportunidades para la mano de obra local, acorde a la demanda laboral de las empresas	1. Estudio sobre oferta y demanda laboral en el municipio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los sectores productivos con la demanda laboral ✓ Coordinación de la Bolsa de Trabajo con las empresas, para ocupar los puestos con personal del municipio 	X		
	2. Fortalecimiento y articulación efectiva de esfuerzos del centro de capacitación integral municipal con el nivel empresarial y zonas francas, realizando prospección de mercados	X		

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	3. Creación de un comité local municipal (municipalidad-empresa privada) para analizar la demanda de profesionales	X		
	4. Promoción de ferias de emprendedores y productores	X		
	5. Promoción de Ferias artesanales	X		
	6. Articulación de oferta educativa y demanda del sector productivo	X		
	7. Feria de promoción de productos			
Programa de formación del recurso humano, para acceder a los puestos de trabajo locales	1. Diseño e implementación de programas de formación: ✓ Formación en actividades específicas, de acuerdo a demanda identificada	X		
	2. Vinculación del círculo académico (que atiende la región y el municipio), la innovación y el sector productivo local.			X

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Línea 4: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipio seguro para los habitantes y visitantes al municipio	1. Modernización del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) ✓ Restructuración y capacitación del CAM ✓ Alianzas entre CAM y PNC para coordinar cómo brindar mejor seguridad a turistas y locales.		X	
	2. Instalación de video vigilancia en zona urbana, en lugares estratégicos		X	
	3. Organización y fortalecimiento de los Comités Cantonales de Convivencia y Paz Social, definidos desde el Comité por la Paz y la Convivencia.		X	
Municipio atractivo para la inversión	1. Ordenamiento de las terminales de autobuses y paradas de las mismas		X	

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	2. Casco Urbano con nomenclatura definida	X		
	3. Descontaminación visual y auditiva del casco urbano	X		
	4. Manejo integral de los desechos sólidos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar del sistema de recolección de basura ✓ Formular y ejecutar un programa educativo para el manejo adecuado de los desechos sólidos, líquidos y gaseosos. ✓ Reducir las fuentes de contaminación ambiental del municipio 		X	
Municipio legislando para la seguridad y el orden	1. "Apoyo al Gobierno Local, en la divulgación de la Ordenanza contravencional		X	
	2. Definición y establecimiento de una normativa para establecer el orden en la comercialización de productos		X	
Calidad de vida en el centro de la ciudad	1. Bienestar Social <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño e implementación de un programa de convivencia social en el Municipio 		X	
	2. Recuperación de espacios públicos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para el uso de las calles y aceras, ✓ Arriates, ✓ Arborización, ✓ Calle peatonal • Ventas en áreas urbanas 			X
	3. Apoyo al Gobierno Local, en la definición de los circuitos peatonales en el Municipio			

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Línea 5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus competencias en competitividad municipal en la promoción del Desarrollo Económico

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipalidad transparente y de puertas abiertas	1. Definición e implementación de estrategias y mecanismos de participación ciudadana y transparencia: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la comunicación con los habitantes del municipio y desarrollar mecanismos de transparencia (rendición de cuentas, planificación participativa, etc.) • Generar información que esté disponible al público • Crear mecanismos de información internos, horizontales y verticales • Crear una página web interactiva • Informar sobre los requisitos de inscripción por medios escritos, boletines informativos, radio local, etc. 	X		
Pro-actividad en la vinculación de la municipalidad con agentes externos en apoyo a la competitividad	1. Fortalecer el área de gestión	X		
	2. Gestionar con entidades financieras, facilidades de créditos para iniciar negocios y realizar ferias de créditos	X		
Herramientas e instrumentos de trabajo formulados o actualizados para la eficiencia municipal	1. Diseñar, desarrollar e implementar métodos para la recolección de impuestos		X	
	2. Elaborar la ley de impuestos y actualizar la ordenanza reguladora de tasas		X	
Desarrollar la gestión interna orientada a mejorar los servicios hacia los empresarios y público en general	1. Programar jornadas de capacitación para el personal involucrado en atención y servicios a las empresas	X		
	2. Hacer un diagnóstico administrativo para proponer las medidas de reorganización que se requieran	X		
	3. Elaborar un Plan de mejora continua en el clima organizacional	X		

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Organización para la Implementación y Sistema de Seguimiento

La organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad del Municipio de Ciudad Arce, 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:

- i. **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.
- ii. **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.
- iii. **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.
- iv. **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:

- i. Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad Municipal;
- ii. Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados;
- iii. Designar espacios idóneos en la municipalidad o en el municipio, para realizar reuniones vinculadas a las actividades del Plan de Competitividad Municipal;
- iv. Asegurar la asistencia de funcionarios, actores privados, miembros de la academia y otros, a reuniones, presentaciones, capacitaciones y otras actividades necesarias para la efectiva ejecución del Plan.
- v. Mantener el carácter deliberante de los miembros del Comité de Competitividad Municipal
- vi. Garantizar la participación de los sectores productivos y Gobierno Local, a través de su representación en la Líneas estratégicas

Con estas acciones, permitiría la mejora en las calificaciones del ICM, en los subíndices Pro actividad, Pagos Informales, Tiempo para cumplir con Regulaciones, A partir de esto, se considera que se deben modificar los procesos establecidos para el establecimiento de una empresa; se deben acortar los tiempo y eficiencia en las visitas de campo cuando se realizan las inspecciones. La meta es mejorar la calificación y continuar mejorando sus procedimientos volviéndolos más eficientes y medibles desde el punto de vista del usuario.

Se adherirá, esfuerzo de apoyo a las empresas, que permita generar confianza con el sector privado, mejora de la comunicación, acciones de promoción e impulso del empresarismo y la asistencia técnica al sector productivo.

Con el objetivo, de tener una visión y control del cumplimiento de las metas, se incorpora indicadores de seguimiento al presente plan, que estará bajo la responsabilidad del Comité de Competitividad Municipal.

A continuación se detalla como quedó conformado el comité de Competitividad Municipal

NOMBRE	CARGO	SECTOR
Mercedes González	Coordinador	Sector Privado Súper tienda el Gorgojo
Marvin Portillo	Vice Coordinador	Alcaldía Municipal Red de Emprendedores
Brenda Amaya Calderón	Secretaria de correspondencia	Sector Privado Estancia Paraíso
Yesenia Lissett Chávez	LE1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Alcaldía Municipal
Elías Ávila Vásquez		Sector Privado, AGROSEC de R.L
Brenda Amaya Calderón	LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Sector Privado, Estancia Paraíso
Ángel Alberto Herrera		Alcaldía Municipal, Concejal
Johnny Caballero	LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Sector Privado, Emprendedor
Delia Amaya de Guerrero		Sector Privado, Estancia Paraíso
Wilfredo Sibrían Portillo	LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.	Sector Privado, Willys Pizza
Basilio Antonio Hernández	LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Alcaldía Municipal, Seguridad Ciudadana
Mario Francisco Pacas		Alcaldía Municipal, Catastro
Geraldina Argumedo	LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Sector Privado, Súper tienda pollo del Campo
Wilfredo Menéndez		Alcaldía Municipal, Jefe de Promoción Social
Manuel Montano		Alcaldía Municipal, Comunicaciones

PRESENTACIÓN

Vecinos y habitantes de este gran municipio, desde el inicio de esta administración, se ha preocupado por implementar acciones que nos permita atraer la inversión y la mejora el clima de negocios, creemos que uno de los pilares para lograrlo es a través de la participación organizada de la población, a través de comités de cultura, convivencia y ahora el de Competitividad, es como fundamentamos esta estrategia.



Como Gobierno Local, le apostamos a la educación con talleres prácticos y ramas de las artes, lo que permite a nuestra juventud el desarrollo de su futuro para salir adelante en nuestro desarrollo local.

Ahora, es un orgullo para el Gobierno Local, representado por su Concejo Municipal, el darle a los Arcences el PRESENTE PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL para el periodo 2012 a 2016, donde plasmamos nuestras aspiraciones en la búsqueda de un mayor desarrollo integral para todos y todas.

Esta visión esta sustentada en la cooperación entre los sectores público y privado como base fundamental para impulsar el desarrollo económico, la competitividad de la actividad productiva y mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Este Plan, incluye los objetivos, las líneas estrategias, los programas, proyectos y acciones que se han identificado por los distintos actores para convertir a Ciudad Arce y su entorno en un destino atractivo para el crecimiento de oportunidades de negocios, de empleo para sus habitantes y el desarrollo humano.

Necesitamos continuar fortaleciendo la cooperación público privada para desarrollar proyectos conjuntos y el construir acuerdos que nos permita disminuir las diferencias entre los mismos. Es fundamental, integrar las políticas públicas con los proyectos empresariales para generar riqueza colectiva y prosperidad en la sociedad.

Estamos seguros que el Plan de Competitividad de Ciudad Arce, es un instrumento que permite alinear las decisiones públicas y privadas, integrando para el proceso de construcción de la competitividad,

El sector empresarial, el gubernamental, el gobierno local y la comunidad cuentan con un valioso instrumento de planificación que en este momento lo entregamos.

Dr. José Alfredo Contreras
Alcalde 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 año 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”³ 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.

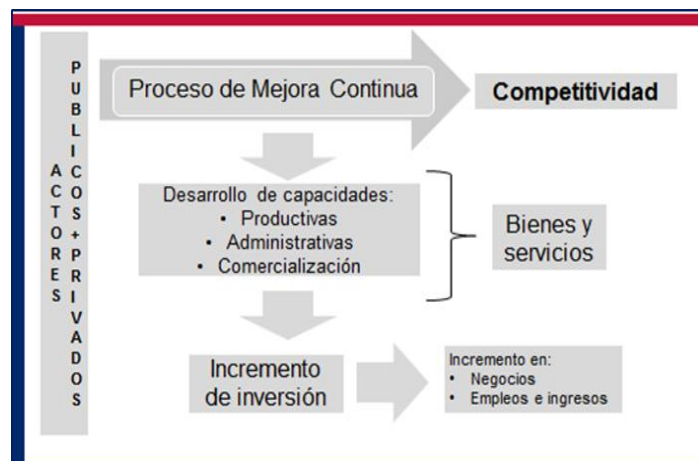
Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los impedimentos identificados y lograr que se genere un entorno de negocios positivo que permita que los gobiernos locales puedan retener y atraer inversión local y externa, promover el comercio, explotar las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio e impulsar desarrollo económico y la creación de empleos locales⁴.

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?

Diagrama N° 1. Concepto de 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.



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

³ Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

⁴ Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

recursos disponibles, tanto humanos como materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostando a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar la producción, la administración y el mercadeo de los bienes y servicios que provee la dinámica empresarial local. Además son los que buscan desarrollarse para brindar oportunidades de mejorar las condiciones de vida a sus habitantes, tanto de las generaciones actuales como de las futuras, generando riqueza, producción, negocios, inversión y empleo.

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad del Municipio de Ciudad Arce, 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:

- La construcción de una visión común de desarrollo local, incluyendo una posición de consenso sobre problemas y oportunidades actuales;
- La definición concertada de una ruta clara y viable para gestionar los cambios necesarios en la situación actual;
- El establecimiento de los roles y compromisos de los actores claves involucrados en diferentes momentos del proceso;
- La definición de metas específicas por alcanzarse en el logro de cada objetivo;
- El diseño de mecanismos de contraloría ciudadana, monitoreo y evaluación;
- 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 privado⁵ 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:

I.2.1 Actividades previas

I.2.3 Proceso de formulación del Plan

Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan



I.2.1 Actividades previas

Las actividades principales de esta etapa fueron:

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.

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

2. Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal a empleados/as municipales vinculados/as con las actividades del Proyecto, con el objetivo de que ellos/as se empoderen y se vinculen al mismo.
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.
4. Reuniones con personal municipal a fin de obtener información preliminar para la construcción del diagnóstico preliminar.
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.
6. Conformación del Grupo Gestor, actividad que se realizó en la actividad de presentación del Proyecto a los actores privados, en la que se les incentivó a participar en esta iniciativa, para que en conjunto con las contrapartes municipales, participen en la planificación de las actividades de construcción del Plan.
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.
8. Obtención de información preliminar, constituida por documentación existente obtenida en las visitas de observación, en las entrevistas con actores claves de la municipalidad y de documentación secundaria.



Presentación MCP a Concejo Municipal



Presentación del MCP a miembros del Sector Privado

I.2.2 Formulación del Plan

En esta etapa las principales actividades fueron:

1. Diagnóstico preliminar.
Previamente al Taller de diagnóstico, se elaboró el diagnóstico preliminar con la información secundaria obtenida en las visitas al municipio, entrevistas con personal clave y documentación bibliográfica secundaria relativa al Municipio

(Censo económicos, Almanaque 262, Planes estratégicos, información de catastro, otra información relevante.)

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

Como metodología de diagnóstico se utilizó el análisis participativo FODA⁶, con grupos de actores económicos del municipio y de la región, así como representantes de las organizaciones e instituciones. El FODA es 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.



Taller de Diagnóstico enfocado en la Competitividad del Municipio

- a. **Fortalezas:** elementos internos y positivos que contribuyen a mejorar las condiciones del Municipio.
- b. **Debilidades:** elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha y/o 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:

- Se validó el diagnóstico preliminar.
- Se conformaron grupos de trabajo. (el número de grupos de acuerdo a los sectores económicos del Municipio, así: servicios, comercio, industria, agropecuario, institucional, etc.)
- Elección de coordinador/a, facilitador y secretario (para tomar notas).
- Con preguntas orientadoras se obtuvieron los insumos necesarios de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para la construcción del diagnóstico respectivo.
- En plenaria la/el facilitador de cada mesa de trabajo, expuso la información obtenida por cada mesa.
- Cada una de las mesas retroalimentó su trabajo en función de los aportes del resto de los participantes en la plenaria.
- Una vez aprobado en plenaria los trabajos de los grupos, se recogieron los insumos y se documentaron.

3. Taller de Diagnóstico Participativo con Personal de la Municipalidad (FODA).

⁶ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

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 FODA realizado con los actores privados.

4. Propuesta de Líneas Estratégicas

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



Taller Proyección Estratégica PCM

5. Taller de Proyección Estratégica.

Primeramente se validaron las Líneas Estratégicas con los actores privados, posteriormente se trabajó 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

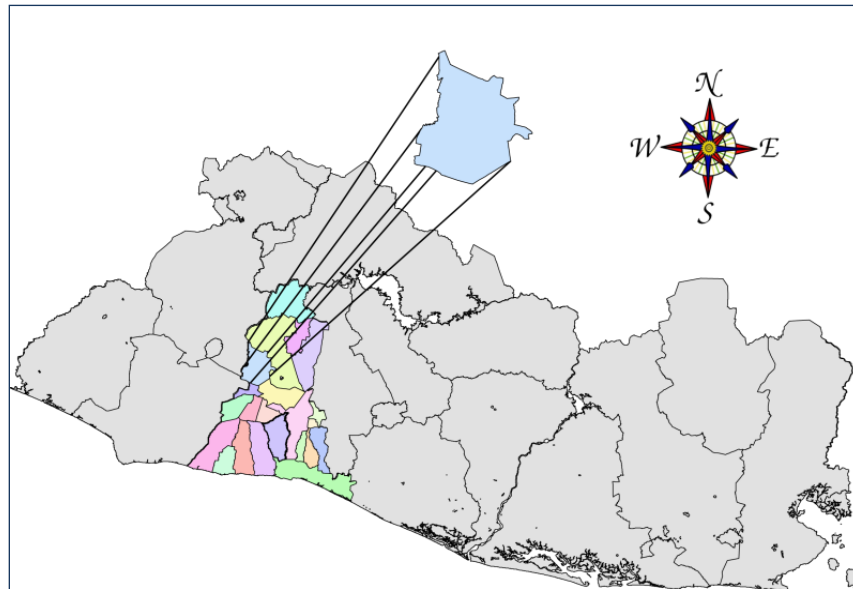


CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

II.1 Geografía del municipio

El municipio de Ciudad Arce se localiza en la zona central de El Salvador, en el departamento de La Libertad, aproximadamente a 45 km de la ciudad de San Salvador, sobre la Carretera Panamericana. Limita al Norte con el municipio de San Juan Opico, al Sur con los municipios de Armenia, Sacacoyo y Colón, al Oeste con los municipios de Coatepeque y El Congo, y al Este con el pueblo de San Juan Opico (Mapa 1).

Mapa 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Ciudad Arce

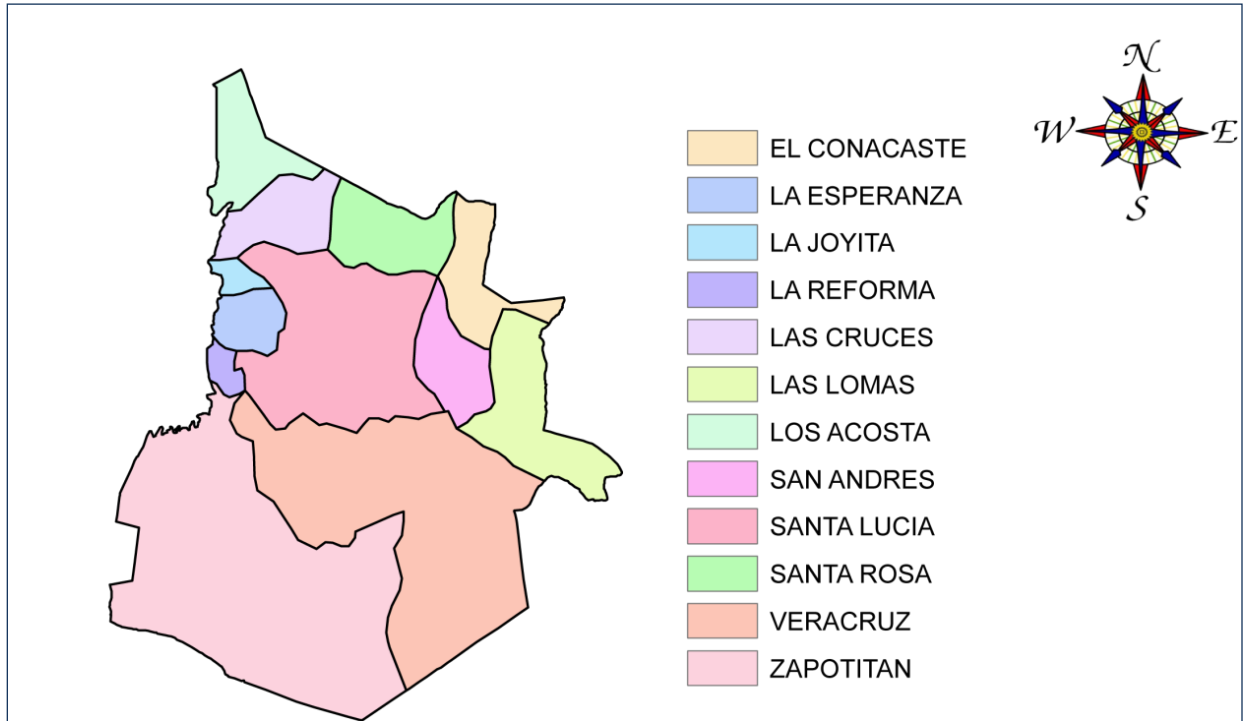


Fuente: GIS-SACDEL 2012

II.1.1 División Administrativa

Según MSPAS (2006), políticamente el municipio de Ciudad Arce está integrado por 15 cantones: Zapotitán, Santa Rosa, Las Acostas, La Joyita, La Esperanza, Las Cruces, San Andrés, Flor Amarilla, Cerro de Plata, La Reforma, Veracruz, El Conacaste, Lomas de Andalucía, Santa Lucía y San Antonio Abad, los cuales a su vez se dividen en 185 caseríos (Cuadro 1). El MARN reconoce la existencia de 12 cantones en el municipio (Mapa 2).

El municipio tiene una superficie de 86.76 Km², y cuenta con área urbana es de 0.40 Km². La zona urbana del municipio, está conformada por cinco Barrios: El Centro, San Jacinto, La Esperanza, San José y El Rosario; y al menos 11 colonias: Las Colinas, La Ponderosa, Nueva Esperanza, La Providencia, Arce, San Carlos, Las Vegas, Loma Linda, Las Brisas, Costa Rica y El Ángel; todos ubicados al costado norte de la Carretera Panamericana, donde se encuentra mayormente el núcleo urbano del municipio. En esta zona, se observa mejor calidad en cuanto a servicios y equipamientos, en comparación con la parte sur de la mencionada carretera, donde se localizan lotificaciones y colonias ilegales.

Mapa 2. División cantonal del Municipio de Ciudad Arce

Fuente: GIS-SACDEL 2012, con base a información de MARN.

Tabla 1. Detalle de cantones y caseríos del Municipio de Ciudad Arce

CANTÓN	CASERÍOS	CANTÓN	CASERÍOS
Cantón La Joyita	La Joyita	Cantón San Antonio Abad	San Antonio Abad Los Indios
	Col. San Carlos II		Col. San Andrés I
	Col. Nueva Esperanza		Col. Somoza
Cantón La Reforma	La Reforma – El Centro		La Ceiba
	Caserío Los Chorritos		Santa María
	Los Guardados		Los Tubos
Cantón Santa Rosa	Santa Rosa		Palo Blanco
	Col. Las Delicias		La ENA
	Lotificación Santa Rosa		Rio Sucio
	Col. San Pedro		Col. La Fifi
	El Cerro		Los Ángeles
	La Loma		Col. San Juan
	La Iglesia		La Ceiba
	Santa Rosa El Sitio	El Chaparral	
	Bella Vista	Las Coyundas	
	La Vía	Los Mártires	
	El Castaño	El Morro	
	Col Las Brisas	Agua Caliente	
	Caserío El chilar	Col. San Francisco	
	Caserío La Piscina	El Centro	
	Col. Los Ángeles	Sector La Escuela	
Caserío San	Puente de Tabla		
		Cantón Veracruz	

CANTÓN	CASERÍOS	CANTÓN	CASERÍOS
	Francisco		
	Caserío Las pacayas		Los Tubos
	Residencial La Loma		Puente de Tabla
	Caserío El Espinal		Calle Principal
	Caserío Los Chorros		Calle Zapotitlán
	Caserío Las Margaritas		Col. Granillo
	Caserío La Bomba		Los Cerritos
	Col. Villa Teresita		La Garroba
	Caserío El Cafetalito		Orilla del Río
	Lotificación El Bosque I y II		Caserío El Morro
	Col. San Antonio		El Tanque
	Caserío El Cementerio		Urbanización Ciudad Obrera – 26 de Enero.
	Calle a El Cerro		Zapotitán - Casco de la Hacienda
	Caserío El Tanque		El Tempisque
	Caserío El Pílon		El Pulido
	La Nueva Esperanza		El Tigre
	El Pozo		Col. Sta. María
	Los Erazo		Paso hondo
	Valle de Loba		La Bomba
Cantón La Esperanza	Col. Pequeña Inglaterra		Col. San José
	Col. La Providencia		Col San Jorge
	El Pozo		Col. San Juan
	El Botadero		Col. Nueva Jerusalén
	Santa Lucía		Col. San Antonio
	Zona del Peaje		Caserío Los Cocos
	Iglesia Católica		Los Laureles
	Lotificación Príncipe de Paz	Cantón Zapotitán	Gracias a Dios
	La Cuchilla		Loma Santa
	Col. Sta. Lucía		Col. San Francisco
	Col El Bosque		Los Arenales
	Col. Callejas		El Chorizo
	Col Chilín		Ranchería
	El Cocal		Los Pilastrones
	La Cancha		El Espinal
	Lotificación San Ernesto		El Cementerio
	La Calera		Loma Santa
	El Anonal		Las Flores
	Las Margaritas		Cicinta
	San Buenaventura		Lotificación La Asunción
	San Martín		Lotificación Ote. LA Escuela
	El Divisadero		Cerro de Plata
	Los Fuentes		Los Chorritos
	Caña de Tarro	Canto Cerro de Plata	Los Próceres
	El Tempisque		La Garroba

CANTÓN	CASERÍOS	CANTÓN	CASERÍOS
	Rio Amayo		Los Laureles
	Caserío El Cementerio		Comunidad Jerusalén
	Comunidad Pequeña Inglaterra		Comunidad Los Próceres
Cantón San Andrés	San Andrés El Centro	Cantón Flor Amarilla	Flor Amarilla.
	La Cancha		Calle Principal
	Santo Tomás		Las Flores
	El Ingenio		Col. San Luis
	La Pista		Campo Bello
	Comunidad Los Conejos		San Bartolo
	Asentamiento La Comuna		El Progreso
			Puente de Tabla
Cantón El Conacaste	El Conacaste. El Centro		Llanta Amarilla
	El Obraje		El Carmen
	El Tanque		El Juguete
	Los Mangos		Nueva Esperanza
	El Pito		Col. CENTA
	La Pilona		Col Belén
	La Cancha		Los Patos
Cantón Lomas de Andalucía	Lomas de Andalucía		Los Mártires
	El Puente	Los Charancuacos	
	Los Pozos	El Mosquito	
	La Cancha	Col. Emiliana	
	La Finca	Las Cruces	
	La Escuela	El Tepeyac	
	La Iglesia	El Naranjal	
Cantón Las Acostas	El Cerrito	Calle Principal	
	Las Acostas Centro	La Cancha	
	El Ensayo		
	Los Mangos		

Fuente: Plan de Emergencia Sanitario Local, Unidad de Salud de Ciudad Arce, MSPAS, 2006

En el municipio se observan elevaciones, valles y llanuras. Los rasgos orográficos más importantes presentes son los cerros: Chichimeco, El Cuervo, Las Cruces, Colorado y Andalucía; y las Lomas: Tepeyac, Piedra Mesa, Las Cruces, Navales y Santa Rosa. Según la Pagina Web de la Fundación Chilamatal, conformada por migrantes de Ciudad Arce en USA, el municipio (El Chilamatal) está ubicado en las faldas del cerro Huitzitepec y rodeado de otros cerros.



