



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE TEPECOYO - 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 TEPECOYO – LA LIBERTAD

Octubre 2012

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

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

Elaborado por
Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL)
Parque Residencial Altamira Edificio F-3
San Salvador, El Salvador
Teléfono: (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	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA	16
I.1 Concepto de competitividad municipal	16
I.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal.....	17
I.2.1 Metodología para elaboración del Plan de Competitividad Municipal.....	18
CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO	22
II.1 Geografía del municipio	22
II.1.1 División Administrativa.....	22
II.2 Recursos Naturales.....	24
II.3 Población	25
II.4 Migración	28
II.5 Educación	29
II.6 Calidad de vida e IDH	30
II.7 Conectividad.....	32
II.8 Mapa de actores.....	35
CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL	39
III.1 Gestión Municipal	39
III.2 Análisis de la Gestión municipal en relación al clima de negocios existente.....	48
III.3. Transparencia.....	50
III.4 Cobertura y situación financiera de los servicios municipales.....	51
III.5 Proactividad.....	52
III.6 Seguridad.....	52
III.7 Normativa Municipal: Ordenanzas de tasas, reglamentos, regulaciones a empresas	53
III.8 Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial.....	55
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL	57
IV.1 Tejido Productivo	57
IV.2 Tejido empresarial	60
IV.3 Identificación de encadenamientos productivos y/o de proveedores.....	61

IV.4 Servicios de apoyo a empresas	62
.....	63
CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	64
V.1 Metodología utilizada	64
V.2 Participación e involucramiento del sector privado	64
V.3 Resultado del Diagnóstico Sectorial.....	65
V.4 Diagnóstico Institucional.....	67
CAPÍTULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	73
VI.1 Visión.....	73
VI.2 Objetivos estratégicos.....	73
VI.3 Líneas estratégicas	74
VI.4 Programas y Proyectos	75
CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO.....	80
VII.1 Comité de Competitividad Municipal	80
VII.2 Propuesta de calificación del ICM.....	81
VII.3 Indicadores de Seguimiento del Plan de Competitividad Municipal	84
VII.3 Actividades de apoyo a las empresas	85
BIBLIOGRAFIA.....	86
GLOSARIO	87

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico N° 1. Población Clasificada por Sexo y Zona Año 2007	25
Gráfico N° 2. Población Clasificada Por Sexo. Año 1992.....	26
Gráfico N° 3. Población del municipio por grupo de edades.....	28
Gráfico N° 4. Total de Hogares del Municipio según Área de Residencia	32
Gráfico N° 5. Jefatura de hogares según sexo.....	32
Gráfico N° 6 Composición del Recurso Humano.....	40
Gráfico N° 7. Financiamiento del Presupuesto Municipal.....	42
Gráfico N° 8. Financiamiento del Gasto Corriente.....	43
Gráfico N° 9. Fuentes de los Recursos Financieros en Valores	44
Gráfico N° 10. Uso de los Recursos Financieros	45
Gráfico N° 11. Comparativa ICM 2009-2011	49

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. División Administrativa del Municipio de Tepecoyo (Zona Urbana)	23
Tabla N° 2. División Administrativa del Municipio de Tepecoyo (Zona Rural)	23
Tabla N° 3. Población Clasificada por Sexo y Zona. Año 2007	25
Tabla N° 4. Población Clasificada Por Sexo. Año 1992	26
Tabla N° 5. Cambios en la Población Clasificada por Sexo Año 1992 y2007.....	27
Tabla N° 6. Cambios en la Población Clasificada por Zona Año 1992 y2007.....	27
Tabla N° 7. Población del municipio por grupo de edades	27
Tabla N° 8. Hogares y Personas Beneficiarios de las Remesas	28
Tabla N° 9. Escolaridad Promedio del Municipio.....	29
Tabla N° 10. Tasa de Alfabetismo Adulto.....	29
Tabla N° 11. Oferta Educativa, Centros y Secciones Escolares.....	30
Tabla N° 12. Indicadores Socio Económicos de Tepecoyo	31
Tabla N° 13. Total de Hogares y Jefatura de Hogar por Sexo.....	31
Tabla N° 14. Red vial del Municipio	33
Tabla N° 15. Porcentaje de hogares con Acceso a Internet y servicio telefónico	33
Tabla N° 16. Porcentaje de hogares con acceso a Agua dentro de Casa	34
Tabla N° 17. Porcentaje de Hogares con Saneamiento por Alcantarillado	34
Tabla N° 18. Porcentaje de Hogares con Servicio de Recolección de Basura	34
Tabla N° 19. Actores Privados del Municipio, participantes en el proceso	36
Tabla N° 20. Actores Sector Público, participantes en el proceso.....	36
Tabla N° 21. Actores ONG participantes en el proceso.....	37
Tabla N° 22. Área de Desarrollo Organizacional.....	39
Tabla N° 23. Composición del Concejo Municipal2009-2012.....	41
Tabla N° 24. Ingresos Municipales Año 2010	42
Tabla N° 25. Fuentes de los Recursos Financieros del Ejercicio 2010.....	44
Tabla N° 26. Uso de los Recursos Financieros del Ejercicio	45
Tabla N° 27. Área de análisis.....	46
Tabla N° 28. Área de análisis.....	47
Tabla N° 29. Resultados ICM 2009-2011	48

Tabla N° 30. Cobertura e Ingresos anuales por Servicio.....	51
Tabla N° 31. Normativa Tributaria del Municipio	54
Tabla N° 32. Contribuyentes Registrados en el Catastro Municipal	55
Tabla N° 33. Totales de establecimientos y	57
Tabla N° 34. Clasificación de la producción agropecuaria y viviendas	58
Tabla N° 35. Número de establecimientos según área económica	60
Tabla N° 36. Número de establecimientos por género de propietarios.....	60
Tabla N° 37. Clasificación y número de empresas según BMI	61
Tabla N° 38. Resumen del Taller de Diagnóstico con Sector Privado	66
Tabla N° 39. Participantes en el FODA Institucional	67
Tabla N° 40. Resultados del Taller de Diagnóstico Institucional.....	68
Tabla N° 41. L1: Desarrollo Productivo en el Municipio.....	76
Tabla N° 42. L2: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público Privados	77
Tabla N° 43. L3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.....	77
Tabla N° 44. L4: formación del Recurso Humano e Inserción Laboral	78
Tabla N° 45. L5: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus.....	78
Tabla N° 46 .Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Tepecoyo.....	80
Tabla N° 47. Subíndice: Servicios Municipales	81
Tabla N° 48. Subíndice: Tasas e Impuestos	82
Tabla N° 49. Subíndice: Regulaciones Municipales	82
Tabla N° 50. Subíndice: Proactividad.....	82
Tabla N° 51. Subíndice: Transparencia	83
Tabla N° 52. Subíndice: Seguridad Ciudadana.....	83
Tabla N° 53. Indicadores de gestión para el monitoreo y evaluación del Plan de Competitividad Municipal (Actores privados y municipalidad)	84

INDICE DE MAPAS

Mapa N° 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Tepecoyo, Departamento de La Libertad, El Salvador.....	22
Mapa N° 2. División Administrativa del Municipio de Tepecoyo,	23

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1. Concepto de competitividad.....	16
Diagrama N° 2. Proceso de Formulación del PCM	18
Diagrama N° 3. Dimensiones del Desarrollo Local.....	39

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO:	Asociación de Desarrollo Comunal
ANDA:	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados
BMI:	Banco Multisectorial de Inversiones
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:	Secretaría de Cultura de la Presidencia
DIGESTYC:	Dirección General de Estadística y Censos
DM-6	Destacamento Militar 6
EHPM:	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
ESEN:	Escuela Superior de Economía 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
FUSAL:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Humano
GIZ:	Deutsche Gesellschaft Für Internationale, por sus siglas en alemán

GIS:	Geographic Informatic System, por sus siglas en inglés
ICM:	Índice de Competitividad Municipal
IDH:	Índice de Desarrollo Humano
IILA:	Instituto Ítalo Latinoamericano
INSAFORP:	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISDEM:	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ISDEMU:	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
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
MINSAL:	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
PPA:	Paridad del Poder Adquisitivo
REF:	Registro de Estado Familiar
RTI:	ResearchTriangleInstitute
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
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
USO:	Universidad de Sonsonate
VMVDU:	Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

RESUMEN EJECUTIVO

1. Presentación

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.

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 Tepecoyo solicitaron formalmente su participación en el Proyecto. En 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.

2. El Plan

El Plan de Competitividad Municipal de Tepecoyo 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.

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.

3. Caracterización del Municipio

El municipio de Tepecoyo forma parte del Departamento de La Libertad, está ubicado a 37 Kms. De San Salvador en una meseta sobre la vertiente norte de la cadena costera, con una altura de 785 MSNM, y posee una extensión territorial de 61.14 Kms², de los cuales 60.9 Kms² pertenecen al área rural y 0.24 Kms² al área urbana.

Está limitado por los siguientes municipios: Al Norte, por Sacacoyo y Armenia este último del Departamento de Sonsonate; al este por Jayaque, Al sur con Teotepeque, al Oeste con Santa Isabel Ishuatán y San Julián, ambos de Sonsonate.

De acuerdo al Censo Económico 2005, en Tepecoyo habían 161 establecimientos; de los cuales, el sector comercio tenía 130 establecimientos; el sector servicios tenía 10 establecimientos; la industria tenía 18 establecimientos, el sector agroindustria era 1 establecimiento, la construcción 1 establecimiento y transporte 1.

Los sectores Comercio y Agroindustria son los predominantes en la generación de ocupación, con cifras de 163 y 41 respectivamente, equivalentes al 64.4% y 16.2%; los sectores que les siguen en generación de empleo y ocupación industria manufacturera y servicios con un 28 personas equivalente al 11.07%; y 18 personas, equivalente al 7.1% respectivamente.

Las actividades económicas predominantes son:

En el Municipio de solo existe una empresa industrial de gran escala y es el proceso del café, otras actividades de carácter industrial ocurren en forma de pequeños a medianos negocios de transformación de materias primas, tales como: Carpinterías, pequeños talleres, tortillerías, elaboración de repostería y pasteles, fabricas de ladrillos y tejas de barro, moliendas de maíz húmedo (molino para nixtamal), puede destacarse que de este tipo de actividades, la que se da a un poco de mayor escala es lo relacionado con el café (beneficiado, tostado) y la extracción del bálsamo.

Entre las principales actividades comerciales del Municipio están:

Abarroterías, chalets, talleres de reparaciones varias, tiendas de artículos de primera necesidad, ventas de gas propano y ventas de verduras y hortalizas, Agroservicios,

Perfil del Sector Agrícola:

Tepecoyo reúne el perfil de un municipio de base económica agropecuaria. El cultivo de la tierra y el comercio en pequeño son las ocupaciones tradicionales, así como las principales fuentes de empleo e ingresos para miles de unidades familiares.

Del gran total de 1,405 pequeños productores agrícolas en el sector, 1,267 eran hombres y apenas 138 eran mujeres¹, lo cual indicaría la implícita división de labores por sexo al interior de los hogares. En cuanto a la producción que ya tiene un carácter comercial, 8 productores eran personas jurídicas y 114 personas naturales. Del total, 109 eran propietarios hombres y 13 propietarias mujeres, para un total de 122 productores. El porcentaje de ocupación agropecuaria en el municipio reitera el predominio de lo rural en el territorio y, por añadidura, de la explotación de los recursos naturales como la base en torno a la cual se articula los procesos de producción y los mercados.

¹ DIGESTYC, Censo Agropecuario 2007-2008, pág. 91

A nivel agro, del total de 1,527 establecimientos, 1,376 equivalente al 90.1% tenían como propietarios a hombres y 151 equivalente en términos relativos al 9.9% eran mujeres. A nivel específico, de los 122 establecimientos del sector comercial, 109 o sea el 89.3% tenían propietarios hombres y 13 o sea el 10.7% eran propietarias mujeres. Para el total de 1,405 pequeños productores, 1,267 o sea el 90.2% tenían como propietarios a hombres y 138, es decir el 9.8% eran propietarias mujeres.

Dentro de las actividades económicas primarias que se desarrollan en el municipio de Tepecoyo, destacan la producción de granos básicos, cultivo de hortalizas, legumbres y frutas, café y bálsamo.