Vista Gráfica de la Orografía del Municipio de Ciudad Arce. Fotografía por Elmer García

II.2 Recursos naturales

II.2.1 Climatología

Ciudad Arce se encuentra a 560 metros sobre el nivel del mar. El municipio presenta un clima cálido que pertenece al tipo de tierra caliente. Los promedios mensuales de temperatura varían de 22.5 a 23.5°C y de 30 a 34.5°C. La precipitación pluvial anual oscila entre los 1400 mm y los 1800 mm.

II.2.2 Recursos hídricos

El municipio de Ciudad Arce es irrigado por los ríos: Agua Caliente, Amayo, Talnique, Sucio, Los Patos, Colón, El Jute (o La Joya), Las Marías, Las Lágrimas, Chuchucato, El Tigre y La Palomera.

El Río Sucio observa un recorrido de 9.5 km de longitud dentro del municipio; se forma de la confluencia de los ríos canalizados Copapayo y El Obraje, a 6.5 km al Sur de Ciudad Arce, siendo sus afluentes en esta jurisdicción los ríos Agua Caliente, Las Canoas, Belén, Colón, Los Patos y Talnique. Su recorrido sirve, en parte, de límite con San Juan Opico; sus aguas son utilizadas en el inicio de su recorrido, en sistemas de riego agrícola.

El Río Talnique nace fuera del municipio, iniciando su recorrido a 9.1 km al Sur de Ciudad Arce. Sus afluentes en esta jurisdicción son los ríos El Chico, Niágara, Shutía y la quebrada Los Talpetates, y desemboca en el río Sucio. El tramo del Río Talnique en territorio del municipio es de 4 km de longitud, el cual ha sido canalizado en un sistema de riego agrícola en el Valle de Zapotitán.

El Río Agua Caliente se forma de la confluencia de los ríos Mano de León y Frío o Las Lágrimas, a 2.9 km al Sur de Ciudad Arce. La longitud de su recorrido dentro del municipio es de 11.7 km, y sus afluentes dentro de esta jurisdicción son los ríos Amayo y Agua Fría.

II.2.3 Suelo

En el municipio se observan suelos del tipo Regosoles y Aluviales, Entisoles (fase casi a nivel, ligeramente inclinada); Latosoles arcillo rojizos, Alfisoles e Inceptisoles (fases alomadas montañas accidentadas); Latosoles arcillo rojizos, Alfisoles (fases de ceniza volcánica profundas, de onduladas a fuertemente alomadas).

La composición de los suelos en el territorio es la siguiente: 10% de tierra volcánica, 8% de Pozolana, 2% de piedra, 70% suelo franco de calidad agrícola, 10% de arcilloso.

II.2.4 Recursos forestales

La vegetación en el municipio estuvo constituida por bosque húmedo sub – tropical; a la fecha, no existe en el territorio bosques extensos ni áreas naturales identificadas con potencial para la conservación, sin embargo, se observa vegetación arbórea y arbustiva secundaria, y entre las especies que se presentan se mencionan: cedro, volador, conacaste, ojushte, papaturro y palo blanco.

Según la Fundación Chilamatal, en el territorio del municipio abundaba el zacate de lagrimas de San Pedro y zacate jaragua; y entre los árboles nativos se encontraban: ronron, tigüilote, siete pellejos, cedro, volador, madre cacao, guachipilín, conacaste, ceiba,

carao, tempisque, guarumo, güiscoyol, chilamate, amate, papaturro, bario, ojushte, entre otros. Sin embargo, en la actualidad, el paisaje se encuentra modificado y entre los cambios más significativos se menciona la tala de árboles de los bosques que se ubicaban en las haciendas Zapotitán, Santa Rosa y Sitio de San Pedro. La pérdida de estos bosques naturales ha significado a su vez la pérdida del hábitat para las poblaciones de fauna silvestre que fueron cazadas o migraron con la deforestación de la montaña.

II.2.5 Minas, canteras y otros recursos relevantes

En el territorio del municipio predominan rocas de materiales piroclásticos y aluviones, con intercalaciones de materiales piroclásticos.

II.3 Población

Según DIGESTYC (1992, 2007), la población del municipio de Ciudad Arce muestra un incremento absoluto de 20,518 habitantes entre 1992 y 2007. Según estos datos, la población masculina en el municipio incrementó en 9,234 habitantes, mientras que la femenina en 11,284. Asimismo, para 2007 la población masculina alcanzaba el 48.2 por ciento de la población total, en contraste con la población femenina que correspondía al 51.8 por ciento, observando un leve incremento en relación a los datos de 1992 (Tabla 7, Gráfico 1).

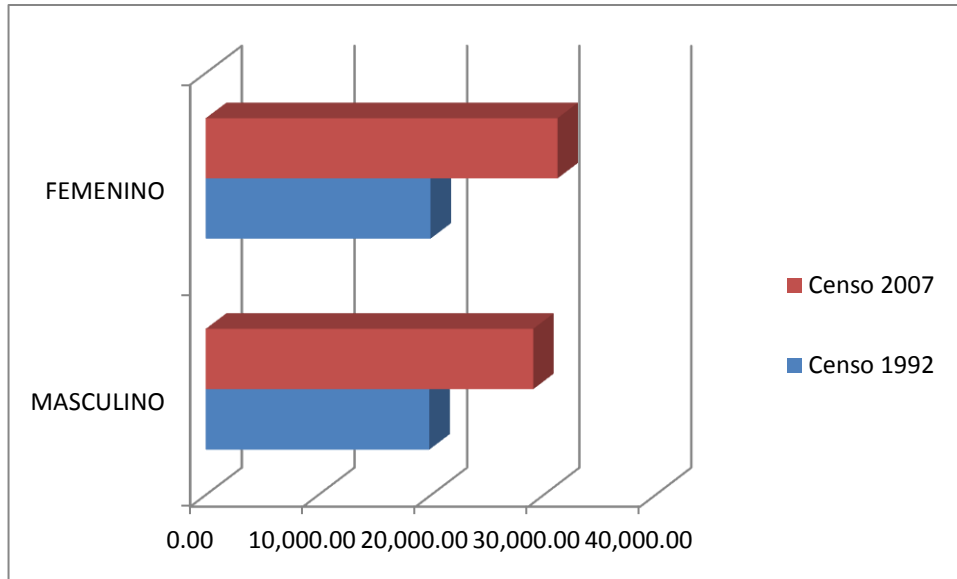
Para el año 1992, en el municipio de Ciudad Arce, el 79.93% de la población (31,807 habitantes) residía en la zona rural y el 20.07% (7,989 habitantes) era población urbana. Los datos de 2007 muestran una realidad diferente para el municipio, observándose un fuerte incremento de la población urbana, la cual alcanza el 68.78% de la población total, en comparación con el 31.22% de población rural reportada para 2007. Estos datos reflejan que la población se ha trasladado para la zona urbana, estimándose que el crecimiento industrial en el municipio, la transformación de producción agrícola a industrial y el cambio de uso del suelo en el Valle de Zapotitán ha sido factores que motivaron esta migración de lo rural a lo urbano (Tabla 2, Gráficos 1 y 2).

Tabla 2. Población del municipio de Ciudad Arce, 1992 y 2007, Desagregada por género y ubicación.

CENSO	POBLACIÓN	MASCULINA		FEMENINA		URBANA		RURAL	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
1992	39.796	19.839	49,85%	19.957	50,15%	7.989	20,07%	31.807	79,93%
2007	60.314	29.073	48,20%	31.241	51,80%	41.483	68,78%	18.831	31,22%
Variación	20.518	9.234	(0,016)	11.284	0,016	33.494	48,70%	12.976	-48,70%

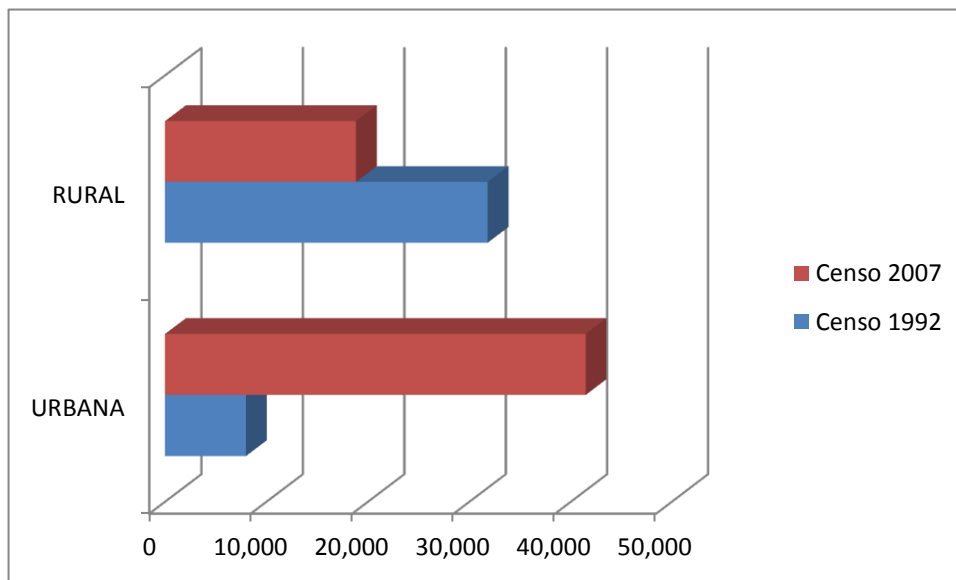
Fuente: VI Censo de Población, IV Censo de Vivienda 1992 y Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

Gráfico N° 1. Población del municipio de Ciudad Arce, 1992 y 2007, desagregada por género.

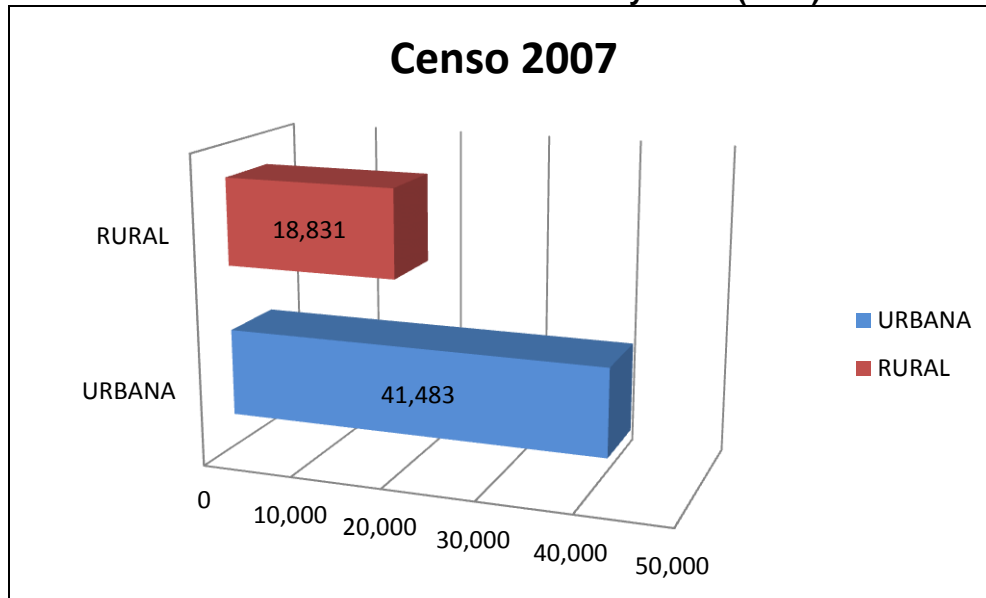


Fuente: VI Censo de Población, IV Censo de Vivienda 1992 y Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

Gráfico N° 2. Población del municipio de Ciudad Arce, 1992 y 2007, desagregada por ubicación.



Fuente: VI Censo de Población, IV Censo de Vivienda 1992 y Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

Gráfico N° 3. Población Urbana y Rural (2007)

Según DIGESTYC (2007), el 45.64% de la población en el municipio de Ciudad Arce es menor de 20 años; mientras que el 46.04% tiene edades comprendidas entre los 20 y los 59 años; y el 8.32% tiene 60 o más años. Tomando en cuenta estos datos, se visualiza un equilibrio entre la población económicamente activa y el relevo de esta, observándose un bajo valor para la población adulta mayor que se desempeña en labores menos exigentes (Tabla 3, Gráfico 4).

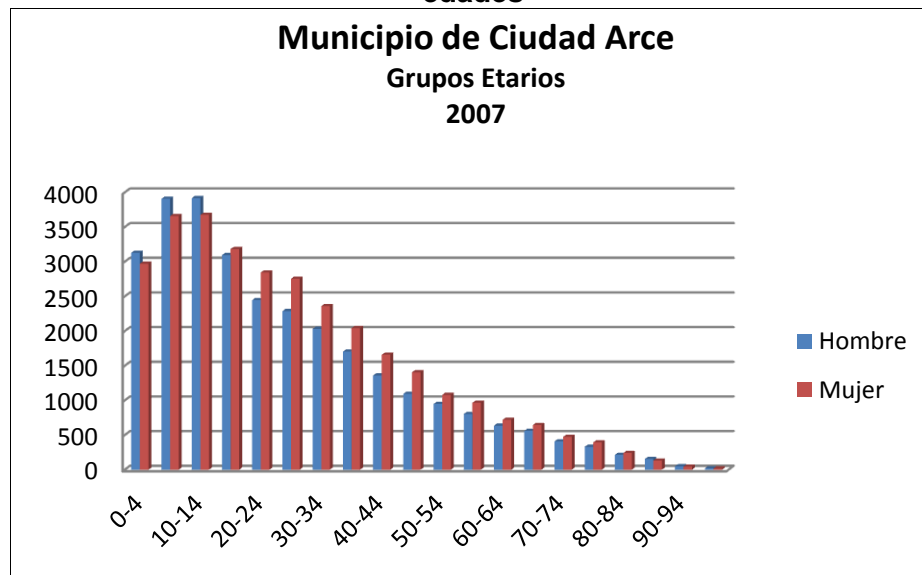
Tabla 3. Población del municipio Ciudad Arce, clasificada por rangos de edad

GRUPO ETARIO	POBLACIÓN			PORCENTAJE
	MASCULINA	FEMENINA	TOTAL	
0-4	3128	2970	6098	10,11
5-9	3906	3657	7563	12,54
10-14	3915	3674	7589	12,58
15-19	3094	3181	6275	10,40
20-24	2445	2844	5289	8,77
25-29	2287	2753	5040	8,36
30-34	2031	2359	4390	7,28
35-39	1702	2041	3743	6,21
40-44	1358	1657	3015	5,00
45-49	1094	1403	2497	4,14
50-54	948	1078	2026	3,36
55-59	803	965	1768	2,93
60-64	634	718	1352	2,24
65-69	559	643	1202	1,99
70-74	407	473	880	1,46

GRUPO ETARIO	POBLACIÓN			
	MASCULINA	FEMENINA	TOTAL	PORCENTAJE
75-79	329	394	723	1,20
80-84	212	240	452	0,75
85-89	154	131	285	0,47
90-94	48	43	91	0,15
95 y más	19	17	36	0,06
Total	29073	31241	60314	100,00

Fuente: Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

Gráfico N° 4. Población del municipio de Ciudad Arce clasificada por rangos de edades



Fuente: Encuesta de Hogares 2007, realizado por la DIGESTYC

Para 1992, la densidad de población en el municipio alcanzaba los 458.6 habitantes por Km², mientras que para el año 2007 llegó a 695.1 habitantes por Km², resultando un aumento de 236.5 habitantes por Km² (DIGESTYC, 1992, 2007).

II.4 Migración

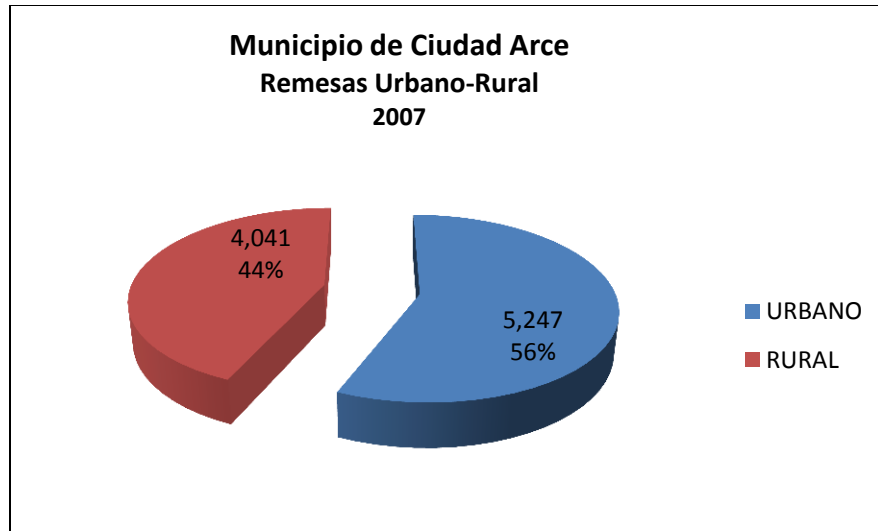
II.4.1 Remesas

Según PNUD, el 15.4 por ciento de la población total en el municipio de Ciudad Arce es receptor de remesas familiares, lo que corresponde a 9,288 habitantes. Del universo de habitantes que reciben remesas, 5,247 residen en la zona urbana, cantidad que corresponden al 12.6% de la población urbana y el 8.7% de la población total; mientras que 4,041 habitantes receptores de remesas viven en zonas rurales, lo que corresponde al 9.7% de la población total y 6.7 por ciento de la población rural en el municipio (Tabla 9). Considerando los 9,288 habitantes beneficiarios de remesas familiares el 56% de los beneficiarios, es población urbana y el 44%, población rural.

Tabla 4. Beneficiarios de Remesas en el Municipio de Ciudad Arce

	TOTAL		URBANO		RURAL	
	NUMERO	%	NUMERO	%	NUMERO	%
POBLACION	60,314	15.4	41,483	8.7	18,831	6.7
BENEFICIARIOS DE REMESAS	9,288		5,247		4,041	

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador, PNUD, 2009

Gráfico N° 5. Porcentaje de beneficiarios de remesas en el Municipio de Ciudad Arce

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador, PNUD, 2009

II.4.2 Perfil migratorio

Los migrantes de Ciudad Arce, residen principalmente en la ciudad de Los Ángeles, California, quienes han conformado la Fundación Chilamatal que realiza actividades en coordinación con los habitantes del Municipio.

La Fundación tiene el propósito de contribuir a la educación de los estudiantes de escasos recursos económicos, salvadoreños y de Centro América, por medio de becas y material escolar para las escuelas de las zonas más necesitadas. Captan fondos para la implementación de sus proyectos a través de eventos sociales (rifas, almuerzos y bailes).

Entre las actividades que ha realizado la Fundación Chilamatal, se mencionan la donación de equipos e instalación de equipos de computación en los Centros Escolares Ignacio Ellacuría y Las Acostas, y la adjudicación de becas educativas para estudiar carreras universitarias, a estudiantes con mejores notas y escasos recursos económicos.

Las personas de contacto de la Fundación Chilamatal son:

- Nahúm Menjivar – tel. (323)228-4812; e-mails: nahum@fundacionchilamatal.8m.com y fundacion_chilamatal@fundacionchilamatal.org
- Basty Mendieta - basty@fundacionchilamatal.8m.com
- Arnoldo Moreno - ernestomoreno4675@yahoo.com

II.5 Educación

II.5.1 Años de escolaridad promedio:

De acuerdo a datos de MINED / UNICEF (2009), en Ciudad Arce, 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 el promedio de escolaridad es de 7.7 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 5.7 grados, 0.7 grados menos que el promedio nacional. Para las mujeres en este rango de edades, el promedio de escolaridad es de 5.4 grados, y para los hombres es 5.9 grados (Tabla 5).

Tabla 5. Escolaridad Promedio por Género y Edad

ENTRE 15 A 24 AÑOS			DE 15 A MÁS AÑOS		
HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
7.6	7.7	7.7	5.9	5.4	5.7

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

Al examinar el segmento de habitantes entre las edades de 15 a 24 años con promedio de escolaridad de 7.7 grados se demuestra que la juventud poseen una escolaridad promedio superior en 2.0 puntos al promedio del rango de edades de 15 años a más años; además, se observa casi una paridad entre la escolaridad promedio de los hombres y las mujeres, en este rango de edades.

II.5.2 Tasa alfabetismo adulto

Según PNUD (2009), y tomando como base el dato de población de 60,314 habitantes, el municipio de Ciudad Arce presenta una Tasa de Alfabetismo Adulto (población mayor de 15 años) de 82.6% , Tasa que se incrementa al 84.6% para la población urbana, y baja al 78.1% para la población rural. A nivel de género, se observan tasas de 85.2 y 80.3% para los hombres y las mujeres, respectivamente (Tabla 6).

Tabla 6. Tasa de Alfabetismo Adulto en municipio Ciudad Arce

INDICADOR SOCIO ECONÓMICO	TOTAL	URBANO	RURAL	MASCULINO	FEMENINO
Tasa de Alfabetismo Adulto (Mayor de 15 años)	82.6	84.6	78.1	85.2	80.3

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador, 2009

Según los datos anteriores, el porcentaje promedio de población analfabeta en el municipio alcanzaría los 17.9% para el mismo rango de edades.

Según MINED/UNICEF (2009), la población de 15 años y más que sabe leer y escribir alcanza el 82.1%, estimándose una tasa de analfabetismos del 17.9% para este rango de edades. Al examinar el segmento de la población en edades de 15 a 24 años se tiene un 94.4% de personas alfabetos, en contraste con el 5.8% de población analfabeta para el mismo rango de edades (Tabla 7).

Tabla 7. Población Alfabeta y Analfabeta del Municipio de Ciudad Arce

DE 15 A 24 AÑOS				DE 15 A MÁS AÑOS			
ALFABETOS		ANALFABETAS		ALFABETOS		ANALFABETAS	
POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%
9,664	94.2	559	5.8	31,004	82.1	6,759	17.9

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

II.5.3 Infraestructura y Servicios Educativos (Primaria, secundaria, bachillerato, universidades y tecnológicos)

Según MINED – UNICEF (2009), en 2008 existían 39 centros educativos en el municipio, 30 de los cuales eran públicos y nueve privados. Esta fuente registra que durante el período 2006 – 2008 en Ciudad Arce hubo un incremento de dos centros educativos, ambos privados (Tabla 8).

Tabla 8. Infraestructura Educativa

INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA			
CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS	CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS	TOTAL CENTROS EDUCATIVOS	AÑO
7	30	37	2006
10	30	40	2007
9	30	39	2008

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

La Pagina Web sv.globedia.com, reporta que en el municipio existe un total de 34 centros educativos entre públicos y privados, 22 de los cuales se localizan en el ámbito rural, y 12 en la zona urbana.

Según MINED / UNICEF (2009), durante los años 2006 y 2008, la inversión en el área educativa en el municipio alcanzó los \$22,024.00. En 2007, el rubro de Infraestructura fue priorizado con una inversión de \$7,293, seguido del rubro de Actividades Sociales que tuvo una inversión de \$5,513. Durante el mencionado año, la inversión en equipamiento fue mínima. Para el año 2006, las inversiones se centraron siempre en Infraestructura y Actividades Sociales, priorizando por el segundo rubro con un monto que alcanzó los \$ 5,125.00, en comparación de los \$ 3,949.00 invertidos en infraestructura (Tabla 14).

Se observa una inversión muy limitada en el rubro de Equipamiento, razón por la cual la Fundación El Chilamatal, ha apoyado la dotación de equipos de computación para al menos dos centros escolares (Tabla 9).

Tabla 9. Inversión en diferentes rubros del Área de Educación

AÑO	2006	2007	
ÁREA	MONTO	MONTO	TOTAL
Infraestructura	\$3,949.00	\$7,293.00	\$11,242.00
Becas	\$0.00	\$0	\$0.00
Actividades Sociales	\$5,125.00	\$5,513	\$10,638.00

AÑO	2006	2007	
ÁREA	MONTO	MONTO	TOTAL
Pago a maestros	\$0.00	\$0	\$0.00
Paquetes Escolares	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Equipamiento		\$144.00	\$144.00
Otros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total	\$9,074.00	\$12,950	\$22,024.00

Fuente: Compendio de Perfiles Educativos por Departamento (MINED/UNICEF, 2009)

II.6 Calidad de vida e IDH

Calidad de vida es un concepto utilizado para evaluar el bienestar social general de los individuos y sociedades. El término se utiliza en una diversidad de contextos, tales como sociología, ciencia política, estudios médicos, estudios del desarrollo, entre otros. El término no debe ser confundido con el concepto de estándar o nivel de vida, el cual se basa primariamente en ingresos. Los Indicadores de Calidad de Vida incluyen no solo elementos de riqueza y empleo sino también de ambiente físico y arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia o cohesión social.