4. Perfil educativo de Tepecoyo

La escolaridad promedio por habitante del municipio de Tepecoyo² en el año 2009 con edades de 15 a 24 años, era de 7.0 años, resultado de promediar los 7.3 que tiene el habitante hombre con los años de escolaridad por habitante mujer que es de 6.7

De acuerdo a los datos del Censo de Población del año 2007, la población de 15 a 24 años del departamento de La Libertad tenía 8.3 grados de escolaridad en promedio, lo cual significa que se encuentran 0.3 grados arriba del promedio nacional en ese rango de edad, el cual es de 8.0. A nivel del departamento, tanto las mujeres como los hombres en ese rango de edad tienen el mismo promedio de escolaridad que es de 8.3 años.

Para la población comprendida en el rango de edad de entre 15 y más años, el promedio nacional es de 6.4 años lo cual significa que Tepecoyo se encuentra 1.5 años abajo de la escolaridad a nivel nacional.

5. Índice de Competitividad Municipal

En la medición de ICM³ en los años 2011, el municipio aumentó 0.79 en su índice general, con respecto al año 2009 y subió 1 peldaño en el orden, ya que en el año 2009 se ubicaba en el puesto 6 de los 100 municipios medidos y en el año 2011 llegó al puesto 5.

El subíndice: Tiempo para Cumplir con las Regulaciones tuvo un repunte extraordinario con un aumento de 1.75 puntos, pasando de 3.98 en el 2009 a 5.73 en el año 2011; también es importante señalar que el Subíndice de Tasas e Impuestos tuvo 1.52 incremento, siendo el segundo mejor índice en mejoras y luego le siguen el subíndice de Costos de Entrada que aumentó 1.45 y Seguridad Ciudadana que incrementó 1.32 puntos; finalmente, se destaca el Subíndice de Transparencia que subió 0.9 puntos en la última medición. Preocupa observar que el subíndice de Regulaciones Municipales bajó sensiblemente -0.59 puntos, en la medición 2011 con respecto al 2009.

6. Diagnóstico del Municipio

El diagnóstico se realizó en 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; y b) la elaboración de una matriz donde se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) para la reflexión colectiva sobre el ambiente externo e interno que afecta la competitividad del municipio de Tepecoyo.

² UNICEF (2010) Compendio de perfiles educativos por departamento.

³ USAID (2009) Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador

El taller de diagnóstico contó con participación de diferentes actores privados, institucionales públicos y de Organizaciones No Gubernamentales de distintos puntos del municipio, los que representaban a diferentes sectores de la sociedad del municipio. El diagnóstico participativo se llevó a cabo por medio de talleres, bajo el liderazgo del Gobierno Local y con la participación de actores y organizaciones de la población, sociedad civil y otros que se identificaron durante el proceso.

FODA Resumido Multi Sectorial para Tepecoyo

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de ONG´s al desarrollo de iniciativas económicas y con incentivos a las mismas, 2. INTERVIDA 3. CESAL 4. Universidad José Matías Delgado 5. Hay apertura de nuevos negocios en el municipio 6. Tepecoyo cuenta con personas emprendedoras y con capacidad y voluntad de desarrollo 7. Empresa de Bálsamo: El Mojón abre un polo de desarrollo económico en el área rural. 8. El Municipio cuenta con buen clima y buena ubicación geográfica 9. Algunos negocios del municipio dan oportunidades a nuevos empleos 10. Actividades Productivas: 11. Cultivo de bálsamo, café, maíz, frijol 12. Artesanías 13. Se han realizado festivales gastronómicos 14. Hay empresas de animación 15. Batucadas 16. Teñidos en añil, etc. 17. Acceso cercano al área metropolitana 18. Se ha dado alguna Inversión externa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los recursos naturales de forma sostenible 2. Potencial de la industria del Bálsamo 3. Empresas en la zona que proporcionan empleos (Sello de Oro) 4. Bolsa de empleo CENTROMYPE 5. Excelente ubicación para turismo de montaña y eco turismo 6. Desarrollo de marketing empresarial y de municipio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aplica la ley forestal por desconocimiento 2. Falta de publicidad en la zona 3. No se cuenta con bancos o cajas de crédito en la zona (ATM) 4. Tala de árboles propios de la zona "Bálsamo" 5. Créditos e intereses muy altos: 6. Lourdes, Santa Tecla, Armenia 7. No aplicación de ordenanzas municipales 8. Aumento en el alquiler de casas para poner negocios 9. No hay industria formal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay ordenamiento territorial a nivel micro regional y local 2. Competencia desleal de negocios que vienen de afuera 3. Vulnerabilidad ambiental en tormentas y terremotos 4. No hay diversidad de negocios en la zona 5. Delincuencia a nivel local y nacional 6. Construcción en zonas riesgosas

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
en la zona (Ejemplo Alex Café) 19. El municipio cuenta con riquezas naturales: Bálsamo, bosque cafetero, fuentes de agua. 20. Buenos servicios municipales y bajos costos de tasas e impuestos 21. Apertura mostrada por la Señora Alcaldesa y su Concejo hacia proyectos de Desarrollo del Municipio			

a. Diagnóstico Institucional

Una vez que fue realizado el diagnóstico sectorial del municipio, era necesario también hacer un diagnóstico con las diferentes jefaturas de la municipalidad, acerca de las condiciones internas de la municipalidad, de cara a crear las condiciones y capacidades que fuesen necesarias para enfrentar la atención de los temas de gestión municipal que tienen que ver con los nueve subíndices del ICM.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Se han diseñado formularios para inscripción de negocios grandes y pequeños y continuidad de los existentes 2. Se promueven ferias de comercio 3. Estar integrado el municipio a una micro región dentro de las actividades que se programan y se realizan 4. Inscripción de negocios en un periodo no mayor de 15 días si se cumplen los requisitos 5. Bajos costos para el establecimiento de empresas	1. Municipalidad interesada en el Comité de Protección Civil Municipal 2. Capacitación y Asistencia Técnica que ofrezcan las instituciones de apoyo en el municipio.	1. Fomento deficiente a jóvenes emprendedores 2. No se promueven talleres vocacionales de formación de jóvenes y mujeres 3. Ordenanzas no actualizadas (tasas 2001, Ley de Impuestos 1996) 4. No hay regulaciones para la operación de las empresas 5. El servicio público de agua es deficiente para las empresas 6. No se da publicidad sobre requisitos y facilidades para establecer negocios 7. Los servicios son subsidiados	1. Falta de recursos financieros que resulten por la baja recaudación que ocasionan por tarifas obsoletas. 2. Que las demandas del sector empresarial no puedan ser atendidas por deficiente capacidad de los funcionarios.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
(Municipio atractivo para los inversionistas) 6. No se detectan pagos informales 7. Tepecoyo tuvo iniciativa de emitir ordenanza de turismo de la Micro Región del Bálamo 8. Se brinda apoyo logístico a PNC (Gasolina), Tepecoyo uno de los municipios con menos índices de delincuencia 9. Apoyo puntual al sector agrícola (Comité de Desarrollo Agrícola)		por la Alcaldía Municipal 8. Los tributos son muy bajos con relación a otros municipios 9. Comité de seguridad necesita fortalecerse 10. Áreas de Catastro y de administración y gestión necesitan actualización tecnológica, herramientas de trabajo y apoyo logístico (como el AUTOCAD)	

b. Visión

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio de Tepecoyo, se procedió a la construcción de una Visión de Competitividad de Largo Plazo que mezcla principios, objetivos y metas que orientarán los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años.

VISIÓN A 5 AÑOS

Tepecoyo es un Municipio seguro, aseado y agradable y es reconocido como un destino turístico. Con un Gobierno Local comprometido con el Desarrollo Económico del Municipio, concertador con el sector privado; El sector empresarial está organizado y para impulsar el desarrollo, su recurso humano está formado, y se abren las oportunidades de trabajo. Tiene una Industria cafetalera y de bálsamo y un sector agrícola consolidado.

7. Objetivos y Líneas Estratégicas

Los objetivos estratégicos así como los resultados a obtenerse de la ejecución del Plan de Competitividad Municipal, descansarán en el trabajo que los actores locales realicen en las líneas estratégicas identificadas del Municipio.

Objetivos y Líneas Estratégicas

OBJETIVOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
a) Estimular la producción y comercialización de bienes y servicios de calidad, especialmente en productos agrícolas y turísticos, para generar empleo y dinamizar la economía del municipio aprovechando: <ol style="list-style-type: none"> i. Comercio de la zona ii. Producción de granos, básicos y hortalizas, principalmente el cultivo del café y el bálsamo. iii. Potencial turístico: Paisaje y clima de montaña, apto para actividades ecoturísticas y deportes como el senderismo, el canopi, caminatas y campamentos. 	LE1: Desarrollo Productivo en el Municipio
b) Generar los espacios de concertación y diálogo entre el gobierno local y los empresarios a fin de facilitar la organización empresarial en el municipio y establecer la infraestructura que se necesite en apoyo empresarial.	LE2: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público Privados
c) Desarrollar acciones y alianzas que conlleven a mejorar las condiciones de seguridad y salubridad del municipio para el desarrollo de su actividad económica.	LE3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.
d) Potenciar la calificación de la mano de obra local, en alianza con las instituciones educativas y de capacitación con presencia en el municipio, definiendo programas de formación, capacitación y tecnificación, de acuerdo con las necesidades de los trabajadores y empresarios del municipio con énfasis en las áreas de comercio, agricultura y turismo.	LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral
e) Fortalecer las capacidades de los funcionarios de la Municipalidad en los temas relacionados con el Índice y los Subíndices de Competitividad para la atención de los empresarios del municipio.	LE5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad

8. Programas y Proyectos

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

L1: Desarrollo Productivo en el Municipio

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad ⁴		
		CP	MP	LP
Desarrollo de capacidades y apoyos institucionales y empresariales para volver competitivo al municipio	1. Capacitar a los agricultores para el comercio de granos básicos y la entrega de paquetes agrícolas para estimular la producción	x	x	
	2. Crear promotores turísticos y comunitarios		x	
	3. Que la municipalidad lidere todo el proceso de desarrollo municipal, mediante la ejecución del Plan de Competitividad, que contenga las líneas estratégicas de trabajo en desarrollo del municipio, sin que medie lo político.	x	x	x
	4. Crear las herramientas legales que faciliten la instalación de negocios y brinde seguridad a la inversión, no trámites engorrosos (solvencias, tasas, impuestos, permisos de funcionamiento y otros)	x		
	5. Capacitar a los comerciantes en el manejo adecuado de los alimentos.	x	x	
	6. Concientizar a la población del apoyo al desarrollo del municipio por medio de la municipalidad	x	x	x
	7. Estimular el cooperativismo entre los productores de granos básicos.		x	
	8. Que la Municipalidad propicie un espacio de diálogo social para la concertación de todos los sectores	x	x	
Crear infraestructura y servicios de apoyo a las actividades económicas en el municipio	1. Realizar e institucionalizar festivales turísticos bajo la coordinación de la municipalidad	x	x	x
	2. Organización de espacios físicos para la comercialización de bienes y servicios		x	x
	3. Mejora o apertura de vías de acceso para sacar la producción a los diferentes mercados locales y regionales.		x	x
	4. Conservación y recuperación del patrimonio arquitectónico, creación de ordenanza que regule u ordene la construcción, como atractivo turístico del municipio.		x	x
	5. Gestionar la instalación de Caja de Crédito en el municipio.		x	

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

⁴CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

L2: Fomento de la Organización empresarial y de socios públicos y privados

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Crear asociaciones de empresarios de distintos sectores económicos	1. Que los empresarios se organicen en cooperativas, para tener acceso a los beneficios de la organización, tal como créditos blandos y otros	x	x	
	2. Formar asociaciones de empresarios por actividad económica		x	
	3. Fortalecer en todos los ámbitos las redes de integración de mujeres		x	
Coordinar entre la Municipalidad y los Empresarios la creación de estructuras de apoyo empresarial	1. Que el gobierno local las convoque a reuniones para promover la organización de los empresarios locales.	x		
	2. Reunirse para planificar y crear un plan de acción en competitividad municipal	x	x	x
	3. Conformar mesas de trabajo y poder tener acceso conjuntamente con la municipalidad, microempresas y los propietarios de negocios para crear reglas claras.	x	x	x