Un indicador comúnmente usado para evaluar la Calidad de Vida es el **Índice de Desarrollo Humano** (IDH), establecido por las Naciones Unidas para medir el grado de desarrollo de los países, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cuyo cálculo se realiza a partir de las siguientes variables: Esperanza de vida, Educación (en todos los niveles) y PBN (Producto Bruto Nacional).

Ingreso per cápita

Según el PNUD (2009), en 2005 cada familia en el municipio de Ciudad Arce tenía un ingreso mensual de \$358.60, con un Ingreso Per Cápita mensual de \$80.90, monto que está por debajo de la canasta básica fijada en \$125 mensuales; mientras que el Ingreso Per Cápita anual alcanzaba los \$970.80.

Se estima que el bajo Ingreso Per Cápita limita la inversión de la población en educación así como en otros rubros que permitirían mejorar su condición de vida.

Índice de Desarrollo Humano del municipio

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es el proceso por el cual una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través del incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos.

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

El valor del IDH indica la distancia que se debe recorrer para lograr el valor máximo posible de uno –o su insuficiencia- y permite, además hacer comparaciones con otras regiones dentro y fuera de un mismo país.

El índice representa también la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea ser o hacer. A mayor cantidad de opciones mayor desarrollo humano, a menor cantidad de opciones, menor desarrollo humano. El Desarrollo Humano podría definirse también como una forma de medir la calidad de vida del ente humano en el medio en que se desenvuelve, y es una variable fundamental para la calificación de un país o región⁷.

El IDH de Ciudad Arce alcanza un valor de 0.711, el cual ubica al municipio en la posición 70 de la medición de los 262 municipios en el país. Según los datos del PNUD (2009), los municipios de Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla, San Salvador y Santa Ana, aventajan a Ciudad Arce en desarrollo humano, mientras que este municipio supera el IDH del municipio de Sonsonate (Tabla 10).

Tabla 10. Índice de Desarrollo Humano de algunos Municipios de El Salvador

MUNICIPIOS	CIUDAD ARCE	SAN SALVADOR	SANTA ANA	SONSONATE	SANTA TECLA	ANTIGUO CUSCATLÁN
IDH	0.711	0.829	0.779	0.706	0.835	0.878

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano de los Municipios de El Salvador en el 2009

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. Según el PNUD (2009), en el municipio de Ciudad Arce existen 11,871 hogares, de los cuales el 31.17 por ciento tienen como jefe de hogar a una madre soltera, son hogares con jefatura mono parental femenina. Los hogares con jefatura masculina representan el restante 68.83 por ciento de la totalidad. En general la jefatura de hogar masculina está referida a aquellos hogares conformados por ambos progenitores (Tabla 11, Gráfico 6).

Tabla 11. Jefaturas Mono parental

Municipio	No de Hogares	Hogares Con Jefatura Masculina		Hogares Con Jefatura Femenina		Número de Personas por Hogar
Ciudad Arce	11,871	8,171	68.83%	3,700	31.17%	4,43

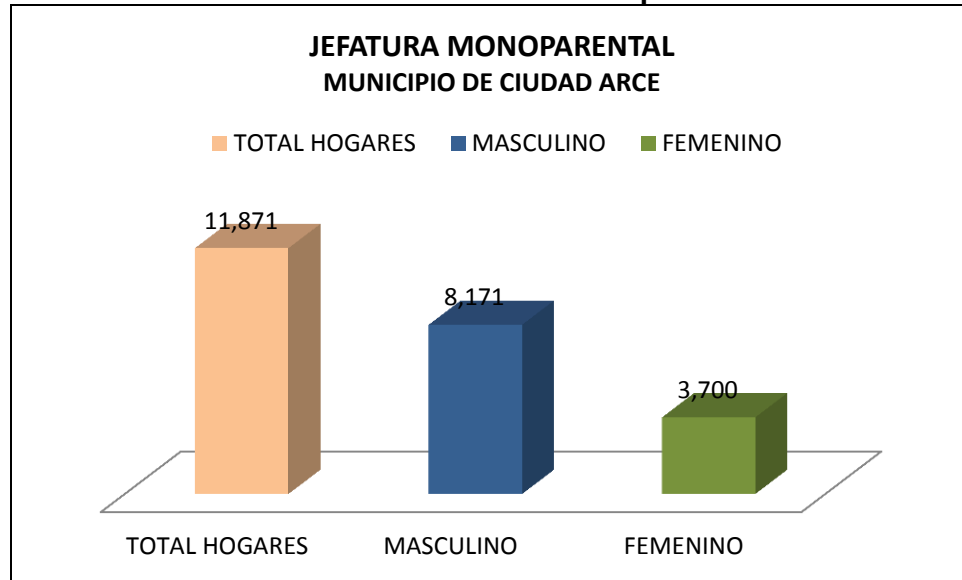
Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano de los Municipios de El Salvador en el 2009

De los 60,314 habitantes, 29,073 son hombres y 31,241 son mujeres. 41,483 se encuentran en el área urbana y 18,831 en el área rural. Ciudad Arce es uno de los municipios que sufrió graves daños durante la Tormenta 12 E, debido a las inundaciones y los derrumbes que causaron pérdidas humanas y materiales, en octubre de 2011.

Para mejorar las oportunidades para la población, ORMUSA y Alcaldía inauguran Centro de Capacitación Vocacional, principalmente para la juventud y las mujeres, se imparten talleres de bisutería y artesanías en cuero, además de los grupos de autoayuda, no se conoce datos estadísticos sobre la violencia intrafamiliar o el nivel de desempleo por genero, considerando que el analfabetismo es mayor en mujeres que en los hombres, el Centro de Capacitación Vocacional, permitirá formar a las mujeres en un oficio rentable.

⁷ Cantarero Prieto, David: ECONOMIA DEL BIENESTAR. Economía del Sector Público

Gráfico N° 6. Jefaturas Mono parental



Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano de los Municipios de El Salvador en el 2009

II.7 Conectividad

II.7 .1 Infraestructura vial

Ciudad Arce está conectada a San Salvador y Santa Ana por la carretera Panamericana oeste (CA- 1).⁸ El municipio es atravesado por la carretera Panamericana CA-1, y la carretera CA-B que conecta la ciudad de San Salvador con Santa Ana y Sonsonate. Por su topografía accidentada la zona urbana del municipio observa calles con pendientes pronunciadas.



Acceso al municipio por la carretera CA-

1

II.7.2 Infraestructura de telecomunicaciones

El municipio de Ciudad Arce cuenta con una red de telecomunicaciones administrada por la Empresa CTE Telecom, sin embargo existen otras compañías que brindan servicio de telefónica fija. La cobertura para el servicio telefónico de línea fija en el municipio es del 28.6%, porcentaje que se incrementa al 32.8% de los hogares urbanos y disminuye al 18.2% de los hogares rurales. Un porcentaje mayor de los hogares cuentan con servicio de telefonía móvil o celular, cuya cobertura alcanza el 37.2% en el Municipio. Las empresas que abastecen el servicio de telefonía móvil son: Claro, Movistar, Tigo y Digicel, de las cuales Telecom y Telemovil tienen oficina en el territorio municipal (Tabla 12).

⁸ Fuente: <http://www.tucentroamerica.com/turismo/category/elsalvador/page/33/>

Únicamente el 0.8 por ciento de los hogares cuentan con servicio de internet, mayormente ubicados en la zona urbana del municipio donde el porcentaje de hogares con este servicio alcanza el 0.9 por ciento, en contraste con el 0.4 por ciento de los hogares en la zona rural (Tabla 17).

Los servicios de televisión por cable también están disponibles en el municipio, cubiertos por las empresas Arce Visión y Millicom.

Tabla 12. Hogares con Servicio de Telecomunicaciones

NÚMERO TOTAL DE HOGARES EN EL MUNICIPIO	HOGARES CON ACCESO A TELEFONÍA FIJA		HOGARES CON ACCESO A INTERNET DOMICILIAR		HOGARES CON SERVICIO CELULAR	
	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%
14,548	4,161	28.60	483	0.80	5,412	37.20

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador

Energía

Del total de hogares en el municipio, el 91.1% disponen de conexión a energía eléctrica domiciliar, equivalente a 13,253 hogares. Según PNUD (2009), en cumplimiento de los objetivos del milenio se propone alcanzar para el año 2025 una cobertura del 79% de hogares con acceso a energía eléctrica. Considerando los valores, el municipio de Ciudad Arce ha superado la meta propuesta. Los beneficios de una mayor cobertura de este servicio se observan en las condiciones y exigencias de vida de los habitantes, el mayor número de horas de rendimiento y el incremento en el comercio interno (Tabla 13).

Tabla 13. Cobertura de Energía Eléctrica en el Municipio de Ciudad Arce

Tota de hogares en el municipio			Urbano		Rural		Total	
Total	Urbana	Rural	# de hogares	%	# de hogares	%	# de hogares	%
14,548	10,248	4,300	9,397	91.7	3,861	89.8	13,253	91.1

Fuente: Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador

Cobertura y acceso a servicios básicos de agua, drenajes, desechos sólidos

En el cuadro siguiente se coloca información relacionada con la cobertura y acceso a servicios básicos en el municipio de Ciudad Arce:

Tabla 14. Acceso a Servicios Básicos

TOTA DE HOGARES EN EL MUNICIPIO			HOGARES CON ACCESO DE AGUA (DENTRO DE CASA)		HOGARES CON ACCESO A SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA		HOGARES CON ACCESO CON SANEAMIENTO POR ALCANTARILLADO	
TOTAL	URBANA	RURAL	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%	# DE HOGARES	%
14,548	10,248	4,300	11,682	80.3	10,248	70.4	5,863	40.3

Fuente: Almanaque 262. PNUD 2009.

En el municipio de Ciudad Arce, el 80.3% de los hogares disponen del servicio de agua dentro de la casa, cubriendo a 11,682 hogares. A nivel urbano, la cobertura alcanza el 86.9% de los hogares, mientras que en lo rural solamente el 64.7% de los hogares disponen de servicio de agua intra-domiciliar. En términos de la cobertura a nivel municipal, en Ciudad Arce se observa un déficit del cuatro por ciento para alcanzar la

cobertura mínima señalada por la OMS/UNICEF en 84% de hogares con agua potable dentro de la casa (PNUD, 2009) (Tabla 19).

En relación al acceso a saneamiento por alcantarilla, la cobertura a nivel municipal es del 40.3% de los hogares, valor que se compara con el 62% que señala la meta nacional, dejando un déficit del 21.7% (Tabla 19).

Solamente el 70.4% del total de hogares en el Municipio cuenta con servicio de recolección de desechos sólidos. Este servicio está limitado a la zona urbana, donde la recolección es del 100% (PNUD, 2009). La municipalidad solo envía a disposición final al MIDES el 30.82% del total de desechos sólidos producidos en Ciudad Arce. En la zona industrial, cada una de las zonas francas tiene contrato directo con MIDES para la disposición final de sus desechos sólidos (Tabla 19).

II.8 Mapa de actores

El “mapeo de actores” descansa sobre el supuesto de que la realidad social se conforma por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales. Tal como lo plantea Martín Gutiérrez, el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar a la sociedad en términos de estructuras que se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos grupos, organizaciones, clases o individuos)⁹. Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes, y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

Es importante destacar que en las redes sociales, se identifican roles y poderes de los actores. En este sentido el mapeo de actores debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos? Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones. Dichas percepciones dependen de muchos factores, los cuales requieren ser explorados con el análisis, y cada situación debe ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomarán¹⁰. Con el mapeo de actores se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y los objetivos de su participación. El mapeo de actores debe considerarse como un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc.); con ello no solo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar

Con ese fin, se realizó la identificación de los actores en dos grandes sectores. En el primero se ubicó a las organizaciones e instituciones que tiene un rol de apoyo / asesor en el municipio. En segundo lugar, a las empresas que desarrollan la actividad comercial en el municipio y son generadores del capital y de bienestar social.

⁹Martín Gutiérrez, Pedro. Mapas sociales: métodos y ejemplos prácticos

¹⁰Bucheli, Brenda. Mapeo de Actores. Documento de Trabajo

Instituciones presentes en el municipio: Gobierno Central, cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, gremiales, sindicatos, ADESCO, CDL, entre otros.

En el municipio de Ciudad Arce se identifican 17 instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales que tienen roles de apoyo y/o asesoría, en las áreas de acción de educación, salud, medio ambiente, capacitación, asistencia técnica municipal, entre otras (Tabla 15).

Tabla 15. Instituciones presentes en el municipio (OG y ONG)

ORGANIZACIÓN	ÁREA DE ACCIÓN	TEMAS EN QUE APOYAN
Fundación por Educación de El Salvador	Salud	Atención Sicológica a estudiantes de Centros Educativos en el municipio
Plan El Salvador	Violencia intrafamiliar y equidad de género	Apoyo al fortalecimiento de espacios de participación y liderazgo en jóvenes
Complejo Técnico San Francisco de Sales, COMTEC	Oportunidades laborales	Capacitación a jóvenes para insertarlos en la vida productiva
Asociación Salvadoreña Pro Salud Rural	Liderazgo Juvenil	Desarrollo de habilidades emprendedoras
Asociación Intersectorial para El Desarrollo Económico y El Progreso Social- CIDEP	Capacitación a jóvenes	Creación de espacios formativos para el fomento del liderazgo
Fundación Salvadoreña De Desarrollo Y Vivienda Mínima - FUNDASAL	Generación de infraestructura apropiada para el fomento de la cultura y el deporte	Construcción de espacios deportivos
Fundación Empresarial para El Desarrollo Educativo	Educación	Fortalecer capacidades emprendedoras en agricultores
Asociación Escénica	Capacitación	Formación de grupos juveniles para obras de teatro
Iniciativa Social para la Democracia	Capacitación	Fortalecimiento del comité por la paz
ISDEMU	Capacitación	Desarrollo de acciones para el fortalecimiento de los municipios en el tema de género
ISDEM	Asistencia técnica municipal	Apoyo de acciones que buscan el fortalecimiento de los gobiernos locales
COMURES	Asistencia técnica municipal	Fortalecimiento de los procesos en la municipalidad y defensa de los derechos de los agremiados
CENTA	Asistencia técnica	Técnicas de producción agrícola
MARN	Ente controlador	Supervisor de las acciones que desarrolla la municipalidad y sector privado, para la conservación de los recursos naturales
Ministerio de Educación-MINED	Educación	Educación de los habitantes del municipio
Ministerio de Salud- MSPS	Salud	Asistencia medica
ORMUSA	Equidad de género, defensa de los derechos de la mujer	Divulgación de la legislación de protección contra la violencia hacia las mujeres.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por contraparte municipal

Para efectos de participación en los Talleres de Diagnóstico y Planificación Estratégica del Municipio, y utilizando la base de datos del Catastro Municipal, se seleccionaron 72 empresas, considerando la inclusión de los diversos sectores de la vida productiva de

Ciudad Arce: Comercio, servicios e industria. Algunas de las empresas seleccionadas se listan en la tabla 16

Tabla 16. Principales actores locales privados, provenientes de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios, seleccionados para participar en los Talleres de Diagnóstico y Planificación Estratégica en el municipio de Ciudad Arce

NO	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
SECTOR COMERCIO		
1	Comedor	Rosibel López de González
2	Sala de Belleza Natalia	María Teresa Choto de Vásquez
3	Librería Ariana	Lissette Santelíz Hernández
4	Venta de Carne	Ana Gloria Arteaga de Navarro
5	Tienda El Diamante	Guillermo Hueso Novoa
6	Farmacia Jireh	Lorena Beatriz Gálvez de Cruz
7	Ferretería El Centro	José Marcelo Ventura Argueta
8	Mi Ferretería	Francisco Borjas Henríquez Bonilla
9	Librería Betania	José Oscar Romero Alas
10	Gasolinera Santa Eduviges	José Abel Salazar
11	Topao.	Oscar Armando Urías
12	Olmedo S. A de C.V.	Olmedo S. A de C.V.
13	Lácteos Dorita	Santos Vidal Henríquez Bonilla
14	Tienda El Gorgojo	Hilda Ester Romero de Ardón
15	Molinos de El salvador S. A. de C. V.	Molinos de El salvador S. A. de C. V.
16	Ferretería El Bosque	Ángela del Carmen Rivera de Arteaga
17	Farmacia Jerusalén	Ethel Clarisa Rivas de Gálvez
18	Agro ferretería El Trigal.	Mario Antonio Argumedo Portillo
19	Foto Estudio Richard	Víctor Manuel Pichinte
20	Bazar Brasil	Lizbeth Marlene Navas Rivas
21	Tienda Lucita	María Luisa Recinos de Lobo
22	Joyería y Relojería Gema	Guillermo Antonio Velasco Iraheta
23	Muebles Arce	Walter Alexander Valencia
24	Ferretería la comercial	Mauricio Balmoris Castellanos
25	Librería Ariana	Lissette Santeliz
26	Activaciones Gireh	Meyvi Susi Rodríguez de Contreras
27	Peluquería El Triunfo	Tomas Segura Acosta
28	Cafetería Nuevo Centro	Mauricio Zepeda
29	Carnicería El Centro	Navarro de Argumedo Rosa Marlene
30	Venta de calzado Ritz	Damaris Antonia Díaz de Landa verde
31	Comercial Orellana	Samuel Francisco Campos Orellana
32	Venta de Ropa Usada	Gloria Maribel Barrientos de Valladares
33	Venta de Carne	Ana Gloria Arteaga
SECTOR SERVICIOS		
1	Liceo Inmaculado corazón de María	Maura Isabel Hueso de Mazariegos
2	Nuevo Instituto Arce Jeriel.	Laura Yolanda Marina Deras de Salazar
3	Liceo cristiano Reverendo Juan Bueno	Conferencia Evangélica de las asambleas de Dios
4	Colegio Cristiano Profesor Justo Gonzales Carrasco	Colegio. Cristiano Prof. Justo Gonzales Carrasco
5	Grupo S. A de C.V.	Grupo S. A de C.V.
6	Noris Burger	Nery Oswaldo Valencia Centeno

NO	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
7	Servi Repuestos Reynosa	Douglas Antonio Reinosa Mendoza
8	Cybermania	Milton Roberto Moreno Rodríguez
9	Deposito Guardado	Ana María Guardado de Santeliz
10	Shalom Computadoras	Francisco Edberto Grande

Fuente: Catastro del Municipio de Ciudad Arce

SECTOR FINANCIERO

NO	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE
1	Banco Agrícola Sucursal Ciudad Arce	Banco Agrícola Sucursal Ciudad Arce
2	Banco Azteca El Salvador Sucursal Ciudad Arce	Banco Azteca de El Salvador
3	Caja de Crédito de Ciudad Arce	Caja de Crédito Ciudad Arce

SECTOR: INDUSTRIA

No	Nombre de la Empresa	Nombre del Representante
1	Acazap de R.L.	Acazap de R.L.
2	Acatchil de R.L.	Acatchil de R.L.
3	Taller Automotriz	Edwin Ernesto Ramírez Eguizábal
4	Taller Carrito	Carlos Alberto Valdez
5	Taller de Estructuras Metálicas	Noé Ayala
6	Taller Automotriz	Edwin Ernesto Ramírez
7	Proagrofe	José Esteban Portillo Salazar

Fuente: Catastro del Municipio de Ciudad Arce

Criterios para Seleccionar Actores Privados

Los criterios que se tomaron en cuenta para seleccionar a los actores privados que participan en el "Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal" son coincidentes con los utilizados por la municipalidad para tasarlos.

- SECTOR:** Las empresas pueden pertenecer a los siguientes sectores de actividad económica: Industria, Comercio y Servicios.
- ACTIVOS:** Considerar Activos de Empresas (según leyes de impuestos aplicadas en la mayoría de municipalidades), para clasificarlas según tamaño, y buscar que participen actores de diferentes niveles (menos de \$ 25,000 de inversión son pequeñas empresas, etc.)
- UBICACIÓN GEOGRÁFICA:** Negocios ubicados en diferentes lugares del área urbana, para que expresen sus inquietudes, ventajas, etc. según el lugar donde se encuentra ubicado el negocio. También se consideran aquellos negocios rurales estratégicos.



II.9. Asociatividad

El Municipio de Ciudad Arce, está integrado a la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés, AMUVASAN, conformada además por los municipios de San Juan Opico, Colón y Sacacoyo. Según el Gerente General de esta Asociación: “El crecimiento acelerado de las ciudades de San Salvador y Santa Tecla y la posibilidad de convertirse en territorios atractivos para la construcción de urbanizaciones, han motivado a cuatro municipios del departamento de La Libertad a crear un plan de ordenamiento territorial” (La prensa Gráfica, 21 de marzo del 2005).

AMUVASAN es una iniciativa que surge en coordinación con el Viceministerio de Vivienda, y que busca planificar de manera coordinada las futuras construcciones en los municipios de Sacacoyo, Ciudad Arce, Colón y San Juan Opico, para evitar el desorden que podría generarse en los próximos años, de no existir planificación.

El esfuerzo de AMUVASAN es canalizado por medio de la oficina de planificación del Valle de San Andrés, la cual cuenta con técnicos especialistas para la evaluación de cada solicitud de construcción que se quiera ejecutar en alguno de los cuatro municipios.

AMUVASAN trabaja de manera concertada, sin embargo, es decisión de cada jurisdicción avalar o no cada permiso solicitado y evaluado.

Según el alcalde de San Juan Opico, Romeo José Barrillas, miembro de AMUVASAN, el objetivo principal de la Asociación es tener incidencia en la conservación del medio ambiente y el ordenamiento territorial de los cuatro municipios. Según palabras textuales de edil, “Estamos trabajando para buscar un equilibrio ambiental y urbanístico en los municipios, para evitar conflictos y problemas de desorden generado por la falta de visión en el crecimiento y desarrollo de los municipios” (La Prensa Gráfica, 21 de marzo del 2005).

Según Barillas, Los alcaldes involucrados en este esfuerzo buscan compartir esta experiencia con otras municipalidades vecinas, ya ha dado “resultados positivos en el uso de los suelos de los cuatro municipios, por medio de la decisión de adjudicación de permisos, licencias para la construcción de fábricas y áreas agrícolas” (La Prensa Gráfica, 21 de marzo del 2005).

II.9 Conclusiones

La economía del territorio está conformada por la base de recursos naturales existentes en el territorio, las actividades productivas y la estructura económica que se desarrolla, considerando la conectividad física que permite a las empresas y al municipio potenciar su capacidad.

Mapa 3. Composición de los Municipios de AMUVASAN



La Carretera Panamericana CA-1, que cruza el municipio, permite la conectividad de Ciudad Arce con a diferentes puntos de exportación y embarco de El Salvador, lo que favorece el establecimiento de empresas en la zona. Sumado a las buenas condiciones de conectividad, la cercanía a diversos puntos del país ha permitido el desarrollo de la actividad industrial en el municipio. La mayoría de las industrias se encuentran localizadas en la zona franca American Park. Además, existen en el municipio grandes empresas como Avícola Salvadoreña, Muebles Encina, MOLSA e INDUFOAM. Otro sector productivo existente son las numerosas ladrilleras ubicadas en diversos sitios dentro del municipio.

La zona comercial, se desarrolla en el centro urbano del municipio, ocupando aproximadamente unas 20 manzanas, especialmente localizadas a lo largo de las vías principales. El comercio es variado y consiste en pequeña y mediana empresa.

Existe un mercado municipal localiza al lado de la plaza central, sin embargo también se observa comercio informal ubicado en calles y aceras del área urbana, principalmente sobre la carretera Panamericana.

La industria de la construcción está presente en el municipio mediante un gran número de proyectos de lotificaciones y habitacionales.

Se estima que la presencia de dos instituciones financieras en el municipio permite el crecimiento económico, con la existencia o disponibilidad de fondos para el establecimiento y/o el funcionamiento del comercio.

La existencia de zonas geográfica con un fuerte potencial agrícola, (Valle de Zapotitlán) permite al municipio que la agricultura sea un rubro de despegue económico, dado que la zona ofrece condiciones de desarrollo productivo en épocas en que en resto del país no existe producción, lo cual significa una ventaja competitiva.

Se considera que el 68.78 por ciento de población urbana es una ventaja que permite la expansión de la industria y el comercio, dado que los habitantes de la zona urbana que laboran en estas empresas pueden trasladarse a los planteles industriales o comerciales con un mínimo de costos y acceder a puestos de trabajo sin las limitaciones de horario que les impondría si tuvieran que movilizarse hacia zonas rurales.

El nivel educativo ha permitido el desarrollo de diferentes tipos de industrias. La escolaridad promedio de 7.7 grados o años de estudio, entre jóvenes de 15 a 24 años de edad, es decir un octavo grado de educación básica, permite el crecimiento de empresas de textiles, que demandan trabajadores con un mayor nivel educativo. A nivel de las personas mayores de 24 años, en el municipio se tiene la industria avícola que contrata personal con nivel educativo de 5.9 años de estudio, esto es un sexto grado de educación básica.

Habrá que tomar en cuenta los cambios tecnológicos que seguramente modificarán el tipo de mano de obra a emplear por la industria; demandando personal bilingüe y con conocimiento en manejo de computadoras y software, para poder producir más y con bajos costos. Por esto, el Gobierno local ha iniciado el esfuerzo de capacitar y formar a los jóvenes en tecnología, para poder acceder a estos trabajos. Además, se encuentra en negociaciones para establecer una Universidad en el municipio, que le permita capacitar a los habitantes, y poder acceder a mejores trabajos, tecnificados y con mejores ingresos. Esto significaría la probable modificación de su Índice per cápita de \$80.90. Esta

estrategia es medular, dado que en caso contrario, los habitantes del municipio, podrían perder sus empleos al no poder cumplir con los requisitos de formación exigibles.

El municipio tiene todavía el espacio que le permite crecer y ampliar sus áreas de producción, por el momento no existen límites en su expansión.

Se estima que el Valle de Zapotitán tiene un importante potencial para la producción agroindustrial en el municipio que habrá que desarrollar. Así como las cadenas de servicios que se pueden establecer; por ejemplo, la comercialización de productos agrícolas y pecuarios producidos en Zapotitán, pueden cubrir la demanda del sector de servicios, desarrollándose una oportunidad de mercado local que no se está aprovechando en la actualidad.

CAPITULO III

GESTIÓN MUNICIPAL



CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

III.1 Gestión municipal

El tema de gestión municipal¹¹ es estratégico para el área de Desarrollo Económico Local y, 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, débil o medianamente fuerte.

Este capítulo pretende describir el funcionamiento del Gobierno local como institución, enfatizando las áreas básicas que definen el funcionamiento institucional. Esas áreas relevantes donde se concentra la Gestión Municipal son cuatro: 1) Desarrollo Organizacional, 2) Finanzas Municipales, 3) Servicios y Proyectos, 4) Gobernabilidad Democrática. Estas áreas constituyen dimensiones que en la práctica actúan como un todo y se afectan mutuamente.

Diagrama N° 3. Gestión Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en Barillas, N., Bran, S., et al. "Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal". San Salvador, Mayo de 2008. Página 8

“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”¹².

III.1.1 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional aborda el 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 una visión desde la institucionalidad.

En esta área, se analiza la capacidad de la municipalidad para:

¹¹Base para enfocar el análisis tomada de Instrumento para al Autoevaluación de la Gestión Municipal, PROMUDE/GTZ

¹²Ibid

- Operar de acuerdo a objetivos y metas,
- Ordenar el territorio,
- Contar con personal formado adecuadamente,
- Implementar tecnologías modernas, e
- Implementar la equidad de género en la contratación de personal y en la aplicación de políticas.

A continuación se aprecia un breve análisis de la gestión desarrollada por la municipalidad de Ciudad Arce, tomando como base las mencionadas áreas de observación o variables.

Tabla 17. Análisis Área de Desarrollo Organizacional

ÁREA DE ANÁLISIS A) DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
1.Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	1. La municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo Local y de inversiones Municipales elaborado con los actores Locales, período 2010-2015, teniendo como misión: “Una municipalidad que desarrolla políticas y programas que promuevan el desarrollo sostenible con equidad de género y participación activa de los diferentes actores del municipio”. Con este esfuerzo, la municipalidad busca “ser un municipio modelo en el desarrollo local, junto con la participación ciudadana, incluyente territorialmente y con equidad de género para llevar progreso económico, social y cultural a todos nuestros ciudadanos”. “Ser un municipio seguro, ordenado, limpio, organizado, participativo y comprometido con la protección del medio ambiente a través de programas de prevención y fomentando el turismo, la cultura, el deporte y generación de empleo para mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes”.
	2. Los proyectos realizados conforme a lo planificado para el año 2011 constituyen el 100% de lo planificado.
2.Capacidad de ordenar el territorio	3. En función de ordenar el territorio la municipalidad, a través de la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés (AMUVASAN) de la cual forma parte, ha firmado un convenio con el Ministerio de Obras Públicas y el Vice ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, mediante la firma de carta de entendimiento para la cooperación y asistencia técnica. Además, el municipio ha firmado una carta de entendimiento con el Centro Nacional de Registros (CNR), para disponer de la información de empresas, negocios y viviendas en el municipio, para ser articulado con las tasas e impuestos que colectan en su jurisdicción.
	4. Existe un Plan de Desarrollo Territorial para la Región del Valle de San Andrés, que incluye a este municipio, con fines de ordenamiento del territorio.
	5. No existe una unidad técnica que se encargue de implementar el Plan de Ordenamiento Territorial en la Alcaldía, su implementación es responsabilidad de La OPVSA, ubicada en la sede de la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés, en el Municipio de Colon.
3.Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	6. El 7.3 por ciento del personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce tiene un nivel profesional, contando con estudios Universitarios, el 80.5 por ciento del personal cuenta con nivel de bachillerato.

ÁREA DE ANÁLISIS A) DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
	7. Según información proporcionada por el Sindico Municipal, el 45 por ciento del personal de todas las unidades de la municipalidad han sido capacitado por diferentes instituciones: Corte de Cuentas, Ministerio de Medio Ambiente, ORMUSA, entre otras.
	8. No llevan registro de los días promedio utilizados por el personal en los cursos de formación. Tampoco aplican sistemas o procesos para identificar las necesidades de capacitación. No se tiene disponible la información sobre los días promedio utilizados para cursos de capacitación y reuniones de evaluación de necesidades del personal durante el último año. Secretaria Municipal proporcionará esta información cuando la completen.
4.Capacidad de implementar tecnologías modernas	9. Cuentan con el Sistema SAFIMO (Sistemas de Administración Financiera Municipal). 10. Todas las unidades cuentan con computadoras y tienen acceso a internet.
5.Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	11.No existe equilibrio en la contratación de personal municipal, un 59.42 por ciento del total de empleados son hombres y solamente el 40.58 por ciento son mujeres

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Ciudad Arce

Organigrama

La municipalidad cuenta actualmente con una estructura organizativa y un manual de funciones y descripción de puestos aprobados por el Concejo Municipal en el 2009. El organigrama de la municipalidad se presenta en el Grafico No 8.

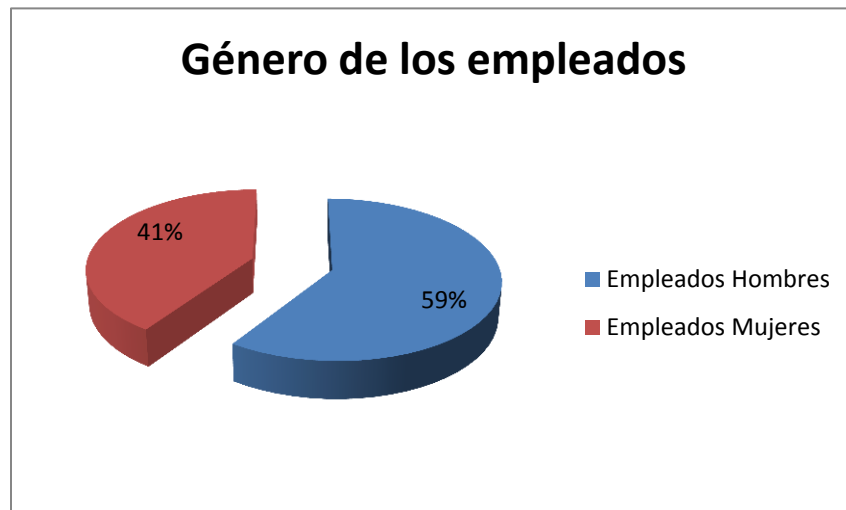
Al revisar el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Municipalidad de Ciudad Arce se identifican los siguientes cuatro niveles de autoridad:

- **Nivel de Dirección/Normativo:** En este nivel se coordinan las diferentes actividades de la municipalidad, se da la toma de decisiones para elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos, a través de discusiones y aprobaciones, y mediante acuerdos tomados por el Concejo Municipal, que dan fe de lo actuado. Este nivel está a cargo del Concejo Municipal y es apoyado por la Sindicatura, la Secretaría, las Comisiones de Concejo y la Auditoría Interna.
- **Nivel Asesor o Soporte Administrativo:** En este nivel se encuentran las Unidades Asesoras del Concejo Municipal y del Alcalde, para la gestión administrativa y el 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 se incluyen las unidades especializadas nombradas específicamente en cada área.
- **Nivel Operativo:** Este nivel está conformado por los departamentos, secciones y unidades responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección, estas son:

Registro del Estado Familiar, Unidad Tributaria (que aglutina a Catastro de Empresas, Cuentas Corrientes y Registros de Cobro y Catastro de Inmuebles), Tesorería, Contabilidad, UACI, Servicios Municipales (conformada por barrido y recolección, alumbrado público, taller automotriz, estructuras metálicas, ordenanzas, y conserjes), Departamento de Proyectos, Visto Bueno, Administración de Mercados, Administración del Rastro, Administración del Relleno Sanitario, Unidad de la Mujer, Transporte, entre otras.

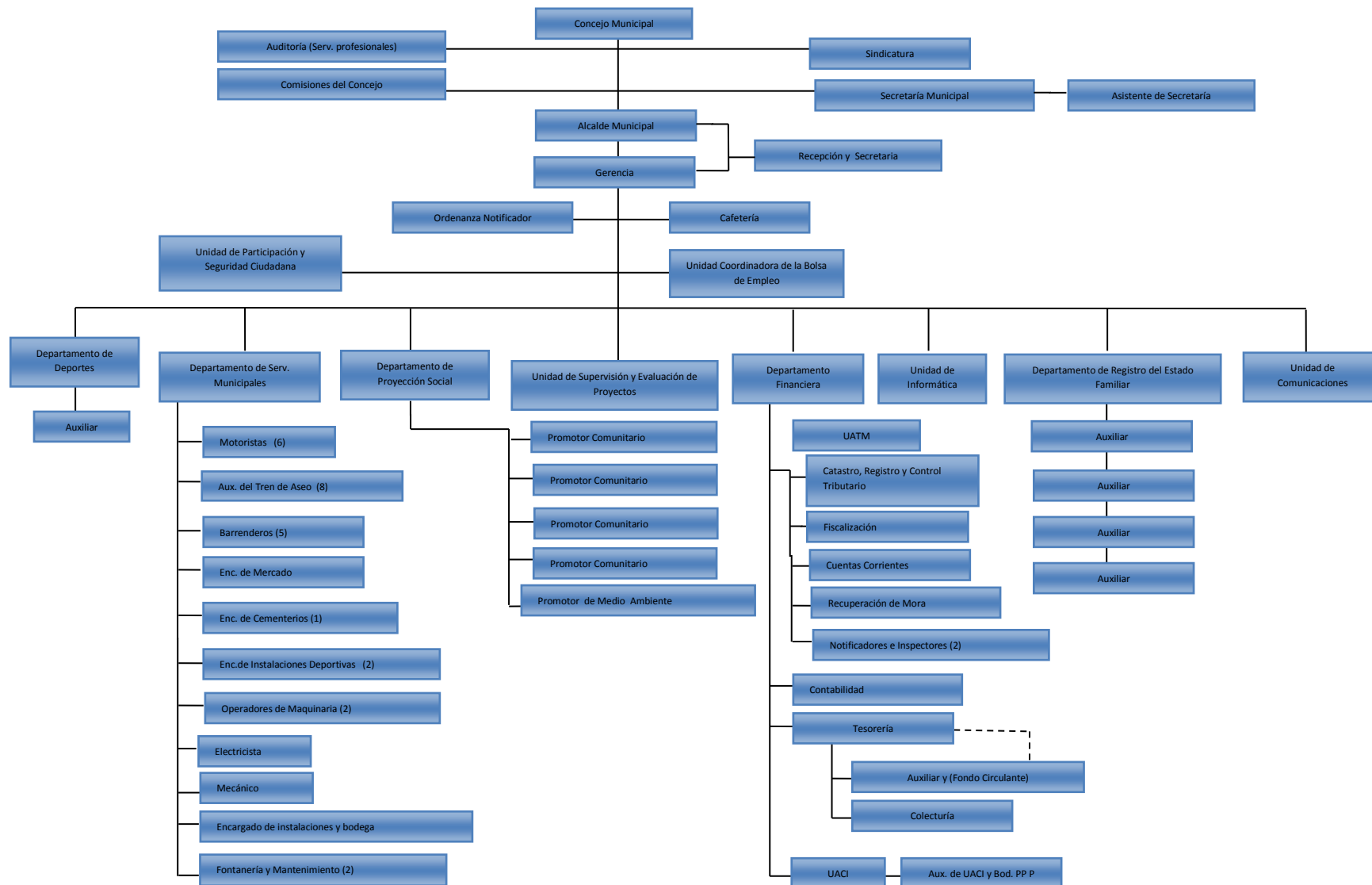
El número total de empleados en la municipalidad es de 69, de los cuales 41 son hombres y 28 son mujeres. Los empleados se distribuyen en 15 Unidades Operativas y 18 secciones.

Gráfico N° 7. Composición del Recurso Humano



FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Ciudad Arce

Diagrama N° 4. Organigrama Alcaldía Municipal



Organización Política

En el Municipio de Ciudad Arce, el Gobierno local lo ejerce un Concejo Municipal integrado por el Alcalde, Síndico, siete Regidores Propietarios y cuatro Miembros Suplentes; del total de regidores 7 son hombres y 4 mujeres, de las cuales una es regidora propietaria y tres son suplentes. El Concejo ejerce el gobierno municipal mediante su carácter deliberativo y normativo otorgado por el Código Municipal, haciendo uso de sus facultades y obligaciones (Artículos 30 y 31); de igual forma, el Alcalde Municipal representa legal y administrativamente al municipio (Artículo 47) y es el titular del gobierno y de su administración municipal.

La composición del Concejo Municipal de Ciudad Arce para el período de Mayo de 2009 a Abril de 2012 es el siguiente:

**Tabla 18. Composición del Concejo Municipal
Período: del 1º Mayo de 2009 al 30 de Abril de 2012**

CARGO	NOMBRE
Alcalde	José Alfredo Contreras
Síndico	Manuel Calderón
Regidores Propietarios	Oscar Armando Arvizu
Regidores Propietarios	Salvador Gonzalo Salazar
Regidores Propietarios	Rafael Antonio García
Regidores Propietarios	Carlos Augusto Grande
Regidores Propietarios	Daniel Ernesto Turcios
Regidores Propietarios	José Ignacio Cortez
Regidores Propietarios	Marta Martínez
Regidores Suplente	Félix Orellana
Regidores Suplente	Silvia de La Cruz Rivera
Regidores Suplente	Blanca Yesenia Lobo Recinos
Regidores Suplente	Cindy Beatriz Rodríguez

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la municipalidad de Ciudad Arce

III.1.2 Finanzas Municipales

Considera la *Gestión Financiera* que se realiza en la municipalidad y que comprende 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.

La municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza y las finanzas municipales denota como esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión y financiamiento, así como de operación de la municipalidad.

En esta área, se analiza la **capacidad de la municipalidad para:**

- Potenciar y optimizar la recaudación.
- Manejo del presupuesto.
- Manejo de la deuda.
- Facultad administrativa financiera.
- Orientación de la inversión a sectores vulnerables.

El estudio de las Finanzas Municipales, tiene el propósito de analizar los ingresos corrientes municipales y en qué medida esos recursos contribuyen a sufragar los egresos corrientes de los municipios. Con esa finalidad se hace el examen de los ingresos recaudados por impuestos y tasas por servicios, y se comparan con los gastos corrientes

Índice de Autonomía Financiera.

Mediante el Índice de Autonomía Financiera, se conoce el grado de contribución que las fuentes de financiamiento externas tienen con respecto al financiamiento del presupuesto total de la municipalidad; señala el grado de dependencia que la municipalidad tiene de esas fuentes para el financiamiento de sus gastos en un periodo dado.

Tabla 19. Ingresos Municipales Año 2011

NO	INGRESOS	MONTO	%
1	Impuestos Municipales	\$418,388.45	14.52%
	Comercio	\$134,065.99	
	Industria	\$115,086.40	
	Financieros	\$15,205.87	
	Servicios	\$154,030.19	
2	Tasas y Derechos	\$131,415.65	
3	Venta de Bienes y Servicios	\$103,597.70	
4	Ingresos Financieros y otros	\$14,592.52	
A	INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS	\$667,994.32	
	Transferencias corrientes del sector publico	\$3931,556.99	85.48%
B	INGRESOS TOTALES DEVENGADOS	\$4599,551.31	100.00%

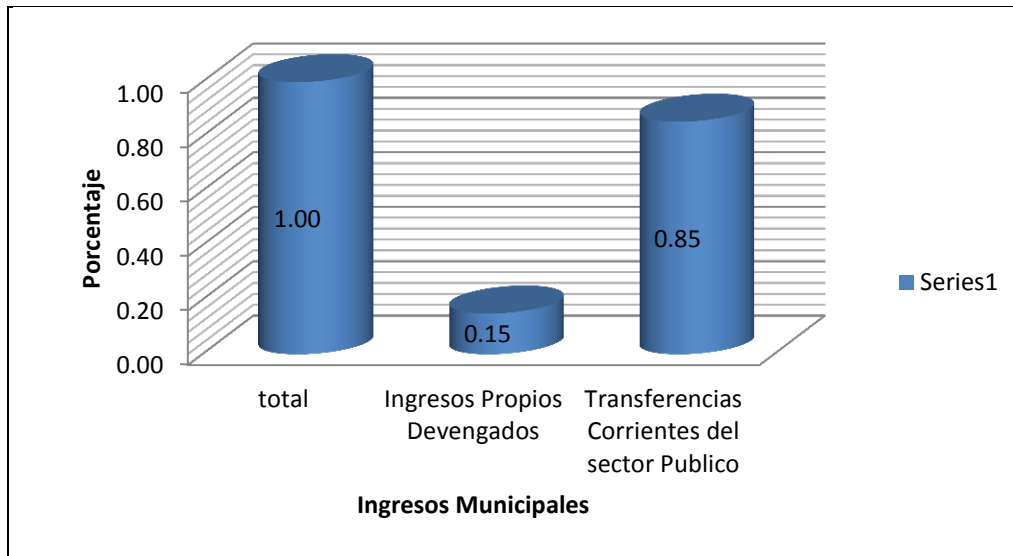
Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011.

El cálculo del índice de autonomía financiera viene dado por la siguiente operación:

$$\frac{\text{INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS}}{\text{INGRESOS TOTALES DEVENGADOS}} = \frac{\$ 667,994.32}{\$4599,551.31} = 0.14$$

Para el municipio de Ciudad Arce, el Índice de Autonomía Financiera en el año 2011 fue de 0.14, lo cual significa que por cada dólar de ejecución presupuestaria de ingresos municipales, aproximadamente \$0.14 son aportados por recursos propios de la municipalidad, mientras que los restantes \$ 0.86 provienen de las transferencias del FODES y otras fuentes de financiamiento. Esta información demuestra que la ejecución financiera de la municipalidad, depende básicamente de la transferencia de los fondos del Gobierno Central (Gráfico 9).

Además, se observa que para cubrir los costos de administración, y sin la inversión en obras, el municipio tiene la capacidad de cubrir un 55% de los gastos, mientras que el 45% lo cubre con la transferencia del Gobierno Central, de la partida del 25% , esto es, el municipio necesita el aporte del fondo que proviene del impuesto de la Renta y del IVA, el cual es recaudado por el Gobierno Central, de aquellos negocios y empleados que habitan en el Municipio de Ciudad Arce.

Gráfico N° 8. Índice de Autonomía Financiera

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011.

Índice de Autonomía Operativa

Con Índice de Autonomía Operativa, se conoce la capacidad que tiene la municipalidad de pagar su gasto corriente, (también llamado gasto operativo, gastos de funcionamiento) con los recursos propios y la transferencia del 25 por ciento del FODES, destinados para este tipo de erogación. Si el índice es igual o mayor que 1, significa que la municipalidad puede cubrir su gasto de operación con los ingresos corrientes; puntajes menores de 1, significan que la municipalidad necesita recurrir a otras fuentes de financiamiento (generalmente el 75 por ciento de FODES para inversión), para completar su gasto operativo, con lo que se disminuye la capacidad de invertir en proyectos de desarrollo local. La información financiera de ingresos y egresos corrientes para el año 2011 se presenta en los siguientes cuadros:

Tabla 20. Ingresos Corrientes Año 2011

NO	RUBRO	MONTO	%
	INGRESOS CORRIENTES	\$1205,167.87	100.00%
1	Impuestos Municipales	\$418,388.45	34.72%
2	Tasas y Derechos	\$131,415.65	10.90%
3	Ventas de Bienes y Servicios	\$103,597.70	8.60%
4	Ingresos Financieros y Otros	\$14,592.52	1.21%
5	Transferencias Corrientes	\$537,173.55	44.57%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011

Tabla 21. Gasto Corriente Año 2011

NO	RUBRO	MONTO	%
TOTAL GASTO CORRIENTE		\$1941,784.90	100.00%
1	Remuneraciones	\$1074,742.71	55.35%
2	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$840,207.03	43.27%
3	Gastos Financieros y Otros	\$78.99	0.00%
4	Transferencias de capital	\$26,756.17	1.38%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011

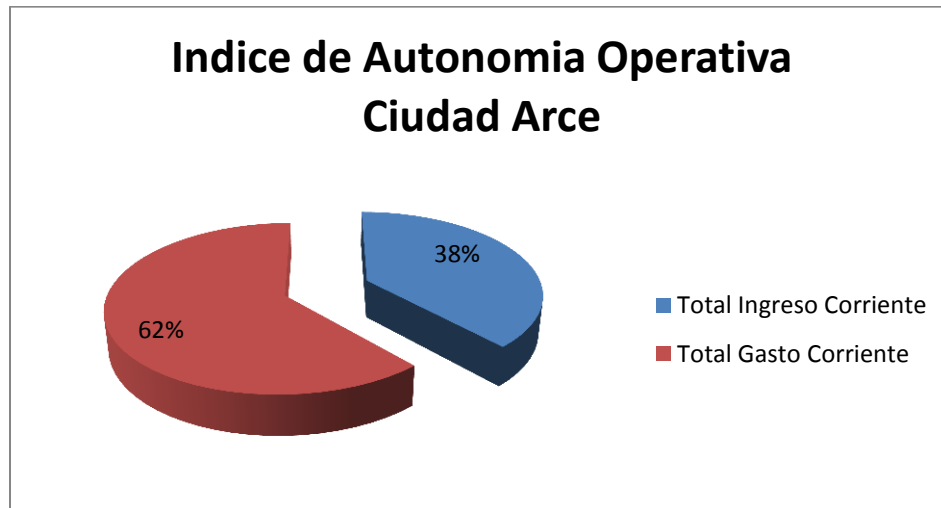
El cálculo del Índice de Autonomía Operativa viene dado por la siguiente operación:

$$\frac{\text{TOTAL DE INGRESOS CORRIENTE}}{\text{TOTAL GASTO CORRIENTE}} = \frac{\$ 1205,167.87}{\$ 1941,784.90} = 0.62$$

Este resultado indica que por cada dólar de gasto corriente incurrido por la municipalidad de Ciudad Arce en el año 2011, \$0.62 fueron cubiertos con ingresos corrientes del ejercicio y \$ 0.38 con otras fuentes, como la transferencia FODES 25%. A nivel general y en términos porcentuales se puede afirmar que el 62% de los gastos corrientes que tuvo la municipalidad durante el año 2011, fueron cubiertos con el ingreso corriente y el 38%, con otras fuentes como la transferencia FODES del 25%.

Según los reportes financieros, el 75% del FODES destinado para la inversión en obras, se está utilizando en el rubro asignado, esto ha permitido el desarrollo de más de 40 proyectos ejecutados en el año 2011. Sin embargo, se debe señalar que además de tener la disponibilidad de fondos para la implementación de proyectos de desarrollo, el municipio debe de contar con una herramienta de decisión que le permita priorizar la realización de inversiones estratégicas para el desarrollo económico y el ordenamiento territorial de Ciudad Arce, de lo contrario, el desarrollo no será observable en el municipio. También debe mejorar la eficiencia en el uso de los fondos y/o disminuir el gasto corriente, tendiente a mejorar ese desempeño.

Gráfico N° 9. Índice de Autonomía Operativa



Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011. Interpretación Propia.

Fuentes de los Recursos Financieros

El origen o fuente de los fondos que obtuvo el municipio durante el año 2011, clasificados por rubro, se detallan a continuación:

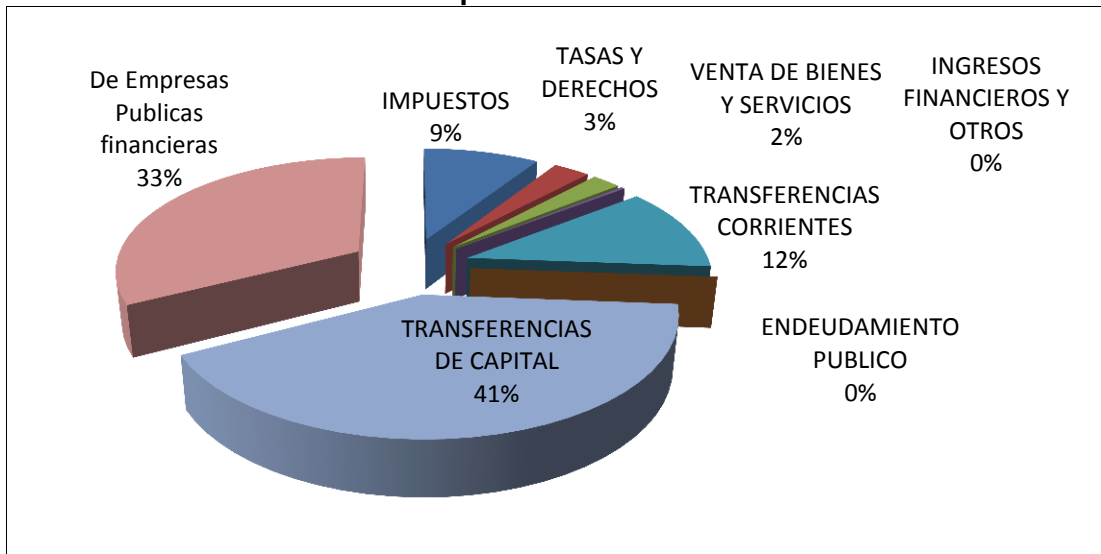
**Tabla 22. Fuente de los Recursos Financieros del
Municipio de Ciudad Arce, Año 2011**

NO.	CONCEPTO DE LA FUENTE	VALORES	PORCENTAJE
1	Impuestos	\$418,388.45	9.10%
2	Tasas y derechos	\$131,415.65	2.86%
3	Venta de bienes y servicios	\$103,597.70	2.25%
4	Ingresos financieros y otros	\$14,592.52	0.32%
5	Transferencias corrientes	\$537,173.55	11.68%
6	Endeudamiento público (banca estatal)	\$1500,301.52	32.62%
7	Transferencias de capital	\$1894,081.92	41.18%
	Total	\$4599,551.31	100.00%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011

El mayor ingreso de fondos durante el año 2011 le correspondió a las Transferencias de Capital FODES 75%, con el 41.18% del total de ingresos, seguido del rubro Endeudamiento Público con un 32.62%; las Transferencias Corrientes alcanzaron un 11.68% y la recaudación de impuestos el 9.10%. En concepto de Tasas y derechos, y Venta de bienes y servicios se obtuvo el 2.86 y el 2.25%, respectivamente. De los datos anteriores se infiere que los servicios que presta la municipalidad por recolección, transporte y disposición final de desechos sólidos, y alumbrado público, son costos que no recupera.