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

L3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Participación ciudadana en el combate de la delincuencia y acciones preventivas en las escuelas y las familias	1. Visitas constantes a centros escolares y a las familias del municipio, para prevenir ocio y violencia familiar	x	x	x
	2. Brindar seguridad para el turista en zonas rurales, así como también aplicar las ordenanzas existentes para proteger nuestros bosques, ríos y montañas.		x	x
	3. Gestionar el incremento en el número de agentes policiales, incluyendo la POLITUR en el municipio y acercamiento de la policía y la comunidad		x	
	4. Crear una política de seguridad, con sus programas de participación para incluir la opinión de los ciudadanos.		x	
	5. Ofrecer talleres de valores, teatro, danza, cocina, cursos de verano y otros.		x	x
Desarrollo de acciones comunitarias de ornato y aseo de la ciudad	1. El cuidado adecuado de mascotas como perros, para no crear focos de infección	x	x	x
	2. Colocar más basureros por parte de la municipalidad en toda el área urbana		x	x
	3. Hacer publicidad de limpieza y orden por medio de cable, banners, perifoneo etc.		x	x
	4. Fomentar la limpieza comunitaria (por medio de promotores comunitarios)		x	x

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

L4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Establecer mecanismos de coordinación entre la municipalidad y los empleadores del municipio	1. Realizar Diagnósticos municipales de necesidades de formación población – empresas y formular un plan de formación de corto y mediano plazo	x	x	x
	2. Brindar talleres vocacionales apegados a la realidad del municipio, tratar de insertar a los jóvenes capacitados en áreas productivas		x	x
	3. Formar ferias de empleos con el comercio existente en Tepecoyo		x	x
	4. Aprovechar a las ONG's de la zona para el desarrollo de programas de inserción de los jóvenes en trabajos productivos		x	x
	5. Enseñar de manera técnica la informática permanentemente	x	x	x

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

L5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Desarrollar la gestión interna orientada a mejorar los servicios hacia los empresarios y público en general	1. Actualizar la Ordenanza de Tasas y Ley de Impuestos	x		
	2. Ampliar la base tributaria del municipio, actualizando el registro catastral		x	
	3. Crear ordenanza regulatoria de las actividades económicas		x	
	4. Divulgar los requisitos para los empresarios sobre apertura y operación de los negocios	x	x	x
	5. Organizar el comité de prevención social y cultural		x	
	6. Dotar de recursos técnicos, equipos y programas informáticos, para mejorar la atención en la municipalidad		x	x
	7. Formular un plan de capacitación para el personal, dotándolo de presupuesto para su ejecución		x	x

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

9. Organización y seguimiento

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

La organización del Comité se constituirá de la siguiente manera:

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

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

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

Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Tepecoyo

REPRESENTANTE SECTOR PRIVADO	SECTOR AL QUE REPRESENTA
Arnoldo Flores	Propietario Beneficio de café
Omar Alexander Rivera Hernández	Propietario tienda
Linda Alarcón	Técnica de CESAL
María Floribel Hernández	Propietaria FLOR SALON
REPRESENTANTE SECTOR PÚBLICO	SECTOR AL QUE REPRESENTA
Ana Janet González	Alcaldesa
Raul Pinto	Concejal
Gloria González	Asistente del Despacho
Jeremías Antonio Orellana	Proyección Social

PRESENTACIÓN

Para el Gobierno Local del Municipio de Tepecoyo, es de mucho agrado entregar al sector privado representado por empresarios y dueños de negocios, así como a la comunidad del Municipio, el PLAN DE COMPETITIVIDAD 2012 – 2016, el que tiene el propósito de contribuir a orientar las acciones y los proyectos que permitan mejorar el crecimiento económico y la calidad de vida de los habitantes, además de consolidar el fortalecimiento de las relaciones entre el sector público y el privado.



El presente Gobierno Municipal apuesta a la Juventud de Tepecoyo como el sector de población que necesita de acciones efectivas para incorporarlo a la vida del Municipio, tanto en la labor preventiva enfocada en los Deportes, las Artes, la Educación y la Cultura, como en aquellas oportunidades que le brinde a esa juventud la posibilidad real de acceder en un futuro cercano a un empleo digno y salarialmente aceptable conforme sus capacidades, o iniciar una empresa que con su esfuerzo y dedicación constituya el futuro propio y de su familia, así como capacitarse continuamente para ser cada día mejor en su trabajo.

En ese orden de ideas, es claro que la cooperación entre los sectores público y privado es necesaria e indispensable si se quiere impulsar el desarrollo económico, la competitividad de la actividad productiva y mejorar la calidad de vida de los habitantes y para ello es necesario que realicemos las acciones y proyectos que están contenidos en el Plan de Competitividad. Este es el desafío más importante en nuestro municipio si queremos tener nuevas fuentes de inversión, empleo y generación de riqueza.

El PLAN DE COMPETITIVIDAD DE TEPECOYO es un marco para la acción que cuenta con el soporte del Comité de Competitividad Municipal para liderar y dar seguimiento a los proyectos y estrategias que lo integran.

Estamos seguros que con el compromiso de las autoridades, del sector empresarial, de la academia, de las organizaciones cívicas y sociales y de la comunidad lograremos la meta de convertir a nuestro municipio en polo de desarrollo y progreso nacional.

Ana Janett Gonzáles Sermeño
Alcaldesa Municipal

INTRODUCCIÓN

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

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local; al fortalecimiento de la capacidad administrativa 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 4 microrregiones de la República.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

I.1 Concepto de competitividad municipal

En el 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”⁵ herramienta que mide el ambiente amigable de negocios en El Salvador, con el propósito de identificar la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las normativas relativas al desarrollo del sector privado.

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

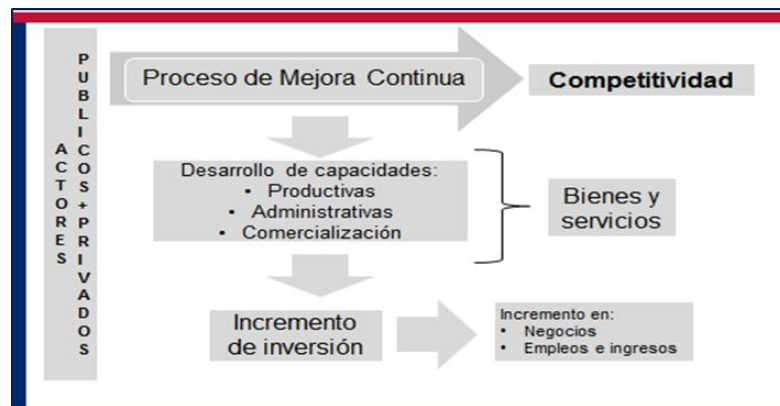
El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal está dirigido a la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal en atención al sector privado empresarial y la comunidad. Además, el Proyecto estimula, fomenta y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

Diagrama N° 1. Concepto de competitividad

¿Qué entendemos por competitividad?

Competitividad se conceptualiza como el proceso de mejora continua para desarrollar la capacidad de producción, administración, comercialización de productos y servicios de la actividad pública y privada del municipio o región. La competitividad busca

aumentar la inversión y las oportunidades de negocios y empleos en beneficio de sus habitantes



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

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

⁵Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

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 vida a sus habitantes, a las generaciones actuales y a las futuras, generando riqueza, producción, negocios, inversión y empleo.

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad del municipio de Tepecoyo, 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 generar 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 desarrollar 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:

- i. La construcción de una visión común de desarrollo local, incluyendo una posición de consenso sobre problemas y oportunidades actuales;
- ii. La definición concertada de una ruta clara y viable para gestionar los cambios necesarios en la situación actual;
- iii. El establecimiento de los roles y compromisos de los actores claves involucrados en diferentes momentos del proceso;
- iv. La definición de metas específicas por alcanzarse en el logro de cada objetivo;
- v. El diseño de mecanismos de contraloría ciudadana, monitoreo y evaluación;
- vi. 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 perfile sus programas y proyectos específicos para lograr las metas estratégicas acordadas con los actores y sectores interesados en impulsar el crecimiento económico local.

I.2.1 Metodología para elaboración del Plan de Competitividad Municipal

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 del sector privado⁶ desde el proceso de diagnóstico hasta el seguimiento e implementación del Plan de Competitividad Municipal (PCM).

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

A. Actividades previas

B. Proceso de formulación del PCM

En el diagrama No.2 se aprecia el proceso de Formulación del Plan de Competitividad Municipal desarrollado en el municipio de Tepecoyo.

Diagrama N° 2. Proceso de Formulación del PCM



A. Actividades previas

Las actividades principales de esta etapa son:

A.1 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal al Concejo Municipal, con el objetivo de dar a conocer las principales actividades del Proyecto y la obtención del compromiso político de su participación; además se aprovechó la

⁶En este caso serán los empresarios locales de todo tipo, asociaciones (cooperativas, gremiales, etc.), OG y ONG's presentes en el municipio.

oportunidad de solicitar la designación de los/as Contrapartes Municipales y los/as encargados de dar seguimiento a todas las actividades del Proyecto.

- A.2 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal a empleados municipales vinculados con las actividades del Proyecto, con el objetivo de que los empleados se empoderen del Proyecto y se vinculen al mismo.
- A.3 Reuniones de coordinación con los/as contrapartes municipales, con el objetivo de planificar las actividades para la construcción del Plan de Competitividad Municipal, además de la identificación preliminar de los actores privados a fin de invitarlos a los talleres para la construcción del Plan.
- A.4 Reuniones con personal municipal a fin de obtener información preliminar para la construcción del diagnóstico inicial.
- A.5 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal a los actores privados presentes en el municipio, con el objetivo de motivarlos a participar en la construcción del Plan de Competitividad Municipal y obtener su compromiso.
- A.6 Conformación del Grupo Gestor; lo que se realizó en la actividad de presentación del Proyecto a los actores privados, en la que se les motivó a participar en esta iniciativa, con el fin de participar en conjunto con las contrapartes municipales, en la planificación de las actividades para la construcción del Plan.
- A.7 Capacitación básica a los/as contrapartes municipales sobre el tema de competitividad municipal, con el objetivo de estandarizar los conceptos de esta temática e iniciar todos/as sobre una misma base conceptual.
- A.8 Obtención de información preliminar, se obtuvo la 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.

B. Formulación del Plan

En esta etapa las principales actividades fueron:

B.1 Diagnóstico preliminar.

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

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

Como metodología de diagnóstico se utilizó la



Taller para formulación de Plan de Competitividad Municipal

herramienta de análisis participativo FODA⁷, con grupos de actores económicos del municipio y de la región, así como representantes de las organizaciones e instituciones que actúan en el municipio. 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.

- i. Fortalezas: elementos internos y positivos que contribuyen a mejorar las condiciones del municipio.
- ii. Debilidades: elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha y/o desarrollo del Municipio.
- iii. Oportunidades: situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- iv. Amenazas: Situaciones negativas externas que pueden afectar negativamente las condiciones del municipio.

En el taller de diagnóstico FODA con los actores privados, se realizaron las siguientes actividades:

- i. Inicialmente se validó el diagnóstico preliminar.
- ii. Se conformaron grupos de trabajo. Elección de coordinador/a, facilitador/a y secretario/a (para tomar notas).
- iii. Con preguntas orientadoras se obtuvieron los insumos necesarios de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para la construcción del diagnóstico respectivo.
- iv. En plenaria la/el facilitador de cada mesa de trabajo, expuso la información obtenida por cada mesa.
- v. Cada una de las mesas, retroalimentó su trabajo en función de los aportes del resto de los participantes en la plenaria.
- vi. Una vez aprobado en plenaria los trabajos de los grupos, se recogieron los insumos y se documentaron.

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

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

B.4 Propuesta de Líneas Estratégicas

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

B.5 Taller de Proyección Estratégica.