Gráfico N° 10. Fuentes de los Recursos Financieros del Municipio Ciudad Arce Año 2011



Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011

Uso de los Recursos Financieros.

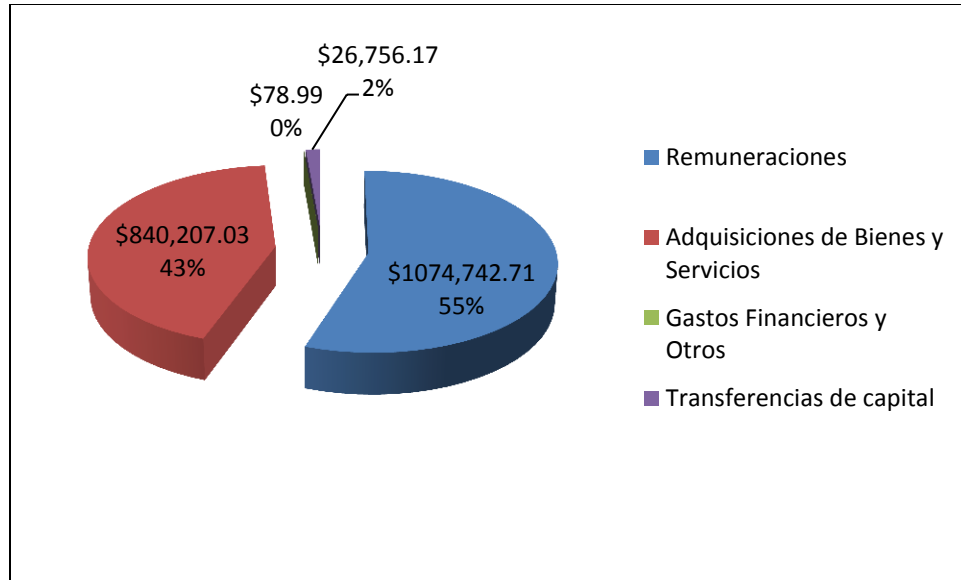
En el año 2011, el municipio de Ciudad Arce, destinó el 55.35 % de los recursos para remuneraciones del personal, mientras que el 43.27 % se utilizó en la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento y operatividad de la municipalidad.

Más del 50 % del presupuesto municipal es destinado al pago de personal, sin embargo, es difícil afirmar que se necesita una reducción del mismo. Tal vez se deba sugerir la recuperación de los costos por los servicios municipales que se prestan.

Tabla 23. Uso de los Recursos Financieros en el Municipio de Ciudad Arce, Año 2011

NO	RUBRO	MONTO	%
	TOTAL GASTO CORRIENTE	\$1941,784.90	100.00%
1	Remuneraciones	\$1074,742.71	55.35%
2	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$840,207.03	43.27%
3	Gastos Financieros y Otros	\$78.99	0.00%
4	Transferencias de capital	\$26,756.17	1.38%

Fuente: Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos 2011, Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, año 2011

Gráfico N° 11. Uso de los Recursos Financieros

Fuente: Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, 2011

Tabla 24. Evaluación del Área de Finanzas Municipales

ÁREA: FINANZAS MUNICIPALES	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
1. Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal	El Gobierno Local, tiene la capacidad de cubrir el 62 por ciento del gasto corriente, permitiéndole invertir en la infraestructura del Municipio.
	Los impuestos y las tasas municipales son las que más contribuyen a la generación de ingresos propios, observándose que en el año 2011 contribuyeron con más de la mitad del total recibido en este rubro (62.63 por ciento); le siguen los ingresos en concepto de tasas y derechos, con un 19.67 por ciento, y por último, el 15.51 por ciento se identificaron en concepto de ventas de servicios.
2. Capacidad de manejo presupuestario	El 84 por ciento del presupuesto del año 2011 fue ejecutado.
	En 2011, el municipio de Ciudad Arce destinó \$1,941,784.90 para el gasto corriente, que corresponde al 39.31 por ciento del presupuesto general. De este monto, se destinó el 55.35% para pago de remuneraciones.
3. Capacidad de manejo responsable de la deuda	En el año 2011, el municipio de Ciudad Arce, adquirió una deuda de \$1,500,301.52, este monto implica el 32.62 por ciento de los ingresos totales del municipio, no supera el 1.7 veces sobre los ingresos del año anterior, que en este caso es de 1.24 veces. ¹³ Según lo estipulado en el Decreto Legislativo de La República de El Salvador.
4. Capacidad administrativa financiera.	La municipalidad cuenta con el sistema SAFIMO para el mantenimiento actualizado y oportuno de registros contables y

¹³ Decreto Legislativo ,Nº: 930 Fecha:21/12/2005 , D. Oficial: 238 Tomo: 369, Publicación DO: 21/12/2005

ÁREA: FINANZAS MUNICIPALES	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
	No se ha realizado ningún estudio de los costos de los servicios municipales que sirva para determinar el punto de equilibrio de los servicios ofrecidos y asignar tasas adecuadas para los mismos. Esto resulta en mantener el subsidio a los servicios públicos municipales brindados.
5. Capacidad de orientar la inversión hacia sectores en desventaja	El Gobierno Local del municipio de Ciudad Arce, en el año 2011, ha invertido en la formación del recurso humano, mediante la ejecución de talleres vocacionales en las áreas prioritarias para acceder a trabajos en las empresas, se han impartido cursos de inglés y mantenimiento de computadoras.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la municipalidad de Ciudad Arce, 2011.

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:

- Ofrecer servicios municipales.
- Administrar la oferta de proyectos municipales.
- Interactuar con clientes y beneficiarios municipales.
- Asegurar el saneamiento del municipio.
- Orientar proyectos hacia sectores en desventaja.

De acuerdo a información obtenida en la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, el año 2011, se ejecutó un el total \$2997,271.48 en proyectos y programas de inversión, monto que representa el 60.69 % del presupuesto del municipio, cuyos egresos totales alcanzaron los \$4939,056.38. La mayor inversión ejecutada, con el 84.77 % del total del rubro de GASTO DE INVERSIONES PUBLICAS fue destinada al rubro de Infraestructura diversa, mientras que los proyectos y programas en el área de salud y saneamiento alcanzaron el 4.94 % de las inversiones, seguido del rubro de Equipamiento institucional, con una asignación del 4.19 %, y del área de educación y recreación con el 3.32 % de la inversión.

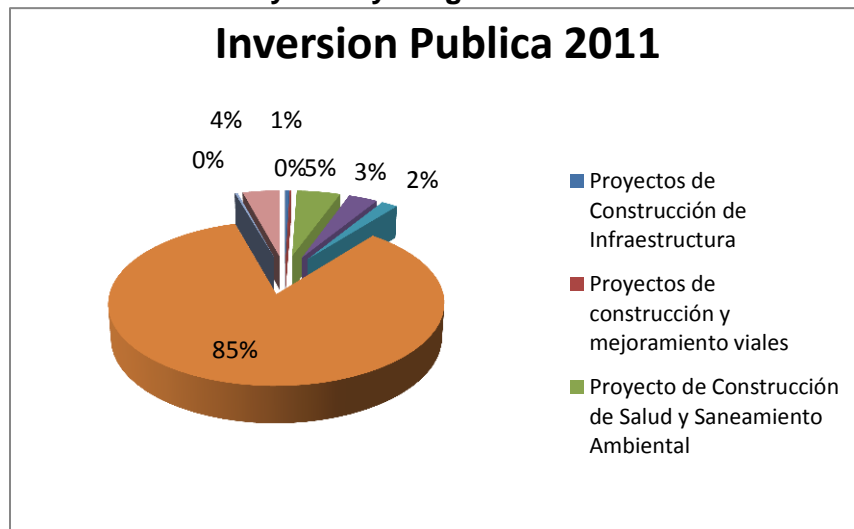
La inversión mencionada le ha permitido al Municipio tener un mercado en un edificio de tres niveles, un Instituto Nacional en nuevo local y un mejoramiento de las vías de acceso hacia las empresas productivas y caseríos del Municipio.

Tabla 25. Proyectos y Programas de inversión, Año 2011

NO	DESCRIPCIÓN	MONTO INVERTIDO	% DEL GASTO TOTAL
Egresos totales Año 2011		\$4939,056.38	100.00%
GASTO DE INVERSIONES PUBLICAS en 2011		\$2997,271.48	60.69%
1	Proyectos de Construcción de Infraestructura	\$13,555.05	0.45%
2	Proyectos de construcción y mejoramiento viales	\$4,469.25	0.15%
3	Proyecto de Construcción de Salud y Saneamiento Ambiental	\$147,948.62	4.94%
4	Proyectos de Educación y Recreación	\$99,458.88	3.32%
5	Proyectos Eléctricos y Comunicaciones	\$55,874.77	1.86%
6	Obras de Infraestructura Diversa	\$2540,916.56	84.77%
7	Supervisión de Infraestructura	\$9,600.00	0.32%
8	Equipamiento Institucional	\$125,448.35	4.19%

Fuente: Departamento de Contabilidad, Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, 2011.

Los proyectos y programas implementados durante el año 2011, se pueden observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 12. Proyectos y Programas de Inversión año 2011

En relación a la cobertura de servicios públicos brindados por la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce, el servicio de alumbrado público tiene una cobertura del 64.6 % en el municipio, siendo la base imponible los metros lineales de los frentes de los inmuebles. El servicio de pavimento en calles abarca el 100 % de la zona urbana, siendo la base imponible los metros cuadrados frente a las viviendas, hasta la mitad de la calle.

El servicio de aseo, que incluye la recolección, transporte y disposición final de los desechos sólidos, tiene como base imponible los metros cuadrados o fracción de área superficial de la vivienda y se da cobertura en toda la zona urbana. La municipalidad hace una disposición final del 30,82 % de los desechos que se producen, a través de la empresa MIDES.

Tabla 26. Cobertura de los Servicios Públicos

SERVICIO PUBLICO	COBERTURA ACTUAL EN %
Alumbrado Público	64.6% a nivel municipal
Aseo	100 % zona urbana
Pavimento	100% zona urbana
Recolección y transporte de desechos sólidos	100% en zona urbana
Disposición final de desechos sólidos	30.82% a nivel del municipio

Fuente: Gerencia de La Alcaldía Municipal de Ciudad Arce

En el siguiente cuadro, se hace un análisis y evaluación de cada una de las variables relacionadas con el área de ejecución de proyectos y servicios.

Tabla 27. Análisis Área Servicios y Proyectos

AREA: SERVICIOS Y PROYECTOS	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
1. Capacidad de ofrecer servicios municipales	<p>El Municipio de Ciudad Arce, a través de la Alcaldía Municipal, proporciona los siguientes servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expedición de partidas de nacimiento, con entrega inmediata, 2. Alumbrado público, mediante la instalación de focos, 3. Mantenimiento de vías de acceso urbano y rural, que les permite sacar la producción o el traslado del personal. <p>Los servicios, que proporciona a la población y que son tasados cada mes son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aseo publico 2. Recolección, traslado y disposición final de los desechos sólidos, 3. Mantenimiento de calles, pasajes urbanos y rurales 4. Alumbrado público, que facilita el traslado a diversos puntos del municipio. 5. Permisos constructivos, de acuerdo a la demanda. <p>Además, el Municipio está implementando el programa de Bolsa de Trabajo, que permite la gestión de trabajo para los habitantes.</p> <p>El área rural, se proporciona en algunos cantones el servicio de alumbrado público, el mantenimiento de las vías de acceso y el servicio de permisos constructivos.</p> <p>El resto de servicios, el ciudadano debe trasladarse hasta la Alcaldía para poderlos recibir.</p>

AREA: SERVICIOS Y PROYECTOS	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
2. Capacidad de oferta de proyectos municipales	Los micros y pequeños comerciantes, jóvenes y mujeres emprendedoras son los principales beneficiados con proyectos desarrollados por la municipalidad.
	Cerca del 50 por ciento de comunidades son beneficiados con proyectos que en su mayoría van dirigidos a fortalecer las capacidades de jóvenes, mujeres y niños. Los temas o áreas que se abordan son las de emprendedurismo, artes manuales, convivencia social, y prevención de la violencia. Además de estos proyectos, las comunidades se benefician con servicios básicos como el alumbrado, pavimentación, agua, entre otros.
3. Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de los clientes.
	La municipalidad maneja la información sobre el número de proyectos ejecutados, que han contado con el involucramiento de comités comunales o de las ADESCOS.
4. Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	El 100 por ciento de los hogares y negocios ubicados en el área urbana del municipio reciben el servicio de recolección de desechos sólidos.
	La Municipalidad contrata los servicios de MIDES para la disposición final de desechos sólidos.
	La unidad de medio ambiente es la encargada de detectar y tratar focos de infección o contaminación, aplicando la ordenanza reguladora de desechos sólidos y el marco legal que regula el tema a nivel nacional; esta instancia municipal coordina acciones con la unidad de salud y el MARN
5. Capacidad de orientar proyectos hacia sectores en desventaja	En el presupuesto para el año 2012, en el área de gestión 3, Desarrollo Social, en la partida presupuestaria 61601 y 61602, se asignan recursos para el mantenimiento de obras viales, de salud y saneamiento ambiental. Además, se han asignado recursos financieros para la implementación de los Proyectos PATI y de promoción social. Con estas actividades, la municipalidad estará cubriendo a la población mas necesitada en el municipio

Fuente Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por personal de la municipalidad de Ciudad Arce.

III.1.4 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:

- Promover la organización de la sociedad civil.
- Implementar procesos de transparencia.

- Promover la participación y concertación local.
- Informar la normativa legal a la población.
- Potenciar la participación de grupos en desventaja social.

La Participación Ciudadana, se define como “un proceso de cambio de idiosincrasia cultural, en el cual los habitantes de un municipio individualmente o dentro de las organizaciones con base en la comunidad, y en su carácter representativo: territorial o sectorial, participan junto a su gobierno municipal para socializar sus criterios sobre el desarrollo del municipio. Según esto, la acción escalonada de la participación ciudadana, provoca el dinamismo que pone en el centro del proceso la democratización y sensibilización del desarrollo local, logrando así, *los cambios* que generan en las organizaciones para potenciar, desarrollar y administrar sus capacidades, y luego, incidir en las decisiones sociales, económicas, culturales, políticas o de otro orden social en el ejercicio del gobierno.

Para el logro de esta estrategia, se requiere centrar el trabajo en las siguientes acciones:

A) Crear y promocionar el marco social, político e institucional, que permita el desarrollo y la gobernabilidad en el municipio, debiendo ser estos: democráticos, incluyentes, representativos y solidarios; con el propósito central de maximizar los recursos técnicos, sociales y económicos del gobierno local, para que junto con los ciudadanos en su carácter individual o de grupo representativo, cambien de fondo la forma de interactuar de los habitantes del municipio, en un proceso plural y sostenible de construcción de ciudadanía.

B) Fomentar el rescate de nuestra identidad y de los valores cívicos morales.

C) Propiciar un cambio social en lo concerniente a la equidad de género dentro de este proceso, reconociendo la necesidad total de incrementar la participación de la mujer en la vida pública municipal.

D) Fortalecer y facilitar en los diferentes niveles, la inclusión de los jóvenes y los adultos mayores de una manera prioritaria.

E) Ser actuales y consecuentes con los cambios que presenta el panorama nacional para la inserción local en las nuevas atribuciones que las leyes en su fase de discusión otorgan a la participación ciudadana, lo mismo que a los gobiernos locales.

En relación a gobernabilidad democrática, las principales características del municipio de Ciudad Arce se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 28. Análisis Área de Gobernabilidad Democrática

AREAS: GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA	
VARIABLES	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO
1. Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	<p>En el Municipio, existe organización de la población civil en ADESCO, como estructuras de análisis y diagnóstico de los problemas en el territorio municipal.</p> <p>El sector productivo, están organizados en cooperativas, se tiene un espacio de dialogo productivo, en la Mesa de Producción conformada.</p> <p>Las iglesias, sin importar la denominación, han formado una asociación de pastores, como estrategia para la prevención de la violencia juvenil, acompañando a la juventud con equipamiento e infraestructura de apoyo, mediante la coordinación de la mesa de pastores, y ejecutada por los grupos juveniles.</p>
2. Capacidad de implementar la transparencia municipal	<p>En el Municipio no se monitorea el nivel de acceso de la ciudadanía a información relevante como: resumen del plan de desarrollo local, estados financieros y presupuesto municipal, presupuesto ejecutado y estado de ejecución de los proyectos, y ordenanzas municipales.</p> <p>La municipalidad no pone a disposición pública toda esta información, a excepción de lo relacionado a presupuesto ejecutado y el estado de ejecución de los proyectos municipales que se dan a conocer en los programas de las fiestas patronales.</p>
3. Capacidad de promover la participación y concertación local	<p>Los mecanismos de participación existentes y que funcionan en el Municipio son: Cabildo abierto, planificación participativa, y Mesas de Seguridad y Prevención de violencia.</p>
4. Capacidad de informar las normativas legales a la población	<p>No se ha socializado con la población el tema de ordenanzas reformadas o elaboradas durante el 2010.</p>
5. Capacidad de potenciar la participación de los grupos en desventaja social	<p>Para el Municipio, el trabajo con jóvenes, mujeres y sociedad es básico, permitiéndole la organización en estructuras sociales y económicas.</p> <p>Se cuenta con la Bolsa de Trabajo, que apoya a jóvenes desempleados, para lograr empleo en algún puesto disponible en las empresas instaladas en el Municipio.</p> <p>Se cuenta con los jóvenes organizados para la implementación de estrategias.</p> <p>Los agricultores organizados participaron en el Primer Congreso de Agricultores del Municipio (Marzo de 2012), donde expusieron información sobre la problemática productiva en el Municipio.</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la municipalidad.

III. 2 Análisis de la Gestión municipal en relación al clima de negocios existente

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que va más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y del empleo local, así como de una mayor gobernanza local.¹⁴ Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de Desarrollo Económico Local.

Teniendo de base el nuevo rol del gobierno municipal como gestor del Desarrollo Económico Local, en el 2009 y en el 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 las municipalidades para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado.

El ICM evalúa nueve subíndices¹⁵ relacionados con la gobernabilidad económica local: Transparencia, Servicios Municipales, Pro actividad, Pagos Informales, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e Impuestos, Costos de Entrada y Regulaciones Municipales.

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

ICM para el Municipio de Ciudad Arce

En el 2009, de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados por el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)” de USAID, solo 5 obtuvieron un promedio de desempeño excelente, los cuales fueron: Antigua Guatemala (7.94), La Libertad (7.32), Texistepeque (7.19); San Pedro Masahuat (6.92) y Conchagua (6.9). En ese año, un total de 50 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 43 en desempeño intermedio y 2 estaban en la categoría de desempeño bajo¹⁶.

En 2011, se realizó una nueva evaluación para establecer el ICM. Para el caso del Municipio de Ciudad Arce, el Índice de Competitividad Municipal en la evaluación de 2009, alcanzó un valor de 4.82, y la posición número 98 entre los 100 municipios evaluados; mientras que en la evaluación 2011, este valor se incrementó a 5.72, observando una mejora de 0.45 puntos, denotando cambios mínimos en los procesos que implementa el Gobierno Local, pero subiendo a la posición 94 (Tabla 34).

¹⁴ Albuquerque, Francisco (2009). Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías. Antigua Guatemala.

¹⁵ Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Preparado para USAID El Salvador. Pág. 2

¹⁶ *Ibid.* Pág. 3

Tabla 29. Posiciones ocupadas por el municipio en ICM 2009-2011

CIUDAD ARCE	VALOR	POSICIÓN
ICM 2009	4.82	98
ICM 2011	5.27	94
Mejoras	0.45	+4

Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009- 2011)

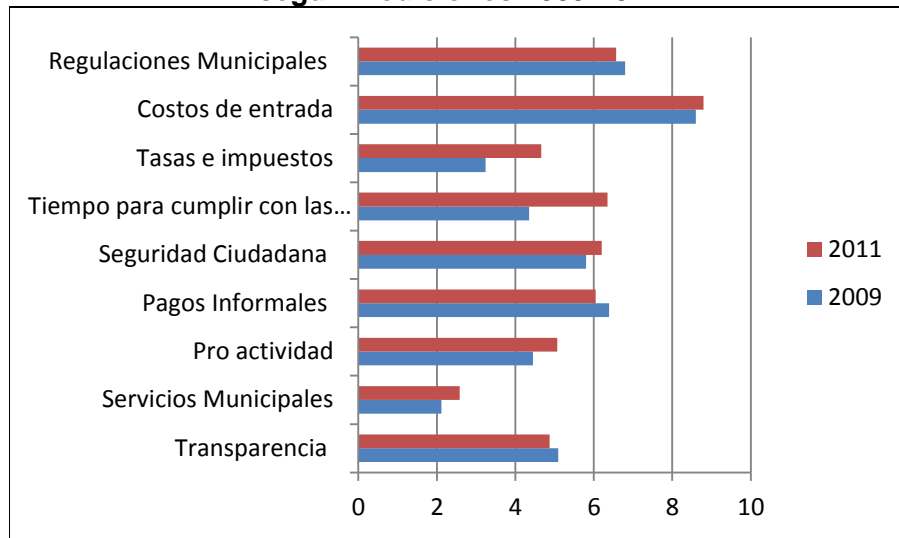
Como se observa en el Grafico 15, comparando los valores alcanzados en la evaluación de 2009, con los logrados en 2011, para cada uno de los Índices evaluados, se observa leves mejoras en los índices de Servicios Municipales, Pro actividad, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e impuestos y Costos de entrada; sin embargo, se observan retrocesos en aspectos tales como: Transparencia, Pagos Informales y Regulaciones Municipales. En la medición de 2009, el índice con menor valor es el relacionado con los Servicios Municipales (2.12), el cual observa una leve mejora de 0.46 puntos en la medición de 2011, y se mantiene como el indicador más bajo.

Tabla 30. Comparación de valores para Sub índices de ICM en Ciudad Arce, 2009-2011

SUB ÍNDICES	2009	2011	VALORACIÓN
Transparencia	5.09	4.87	Disminuyó 0.22 puntos
Servicios Municipales	2.12	2.58	Mejóro en 0.46 puntos
Pro actividad	4.45	5.07	Mejóro en 0.62 puntos
Pagos Informales	6.39	6.05	Disminuyó en 0.34 puntos
Seguridad Ciudadana	5.80	6.20	Mejóro en 0.40 puntos
Tiempo para cumplir con las regulaciones	4.35	6.35	Mejóro en 2.00 puntos
Tasas e impuestos	3.24	4.66	Mejóro en 1.42 puntos
Costos de entrada	8.60	8.80	Mejóro en 0.20 puntos
Regulaciones Municipales	6.80	6.57	Disminuyó en 0.23 puntos

Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009- 2011)

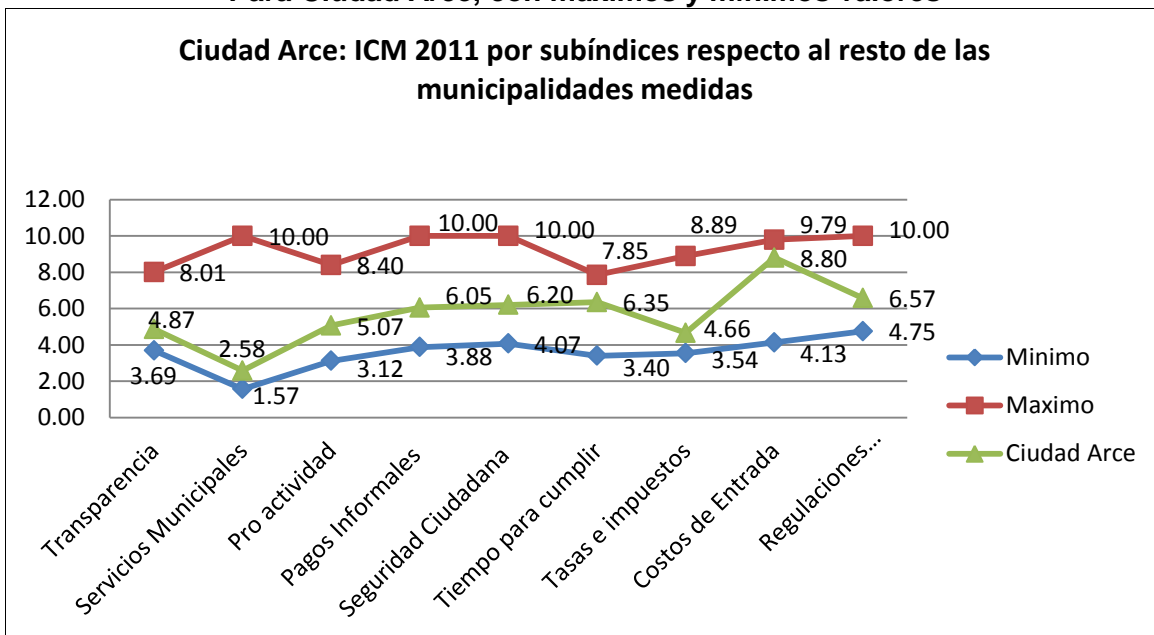
Gráfico N° 13. Comparación de valores para Sub índices de ICM en Ciudad Arce, según mediciones 2009-2011



Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009-2011)

Al comparar las puntuaciones obtenidas por Ciudad Arce en la medición 2011 del ICM, se observa que, a excepción de los sub índices Tiempo para cumplir con Regulaciones y Costos de Entrada, en los cuales la puntuación se acerca a la máxima a nivel nacional, el resto de sub índices están más cercanos al nivel mínimo, principalmente para el caso de los sub índices Servicios municipales y Tasa e impuestos. El análisis de cada uno de los sub índices permite concretar compromisos tendientes a la mejora del ambiente de negocios y la atracción de la inversión al Municipio, y por ende a mejorar sus calificaciones e Índice de Competitividad Municipal (ICM) en el futuro.