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

⁷ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

CAPÍTULO II

ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO



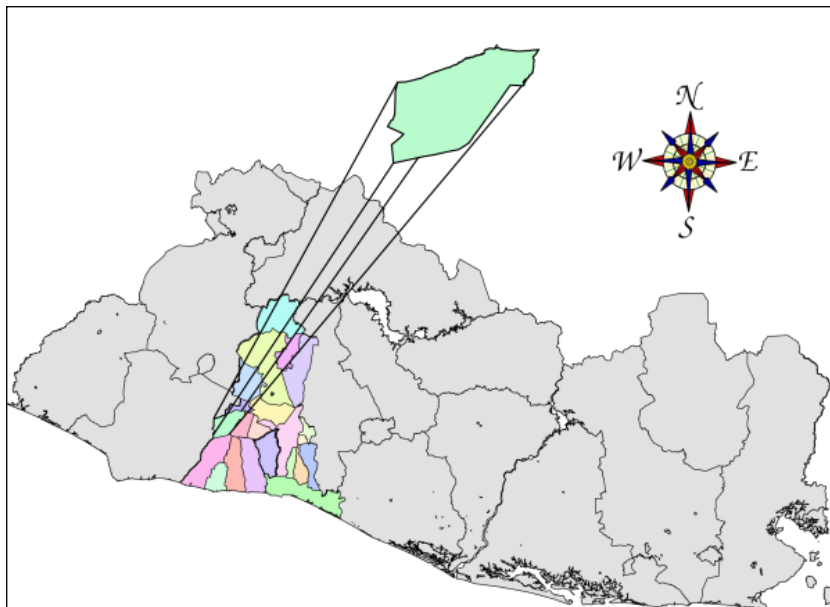
CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

II.1 Geografía del municipio

El municipio de Tepecoyo forma parte del Departamento de La Libertad, está ubicado a 37 Kms. De San Salvador en una meseta sobre la vertiente norte de la cadena costera, con una altura de 785 MSNM, y posee una extensión territorial de 61.14 Kms², de los cuales 60.9 Kms² pertenecen al área rural y 0.24 Kms² al área urbana.

Está limitado por los siguientes municipios: Al Norte, por Sacacoyo y Armenia este último del Departamento de Sonsonate; al este por Jayaque, Al sur con Teotepeque, al Oeste con Santa Isabel Ishuatán y San Julián, ambos de Sonsonate.

Mapa N° 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Tepecoyo, Departamento de La Libertad, El Salvador



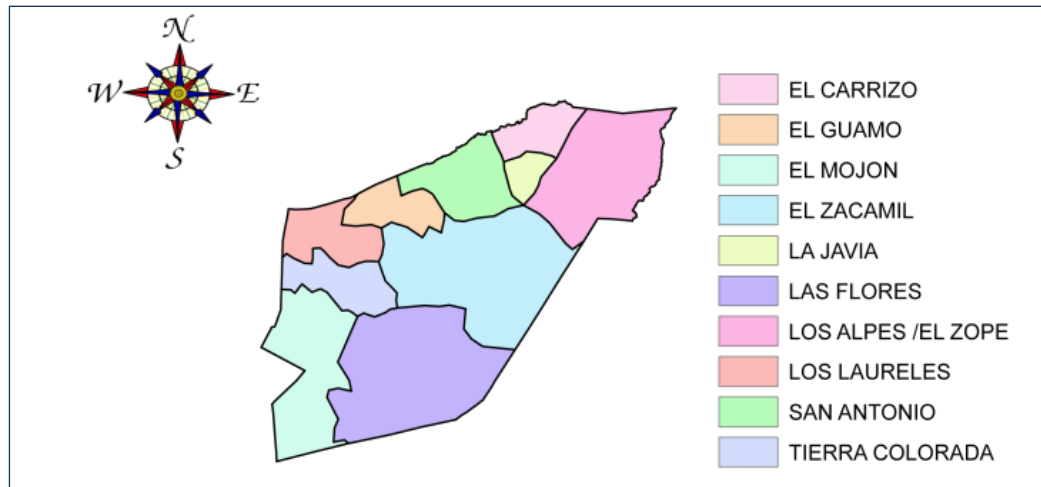
FUENTE: GIS-SACDEL 2012

II.1.1 División Administrativa

El municipio actualmente se divide en 10 cantones y 34 caseríos⁸ Como se presenta en la tabla N° 1 y mapa N° 2 a continuación.

⁸ Fuente: Página Web oficial del Municipio

Mapa N° 2. División Administrativa del Municipio de Tepecoyo, Departamento de La Libertad, El Salvador



FUENTE: GIS-SACDEL 2012

Tabla N° 1. División Administrativa del Municipio de Tepecoyo (Zona Urbana)

Barrios	Colonias	Caseríos
1. Concepción	1. El Carmen	1. Mazugo
2. El Centro	2. El Diamante	2. Despulpador
3. San Sebastián	3. San Martín	3. Cerritos I
4. El Calvario	4. San Antonio	4. Cerritos II
5. San Esteban	5. La Maverick	5. Comunate
	6. Santa Teresa	6. El Quebrachal
	7. La Fuente	7. El Cometa

FUENTE: COEM: Cruz Roja, IRC, USAID 2003, Plan de Uso de Tierras, págs. 6-7

Tabla N° 2. División Administrativa del Municipio de Tepecoyo (Zona Rural)

Cantón	Caseríos	Colonias
1. El Carrizo	1. Los Flores 2. Los Garayes	
2. El Guamo	La Escuela	
3. El Mojón	1. Las Tablas 2. El Muñeco 3. San José Acachapa 4. El Tránsito 5. Los Izotes	
4. El Zacamil	El Zacamil	1. América 2. El Coquito
5. La Javía	Los Cáceres	1. El Cocal 2. El Tempisque 3. El Milagro I 4. El Milagro II

Cantón		Caseríos	Colonias
6	Las Flores	1. La Cumbrita 2. Chutia 3. Miramar 4. Las Flores 5. La Escoba	
7	Los Alpes	1. Casas Blancas 2. Los Alpes (Escuela) 3. El Mosquito 4. El Cangrejo 5. Chorro del Plan 6. La Ceiba	1. La Esperanza 2. El Castillo
8	Los Laureles	1. Los Martínez 2. Primavera 3. La Montaña	
9	San Antonio	1. Los Pérez 2. Los Sixcos 3. El Reventón 4. El Bálsamo 5. Plan de La Aurora 6. El Gramal	Vista Hermosa
10	Tierra Colorada	7. El Tabanco 8. La Escuela 9. Cruz Verde 10. Los Bonilla	

FUENTE: COEM: Cruz Roja, IRC, USAID 2003, Plan de Uso de Tierras, págs. 6-7

II.2 Recursos Naturales

a. Climatología

El clima⁹ del municipio es variable, en sus partes altas es fresco y agradable pero en las zonas bajas es cálido. Perteneció al tipo de tierra caliente y templada. El monto pluvial anual normal oscila entre los 1800 a 2200 mm.

b. Hidrografía

Riegan el municipio los ríos: Acachapa, El Cedro, Apancoyo, Shutía, Talpunca, Tierra Colorada, Los Laureles, El Pital. Además tiene las quebradas: El Limón, Los Doce Palos, de Lava, la Trine, El Guamo, El Pacún, la Poza del Loro, de minas, Los Encuentros, El Zope, La Cumbrita, Buena Vista, La Quebradona.

c. Suelo

Predominan los suelos Regosoles y Aluviales Entisoles (fase a nivel ligeramente inclinada); Latosol arcillo y Litosoles, Alfisoles e Inceptisoles (fase ondulada a montañosa accidentada de pedregosidad variable) Latosoles arcillo rojizo y Litosoles, Alfisoles (fase pedregosa superficial de ondulada a montañosa muy accidentada)



⁹ FUSAI, DIAKONIA, 2005. Plan Estratégico Participativo, Capítulo I:I

d. Recursos forestales

La flora se constituye de bosques húmedos subtropicales. Las especies arbóreas más notables son: Caoba, cedro, bálsamo, ceiba, copinol, negro y otras.

e. Ortografía

Las elevaciones más notables en el municipio son los cerros: Las Pajas, La Calavera, Guatemala, La Vieja, La Tecolotera, El Tecanaste, Las Crucitas, Las Pascuas o San Pablo, Las Rías o El Muerto, El Manjal, La Ceiba, El Chile, Del Corozao, Los Patios, El Trapiche, La Arena, San Martín, El Tempisque, El Bálsamo, La Cumbrita, Del Diablo y Cushta.

II.3 Población

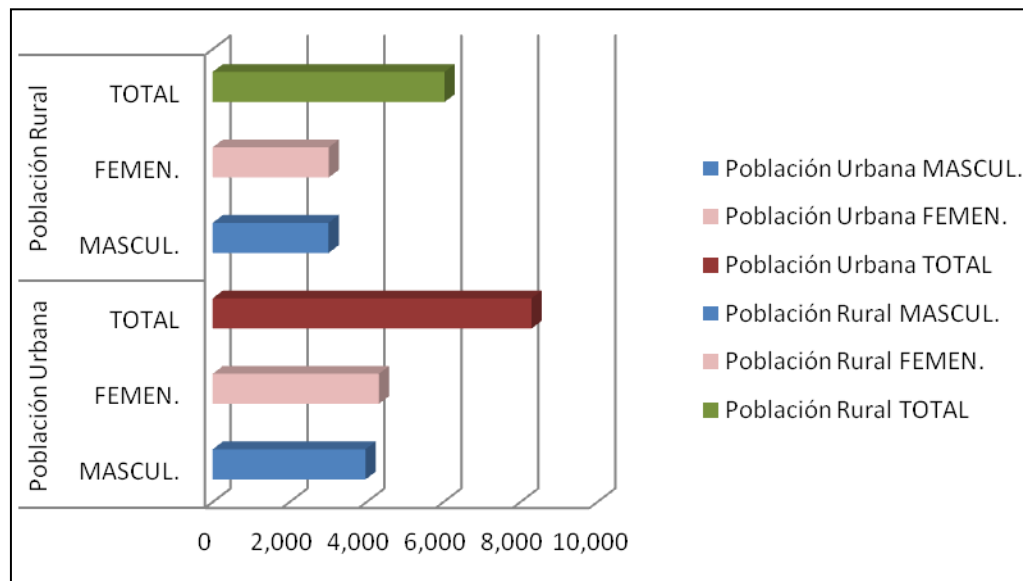
En el cuadro y gráfica siguientes se incluye la población según área de residencia y sexo, de acuerdo al Censo 2007:

Tabla N° 3. Población Clasificada por Sexo y Zona. Año 2007

Población 2007								
Total	Mascul.	Femen	Urbano	Rural	Población Urbana		Población Rural	
					Mascul.	Femen.	Mascul.	Femen.
14,322	6,985	7,337	8,293	6,029	3,973	4,320	3,012	3,017
100%	48.77%	51.23%	57.90%	42.10%	47.91%	52.09%	49.96%	50.04%

FUENTE: VI Censo de Población realizado por la DIGESTYC en 2007

Gráfico N° 1. Población Clasificada por Sexo y Zona Año 2007



FUENTE: VI Censo de Población 2007

El municipio de Tepecoyo, de acuerdo con el Censo Nacional de Población del año 2007, tenía una población de 14,322 habitantes, de los cuales 8,293 equivalente al 42.1% vivían en el área rural y 6,029 o sea el 57.9% habitaban en la zona urbana.

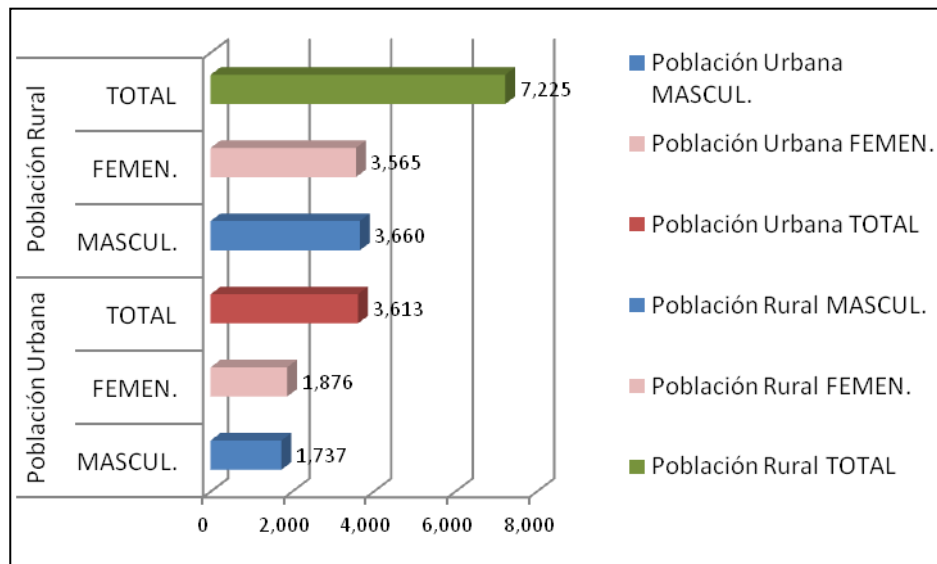
En cuanto a la composición por género 6,985 equivalente al 48.77% eran del sexo masculino y 7,337 del sexo femenino que representan 51.23%; de acuerdo al Índice de Masculinidad, habían 95.2 hombres por cada 100 mujeres. Para el año 2007, según resultados del Censo de Población, la densidad poblacional de Tepecoyo es de 234.25 hab/km².

Tabla N° 4. Población Clasificada Por Sexo. Año 1992

Población 1992								
Total	Masculino	Femenino	Urbano	Rural	Población Urbana		Población Rural	
					Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
10,838	5,397	5,441	3,613	7,225	1,737	1,876	3,660	3,565
100%	49.80%	50.20%	33.34%	66.66%	48.08%	51.92%	50.66%	49.34%

FUENTE: DIGESTYC, 1992, Censo de Población

Gráfico N° 2. Población Clasificada Por Sexo. Año 1992



FUENTE: DIGESTYC, 1992, Censo de Población

De acuerdo con los datos censales del año 1992, el municipio de Tepecoyo tenía una población de 10,838 habitantes, de los cuales 7,225 equivalente al 66.66% vivían en el área rural y 3,613 o sea el 33.34% habitaban en la zona urbana.

De esos 10,838 habitantes, 5,397 equivalente al 49.80% eran hombres y 5,441 o sea el 50.20% eran mujeres.

El siguiente cuadro muestra la diferencia que ha experimentado la población por sexo, según los datos de los censos de población de 1,992 y 2,007

Tabla N° 5. Cambios en la Población Clasificada por Sexo Año 1992 y2007.

Población 1992			Población 2007			Diferencias		
Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino
10,838	3,613	7,225	14,322	6,985	7,337	3,484	3,372	112
100%	33.34%	66.66%	100%	48.77%	51.23%	100%	96.79%	3.21%

FUENTE: DIGESTYC: 1992 y 2007, Censos de Población

La población total ha tenido un aumento de 3,484 habitantes, de los cuales el 96.79% equivalentes a 3,372 fueron hombres y el 3.21% con un total de 112 fueron mujeres.

También se considera importante analizar la diferencia de población, según la zona del municipio que ha experimentado el aumento.

Tabla N° 6. Cambios en la Población Clasificada por Zona Año 1992 y2007

Población 1992			Población 2007			Diferencias		
Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
10,838	5,397	5,441	14,322	8,293	6,029	3,484	2,896	588
100%	49.80%	50.20%	100%	57.90%	42.10%	100%	83.12%	16.88%

FUENTE: DIGESTYC: 1992 y 2007, Censos de Población

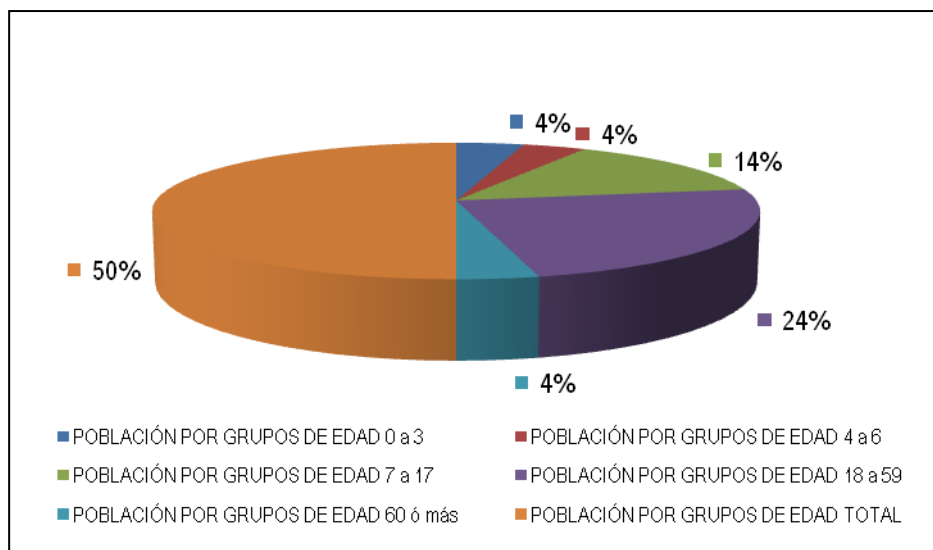
De esa cantidad de habitantes, el 83.12% que representan 2,896 personas aumentaron en la zona urbana del municipio y el 16.88% equivalente a 588 personas están el área rural.

En el cuadro y gráfica siguientes se presenta la población del municipio por grupos de edades, de acuerdo a información del Censo 2007:

Tabla N° 7. Población del municipio por grupo de edades

Municipio de Tepecoyo					
Población por grupos de edad					
0 a 3	4 a 6	7 a 17	18 a 59	60 ó más	TOTAL
1198	1105	4066	6873	1080	14322
8.36%	7.72%	28.39%	47.99%	7.54%	100.00%

FUENTE: DIGESTYC: 1992 y 2007, Censos de Población

Gráfico N° 3. Población del municipio por grupo de edades

FUENTE: DIGESTYC: 1992 y 2007, Censos de Población

Para el año 2007, la mayoría de la población, equivalente al 47.99% tenía edades comprendidas en el rango de 18 a 59 años, el 28.39% se ubica en edades dentro del rango de 7 a 17 años, el 8.36% se situó en el rango de 0 a 3 años, 7.72% corresponde al grupo de 4 a 6 años y finalmente el 7.54% es para la población de 60 años ó más.

La estructura por edades configura una alta proporción de personas en edades potencialmente productivas en relación con la de personas en edades potencialmente inactivas. Dentro del concepto general de Bono Demográfico, es de notar que esta relación produce una situación particularmente favorable para el desarrollo, ya que aumentan las posibilidades de ahorro en gastos de educación por ser los jóvenes un porcentaje menor de la población total, con crecimiento económico por una mayor fuerza de trabajo lo que permite alcanzar una buena cobertura en educación que garantice que las y los jóvenes de Tepecoyo puedan acceder a empleos de mayor productividad y a ingresos que les permitan mantenerse por encima de la línea de pobreza.

II.4 Migración

Porcentaje de personas receptores de remesas.

En el cuadro siguiente, se presenta el número de hogares y personas beneficiarios de las remesas recibidas en el año 2005.

Tabla N° 8. Hogares y Personas Beneficiarios de las Remesas

Remesas familiares recibidas						
# De hogares	# de personas	% de hogares	% de personas	Total remesas familiares mensuales	Remesas por hogar mensual	Remesas por persona mensual
170	726	6.5	6.2	\$34,518.60	\$203.10	\$47.50

FUENTE: PNUD-2005, Informe 262, Indicadores Municipales sobre Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio, pág. 176

Los datos anteriores muestran que en el año 2005, en el municipio de Tepecoyo, 170 hogares equivalentes al 6.5% del total recibieron remesas familiares, con lo que se beneficiaron 726 personas, que en términos relativos representó el 6.2% de la población. Así mismo, el total de remesas familiares mensuales recibidas ascendió a \$ 34,518.60 lo cual significó \$ 203.10 y \$ 47.50 mensuales por hogar y por persona respectivamente.

II.5 Educación

a. Años de escolaridad promedio.

En el cuadro siguiente se presentan los años de escolaridad promedio por sexo que han tenido los habitantes del municipio de Tepecoyo:

Tabla N° 9. Escolaridad Promedio del Municipio

15 a 24 años			15 a mas años		
Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
7.3	6.7	7.0	5.5	4.5	4.9

FUENTE: MINED 2009, Perfil Educativo del Departamento de San Salvador, pág. 100

La información anterior muestra que la escolaridad promedio por habitante del municipio de Tepecoyo en el año 2009 con edades de 15 a 24 años, era de 7.0 años, resultado de promediar los 7.3 que tiene el habitante hombre con los años de escolaridad por habitante mujer que es de 6.7

De acuerdo a los datos del Censo de Población del año 2007, la población de 15 a 24 años del departamento de La Libertad tenía 8.3 grados de escolaridad en promedio, lo cual significa que se encuentran 0.3 grados arriba del promedio nacional en ese rango de edad, el cual es de 8.0. A nivel del departamento, tanto las mujeres como los hombres en ese rango de edad tienen el mismo promedio de escolaridad que es de 8.3 años.

Para la población comprendida en el rango de edad de entre 15 y más años, el promedio nacional es de 6.4 años lo cual significa que Tepecoyo se encuentra 1.5 años abajo de la escolaridad a nivel nacional.

b. Tasa Alfabetismo Adulto.

El Alfabetismo adulto lo define el PNUD como el número de personas de 15 años o más capaces de leer y escribir un texto corto y sencillo sobre su vida cotidiana.

La población alfabeta y analfabeta, considerando los rangos de edades de 15 años o más y de 15 a 24 años, en el Municipio de Tepecoyo se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla N° 10. Tasa de Alfabetismo Adulto

15 a 24 años				15 a mas años			
Alfabetas		Analfabetas		Alfabetas		Analfabetas	
POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%
2,146	91.0	211	9.0	6,557	76.7	1,994	23.3

FUENTE: MINED 2009, Perfil Educativo del Departamento de San Salvador, pág. 101

De acuerdo con los datos del censo de población del año 2007, el alfabetismo en el Departamento de La Libertad era del 94.3% en las personas que se encuentran entre 15 y 24 años, porcentaje que es un 1.0% arriba del porcentaje de alfabetismo nacional en ese rango de edad que era del 95.3%. En las personas de 15 y más años, el alfabetismo en el

departamento fue del 93.8%, proporción superior en 12.3% al del nivel nacional que era del 81.5%.

De conformidad con los datos del Cuadro No. 9, Para el municipio de Tepecoyo, el promedio de alfabetismo en el grupo poblacional de 15 a 24 años fue de 91.0 %, lo que lo ubica en 4.3% abajo del promedio nacional y 3.3% del promedio Departamental; en el rango de edad de 15 a más años, el promedio de alfabetismo en el municipio era del 76.7%, porcentaje que es 4.81% años por debajo del nacional e inferior en 17.1% al nivel departamental.

c. Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos

En el cuadro siguiente se presenta el número de centros escolares privados y públicos que se tenían en el municipio al año 2008:

Tabla N° 11. Oferta Educativa, Centros y Secciones Escolares

	Privado	Público	Total
Centros Escolares	1	15	16
Secciones Escolares	9	185	194

FUENTE: MINED 2009, Perfil Educativo del Departamento de San Salvador, pág. 110

El número de Centros Escolares del municipio de Tepecoyo para el año 2008, muestra la existencia de una institución privada y 16 de carácter público. El Municipio no contaba a ese año con Centros de Enseñanza Técnica y Superior. En cuanto a los servicios disponibles, estos se presentan de acuerdo con el número de secciones escolares en el mismo periodo con el siguiente comportamiento: Privadas 9, públicas o nacionales 185.

II.6 Calidad de vida e IDH

a. Ingreso per cápita

El Informe 262 sobre Indicadores Municipales de Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio PNUD-2005, pág. 172, estableció que el TOTAL DE INGRESOS FAMILIARES MENSUALES en todo el municipio de Tepecoyo era de \$655,145.10; por otro lado, el INGRESO POR HOGAR MENSUAL correspondió a \$252.20 y el INGRESO PER CAPITA MENSUAL para los habitantes del Municipio fue de \$56.30.

b. Índice de Desarrollo Humano del Municipio

De acuerdo al PNUD, el IDH a nivel municipal es un valioso instrumento para el diseño y seguimiento de políticas públicas porque permite identificar, analizar y evaluar avances o retrocesos en las condiciones de vida de sus habitantes, diagnosticar sus problemas y contribuir al diseño, priorización y focalización de políticas, programas y acciones a implementar para el bienestar de la población.

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.

De acuerdo al Almanaque 262 (2009), el Índice de Desarrollo Humano en el municipio de Tepecoyo es de 0.690; resultado que le sitúa en la posición número 106 a nivel nacional (IDH 0.735).

Los 3 indicadores que miden las dimensiones que integran el Desarrollo Humano para el municipio se presentan a continuación.