Gráfico N° 14. Comparación de Sub índices en medición 2011, Para Ciudad Arce, con máximos y mínimos valores



Fuente: Índice de Competitividad Municipal, USAID (2009-2011)

Transparencia: el sub índice mide, el grado de apertura a proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el Municipio. Ciudad Arce obtuvo la calificación de 4.87, donde el menor puntaje fue 3.69 y el máximo 8.01. El Municipio, debe implementar mecanismos que permitan a la población conocer y tener acceso a la información.

Servicios Municipales, el sub índice mide la localidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado. La puntuación obtenida es de 2.58, una de las calificaciones más bajas para el Municipio, sin embargo no fue la menor calificación a nivel del país, donde el rango observado de 1.57 a 10 puntos. Se estima que en la medida que el Gobierno Local, establece alianzas con el sector privado, se irán dando modificaciones en la calidad del servicio enfocado al cliente, y mejorando esta puntuación.

Pro actividad, mide el nivel de dinamismo del gobierno municipal en desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios. Ciudad Arce, ha logrado una calificación de 5.07 en este aspecto, mejorado su puntuación respecto a la primera medición, dado que se han gestionado inversiones en el Municipio; sin embargo, será necesario evaluar el impacto de las acciones en la atracción de la inversión.

Pagos Informales, se midió la magnitud, incidencia y costos de pagos informales requeridos para iniciar y operar un negocio, obteniéndose la calificación de 6.05. Se requiere la implementación de acciones del Gobierno Local, para mejorar esta calificación y llegar al máximo puntaje a nivel nacional que es de 10 puntos.

Seguridad Ciudadana, se midió el impacto de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de la municipalidad para prevenir y controlar el crimen. Los entrevistados del sector productivo, califican con un puntaje de 6.20, superando a la calificación obtenida en la primera medición El Gobierno Local busca superar la medición con la implementación de acciones sociales (escuelas de convivencia juvenil), para acercarse al máximo puntaje de país que es de 10 puntos.

Tiempo para cumplir con Regulaciones, mide la frecuencia de las inspecciones en la municipalidad y el grado en que estas se llevan a cabo, de la manera apropiada. Ciudad Arce ha obtenido una calificación de 6.35 en este aspecto, superando su anterior calificación; la meta es superar esta calificación, mejorando los servicios de inspectoría que presta, acorde a la eficiencia, que permita acercarse o superar en futuras mediciones, el puntaje máximo actual que alcanza los 7.85 puntos.

Tasas e Impuestos, el sub índice califica el monto de impuestos locales y otros cargos requeridos para operar un negocio; la calificación obtenida en la presente medición es de 4.66, superando el puntaje obtenido en la medición de 2009. En el proceso actual de conversación entre el Gobierno Local y el sector productivo, podría surgir una negociación para actualizar los montos de los impuestos, que permita ser eficientes, que no afecte la rentabilidad de las empresas, pero no detenga el desarrollo del Municipio.

Costos de Entrada, se midió los costos del tiempo y el grado de facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio en el Municipio, la calificación actual es de 8.80, superando la anterior calificación de 8.60. Se considera que este es un resultado de las acciones que ha implementado el Municipio para facilitar el establecimiento de negocios / empresas, y del acercamiento con los propietarios de las zonas industriales.

Regulaciones Municipales, mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio, la puntuación actual del Municipio es de 6.57, siendo menor que la obtenida en la primera medición. El Municipio se plantea trabajar en los próximos tres años, en lograr la puntuación obtenida en el año 2009.

La medición del ICM, es dinámica y es necesaria la implementación de acciones y estrategias que permitan a los gobiernos locales ir mejorando su competitividad.

En el diagnóstico institucional, resaltan las limitaciones que tiene el personal de la Alcaldía, en las diferentes áreas, entre estas, la centralización de la información en algunas dependencias; un sistema de red disponible que no está configurado para permitir el acceso a las diferentes oficinas, una página web que no está integrada a los servicios que presta la municipalidad. Asimismo, el diagnóstico señala la insuficiencia de equipos informáticos, lo cual limita el ser una alcaldía digital, donde se desarrollen procesos desde cualquier punto, con solo estar conectados a la web.

III.3 Transparencia

En este apartado se aborda 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, los que refuerzan la gobernabilidad frente a la gestión municipal; mecanismos como el proceso de rendición de cuentas, sesiones públicas de concejo, entre otras.

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 para prevenir la corrupción de una manera abierta.

Que el Título IX del Código Municipal, lo aborda, que faculta a los habitantes del Municipio tiene para conocer del trabajo que desarrolla la administración elegida, facultándole al Concejo Municipal el uso de diferentes herramientas

El Gobierno del Municipio de Ciudad Arce, fiel a garantizar la transparencia de su ejecución financiera, implementa las siguientes estrategias:

- **Cabildo Abierto**, se realiza cada año en el local de la Alcaldía Municipal, para informar a los habitantes sobre la ejecución presupuestaria del municipio.
- **Informe anual escrito**, de la ejecución financiera en proyectos desarrollados en el municipio, y se publica cada año en la revista de las fiestas patronales.
- **Formulación de Planes**, cada cinco años se realiza de manera participativa la formulación del Plan de Desarrollo Local y el Plan de Inversión Municipal.

En la ley de Acceso a la información, contempla la información a la cual tienen acceso los habitantes, información que trasciende de el simple hecho de conocer el trabajo que desarrolla la administración municipal, es la oportunidad que tiene la población de tener información y realizar su propia evaluación hacia el medir la sostenibilidad o las proyecciones estratégicas para el crecimiento del municipio.

Desde la perspectiva del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, busca mejorar el clima de negocios en los municipios, un elemento importante, es la información que le permita al inversionista el evaluar el potencial del municipio para el desarrollo de la empresa.

III.4 Cobertura y situación financiera de los servicios municipales

Los servicios públicos que presta la Municipalidad de Ciudad Arce son: 1) Alumbrado público en el 64.6 % del territorio municipal, 2) Aseo de calles en el 100 % de la zona urbana, 3) Pavimento de calles en el 100 % de la zona urbana, 4) Recolección, transporte y disposición final de desechos sólidos en el 30.82 % del Municipio.

Para marzo de 2012, los contribuyentes adeudaban a la Municipalidad un monto de \$917,485.27 dólares, incluyendo la deuda por impuestos y por tasas, tanto del sector privado como de inmuebles en el Municipio (en reunión con el Jefe de catastro, no fue posible obtener los datos por sector y rubro, por la limitante del software que actualmente se utiliza para el control de catastro).

El Municipio realiza las gestiones de cobro siguientes:

- **IMPUESTOS:**
 - Cobro a domicilio (si el contribuyente lo solicita).
 - Cobro masivo cada tres meses.

- **TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES:**
 - Dos cobros masivos en el año.
 - Se crean Ordenanzas transitorias de exención de intereses por mora, periódicamente 1 vez al año.
 - Cobro a domicilio (si el contribuyente lo solicita)

III.5 Pro actividad

La Pro actividad se define como la voluntad y acciones que realiza el gobierno local para promover iniciativas que atraen la inversión. En el caso de Ciudad Arce, el gobierno municipal ha trabajado en tres líneas, para atraer la inversión:

1. **Apoyo a la actividad comercial en el municipio**, con la construcción del Mercado Municipal, edificio de tres niveles que ha permitiendo ordenar el comercio en el centro de la ciudad, como espacio dinamizador del comercio.
2. **Apoyo técnico a agricultores**, con el objetivo de tener mejores producciones, ha implementado acciones de organización de productores para comercializar sus productos de manera colectiva.
3. **Cultura en convivencia empresarial**, la formación de los jóvenes en idioma ingles que les permita acceder a las fuentes locales de trabajo.

III.6 Seguridad

Según un sondeo de percepción ciudadana, el 44 % de la población de Ciudad Arce, identifica el problema que más les afecta es la delincuencia / maras; el desempleo / falta de trabajo es señalado por un 16 % de la población¹⁷.

Según el sitio web www.seguridad.gob.sv, Ciudad Arce es considerado como un municipio violento, en donde el 5 % de la población usa armas legalmente registradas y otro 5 % usa armas sin registro; donde “existe participación en grupos delictivos, tráfico ilícito de drogas, distribución y venta de la misma, tráfico ilícito de armas de fuego, componentes y municiones, así como otras formas de crimen organizado”. La misma fuente señala que “existe presencia de maras específicamente la MS en el cantón Santa Rosa”.

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 esta Carta Magna se determina que para la administración política, el territorio del país se divide en departamentos y en municipios; igualmente, define que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.¹⁸ Como en la mayoría de los países, la Constitución de la República determina que la potestad para decretar impuestos, es exclusiva del Órgano Legislativo, en este caso, de la Asamblea Legislativa.

La autonomía de los municipios 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 sus tarifas de Impuestos para la respectiva aprobación como leyes; al respecto el texto constitucional determina: Capítulo VI, Sección Segunda - “Las municipalidades”

- **Artículo 202**, el municipio, estará regido por un Concejo, formado de un Alcalde, un Síndico, y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población;
- **Artículo 203**, la municipalidad será autónoma en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas;
- **Artículo. 204.-** La autonomía del Municipio comprende:
 - 1º.- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca. Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

¹⁷ Plan estratégico de seguridad y convivencia ciudadana para la prevención de la violencia 2011 – 2014, comité por la paz y la convivencia social de Ciudad Arce

¹⁸ Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

- 2º.- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;
- 3º.- Gestionar libremente en las materias de su competencia;
- 4º.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
- 5º.- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- 6º.- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.



- **Artículo. 205.-** Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Los municipios tienen la potestad constitucional para decretar su presupuesto de ingresos y gastos y gestionar las materias de su competencia; sin embargo, vale la pena mencionar que el hecho de elaborar o reformar las tarifas de los impuestos y luego proponer dichas modificaciones como Ley a la Asamblea Legislativa para su aprobación, se ha convertido en una barrera para la dinámica tributaria municipal que en materia de tarifas de impuestos no es coherente con la progresividad que debe tener este tributo; esta disposición es un obstáculo para el fortalecimiento de los recursos propios cuya fuente sea un impuesto.

A pesar de contar con la restricción explicada, se estima que existe el marco constitucional propicio para el ejercicio de ciertas potestades tributarias de parte de los municipios.

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, incluyéndose en la tabla siguiente:

Tabla 31. Síntesis de las Ordenanzas

NO	NOMBRE	TOMO	FECHA
1	Ley de Impuestos Municipales de Ciudad Arce	329	20 Diciembre 1985
2	Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales	317	12 Noviembre 1992
3	Reforma a la Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales	359	23 Junio 2003
4	Ordenanza Reguladora de la Comercialización de Bebidas Alcohólicas	363	16 Junio 2004
5	Ordenanza Reguladora de la Instalación de Estructuras de Alta Tensión en la Jurisdicción del Municipio de Ciudad Arce.	390	30 Marzo 2011.
6	Ordenanza del control del Desarrollo Territorial en	358	20 Enero 2003

NO	NOMBRE	TOMO	FECHA
	el Municipio de Ciudad Arce		
7	Reforma a la Ordenanza del Control del Desarrollo Territorial en el Municipio de Ciudad Arce	388	1 Julio 2010

Fuente: Recopilación propia, con aportes de La Alcaldía Municipal de Ciudad Arce

El Municipio de Ciudad Arce, es parte de una Micro región, la cual tiene facultades de ordenamiento del territorio, en base a un Plan de Desarrollo Territorial, por ello, se tienen ordenanzas que son ejecutadas por el Municipio y ordenanza que rige el territorio mancomunado. Para ordenar y regular los procesos de su actividad comercial, se rige por siete ordenanzas municipales.

- La Ordenanza de La Ley de Impuestos Municipales, emitida el 20 de diciembre de 1985, que ordena, regula el funcionamiento de la actividad económica. No se han aprobado reformas a esta Ordenanza.
- Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales, emitida el 12 de noviembre de 1992, que establece los montos a cobrar por cada uno de los servicios que proporciona la Alcaldía Municipal a los habitantes, o los que reciben o demandan un servicio. Esta Ordenanza que mantiene la moneda de la época, que era el colón, sufre su primera modificación el 23 de junio del 2003, actualizando los costos y la moneda de cobro, a dólares
- Ordenanza Reguladora de la Comercialización de Bebidas Alcohólicas, se publica el 16 de junio de 2004, y regula el funcionamiento de negocios que expenden bebidas con un porcentaje mayor al 6% de Alcohol, estableciéndose las regulaciones, especificaciones de funcionamiento, así como las multas por el incumplimiento a la normativa.
- Ordenanza Reguladora de la Instalación de Estructuras de Alta Tensión en la Jurisdicción del Municipio, publicada el 30 de marzo de 2011, que busca una retribución económica de empresas eléctricas que instalen estructuras de conducción de energía eléctrica en el Municipio.
- Ordenanza del Control del Desarrollo Territorial en el Municipio de Ciudad Arce, publicada el 20 de enero de 2003, el Municipio integra la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés (AMUVASAN), junto con los municipios de Sacacoyo, Colón y San Juan Opico. Ciudad Arce ha delegado a la Oficina de Planificación de la Asociación, la regulación del territorio, en base al Plan de Ordenamiento Territorial.
- El 1 de julio del año 2010, se publica la reforma a la Ordenanza del Control del Desarrollo Territorial, estableciéndose competencias a la Oficina de Planificación de AMUVASAN y a la Unidad de Catastro de la Alcaldía Municipal.

III.8 Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial

La Unidad de Catastro de Empresas, sección de Registro y Calificación de Empresas, es la instancia que solicita anualmente los balances a las empresas instaladas en el territorio municipal, las cuales están obligadas a proporcionarlo, de acuerdo a la Ley General Tributaria Municipal. Los datos de estos balances anuales son útiles para conocer los activos imponibles, y definir los montos para el pago de impuestos. Esta instancia municipal, además, realiza las inspecciones necesarias para la calificación de las nuevas empresas y efectúa el cierre de aquellas que dejan de operar en el Municipio.



Asimismo, en la Unidad de Cuentas Corrientes y Registro de Cobros se lleva el control de las cuentas individuales de los usuarios registrados; elaborándose los recibos de ingreso de aquellos que realizan pagos; también, esta dependencia emite los convenios de pago para los contribuyentes que lo solicitan.

Existe un Manual de Cobro y Recuperación de Mora que en la práctica se aplica. Los cobros se realizan mediante notas a los usuarios y contribuyentes, facilitándoles planes de pago según sea su capacidad económica y dándole prioridad a los que tienen más tiempo de mora.

Según el censo empresarial del Ministerio de Economía (2005), existen 1,794 empresas registradas en el Municipio de Ciudad Arce, en su mayor parte empresas del sector Comercio, seguidas de los sectores Industria y Servicios (Tabla 37), el Catastro Municipal registra para 2011 la existencia de 7,515 empresas. Según el señor Arturo Prudencio, Jefe de Catastro, la diferencia se debe a que la base de empresas de la Municipalidad no se ha depurado, encontrándose inscritas empresas que no están funcionando en el Municipio.

Tabla 32. Detalle de negocios por actividad económica registrados en el Catastro Empresarial, Unidad de Administración Tributaria

SECTOR/CATEGORÍA	TOTAL POR CATEGORÍA.
Agroindustria	3
Comercio	1196
Electricidad	1
Industria	294
Minas y canteras	1
Servicios	214
Transporte	85
TOTAL	1794

Fuente: Censo Económico, Ministerio de Economía, 2005

En función de contar con información veraz que permita determinar la mora real existente en el municipio, el Departamento de Catastro de la Municipalidad de Ciudad Arce, debe depurar su base de datos e ingresar las fichas catastrales de forma adecuada.

El Gobierno local, debe generar una estrategia para captar más recursos e implementar mecanismos de eficiencia y efectividad en la administración pública, dado que en la actualidad solo cubre el 14.52 por ciento del presupuesto global de la municipalidad y que el fuerte crecimiento industrial en el municipio se observa en zonas o recintos fiscales, donde por ley, no es posible el cobro de impuestos, pero si el de tasas.

En el Municipio de Ciudad Arce, los sectores más importantes desde la generación de empleos temporales y permanentes son la Industria y el Comercio, los cuales crean el 76.93 y el 11.92 por ciento, respectivamente, de la totalidad de puestos de trabajo en el municipio; en tercero y cuarto lugar se tienen a los sector de Servicios y Transporte, que generan el 7.31 y el 2.53 por ciento de empleos, respectivamente.

Es necesario realizar una alianza público - privada, que garantice la participación de los actores locales en las decisiones del municipio, así como una reingeniería en los procesos administrativos que demanda una alcaldía dinámica y que va al encuentro del desarrollo. Se estima que el esfuerzo conjunto permitirá acceder a los servicios que demandan las empresas de las zona industriales, y con ello, recuperar ingresos que no es posible cobrarles a estas empresas de la zona industrial.

CAPÍTULO IV

TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL



CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

IV.1 Tejido productivo del municipio

PIB municipal

El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente un año). El PIB municipal está referido valor monetario de la producción en el nivel de Municipio.

El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es objeto de estudio de la macroeconomía. Su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional. Para estimarlo, se emplean varios métodos complementarios; tras el pertinente ajuste de los resultados obtenidos en los mismos, al menos parcialmente resulta incluida en su cálculo la economía sumergida, que se compone de la actividad económica ilegal y de la llamada economía informal o irregular (actividad económica intrínsecamente lícita aunque oculta para evitar el control administrativo).

Considerando una población de 60,314 habitantes y un PIB per cápita de \$4,222.00, para el municipio de Ciudad Arce, el PIB Municipal es de \$254, 645,708,00. El Municipio aporta el 1.57 % al Producto Interno Bruto Nacional.

PIB per cápita del municipio

La **renta per cápita**, **PIB/PBI per cápita**, es la relación entre el PIB (producto interno bruto) y la cantidad de habitantes del Municipio. Para obtenerlo, hay que dividir el PIB de un Municipio entre su población. Según PNUD (2009), **PIB per cápita** del Municipio de Ciudad Arce es de \$4,222.00

Perfil del sector agrícola

Según el IV Censo Agropecuario 2007-2008, en el Municipio de Ciudad Arce, existen 4,301 productores agrícolas, de los cuales solo 570 son productores comerciales y 3,731 son pequeños productores de subsistencia.

Los cultivos agrícolas en el Municipio son de granos básicos, café y caña de azúcar. Siendo los cultivos mayormente sembrados el maíz y el frijol los cuales son cultivados por 3,855 y 3,082 productores, respectivamente; 250 productores que siembran maicillo, siendo el tercer cultivo más sembrado. Estos datos sugieren que los agricultores desarrollan cultivos mixtos o en asocio. También en el Municipio se registran 28 productores de arroz, 43 de café y 19 de caña de azúcar.

Tabla 33. Número de Productores y Tipo de Cultivo

NO	TOTAL DE PRODUCTORES	TIPO DE PRODUCTOR		TIPO DE CULTIVO QUE SIEMBRA					
		COMERCIAL	PEQUEÑO	CAÑA	MAÍZ	MAICILLO	FRIJOL	ARROZ	CAFÉ
1	4,301	570	3,731	19	3,855	250	3,082	28	43

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

Según el Censo Agropecuario 2007 – 2008, la producción de granos básicos en el Municipio es la siguiente:

Tabla 34. Volúmenes de producción de granos básicos en municipio Ciudad Arce

NO	PRODUCCIÓN EN QQ			
	MAÍZ	FRIJOL	MAICILLO	ARROZ
1	145,119	25,782	1,605	5,883

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

En su mayor parte, la producción agrícola se destina para consumo humano, un muy bajo porcentaje de esta producción es utilizada para semilla.

El sector agrícola, demanda un total de 8,411 puestos de trabajo, de los cuales aproximadamente el 90 % son empleos temporales, según la estación del cultivo. De este total solo 850 son empleos permanentes. La mayor parte de estos empleos son ocupados por hombres.

Tabla 35. Demanda de Trabajo

NO	TOTAL TRABAJOS DEMANDADOS	MASCULINO		FEMENINO		TOTALES	
		FIJOS	TEMPORAL	FIJOS	TEMPORALES	FIJOS	TEMPORALES
1	8,411	769	7,398	81	163	850	7,561

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

En cuanto al uso del suelo en el municipio, se registra que la actividad agropecuaria demanda un total de 7,502.22 manzanas, de las cuales 6,107.95 manzanas son utilizadas para cultivos, 687.43 manzanas para pastos permanente y 264.41 manzanas para pastos estacionales. Además, se reportan 112.70 manzanas en bosque, 1.30 manzanas como espejo de agua y 70.99 manzanas de tierras no aptas para la agricultura en estas áreas destinadas para este fin.

De las 7,502.22 manzanas dedicadas a la producción agropecuaria, aproximadamente el 56 % (4,196.38 manzanas) son propiedad de los productores que las trabajan, mientras que 2,590.97 manzanas son arrendadas para la producción y 714.87 manzanas tienen otra forma de funcionamiento.

Perfil del sector agroindustrial

En el Municipio de Ciudad Arce existen 59 productores en el sector agroindustria, de los cuales 19 se dedican a la caña de azúcar con fines industriales, y 40 son productores de café que en general no lo procesan el grano, pero hay un caficultor pergaminero y uno negociante del café (Tabla 41). Además, en el Municipio existen actividades ganaderas y avícolas, viveros, cultivos de hortalizas y frutales. Los destinos de estos productos son el consumo, la industria y la exportación.

Es de destacar que en el Municipio se ubica el CENTA, Centro Nacional de Tecnología Apropiada, centro de estudio para la mejora y reproducción de nuevas especies agrícolas, así como la investigación para la Avicultura, Piscicultura, Cunicultura y Ganadería.

Tabla 36. Agroindustria en el municipio de Ciudad Arce

TOTAL DE PRODUCTORES	CAÑA DE AZÚCAR			CAFÉ					
	AZÚCAR	PANELA	OTROS	SOLO PRODUCTOR	BENEFICIADOR /EXPORTADOR	PERGAMINERO /TORREFACTOR	NEGOCIANTE	BENEFICIADOR	PERGAMINERO
59	19	0	0	40	0	1	1	0	0

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

Perfil del sector industrial.

El Municipio presenta bastante actividad industrial, la mayoría localizada en la zona franca American Park, donde se ubican empresas como DECOTEX, League C.A de Ltda., UNIFE, existen además, grandes empresas como Avícola Salvadoreña, Muebles Encina. Molsa e INDUFOAM. En total, se registran 294 industrias en el Municipio, entre industria textil, metal mecánico, de alimentos, agrícola, química, hasta pequeñas industria tales como las numerosas ladrilleras que se ubican en diversas áreas del Municipio, panaderías, molinos de nixtamal, construcción y sastrerías.

El sector industrial está demandando 15,136 empleos, de los cuales 7,819 son temporales y 7,317 permanentes, y ocupa el 77.78 % de la mano de obra del sector productivo del Municipio (Tabla 42).

Perfil del sector comercio

En el Municipio, el comercio es variado y consiste en pequeña y mediana empresa. Se tienen inscritas 1,196 empresas o negocios que se catalogan en este sector, desde las ventas de cereales, chalets, tiendas y reparaciones de bicicletas, hasta las gasolineras y supermercados.

A nivel del Municipio, el sector Comercio está generando 2,346 empleos, de los cuales 1,773 son temporales y 573 permanentes (Tabla 42).

Perfil del Sector Servicios

En el Municipio se encuentran inscritos 214 empresas o negocios pertenecientes a este sector, los cuales son salones de belleza, academias, oficinas de abogados, oficinas contables, comedores y transporte, con características entre la micro y la pequeña empresa.

Los negocios, que están en este rubro, generan 1,439 empleos, de los cuales 829 son temporales y 610 son permanentes (Tabla 42).

Perfil del Sector Transporte

El Transporte es un sector en expansión en el Municipio. Actualmente, existen 85 empresas, que aglutina a las empresas de autobuses, microbuses de la ruta 100, pick up y moto taxis, responsables de la movilización de los habitantes del Municipio.

Cada uno de los rubros de transporte está organizado en cooperativas, contando con su propia directiva y medidas de control.

Para el funcionamiento de las moto taxis, el Municipio ha aprobado una ordenanza municipal.

El sector está generando 498 empleos, de los cuales, 218 son permanentes y 280 temporales, y significa el 2.56 % de la mano de obra contratada para el sector productivo (Tabla 42).

Sector Electricidad.

En el Municipio existe una oficina administrativa de la empresa CLESA, suministradora del servicio de energía eléctrica a todo el territorio municipal. Este sector, está empleando al 0.01 % de la mano de obra, demanda dos puestos de trabajo, uno temporal y uno permanente (Tabla 42).

Sector de Minas y Canteras.

En este rubro está inscrita la empresa Cantera de El Salvador, con la explotación de piedras para material de construcción, este sector asume el 0.20 % de la mano de obra, generando 19 empleos temporales y 19 empleos permanentes (Tabla 42).

Cooperativas que existen en el Municipio

El IV Censo Económico (2005), reporta la existencia de ocho cooperativas, desde el sector reformado, de transporte y de servicios, las cuales se listan a continuación:

- ACATCHIL de R.L (Sector Transporte).
- Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Pinos de R.L (Sector Agroindustria).
- Asociación de Regantes de Zapotitlán de S.A. (sector Comercio).
- Asociación de Infocentros (Sector Transporte).
- Cooperativa de Transporte La Joyita de R.L. (Sector Transporte).
- ACOTSAR de R. L (Sector Transporte).
- Sociedad Cooperativa de R.L (Sector Servicio).
- Sociedad Fraternal Gerardo Barrios (Sector Servicios).

IV.2 Tejido empresarial

Estructura

Las actividades económicas primarias son:

- La Agricultura, principalmente de granos básicos, hortalizas y frutales, caficultura y caña de azúcar.
- La Industria, productos son para el consumo interno y las exportaciones: textiles, comestibles, metalmecánica, química, entre otras.
- Comercio formal e informal.
- Servicios profesionales: servicios de Educación en centros públicos y privados, Servicios de salud, Investigación científica.
- Otros servicios municipales y privados.
- Explotación de recursos pétreos (canteras)

Actividad económica secundaria:

- Transporte.
- Artesanía.
- Comedores.
- Construcción.
- Ferreterías.
- Ladrilleras (saltex, ladrillo de obra).
- Financieras (Banco Agrícola).
- Actividades agrícolas y agroindustriales del Café y caña de azúcar.

Género de propietarios

Según el Ministerio de Economía (2005), en el Municipio de Ciudad Arce, existen 1,794 empresas o negocios registrados en la base de datos, de los cuales, las propietarias y propietarios son: 1,131 mujeres, 566 hombres y 97 asociaciones.

Cantidad y género de los empleados

La actividad productiva en el Municipio genera 19,459 puestos de trabajo, de los cuales 10,721 son empleos temporales y 1,791 son puestos permanentes.

Tabla 37. Empresas en el Municipio de Ciudad Arce que generan empleo

NO	EMPRESAS		NUMERO DE EMPLEOS		TOTAL EMPLEO GENERADO	% DE GENERACIÓN DE EMPLEO
	SECTOR	CANTIDAD	TEMPORALES	PERMANENTES		
1	Comercio	1196	1773	573	2346	12.06%
2	Electricidad	1	1	1	2	0.01%
3	Industria	294	7819	7317	15136	77.78%
4	Minas y canteras	1	19	19	38	0.20%
5	Servicios	214	829	610	1439	7.40%
6	Transporte	85	280	218	498	2.56%
	Total	1791	10721	8738	19459	100.00%

Fuente: Censo Económico 2005, Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC

IV.3 Identificación de encadenamientos productivos y/o de proveedores**IV. 3.1 Cadenas existentes**

Se identifica la cadena productiva de los cereales, los productores agrícolas producen y entregan los cereales a los molinos de El Salvador y San Juan Opico, donde se procesa el arroz en granza, se empaqueta y comercializa.

Cadenas potenciales

Se ha identificado la cadena de suministro de hortalizas, cereales y otros productos agropecuarios, a los comedores de las empresas / fabricas instaladas en las zonas industriales. Este suministro se refiere a productos no procesados, procesados y de servicios. Esta cadena beneficia a los productores agropecuarios que se ahorrarían el transporte de sus productos y comercializarían sin intermediarios, que son quienes

generalmente se quedan con las ganancias; asimismo, beneficiaría a los propietarios de los comedores que ahorrarían en el transporte para traer sus materias primas desde San Salvador.

El establecimiento de empresas gestoras de empleo, radicadas en el Municipio, que proporcionen o brinden el servicio de ubicación o contratación de los habitantes del municipio en los puestos vacantes de las empresas u oficinas radicadas en el Municipio.

El Municipio cuenta con atractivos turísticos,, lugares ya establecidos, así como espacios para alojamiento, está a 9.3 Km del Municipio del Congo, lugar que cuenta con una oferta hotelera, esto da la pauta, para establecer operadores turísticos, que promuevan las rutas turísticas de la zona.

El Municipio, cuenta con la cooperativa para la comercialización de la miel, que concentra la producción de apicultores de la zona y la exporta para Europa, oportunidad que podría ser aprovechada por productores de miel de la zona Occidental y Norte de El Salvador, apoyándose en el clúster de la miel

IV.4 Servicios de Apoyo a Empresas

Oferta de servicios financieros

En el municipio de Ciudad Arce, existen agencias financieras, que tiene la línea de crédito para las diversas actividades productivas y comerciales. Los servicios financieros que prestan son:

1. Crédito para vivienda
2. Tarjeta de debito
3. Crédito para la micro y pequeña empresa
4. Crédito personal
5. Crédito popular
6. Crédito agropecuario

Oferta de servicios no financieros

Los empresarios en el Municipio pueden solicitar asistencia técnica al CDMYPE, ubicado en la Universidad José Matías Delgado, y que brinda cobertura para el Departamento de La Libertad; la asistencia técnica hacia emprendedores no se proporciona.

IV.5 Conclusiones

El PIB per cápita en Ciudad Arce, es de \$ 4, 222.00, y es la capacidad de producir riqueza que tiene el municipio. Este valor está muy alejado de los ingresos per cápita reales que andan por los es \$970.80 anuales por habitante. Estos bajos ingresos limitan la inversión de cada habitante en su educación, alimentación y mejores condiciones de vida.

El municipio tiene una zona productiva privilegiada, con disponibilidad de riego, la zona del Valle de Zapotitán, que permite la producción durante todo el año, asimismo, en el municipio se tiene una producción anual de granos básicos de 145,119.00 quintales de maíz y 25,782 quintales de frijol. Los agricultores atribuyen la ausencia de un despegue económico del sector, a los intermediarios que se quedan con la ganancia, dado que son ellos quienes manejan los precios existentes, los cuales generalmente son desconocidos por el productor. Esto lleva a la necesidad de una oficina de agro negocios en el municipio, que facilite la comercialización de los productos agrícolas sin necesidad de

intermediarios, dinamice el mercado municipal y permita la venta por día y no el alquiler fijo mensual, con esto, se permitiría que el productor pueda vender su producto cuando tenga cosecha y no está condicionado a vender todos los días.

En la actualidad, en el Municipio existen 1791 empresas que generan trabajo para 19,459 personas. Algunos de los puestos de trabajo demandan cierto nivel educativo o especialización. De la mano de obra contratada, el 90 por ciento proviene del municipio. Se requiere la generación de sinergias empresas - gobierno local, para integrar esfuerzos conjuntos, para la formación del recurso especializado que se demanda.

La Industria está generando el doble de la mano de obra que genera la agricultura, a pesar que esta es una de las actividades principales del municipio. La industria está desarrollándose todavía más por las condiciones que ofrecen el territorio en municipio y la existencia de la zona franca. La municipalidad debería de implementa programas de capacitación y formación técnica para dar respuesta a la necesidad de mano de obra especializada que demanda la industria, para posibilitar que sean habitantes del municipio quienes ocupen los puestos de trabajo que genera este sector.

La municipalidad debe aprovechar la existencia de las empresas y negocios, como una buena oportunidad para trabajar con la programas de Responsabilidad Social Empresarial, capitalizando lo que se están haciendo y lo que se podría hacer en este tema, en función del gobierno local y para beneficio del municipio y sus habitantes.

La presencia de las empresas y negocios en zonas francas, genera la oportunidad para establecer alianzas para la creación de encadenamientos, como el caso señalado de abastecimiento de productos agropecuarios a los comedores de las empresas o mercados de productos, es necesario mejorar los conocimientos de los productores para atender las demandas de productos, conocimientos que debe tener un fuerte componente empresarial.

CAPÍTULO V

FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



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

V.1 Metodología Utilizada

El Análisis "FODA" es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra una organización. Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El FODA participativo se implementó en talleres desarrollados bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de actores que se identificaron durante el proceso.

Para el cumplimiento de los objetivos del taller, los participantes, se integraron en mesas de trabajo, que para el Municipio de Ciudad Arce son las de 1) Acceso al Mercado, 2) Acceso Financiero, 3) Recursos Humanos y Materiales y 4) Actividades Económicas.

V.2 Participación del sector privado

De un total de 1,794 empresas existentes en el Municipio, se invitaron a 73 representantes, de los cuales solamente asistieron 43 actores privados que representaban a diferentes sectores. Con ellos se realizó el diagnóstico de la situación del ambiente de negocios en el Municipio.

V.3 Resultado del FODA (Sectores e Instituciones)

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

Tabla 38. FODA Resumido

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en construcción • Dos Centros turísticos establecidos • Ser un municipio con tierras de vocación agropecuaria (Arroz, Frijol, hortalizas) con disponibilidad de agua para riego (Zapotitlán) • Vivimos en un municipio industrializado que demanda productos y servicios (Zonas Industriales: American Parkc, Avícola Salvadoreña) • Familias visionarias, ha permitido que exista demanda de dinero para el establecimiento de negocios, empresas constituidas • Agilidad en los procesos administrativos para autorizar o denegar permisos constructivos, funcionamiento de empresas y negocios de aquellos permisos que le competen a la municipalidad • Los caminos de conexión hacia San Juan Opico, Santa Ana, Santa Tecla, San Salvador y frontera, en buenas condiciones • Conexión interna hacia todos los cantones y caseríos, los caminos internos al interior del municipio son accesibles en toda época • Ubicación geográfica, el municipio es atravesado por una calle principal que conecta con la frontera con Guatemala, Puerto de Acajutla y aeropuerto • Recursos naturales propicios para el desarrollo de actividades económicas (turismo ecológico) • Maquilas, que demandan recurso humano del municipio (90% de mano de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación de las mujeres en programa Ciudad Mujer • Seguimiento a procesos formativos para desarrollar las actividades productivas • Apoyo técnico en diferentes áreas • Capacitaciones en temas económicos identificados • Acceso al trabajo en zona industrial • Promoción de la cultura emprendedora, al utilizar las remesas para el montaje de las empresas • Ayuda interna monetaria (España, USA, Taiwán, etc.) • Créditos para comercio , agricultores, industria, servicios, sin tanta burocracia (BFA en San Juan Opico) • Inversión de las remesas en actividades productivas, para el establecimiento de las empresas • Abastecer de productos hortícolas a los comedores empresariales (avícola, American Park) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de los valores en el hogar y de educación familiar • No hay espacios para la tecnificación profesional • Formación laboral que no permita desarrollarse en la demanda del municipios • Muchos jóvenes vienen de cantones (se limita el acceso) • No se cuenta con el recurso humano para trabajar en el área de caficultura, por la comodidad por recibir las remesas. • Jóvenes no quieren trabajar o quieren trabajos fáciles • Muchas personas se han acostumbrado a las remesas • Dificultad para acceso a programas de Ciudad Mujer (no las atienden) • El Sistema Financiero no financia créditos para familias emprendedoras • El mal usos de nuestros recursos económicos, que se destina a consumo y no a la inversión (educación, tecnificación) • Desconocimiento de herramientas para el manejo financiero, lo que provoca que las empresas nacientes no se desarrollen, por que se gastan los fondos que reciben • La imposibilidad de acceder a mercados internacionales (información, volúmenes) con 	<ul style="list-style-type: none"> • Evasión de impuestos (falta de seguridad fiscal en comercio e industria • Instalación de fábricas sin cumplimiento de regulaciones ambientales • Narco menudeo (comprar a roba furgones) provoca competencia desleal • Cambio de tecnologías en la producción de productos, más baratos • Delincuencia externa • Crisis financiera internacional (devaluación del \$) • La reducción de las remesas familiares, provocando reducción en el consumo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>obra no calificada)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra disponible calificada • El mayor porcentaje de habitantes son jóvenes • INSAFORP apoya en capacitaciones técnicas (talleres vocacionales) a los habitantes, en temas acorde a la empresa que apoya (Molsa en Panadería, Maquilas en Manejo de Maquinaria, clases de ingles para los hijos de empleados), La iglesia de los mormones apoya con clases de ingles para la población, RTI con talleres vocacionales. • Se cuenta con una población emprendedora y ganas de superarse (Recurso Humano), con aceptabilidad hacia los cursos vocacionales impartidos en el municipio • Los centros educativos están accesibles a la población (escuelas nocturnas, colegios) • La población creciente del municipio demanda productos, bienes y servicios • Ingreso de remesas, en población, mas de 3000 habitantes reciben remesas, en concepto de monto, en el mes de agosto, se entrego 900,000 dólares • El mercado de los productos, es los 262 Municipios de El Salvador, que se les suministra aves consumidas por los comedores Pollo Campero y consumo de concentrado. 		<p>los productos producidos en el municipio (granos básicos) por los productores locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesita más acceso al mercado para vender granos básicos • La producción de productos agrícolas en el municipio, no abastece al mercado local, se envía hacia San Salvador. No es consumido en el municipio. • No se tienen los contactos para comercializar a buen precio los productos agrícolas (granos básicos) • Desconocimiento de la producción del municipio por cultivo. • Transporte en el interior del municipio, para sacar el producto de las zonas productivas hacia las salas de venta • No existe información sobre la demanda de productos. • Falta de oportunidades para jóvenes profesionales y técnicos • Falta de recursos económicos para que el joven pueda estudiar 	

A continuación se presenta una lectura de los principales aspectos identificados en el análisis FODA, tomando como base lo expresado por los actores privados en los talleres participativos, así como la información levantada a través de documentos y entrevistas que se realizaron.

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

- **Abundancia de recursos hídricos.**
Por su ubicación y la riqueza del recurso hídrico en la zona, el Municipio cuenta con agua disponible en cantidad a través del año para el desarrollo de cultivos de cereales, hortalizas y frutas, aun durante la época seca. Aunado al potencial hídrico, la existencia de atractivos naturales ha permitido el desarrollo del parque acuático Termos del Río, centro recreativo que atrae visitantes y genera ingresos al Municipio por la actividad turística.
- **Planteles industriales en el Municipio**
La instalación en el Municipio de planteles industriales, como la planta de procesamiento para la empresa Pollo Campero, INDUFOAM, zona franca American Park, entre otras, ha generado al menos el 90 % de los puestos de trabajo disponibles en Ciudad Arce, provocando que la población no migre hacia otras zonas del país.
- **Cursos de Formación Técnica.**
Se ha identificado la necesidad de formación dirigida a los habitantes del Municipio, que permita la tecnificación del recurso humano para acceder a los puestos de trabajo a nivel local y se han implementado talleres de capacitación para este fin.

Las Debilidades más sobresalientes identificadas son:

- **Desconocimiento de lo que se produce.**
El gobierno local no tiene conocimiento sobre la variedad de productos agropecuarios y volúmenes producidos en el Municipio, ni sobre los costos de producción, desconocimiento que limita los procesos de gestión.
- **No acceso a créditos.**
Los productores tienen dificultades para llenar los requisitos que impone el sistema financiero para acceder a créditos. Asimismo, se observa desconocimiento de otras fuentes de financiamiento.
- **No hay oportunidades de profesionalización.**
En el Municipio no se cuenta con oportunidades para la formación universitaria. Los campus universitarios más cercanos se encuentran en las ciudades de Santa Ana y San Salvador y pocos habitantes cuentan con los recursos para optar por una carrera profesional. La mayor aspiración de la mayoría de la población se limita a acceder a los mejores puestos dentro de la empresa.
- **Falta de mano de obra para la corta de café.**
El sector cafetalero del Municipio se enfrenta en cada temporada de corte con la poca disponibilidad de mano de obra para esta tarea, esta situación limita la expansión del parque cafetalero.

- No se cuenta con una estructura de comercialización de los productos. Los agricultores del Municipio comercializan sus productos a través de intermediarios, que imponen los precios provocando que los productores tengan mínimos márgenes de ganancias, mientras los intermediarios se quedan con la mayor parte de la misma.
- Apatía laboral en receptores de remesas familiares. Población acostumbrada a la recepción de remesas, que provoca la indiferencia por actividades de superación personal y la falta de interés por el empleo.

Entre las Oportunidades más representativas, se mencionan:

- Zonas francas (proporcionan nuevas fuentes de empleo). La existencia de empresas en el Municipio permite la articulación de la demanda laboral, de las materias primas y de los productos, para el establecimiento de las cadenas de abastecimiento.
- Promoción de la cultura emprendedora. Establecimiento de un programa de incubación empresarial, que permita fortalecer el capital humano, y busca la creación y establecimiento de empresas mediante nuevas formas de financiamiento, técnicas gerenciales y mercados potenciales para la producción.
- Inversión de las remesas en actividades productivas. Promoción de la cultura emprendedora, al utilizar las remesas para el establecimiento de empresas en el Municipio.

Las amenazas identificadas, se tienen:

- Narco menudeo. Actividades ilícitas como ventas de drogas al consumidor, desarrollada por delincuentes que aprovechan las condiciones del Municipio, provocando enfrentamientos y ladronismo.
- Pérdida de competitividad de las empresas. Cambio de tecnología de las empresas externas que compiten con los mismos productos elaborados por fábricas del Municipio, provocando la pérdida de mercado por precios de los productos.
- Desempleo por innovaciones tecnológicas. La pérdida de espacio laboral por las exigencias en tecnificación de los puestos de trabajo.

Análisis FODA de la Municipalidad para la Productividad y Competitividad del Municipio

Al igual que el diagnóstico realizado con los actores privados, se efectuó con el personal de las unidades vinculadas al tema de “Competitividad Municipal” un diagnóstico participativo en el que se aplicó la metodología FODA. Esta actividad permitió obtener información valiosa sobre el contexto externo e interno en que se mueve su trabajo, sus acciones y por tanto sus decisiones.

En el Taller participaron los jefes y responsables de las unidades de:

- Comunicaciones
- Catastro
- Bolsa de Empleo
- Observatorio Municipal
- Promoción Social
- Cuentas Corrientes

A continuación se presenta la transcripción de los resultados obtenidos en el taller.

TALLER DE DIAGNOSTICO MUNICIPAL DE CIUDAD ARCE¹⁹:

Tabla 39. FODA Institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> El apoyo que la municipalidad brinda a los negocios, tanto para la inscripción de nuevas empresas como la operación de las antiguas Existen regulaciones sobre ruidos a todos (iglesias, viviendas, negocios), no se permiten ruidos estridentes Se autoriza el funcionamiento de los negocios por que tienen dos meses de gracia para inscribirse, puede funcionar inscrito o no por dos meses Ciudad Arce es zona empresarial por lo atractivo, la cercanía, la cosecha de Zapotitlán, atrayente a la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de los medios electrónicos para divulgar la información pública Existen regulaciones para establecer las represas por área geográfica; permisos y usos de suelo, con restricción de áreas constructivas, la alcaldía solo autoriza de hasta 25 metros cuadrados, en adelante lo autoriza la OPSA La supervisión de las construcciones y las autorizaciones para el establecimiento de negocios que dependen del uso del suelo, son responsabilidad de la OPSA, no está manejando el concepto de empresariedad 	<ul style="list-style-type: none"> El personal de las diferentes áreas, no manejan la información El Sistema de red no está estructurado para permitir la comunicación entre las diferentes áreas No está estructurada la organización del personal para brindarle información al público. No está integrada la página web con los servicios que presta el municipio No se aplican las regulaciones, a menos que exista una denuncia del habitante No existen mecanismos para denuncia o expresión de insatisfacción por servicios prestados de la alcaldía hacia los clientes del municipio Catastro y contabilidad manejan la información sobre tasas e impuestos a pagar para establecer un negocio. No es información conocida por las demás dependencias No se divulga en los medios, pero no se le agrega el 	<ul style="list-style-type: none"> La concentración de los permisos en una oficina fuera del municipio, restringe el crecimiento del número de empresas Existe burocracia en la autorización de construcciones, la oficina se tarda seis meses como mínimo para autorizar

¹⁹Taller realizado con personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Arce

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		<p>impacto económico de los proyectos</p> <ul style="list-style-type: none">• No existe mecanismo para informar sobre los pasos a seguir para operar los negocios, solo catastro maneja la información y no otra área• No existe divulgación al interior del personal , no se valora el concepto que es el primer vendedor de nuestros servicios	

FORTALEZAS

Apoyo de la municipalidad a los negocios, tanto para la inscripción de nuevos como la operación de los antiguos, facilitando la instalación e inscripción de las empresas o negocios con un área menor de 50 metros cuadrados.

Existe una regulación sobre ruidos estridentes que se aplica en general a la población (iglesias, viviendas y negocios), regulando horarios en los que es permitido cierto grado de ruidos; esta normativa es tomada en cuenta para el establecimiento de negocios.

Se permite el funcionamiento de las empresas o negocios por dos meses, mientras se regula su funcionamiento, lo cual es una ventaja para el empresario que tiene este período para probar si el negocio es rentable, pudiendo cerrarlo sin los tramites de des-inscribirlo, si no lo es.

El Municipio es atractivo para el establecimiento de empresas por su cercanía a ciudades, frontera y puerto, por la producción agrícola del valle de Zapotitlán, aspectos que atraen la inversión.

OPORTUNIDADES

Empleo de los medios electrónicos para la divulgación de la información pública del Municipio.

Uso de los medios electrónicos para la realización de trámites empresariales en línea.

Regulaciones existentes para establecimiento de represas por área geográfica, permisos para cambio de usos de suelo, restricción de áreas constructivas que permite un desarrollo integral (la alcaldía solo autoriza instalaciones o cambios de uso del suelo hasta 25 metros cuadrados, proyectos mayores deben ser autorizados por la OPVSA, en conjunto con los tres municipios aledaños)

Supervisión de construcciones y autorizaciones para el establecimiento de negocios que cambian el uso del suelo, están bajo la responsabilidad de la OPVSA.

DEBILIDADES

El personal de los diferentes departamentos de la Municipalidad no maneja la información, ni está capacitado para darla, lo que impide brindar un buen servicio al usuario.

El sistema de red no está estructurado para permitir la comunicación entre los diferentes departamentos, lo que impide que todos conozcan el nivel del trámite solicitado, solo la persona del departamento específico.

La página web no está integrada con los servicios que presta el municipio, como para brindar el servicio en línea.

No se aplican las regulaciones para los permisos en el Municipio, a menos que exista una denuncia ciudadana, así como la satisfacción o insatisfacción del mismo.

La información sobre tasas e impuestos a pagar para establecer un negocio no son información conocida por las dependencias municipales, sino de Catastro y Contabilidad.

Solo Catastro maneja la información sobre los pasos a seguir para operar los negocios y no existen mecanismos para que el usuario adquiera esa información en otra dependencia de la municipalidad.

No existe divulgación al interior del personal y no se valora el concepto que el personal es el primer vendedor de los servicios de la municipalidad.

AMENAZAS

La concentración de los permisos en una oficina fuera del Municipio que restringe el crecimiento de empresas en el territorio.

La burocracia en la autorización de construcciones, la oficina se tarda seis meses como mínimo para autorizar.

CAPITULO VI

PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL



CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

VI. 1 Visión

En los Talleres de Diagnóstico Participativo, aprovechando la relación entre los integrantes de los distintos espacios de la planificación, se procedió a definir la visión de competitividad del Municipio, mediante el desarrollo de una dinámica participativa donde los participantes trabajaron en parejas y conversaron sobre sus aspiraciones relativas al Municipio, a cinco años plazo, respondiendo a la pregunta generadora: ¿Cómo quieren ver su municipio dentro de cinco años, en su ambiente amigable con los negocios? Las respuestas escritas en tarjetas fueron clasificadas de acuerdo a los ejes temáticos identificados, por el equipo técnico a cargo del proceso, procediendo a la redacción de la Visión que fue devuelta para su discusión y aprobación.

. VISIÓN A 5 AÑOS

Para el 2017, Ciudad Arce es un municipio dinámico, competitivo en oportunidades para el establecimiento y funcionamiento de nuevas empresas, con una fuerza laboral formada y preparada para trabajar en las empresas del municipio, a su vez donde exista una organización empresarial que vele por el desarrollo de municipio.

Además es un municipio con un centro urbano ordenado, con una población organizada, donde sus habitantes tienen calidad de vida, con iguales oportunidades de desarrollo para todos y todas

VI. 2 Objetivos Estratégicos

Objetivo 1: Alcanzar un aprovechamiento sustentable de los potenciales naturales.