Esperanza de Vida: 70.8

Tasa de Alfabetismo Adulto: 77.3

PIB per cápita: 3,588

En ese contexto se presenta una tabla que muestra algunos indicadores del Municipio:

Tabla N° 12. Indicadores Socio Económicos de Tepecoyo

Indicadores socio económicos	Total	Urbano	Rural	Masculino	Femenino
Porcentaje de personas receptoras de remesas	5.5	4.2	7.2	4.5	5.8
Porcentaje de hogares con déficit habitacional	47.2	27.3	75.5	N/A	N/A
Porcentaje de hogares con acceso a agua (dentro de casa) ODM	70.0	91.4	39.7	N/A	N/A
Porcentaje de hogares con acceso a alumbrado	77.7	92.2	57.0	N/A	N/A
Porcentaje de hogares con acceso a servicio de recolección de basura	42.4	66.6	8.2	N/A	N/A
Porcentaje de hogares con saneamiento por alcantarillado ODM	24.7	39.6	3.6	N/A	N/A
Porcentaje de hogares que utilizan leña para cocinar	40.4	19.7	71.0	N/A	N/A
Porcentaje de hogares en viviendas sin título de propiedad	25.9	21.8	31.8	N/A	N/A
Porcentaje de hogares con servicio de internet ODM	0.6	0.9	0.1	N/A	N/A
Porcentaje de hogares con servicio de teléfono	16.9	24.7	5.7	N/A	N/A

FUENTE: PNUD 2009, almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, pág. 128

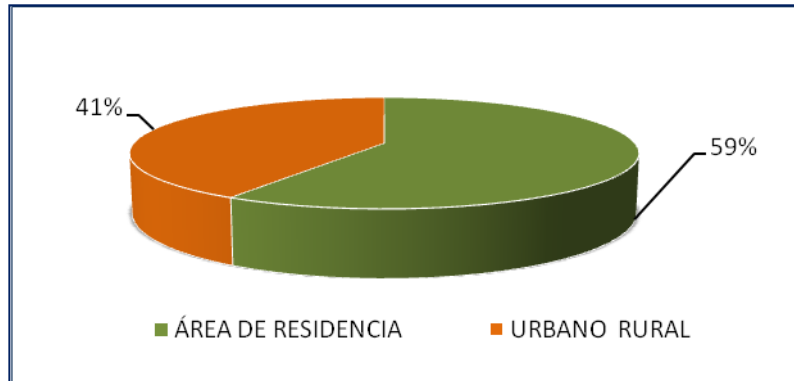
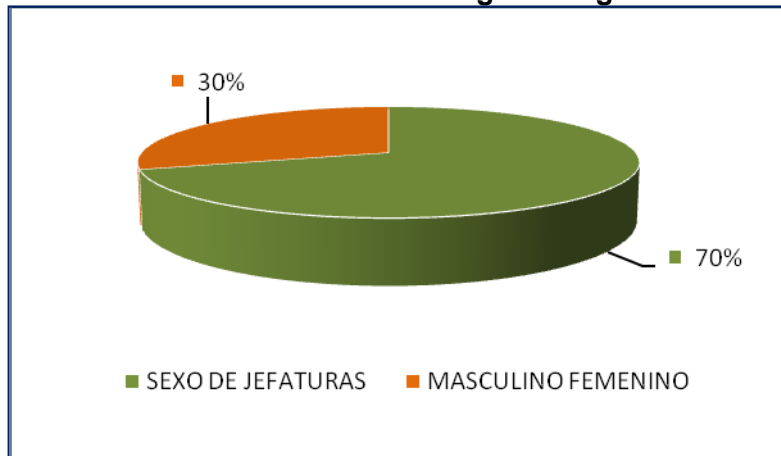
c. Porcentaje de hogares con jefatura monoparental

En el cuadro y gráfica siguientes se presentan los hogares según área de residencia y el sexo por jefatura de hogar del municipio de Tepecoyo:

Tabla N° 13. Total de Hogares y Jefatura de Hogar por Sexo

Total hogares	Hogares por área		Sexo por jefatura	
	Urbano	Rural	Masculino	Femenino
3,228	1,894	1,334	2,266	962

Fuente: PNUD 2009, almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, pág. 128

Gráfico N° 4. Total de Hogares del Municipio según Área de Residencia**Gráfico N° 5. Jefatura de hogares según sexo**

La información anterior refleja que, del total de 3,228 hogares del municipio de Tepecoyo, 1,894 hogares equivalente al 58.67% correspondían al sector urbano y 1,334 o sea el 41.33% al área rural.

Por otra parte, 2,266 hogares, es decir, el 70.20% tenían una jefatura masculina y 962 hogares, el 29.80% tenían una jefatura femenina.

II.7 Conectividad

a. Infraestructura vial

El municipio de Tepecoyo se comunica por carreteras mejoradas, transitables todo el año, con los municipios de Jayaque y Sacacoyo. La misma carretera da acceso a la Carretera Panamericana CA-1, la cual conduce a la ciudad Capital y a los municipios de los Departamentos de la zona occidental del país.



Los Cantones y Caseríos se enlazan por caminos vecinales a la cabecera municipal.

El siguiente cuadro describe la red vial de Tepecoyo, con sus accesos principales y secundarios.

Tabla N° 14. Red vial del Municipio

Pavimentado principal kms.	Mejorado kms.	Tránsito verano kms.	Huella o herradura kms.	Total general kms.
5.62	17.99	67.06	2.18	92.86

FUENTE: SACDEL 2004, LA RED VIAL DE EL SALVADOR, análisis de Competencias y Recursos, Pág. 64

Descripción de los Caminos y Vías de Acceso:

i. Camino Pavimentado principal:

Esta categoría abarca las definiciones de laLCCV y del MOP/FOVIAL determinadas anteriormente: vía especial, vía primaria y vía secundaria. Por lo que consideraremos que “camino pavimentado principal” es la suma de las vías especiales más las primarias y las secundarias.

ii. Camino mejorado:

Son las vías no pavimentadas establecidas en la ley del FOVIAL, (terciaria y rural) que conectan al municipio con la principal carretera pavimentada o municipios entre si.

iii. Caminos de verano:

Son los establecidos en la ley como caminos vecinales, que debido a las condiciones de la superficie de rodaje son intransitables durante la estación lluviosa.

iv. Caminos de huella o herradura:

Siempre son caminos vecinales y son los que solo pueden circularse a pie, o en animales de tracción o montura.

Esta red de caminos posibilita el tránsito de productos, principalmente agrícolas hacia los mercados locales y los alrededores a Tepecoyo, por lo que constituyen un área importante de atención por parte de la municipalidad, la cual ejecuta anualmente varios proyectos de mejoramiento de estas vías.

b. Infraestructura de telecomunicaciones, porcentaje de hogares con servicio

En el cuadro siguiente se presentan los hogares urbanos y rurales del municipio de Tepecoyo, con servicios de internet y telefónico:

Tabla N° 15. Porcentaje de hogares con Acceso a Internet y servicio telefónico

Servicio	Urbano (%)	Rural (%)	Promedio (%)
Hogares con Internet	0.9	0.1	0.6
Hogares con teléfono	24.7	5.71	16.9

FUENTE: PNUD 2009, almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, pág. 128

Según la información anterior, el porcentaje promedio de hogares con servicio de internet es del 0.6%, correspondiendo el 0.9% a hogares del área urbana y 0.1% a hogares del sector rural. Por otra parte, el porcentaje promedio de hogares con servicio telefónico es

del 16.09%, correspondiendo el 24.7% a hogares del área urbana y 5.71% a hogares del sector rural.

c. Energía Eléctrica

A continuación se presenta la cobertura de energía eléctrica por hogares del municipio de Tepecoyo:

Cuadro No. 1: Porcentaje de hogares con acceso a Energía Eléctrica por Zona

Servicio	Urbano (%)	Rural (%)	Promedio (%)
Hogares con alumbrado	92.2	57.0	77.7

FUENTE: PNUD 2009, almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, pág. 128

La cobertura promedio de energía eléctrica de los hogares del municipio es del 77.7%, el 92.2% de los hogares del área urbana gozan de energía eléctrica y el 57.0% de los hogares del sector rural también tienen energía eléctrica domiciliar.

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

En los cuadros siguientes se presenta información relacionada con la cobertura de hogares, con acceso a agua, dentro de casa, hogares con saneamiento por alcantarillado y hogares con servicio de recolección de basura:

Tabla N° 16. Porcentaje de hogares con acceso a Agua dentro de Casa

Servicio	Urbano	Rural	Promedio
Hogares con acceso a agua	92.2	57.0	77.7

FUENTE: PNUD 2009, almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, pág. 128

La cobertura promedio total de agua domiciliar en los hogares del municipio es del 77.7%, en el área urbana está casi completa con una cobertura de 92.2% de los hogares con agua y 57.0% de hogares del área rural gozan de ese servicio público.

Tabla N° 17. Porcentaje de Hogares con Saneamiento por Alcantarillado

Servicio	Urbano	Rural	Promedio
Hogares con saneamiento por alcantarillado	39.6	3.6	24.7

FUENTE: PNUD 2009, almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, pág. 128

El saneamiento por Alcantarillado para aguas negras y servidas puede considerarse muy bajo en el municipio, ya que del total de hogares de Tepecoyo, solo el 24.7% tienen alcantarilla recolectora de aguas servidas; en el área urbana el 39.6% gozan del servicio, pero en el área rural solo el 3.6% de los hogares tienen acceso a alcantarillado.

Tabla N° 18. Porcentaje de Hogares con Servicio de Recolección de Basura

Servicio	Urbano	Rural	Promedio
Hogares con recolección de basura	66.6	8.2	42.4

FUENTE: PNUD 2009, almanaque 262, Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador, pág. 128

En cuanto a la recolección de basura, solo el 42.4% del total de hogares tienen ese servicio; correspondiéndole el 66.6% a hogares del área urbana y solamente el 8.2% al área rural.

II.8 Mapa de actores

El mapa de actores es un instrumento que identifica a los actores importantes y sus vinculaciones, y representa este panorama en forma gráfica. Esta representación gráfica proporciona una visión de conjunto del campo de actores y permite formular planteamientos iniciales e hipótesis con respecto al diferente grado de influencia de los actores locales en el PCM. El mapa de actores permite identificar y tratar las alianzas o las relaciones problemáticas entre actores. Su propósito es identificar a los actores clave o principales por su grado de influencia en el PCM debido a sus capacidades, sus conocimientos y/o su posición de poder. Es decir, los actores clave son aquéllos cuyo apoyo o participación suele resultar indispensable para que alcancen los resultados del PCM.

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

El mapa de actores permite conocer los roles y funciones que estos ejercen en el territorio así como las relaciones que se generan entre ellos. Esta información es importante porque describe las dinámicas que ocurren en el territorio y las que se podrían dar a partir de las alianzas interinstitucionales y privadas generadas en relación a la elaboración e implementación del “Plan para la Competitividad Municipal de Tepecoyo”.



La información que se presenta no pretende constituir solamente un listado de diferentes instituciones y organizaciones que participan con algún tipo de iniciativa en el municipio, sino conocer sus acciones y sus objetivos, para luego hacer el análisis de las relaciones entre ellos y su vinculación con la municipalidad, principalmente en el desarrollo de las iniciativas y proyectos que surjan de la ejecución del plan de competitividad.

A continuación se presenta la lista de los actores con presencia en el municipio, organizada según el sector del cual provienen, ya sean instituciones gubernamentales, no gubernamentales, empresarios y comunitaria.

La información de los actores privados que se presenta no contempla un listado total de todos estos actores, sino que muestra aquellos que se seleccionaron como representantes de cada sector para participar en los procesos identificados en el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.

b. Mapeo de actores de Tepecoyo, seleccionados por sector y giro o actividad principal que desarrollan

Tabla N° 19. Actores Privados del Municipio, participantes en el proceso

SECTOR EMPRESARIAL		
No.	Nombre o razón social	Representante/cargo
1	Súper San Cayetano, Bo. El Calvario	Ana Lilian Valencia Vda. De Cárcamo
2	Ferretería el Buen Paso, Bo. Concepción	Ismael de Jesús Hernández
3	Fábrica de Productos de Bálsamo, Cantón el Mojin	Rodolfo Escobar
4	Cyber Café, Bo. Concepción	Jonathan Otoniel Carranza Estrada
5	Centro de Enseñanza ERCLA, Bo. San Esteban	Luis Francisco Alvarado Rosales
6	Venta de comida, Bo. Concepción	María Elena Molina
7	Finca Los Alpes, Cantón Zacamil	Roberto Ramírez
8	Farmacia y Clínica Odontológica, Bo. Concepción	Ulises Zaldaña
9	Despacho Jurídico, Bo. El Calvario	Francisco Carlos Cuéllar
10	Despacho Contable, Bo. El Centro	Hamilton Leiva
11	Bisutería y Añil, Casa de Encuentros Juveniles	William René Urrutia y Natalia Orellana
12	Talabartería, Bo. El Centro	Andrés García
13	Carpintería, Col. El Castillo	Alberto Calacom
14	Panadería, Bo. San Sebastián	Antonio Lucero
15	Panadería, Bo. El Castillo	Mario Valencia
16	Productor de Café	Carlos Marcelino Castro Ramírez
17	Restaurante, Bo. San Esteban	Álvaro José Pleitez
18	Agroindustrias de Café	
19	Sello de Oro	
20	Del Sur	
21	Industrias Energéticas INE	
22	ADOC	
23	Finca María José	Mario Callejas
24	Productor de Café	Víctor Eduardo Mencías Alfaro
25	Caja Única Transporte Ruta 106	Carlos Alberto Cuéllar Paz
26	Tostaduría de Café, Col. La Esperanza	Arnoldo Flores

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por Unidad de Administración Tributaria Municipal

Tabla N° 20. Actores Sector Público, participantes en el proceso.

INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES		
No.	Nombre o razón social	Área de trabajo
1	CENTA-Armenia	Asistencia técnica agropecuaria
2	Unidad de Salud Tepecoyo	Atención médica a la población del municipio
3	CONAMYPE	Desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa
4	INSAFORP	Formación profesional de la población
5	MARN	Protección y Conservación al Medio Ambiente
6	POLICIA NACIONAL CIVIL (sub-delegación de Tepecoyo)	Delegación encargada de la seguridad pública en el municipio.

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por Unidad de Administración Tributaria Municipal

Tabla N° 21. Actores ONG participantes en el proceso

Organizaciones no gubernamentales		
No.	Nombre	Áreas de trabajo
1	CESAL	CESAL es una organización no gubernamental española dedicada desde 1988 a la cooperación internacional, trabaja las áreas de juventud, medio ambiente, turismo, bolsa de empleo y CENTROMYPE.
2	INTERVIDA	INTERVIDA trabaja en El Salvador, con equipos de trabajo compuestos por profesionales locales especializados que llevan a cabo una labor multisectorial y coordinada para incidir de manera eficaz en las causas y las consecuencias de la pobreza y de sus desigualdades.
3	UNIVERSIDAD Dr. José Matías Delgado	<ul style="list-style-type: none"> • Por concesión de CONAMYPE administran el CDMYPE apoyan en capacitación y asistencia técnica de personas emprendedoras en temáticas varias relacionadas con la instalación, organización, desarrollo de planes de negocio y/o emprendimientos, entre otros. • Apoyo en temas de investigación con estudiantes de la Universidad.
4	Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer	Investigaciones y estudios con estudiantes de la Universidad y apoyo en proyectos en el territorio.
5	Microrregión El Bálsamo	Oficina Técnica de la Asociación de Municipios, apoyo en temas varios que involucran a los 4 municipios socios.
6	FONAES	Protección y conservación del Medio Ambiente
7	Fideicomiso Walter Soudy	Construcción de viviendas para damnificados,
8	ADHU	
9	ASAPROSAL	
10	Club Rotario San Salvador	Campaña "Mochila Rotaria", un programa con el que se beneficia a miles de niños que no cuentan con los útiles escolares para asistir a la escuela.
11	Comité de Desarrollo Turístico de Tepecoyo	Comité creado con la asistencia técnica de instituciones y organizaciones con presencia en el municipio para la promoción y desarrollo del turismo de montaña y gastronómico.
12	FUSADES	Creación de dispensarios médicos, investigaciones varias sobre temas de interés de la población del municipio.

FUENTE: elaboración propia en base a información proporcionada por contraparte municipal

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

i. Complementariedad o alianzas estratégicas

Tepecoyo integra la Asociación de Municipios El Bálsamo, conjuntamente con Jayaque, Talnique y Sacacoyo. Esta asociación tiene una sede Microregional en instalaciones independientes y tiene su propio personal para ejercer las funciones asignadas en los estatutos de creación.

Uno de los fines de la Asociación de Municipios El Bálsamo es mejorar la calidad de vida de los habitantes de los cuatro municipios que la integran, para ello, ejecutan diversos proyectos de desarrollo local en diversos temas que interesan a las comunidades de los municipios.

CAPÍTULO III

GESTIÓN MUNICIPAL



CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

III.1 Gestión Municipal

Este capítulo pretende describir el funcionamiento del Gobierno local como institución, enfatizando las áreas básicas que definen el funcionamiento institucional donde se concentra la Gestión Municipal; estas son las cuatro, ilustradas a continuación, que constituyen dimensiones que en la práctica actúan como un todo y se afectan mutuamente.

Diagrama N° 3. Dimensiones del Desarrollo Local



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

a. Desarrollo Organizacional:

Este aspecto trata acerca del 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, poniendo énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

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

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

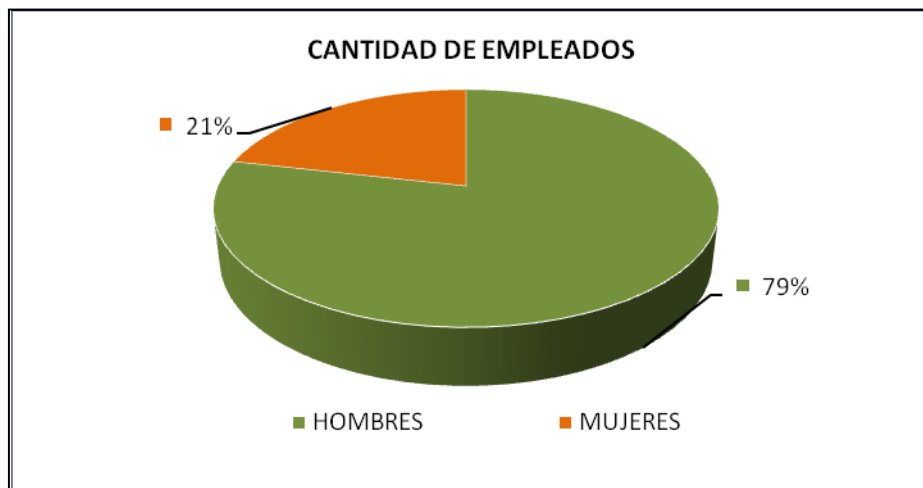
Tabla N° 22. Área de Desarrollo Organizacional

Desarrollo organizacional	
VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN	Estado actual
Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	Las distintas unidades que conforman la municipalidad formulan anualmente un Plan Operativo de la Unidad; pero este no es integrado de manera institucional y no se tiene un mecanismo de seguimiento y evaluación de resultados.
Capacidad de ordenar el territorio	El Ordenamiento territorial en el municipio solo se da en el otorgamiento de los permisos para ejercer las distintas actividades económicas, y los permisos de construcción, ambas actividades a cargo de la Unidad de Catastro; en el caso de las lotificaciones y

Desarrollo organizacional	
VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN	Estado actual
	parcelaciones y de los permisos de línea, es el VMVDU quien otorga los permisos por no existir un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en el municipio.
	Porcentaje del territorio municipal incorporado al registro catastral. Área Urbana
Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	Años de estudio y experiencia promedio del personal de la Alcaldía: Años de experiencia en municipalismo: Porcentaje del personal que ha sido capacitado durante el último año. Del total de empleados (separados por área administrativa y área de servicios) cuántos han sido capacitados en algún tema en el año 2011: Se ha capacitado el % del personal en diferentes temas, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.
Capacidad de implementar tecnologías modernas	Las distintas unidades de la municipalidad, están conectadas a Internet por medio de una red interna, la cual provee servicios a las computadoras oficiales. Existen en la Municipalidad 2 Sistemas mecanizados implementados: i. Contabilidad Gubernamental, ii. Sistema catastral Hay proyecto de implementar otros 2 sistemas: i. Sistema de facturación, ii. Sistema de Registro del Estado Familiar
Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	Hombres = 79% Mujeres = 21% Equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres en puestos de decisión: Miembros del Concejo Municipal: 2 Mujeres y 9 hombres Puestos de Jefatura: 3 mujeres y 6 hombres

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

Gráfico N° 6 Composición del Recurso Humano



FUENTE: Datos proporcionados por la Administración Municipal

El número total de empleados en la municipalidad es de 42 empleados, 33 hombres (79%) y 9 mujeres (21%)

i. Organización Política:

En Tepecoyo, el Gobierno Local lo ejerce un Concejo Municipal integrado por una Alcaldesa, un Síndico, cuatro Regidores Propietarios y cuatro Regidores Suplentes; del total de regidores 7 son hombres y 1 es mujer. El Concejo ejerce el gobierno municipal mediante su carácter deliberativo y normativo otorgado por el Código Municipal, y 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 administración municipal.

La tabla No. 23 muestra la composición del Concejo Municipal para el período comprendido entre 1 de Mayo del 2009 al 30 de Abril del 2012.

Tabla N° 23. Composición del Concejo Municipal 2009-2012

Nombre	Cargo
Arely Paz de Cuéllar	Alcaldesa Municipal
Jaime Castro	Síndico Municipal
Jorge Colindres	Primer Regidor Propietario
Ángel Menjívar	Segundo Regidor Propietario
Marisela Girón de Valiente	Tercera Regidora Propietario
José María Hernández	Cuarto Regidor Propietario
Juan Carlos Deleón	Quinto Regidor Propietario
Julián Peña	Primer Regidor Suplente
Andrés García	Segundo Regidor Suplente
Lázaro Armando Monterrosa	Tercer Regidor Suplente
Carlos René Orellana	Cuarto Regidor Suplente

FUENTE: Información proporcionada por Municipalidad de Tepecoyo

b. Finanzas Municipales:

En este apartado se considera la *Gestión Financiera y Tributaria* 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); para ello, la municipalidad cuenta con información que expresa, en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza y las finanzas municipales y como esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento y operación de la municipalidad.

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

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

Sobre esta base, en el presente apartado de la Gestión Municipal se ha analizado **la autonomía financiera de la Municipalidad**, para concluir sobre el grado de contribución que representan las transferencias externas y los fondos propios para financiar el total de gastos del municipio en un periodo fiscal determinado, ello con vista a tomar decisiones de Administración Financiera que conlleve a fortalecer la captación de recursos financieros de la municipalidad.

También se ha planteado un análisis sobre la capacidad de la municipalidad de financiar su gasto corriente con los ingresos percibidos para tal fin, sin utilizar recursos que tengan otro destino para el pago de gasto de funcionamiento, esta medición se efectúa con el índice de **autonomía operativa municipal**.

Es importante además, echar una mirada sobre las fuentes de los recursos que financian el presupuesto anual de egresos y los usos o destinos de los fondos percibidos como orientadores de gestión municipal y de la demanda de recursos para el pago de esa gestión.

i. Índice de Autonomía Financiera

Con este índice se conoce el grado de contribución que las fuentes de financiamiento externas tienen con respecto del 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 totales en el periodo.