Objetivo 2: Lograr en los ciudadanos la afabilidad, el buen trato, la calidez humana, hospitalidad y respeto a bienes y valores; imprimiendo así marca de territorio a una ciudad con destino recreativo y turístico.

Objetivo 3: Contar con mano de obra calificada con calidad, espíritu crítico e innovador; en función de los productos turísticos

Objetivo 4: Estimular la organización de la base empresarial por medio del fomento de grupos asociativos.

Objetivo 5: Que la municipalidad implemente acciones, que permitan ser competitivos a los sectores establecidos en el Municipio.

Objetivo 6: Modernizar la gestión de la municipalidad bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia, para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas.

VI. 3 Líneas Estratégicas

Los objetivos y líneas estratégicas identificadas se obtuvieron como resultado del análisis realizado con los actores privados representantes de los diferentes sectores y actividades económicas del municipio. Las líneas estratégicas identificadas son:

Tabla 40. LÍNEAS ESTRATEGICAS

LÍNEAS ESTRATÉGICAS
LE 1: Fomento de La Organización empresarial y de socios publico- privado.
LE 2 Desarrollo Productivo en el Municipio.
LE 3: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.
LE 4: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.
LE 5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus competencias en competitividad municipal en la promoción del Desarrollo Económico..

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Taller de Diagnóstico sostenido con actores privados y en Taller de Proyección Estratégica

VI 3.1 Línea 1: Fomento de La Organización empresarial y de socios público- privado.

El esfuerzo para el desarrollo local, es un proceso participativo, altamente incluyente, con visión clara del futuro y concertado con los actores. Las estrategias deben ser dinámicas dado que la realidad es cambiante, razón por la que se debe incluir al sector productivo en las decisiones y acciones que se diseñen para posibilitar el desarrollo económico del Municipio. El sector privado organizado dinamiza los procesos, por ello, en Ciudad Arce es necesario crear y fortalecer la estructura asociativa del sector empresarial y consolidar la vinculación con el sector público, posibilitando que ambos sectores transiten por el mismo camino

VI 3.2 Línea 2: Desarrollo Productivo en el Municipio

El desarrollo del Municipio es el resultado de la integración de acciones productivas, dirigidas al potencial del territorio y las oportunidades que tiene la región, sustentado en una buena participación social organizada y un gobierno local interesado en el desarrollo del Municipio.

La ubicación del Municipio de Ciudad Arce permite la interconexión con las principales carreteras, donde es posible el traslado de los productos que se maquilan o producen en las zonas industriales o en los campos agrícolas. Posee una zona con potencial agrícola donde es posible la producción durante todo el año y con calidad de exportación, pero a pesar de esta ventaja, los habitantes no logran desarrollar su potencial económico. Se tiene un Municipio asediado por las maras y un desinterés a nivel de la juventud, es conveniente que el Gobierno Local genere estrategias para mejorar la productividad del Municipio de una forma sostenible.

VI 3.3 Línea 3: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

Ciudad Arce tiene un crecimiento poblacional sostenido, donde la población rural ha emigrado a la ciudad para acceder a las oportunidades educativas y las oportunidades laborales que se presentan en las zonas industriales y comerciales.

Esta ventaja será real cuando se pueda ofrecer a la población urbana, alternativas para su crecimiento y desarrollo; sin embargo, en condiciones de hacinamiento y sin esperanza de crecimiento, la población concentrada en la zona urbana podría convertirse en un problema social que atentaría contra el desarrollo económico del territorio, y podría ser

una amenaza a la oferta de mano de obra del Municipio, corriéndose el riesgo de que a futuro sea importada de otros municipios por estar mejor preparada.

Es necesario invertir en potenciar a la juventud para acceder a los puestos de trabajo en las empresas establecidas en el Municipio, así como mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productos agrícolas, que permita el desarrollo estable en todo el Municipio.

VI 3.4 Línea 4: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.

La ubicación geográfica de Ciudad Arce es un potencial para su crecimiento económico, sin embargo, el crecimiento de la delincuencia, la inseguridad y el desorden en el territorio, especialmente en la zona urbana, limitan este potencial, desincentivan y alejan la inversión local y externa. El desorden en el centro urbano limita el desarrollo de proyectos de apoyo a la población, que se caracteriza por ser mayormente urbana. Las vías de transporte limitan el desarrollo de más jornadas de trabajo en las empresas ubicadas en el Municipio, lo que puede resolverse con un sistema de transporte eficiente, seguro y ordenando.

VI 3.5 Línea 5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus competencias en competitividad municipal en la promoción del Desarrollo Económico.

La municipalidad de Ciudad Arce, debe modernizar su gestión bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia. Esto es básico para lograr la capacidad necesaria que le permita 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 en función de la generación de más inversiones, más emprendimientos y más empleos, en beneficio de las y los ciudadanos del Municipio.

Así mismo, a nivel municipal se pretende promover la economía, facilitando la coordinación y articulación de emprendimientos, enfatizando la generación de empleo local y el emprendedurismo, a través del desarrollo de artesanos, de productores y productoras agropecuarias de pequeña escala, de asociaciones de comerciantes, de mujeres, jóvenes y adultos mayores del Municipio y de otros grupos de interés.

En el diagnóstico institucional, resaltan las limitaciones que tiene el personal de las diferentes dependencias de la Alcaldía, por la centralización de la información y un sistema de red que no está configurado para permitir el acceso a las diferentes oficinas. Además, la página web no está integrada al servicio que se presta y hay insuficiencia de equipos informáticos que limita el ser una alcaldía digital, donde se desarrollen procesos desde cualquier punto, con solo estar conectados a la web.

VI.4 Programas y Proyectos para impulsar la competitividad municipal y mejorar la calificación del ICM

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

Tabla 41. Línea 1: Fomento de La Organización empresarial y de socios público- privado

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Asocios público-privados	10. Mayor comunicación empresa con municipalidad para exteriorizar necesidades 11. Identificación de los representantes por sector a participar	x		
Programa de formación de cultura asociativa	12. Diseño e implementación del programa de formación de la cultura asociativa en el sector público y privado	x		
Promoción de la organización del sector agropecuario y las alianzas estratégicas	13. Identificación y organización de productores y organizaciones líderes que deseen asociarse en unidades productivas (cooperativas, empresas agrícolas) 14. Promoción de la Asociatividad empresarial (o de productores) en torno a los sectores estratégicos (agricultores, piscicultores y apicultores, lácteos, etc.) 15. Creación de un comité técnico para fortalecer las micro y pequeñas empresas	x		
	16. Creación de la Red de Comercialización			x
	17. Organización del sector productivo		x	
	18. Creación de la Oficina Municipal, para el enlace entre la oferta y demanda de productos producido en el municipio		x	

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Tabla 42. Línea 2: Desarrollo Productivo en el Municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Formación técnica de productores y productoras para el mejoramiento de su competitividad	8. Manejo piscicultores en técnicas para incrementar volúmenes de producción, manejo sostenible del agua utilizada en los estanques piscícolas	x		
	9. Manejo apicultores en técnicas para incrementar volúmenes de producción, asocio de plantas melíferas y explotación apícola de enjambres	x		
	10. Implementación de sistemas de riego en cultivos de productos agrícolas rentables, para producción durante la época seca, manejados en forma asociativa	x		
	11. Búsqueda de asocio con la ENA para mejorar producción agrícola: Uso adecuado de los recursos naturales, implementación de procesos productivos amigables, uso de técnicas de producción sostenibles	x		
	12. Diagnóstico para la identificación, organización e impulso de actividades productivas: Identificación de clientes y proveedores de productos y servicios con potencial de encadenamiento, articulando de la gran empresa con la pequeña empresa.	x		
	13. Definición de la política local para los encadenamientos productivas como estrategia para el Desarrollo Económico Local		x	
	14. Diseño e implementación de la estratégica de encadenamientos productivos		x	
Fomento a la producción agrícola	4. Articulación de programas nacionales de instituciones crediticias y de fomento a Pymes para provisión de fuentes de financiamiento idóneas (créditos, titulación, asocio) para las actividades agrícolas productivas		x	
	5. Creación de incentivos a la producción agrícola, tales como: crédito “rotativo” municipal, crédito de desarrollo campesino (MAG y otros).		x	
	6. Mejoramiento de la red vial: ✓ Mantenimiento de vías principales y caminos rurales ✓ Conectar las vías internas que comuniquen el centro urbano con las vías principales		x	

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Tabla 43. Línea 3: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipalidad, integrada con el sector privado en la ampliación de oportunidades para la mano de obra local, acorde a la demanda laboral de las empresas	8. Estudio sobre oferta y demanda laboral en el municipio ✓ Identificar los sectores productivos con la demanda laboral ✓ Coordinación de la Bolsa de Trabajo con las empresas, para ocupar los puestos con personal del municipio	x		
	9. Fortalecimiento y articulación efectiva de esfuerzos del centro de capacitación integral municipal con el nivel empresarial y zonas francas, realizando prospección de mercados	x		
	10. Creación de un comité local municipal (municipalidad-empresa privada) para analizar la demanda de profesionales	x		
	11. Promoción de ferias de emprendedores y productores	x		
	12. Promoción de Ferias artesanales	x		
	13. Articulación de oferta educativa y demanda del sector productivo	x		
	14. Feria de promoción de productos			
Programa de formación del recurso humano, para acceder a los puestos de trabajo locales	3. Diseño e implementación de programas de formación: ✓ Formación en actividades específicas, de acuerdo a demanda identificada	x		
	4. Vinculación del círculo académico (que atiende la región y el municipio), la innovación y el sector productivo local.			x

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Tabla 44. Línea 4: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipio seguro para los habitantes y visitantes al municipio	4. Modernización del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM) ✓ Reestructuración y capacitación del CAM ✓ Alianzas entre CAM y PNC para coordinar cómo brindar mejor seguridad a turistas y locales.		x	
	5. Instalación de video vigilancia en zona urbana, en lugares estratégicos		x	
	6. Organización y fortalecimiento de los Comités Cantonales de Convivencia y Paz Social, definidos desde el Comité por la Paz y la Convivencia.		x	
Municipio atractivo para la inversión	5. Ordenamiento de las terminales de autobuses y paradas de las mismas		x	
	6. Casco Urbano con nomenclatura definida	x		
	7. Descontaminación visual y auditiva del casco urbano	x		
	8. Manejo integral de los desechos sólidos ✓ Mejorar del sistema de recolección de basura ✓ Formular y ejecutar un programa educativo para el manejo adecuado de los desechos sólidos, líquidos y gaseosos. ✓ Reducir las fuentes de contaminación ambiental del municipio		x	
Municipio legislando para la seguridad y el orden	3. “Apoyo al Gobierno Local, en la divulgación de la Ordenanza contravencional		x	
	4. Definición y establecimiento de una normativa para establecer el orden en la comercialización de productos		x	
Calidad de vida en el centro de la ciudad	4. Bienestar Social ✓ Diseño e implementación de un programa de convivencia social en el Municipio		x	
	5. Recuperación de espacios públicos: ✓ Para el uso de las calles y aceras, ✓ Arriates, ✓ Arborización, ✓ Calle peatonal • Ventas en áreas urbanas			x
	6. Apoyo al Gobierno Local, en la definición de los circuitos peatonales en el Municipio			x

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

Tabla 45. Línea 5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus competencias en competitividad municipal en la promoción del Desarrollo Económico

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipalidad transparente y de puertas abiertas	2. Definición e implementación de estrategias y mecanismos de participación ciudadana y transparencia: <ul style="list-style-type: none"> Mantener la comunicación con los habitantes del municipio y desarrollar mecanismos de transparencia (rendición de cuentas, planificación participativa, etc.) Generar información que esté disponible al público Crear mecanismos de información internos, horizontales y verticales Crear una página web interactiva Informar sobre los requisitos de inscripción por medios escritos, boletines informativos, radio local, etc. 	x		
Pro-actividad en la vinculación de la municipalidad con agentes externos en apoyo a la competitividad	3. Fortalecer el área de gestión	x		
	4. Gestionar con entidades financieras, facilidades de créditos para iniciar negocios y realizar ferias de créditos	x		
Herramientas e instrumentos de trabajo formulados o actualizados para la eficiencia municipal	3. Diseñar, desarrollar e implementar métodos para la recolección de impuestos		x	
	4. Elaborar la ley de impuestos y actualizar la ordenanza reguladora de tasas		x	
Desarrollar la gestión interna orientada a mejorar los servicios hacia los empresarios y público en general	4. Programar jornadas de capacitación para el personal involucrado en atención y servicios a las empresas	x		
	5. Hacer un diagnóstico administrativo para proponer las medidas de reorganización que se requieran	x		
	6. Elaborar un Plan de mejora continua en el clima organizacional	x		

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en Talleres de Proyección Estratégica realizados con actores privados y públicos

CAPÍTULO VII

ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO



CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

VII.1 Comité de Competitividad Municipal

La organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad del Municipio de Ciudad Arce, 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:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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. Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad Municipal;
2. Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados;
3. Designar espacios idóneos en la municipalidad o en el municipio, para realizar reuniones vinculadas a las actividades del Plan de Competitividad Municipal;
4. Asegurar la asistencia de funcionarios, actores privados, miembros de la academia y otros, a reuniones, presentaciones, capacitaciones y otras actividades necesarias para la efectiva ejecución del Plan.

A continuación se detallan como quedo conformado el comité de Competitividad Municipal

Tabla 46 Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Ciudad Arce

NOMBRE	CARGO	SECTOR
Mercedes González	Coordinador	Sector Privado Súper tienda el Gorgojo
Marvin Portillo	Vice Coordinador	Alcaldía Municipal Red de Emprendedores
Brenda Amaya Calderón	Secretaria de correspondencia	Sector Privado Estancia Paraíso
Yesenia Lissett Chávez	LE1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Alcaldía Municipal
Elías Ávila Vásquez		Sector Privado, AGROSEC de R.L
Brenda Amaya Calderón	LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Sector Privado, Estancia Paraíso
Ángel Alberto Herrera		Alcaldía Municipal, Concejal
Johnny Caballero	LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Sector Privado, Emprendedor
Delia Amaya de Guerrero		Sector Privado, Estancia Paraíso
Wilfredo Sibrían Portillo	LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.	Sector Privado, Willys Pizza
Basilio Antonio Hernández	LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Alcaldía Municipal, Seguridad Ciudadana
Mario Francisco Pacas		Alcaldía Municipal, Catastro
Geraldina Argumedo	LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Sector Privado, Súper tienda pollo del Campo
Wilfredo Menéndez		Alcaldía Municipal, Jefe de Promoción Social
Manuel Montano		Alcaldía Municipal, Comunicaciones

VII.2 Propuesta de calificación del ICM

El Municipio de Ciudad Arce ocupa la posición No. 94 en las mediciones del Índice de Competitividad Municipal efectuada en el 2011.

De acuerdo al análisis efectuado en el capítulo III, considerando que el gobierno local ha puesto énfasis en generar mejores condiciones económicas, mediante la generación de nuevas empresas y servicios y la inversión externa al Municipio o de inversionistas locales, la municipalidad ha puesto el énfasis en la superación de los siguientes subíndices:

Transparencia, el Municipio, se compromete a mejorar la puntuación de 4.87, mediante la implementación de herramientas de acceso a la información.

Servicios Municipales, mediante la implementación de una estrategia que permita mejorar la calidad de los servicios municipales, donde el usuario pueda expresar su opinión y el servicio se enfoque al usuario, se mejorará la nota de 2.58 obtenida en el ICM 2011.

Regulaciones Municipales, el Gobierno Local, junto con el personal de la municipalidad, adquieren el compromiso de mejorar la puntuación 2011 para este subíndice, a través de legislar con base a leyes consultadas y diseñadas para la competitividad de todos los actores que están presentes en el Municipio, con visión de sostenibilidad, eficiencia y eficacia.

VII.3 Actividades de apoyo a las empresas

Organización.

Algunos de los sectores productivos del Municipio se encuentran organizados; sin embargo, no existe una organización del sector privado, como grupo empresarial, que asuma la vocería, se constituya en el canal de comunicación hacia el Gobierno Local, y coordine acciones con este.

Competitividad.

Se requiere la implementación de acciones conjuntas, Gobierno Local - empresa privada, que fomenten y promuevan la competitividad de los negocios y empresas del Municipio frente a las empresas y productos externos, permitiéndoles mejorar en todas las áreas de la empresa.

Comunicación.

Es necesario el asocio público - privado que promueva la participación del sector privado, en la planificación y organización de acciones que realice el Gobierno Local para lograr el desarrollo económico del Municipio.

Promoción e impulso del empresarialismo.

El Gobierno Local, junto con los actores privados, academia, organizaciones locales, deben unir sus esfuerzos para incentivar y fomentar el crecimiento empresarial en todos los niveles en el Municipio, permitiendo la innovación, el crecimiento y 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 usando tecnología obsoleta, que provoca menor producción con mayores costos. Es necesario fortalecerles para lograr la actualización de la tecnología de producción, en el avance del tiempo, dado que las empresas de la competencia están actualizando su industria, con miras a bajar los costos de producción.

b) Actualización de procesos administrativos y operativos

Las empresas y negocios, para el desarrollo de sus actividades, deben actualizar o cambiar sus procesos, en función de competir, innovar y desarrollar nuevos productos y servicios, que permita su propio crecimiento.

VII.4 Conclusiones

La ubicación del municipio en una planicie o valle muy productivo (a pesar que su casco urbano se sitúa en laderas), con mínimas inclinaciones, e interconectada con vías de acceso importantes que lo enlazan con frontera y puerto, lo cual permite el traslado de mercaderías o materias primas, son condiciones que hace de Ciudad Arce un municipio atractivo para las inversiones y el establecimiento de empresas.

La existencia de zonas francas que por convenios internacionales gozas de exención de pago de impuestos, podría verse como una limitante para el municipio; sin embargo, para el caso de Ciudad Arce, estas empresas son fuente de una importante cantidad de puestos de trabajo (el 90 por ciento de los puestos de trabajo de estas empresas son ocupados por mano de obra del municipio). Esto sin lugar a dudas dinamiza la economía local y representa una oportunidad para el municipio; pero es necesario no perder la visión de generar las condiciones para que el recurso humano de Ciudad Arce acceda a mejores trabajos y se creen en el territorio más oportunidades para mas trabajadores locales.

La dinamización de la economía partiendo de la generación de empleos genera una cadena de oportunidades a nivel local para la creación de negocios de servicios y comercio en el municipio, emprendimiento que no están exentos del pago de impuestos.

La municipalidad tiene una oportunidad que no ha aprovechado mediante los Programas de Responsabilidad Social Empresarial, para implementar acciones de formación de la mano de obra local, para acceder a mejores trabajos.

Existe una oportunidad para mejorar la producción agropecuaria mediante la investigación y el apoyo de instituciones como el CENTA, ubicadas en el municipio, y la tecnificación de la producción. Mejoras en la producción por supuesto conllevan dinamización de la economía local.

Se deben diseñar estrategias novedosas para la administración del mercado municipal de Ciudad Arce, por un lado para convertirlo en una oportunidad para el productor local de romper la cadena de intermediarios, y por otro, para hacer de esta infraestructura una plaza atractiva para el visitante, donde encuentre productos locales.

Se tendrán que buscar estrategias para hacer frente a las exigencias de formación profesional y de carreras universitarias, acordes a la demanda de mano de obra de las empresas locales.

El gobierno local deberá diseñar estrategias de conservación de sus recursos naturales, principalmente el recurso hídrico, dado que de ellos depende una actividad productiva importante, el turismo nacional que visita espacios como termos del Rio.

Se hace necesaria la conformación de la Cámara de Comercio de Ciudad Arce, que permita aglutinar a la mayoría de empresas y negocios, con la finalidad de concertar y dialogar las estrategias para el desarrollo económico del municipio.

La municipalidad debe dar respuesta a corto plazo a las necesidades de mejorar los equipos, establecer procesos de internacionalización y capacitar al personal de la Alcaldía, acciones con las que, por un lado, el personal desempeñará de una mejor manera su labor de desarrollo; y por el otro, permitirá al Concejo contar con información real y oportuna para tomar decisiones.

El gobierno local debe comprometerse en el manejo eficiente de los recursos, desde la óptica de inversiones en estrategias, para que se logre un mayor impacto en el territorio.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. 2009. Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías. Antigua Guatemala.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2007. Plan de Desarrollo Local y de Inversiones Municipales con los Actores Locales.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2010. Plan Estratégico Participativo de Ciudad Arce, 2010 a 2015.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2010. Ordenanza Reguladora del Rastro Municipal.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2010. Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2010. Ordenanza para el funcionamiento de vehículos de tres ruedas.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2011. Ordenanza de Aseo y Disposición Final de los Desechos Sólidos.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2011. Reforma a la Ordenanza de Tasas por servicios municipales de Ciudad Arce, Municipio de Ciudad Arce.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2011. Reglamento Interno del Rastro Municipal de la Ciudad de Ciudad Arce,
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2011. Plan de Trabajo,
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2011. Estado de Ingresos, Contabilidad.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2011. Encuesta oficial de Ciudad Arce, enero 26 a febrero 9 del 2011.
- Alcaldía Municipal de Ciudad Arce. 2012. Plan Operativo.
- Brucheli, Brenda. Año 2005. Mapeo de Actores, Documento de Trabajo.
- Del Net. 2000. La Planificación Estratégica de mi territorio, Cosas y Experiencias. Noviembre de 2000.
- 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. 2007. Encuesta de Hogares de Propósito Múltiples. Ministerio de Economía. 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.

- FLACSO. 2005. Geografía de pobreza en EL Salvador, Mapa de La Pobreza, Tomo II.
- IICA. 2009. La Agroindustria rural (AIR) en El Salvador. Recopilación de Información Institucional.
- Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, Junio de 2006.
- Martín Gutiérrez, Pedro. Años 2001. Mapas Sociales, Métodos y Ejemplos prácticos.
- 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.
- Ministerio de Salud Pública. 2006. Plan de Emergencia Sanitaria Local, Unidad de Salud de Ciudad Arce.
- PNUD & FUNDAUNGO. 2009. Almanaque 262. Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador. Subsecretaría de Desarrollo Territorial y descentralización.
- República de El Salvador. 2004. Constitución Política.
- SIAR - Sistema Interactivo de Apoyo a Riesgo. 2002. Guías y Manuales de Terreno. Chile.
- Thompson, Iván. Año 2006 Tipos de Organigramas.
- Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Plan Nacional de Ordenamiento Territorial, El Salvador
- USAID. 2012. Zonas de medios de vida de El Salvador. Informe especial del sistema mesoamericano de alerta temprana para seguridad alimentaria (mfews), Marzo de 2010, Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos, Gobierno de los Estados
- USAID. 2009. Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. RTI. El Salvador. Agosto de 2009
- USAID. 2011. Plan Estratégico de Seguridad y Convivencia Ciudadana para la Prevención de la violencia, 2011 – 2014, Comité por la paz y la convivencia social de Ciudad Arce. RTI – ISD – CECI - Alcaldía Municipal de Ciudad Arce.
- USAID. 2011. Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador. Enero, 2012
- [http:// fundacionchilamatal.org](http://fundacionchilamatal.org), Fundación Chilamatal
- [Http://www.laplative.com/miweb/Ciudad Arce/ecología.html](http://www.laplative.com/miweb/Ciudad Arce/ecología.html)
- <http://www.geocities.ws>
- [Http// es. Wikipedia.org/Wiki/](http://es.Wikipedia.org/Wiki/)

GLOSARIO

Andisoles

Son suelos originados de cenizas volcánicas y de acuerdo a su antigüedad pueden ser de dos tipos: jóvenes y de mediano desarrollo.

Litsoles

Son suelos de poca profundidad, arcillosos, depositados sobre roca pura, capas de grava o arena gruesa. Este tipo de suelo es pobre o de bajo rendimiento aunque la abundante piedra que contiene reduce la erosión y retiene humedad, por lo que se recomienda aprovecharlos con cultivos de carácter permanente como material de construcción

Pobreza extrema

Condición de las personas u hogares cuyos ingresos son menores que el costo de la canasta básica alimentaria, según definición de la DIGESTYC.

Pobreza relativa

Condición de las personas u hogares cuyos ingresos son mayores que el costo de la canasta básica alimentaria, pero menores que el costo de la canasta básica ampliada.

Pobreza total

Total de personas en condición de pobreza. Aritméticamente es el resultado de la suma de personas u hogares en pobreza extrema y en pobreza relativa.

Producto Interno Bruto PIB:

Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos (por ejemplo, el valor de un buey de carreta o equipo militar no existente en los Estados Unidos). Como resultado, estimaciones PPA para algunos países se basan en una canasta pequeña de bienes y servicios.

Bono demográfico

Período durante el cual la proporción de personas en edad de trabajar crece con respecto a la de personas en edades inactivas (niños y adultos mayores), lo que resulta en un descenso sostenido de las relaciones de dependencia de la niñez y la vejez hasta alcanzar un mínimo histórico. El bono demográfico termina cuando la proporción de dependencia de la vejez comienza a aumentar nuevamente

OPVSA.

Oficina de Planificación para el Valle de San Andrés, de la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés, formada por los municipios de Colón, San Juan Opico, Sacacoyo y Ciudad Arce, institución local en el área de autorización a la construcción de vivienda social, con autoridad en el territorio de los municipios que integran a La Asociación de Municipios del Valle de San Andrés