En el cuadro siguiente se presentan los ingresos municipales administrados por la Municipalidad de Tepecoyo durante el ejercicio fiscal correspondiente al año 2010:

Tabla N° 24. Ingresos Municipales Año 2010

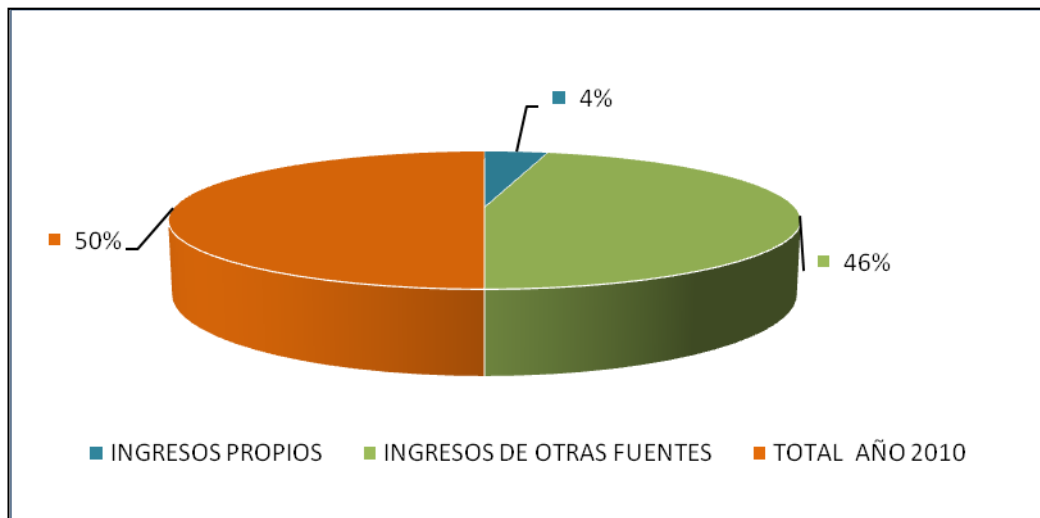
Financiamiento del presupuesto municipal		
Ingresos	VALORES	%
Ingresos propios	\$137,303.65	7.7%
Otras fuentes (FODES y préstamos)	\$1638,763.80	92.3%
Total año 2010	\$1776,067.45	100.0%

FUENTE: Contabilidad Municipal, ejercicio 2010

CÁLCULO DEL ÍNDICE

$$\frac{\text{INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS}}{\text{INGRESOS TOTALES DEVENGADOS}} = \frac{\$137,303.65}{\$1776,067.45} \times 100 = 0.77$$

Gráfico N° 7. Financiamiento del Presupuesto Municipal



FUENTE: Contabilidad Municipal, Ejercicio 2010

El índice de Autonomía Financiera del municipio para el año 2010 asciende a 0.77; lo cual significa que por cada \$ 100.00 de ejecución presupuestaria municipal, \$7.70 fueron aportados por recursos propios de la municipalidad; el restante \$92.30 provienen de las transferencias del FODES que recibe la municipalidad y de los préstamos internos, lo que denota la dependencia de los flujos de financiamiento externo, para el pago de las obligaciones presupuestarias del año analizado, evidenciando la insuficiente autonomía financiera que se tiene.

ii. Índice de Autonomía Operativa

Con este índice, se conoce la capacidad que tiene la municipalidad de pagar su gasto corriente, (también llamados gastos operativos o de funcionamiento) con los recursos propios más la transferencia del 25% 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, significa que la municipalidad necesita recurrir a otras fuentes de financiamiento (generalmente el 75% FODES inversión) para completar su gasto operativo con lo que se disminuye la inversión en proyectos de desarrollo local.

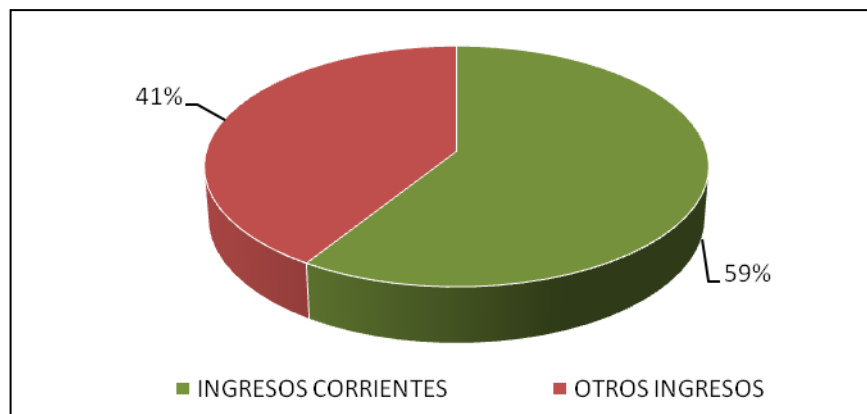
Cálculo del Índice:

$$\frac{\text{TOTAL INGRESO CORRIENTE}}{\text{TOTAL GASTO CORRIENTE}} = \frac{\$329,494.57}{\$556,799.61} = 0.59$$

A través de la medición de este índice, se concluye que la Municipalidad de Tepecoyo no es capaz de cancelar sus gastos corrientes con los ingresos también corrientes percibidos en el ejercicio 2010, ya que solo pudo cubrir el 59% de sus gastos de funcionamiento o corriente, dejando un 41% para pagarlos con otras fuentes de financiamiento, por ello se considera es un índice discreto que implica la necesidad de implementar acciones tendientes a mejorar el nivel de recaudación de recursos propios y/o disminuir el gasto corriente para tender al equilibrio y no necesitar en gran medida de recurrir al FODES 75% u otros recursos externos de la municipalidad para sufragar el gasto de funcionamiento, situación que afecta de manera directa la ejecución de obras de inversión.

Gráficamente el financiamiento del gasto corriente se puede observar a continuación:

Gráfico N° 8. Financiamiento del Gasto Corriente



FUENTE: Contabilidad Municipal, ejercicio 2010

iii. Fuentes de los Recursos Financieros

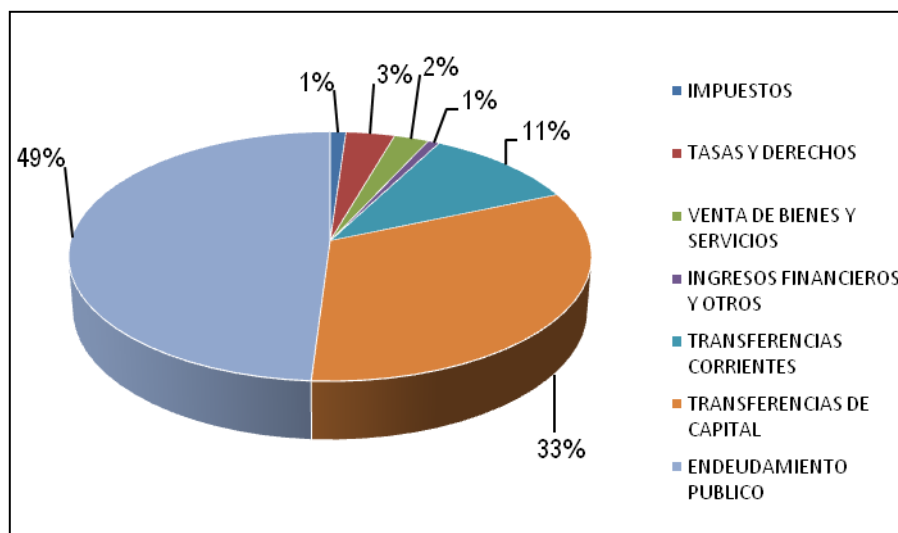
En el cuadro y gráfica siguientes, se presentan las fuentes de los recursos financieros correspondiente al año 2010:

Tabla N° 25. Fuentes de los Recursos Financieros del Ejercicio 2010

Fuentes de los Recursos Financieros		
Concepto del ingreso	Valores	%
Impuestos	\$19,539.96	1.1%
Tasas y derechos	\$60,481.89	3.4%
Venta de bienes y servicios	\$43,292.52	2.4%
Ingresos financieros y otros	\$13,989.28	0.8%
Transferencias corrientes	\$192,190.92	10.8%
Transferencias de capital	\$576,572.88	32.5%
Endeudamiento publico	\$870,000.00	49.0%
Ingresos totales	\$1776,067.45	100.0%

FUENTE: Contabilidad Municipal, ejercicio 2010

Gráfico N° 9. Fuentes de los Recursos Financieros en Valores



FUENTE: Contabilidad Municipal, ejercicio 2010

La mayor contribución de recursos al Presupuesto de Ingresos de la Municipalidad en el año 2010 fueron los Empréstitos Internos o endeudamiento público con el 49% del presupuesto, sumando \$870,000.00; le sigue el rubro de Transferencias del FODES para inversión (Transferencias de capital), con un total de \$576,572.88 equivalentes a 32.5% del total de ingresos; la Transferencia corriente del FODES para gastos de funcionamiento con \$192,190.92 que aporta el 10.8%. Las tasas y derechos contribuyen con el 3.4% a los ingresos con un total de \$60,481.89; la venta de bienes y servicios ascendieron a \$43,292.52 con el 2.4%, los Impuestos a las Actividades Económicas contribuyen con \$19,539.96 que representa al 1.1%, y finalmente los ingresos financieros que son el 0.8% de los ingresos.

iv. Uso de los Recursos Financieros

En el cuadro y gráfica siguientes, se presentan los usos de los recursos financieros en los diferentes rubros de egreso, correspondiente al año 2010:

Tabla N° 26. Uso de los Recursos Financieros del Ejercicio

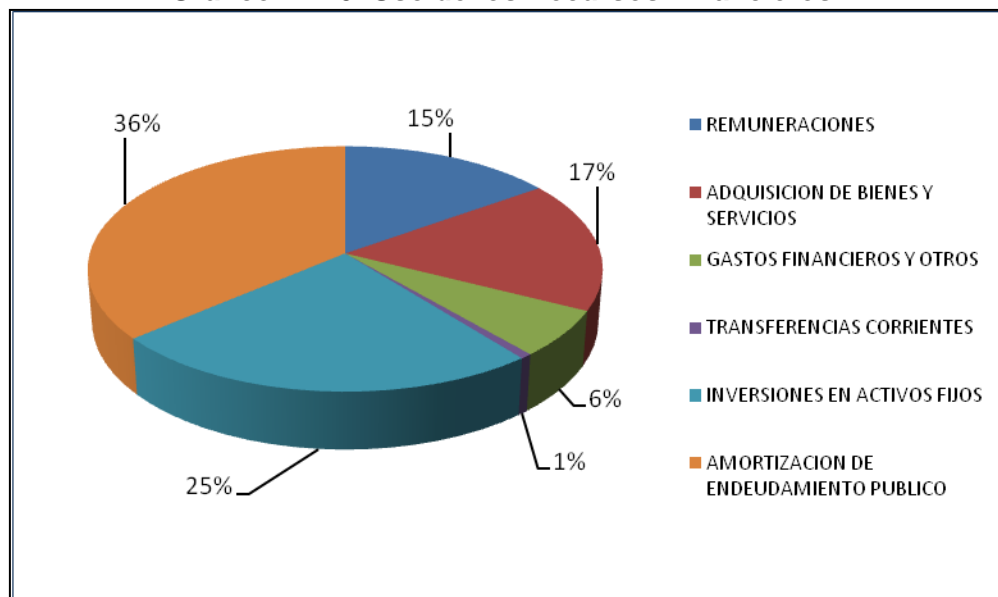
Uso de los Recursos Financieros		
Rubros de egreso	Cantidades	Porcentaje
Remuneraciones	\$214,633.52	15.1%
Adquisición de bienes y servicios	\$244,863.21	17.3%
Gastos financieros y otros	\$87,918.73	6.2%
Transferencias corrientes	\$9,384.15	0.7%
Inversiones en activos fijos	\$347,041.75	24.5%
Amortización de endeudamiento publico	\$513,279.25	36.2%
Total	\$1417,120.61	100.0%

FUENTE: Contabilidad Municipal, ejercicio 2010

En cuanto a los Egresos de la Municipalidad; el rubro Amortización del Endeudamiento Público es el que consume la mayor parte de los recursos financieros, ascendiendo en el año 2010 a la cantidad de \$513,279.25, que representa un 36.2% de los egresos totales; el rubro de Inversiones alcanza el 24.5%, que corresponden a \$347,041.75 del egreso; siguen las Adquisiciones de Bienes y Servicios con el 17.3% del gasto total, las Remuneraciones demandaron el 15.1% de los gastos y los demás rubros, Gastos financieros y otros y transferencias corrientes, que en conjunto constituyen el 6.9% de los gastos totales.

Gráficamente, la composición de los egresos de la municipalidad en el año 2010 puede apreciarse en la forma siguiente:

Gráfico N° 10. Uso de los Recursos Financieros



FUENTE: Contabilidad Municipal, ejercicio 2010

c. Servicios y Proyectos:

Comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan 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:

- i. Ofrecer servicios municipales
- ii. Oferta de proyectos municipales
- iii. Interactuar con clientes y beneficiarios municipales
- iv. Asegurar el saneamiento del municipio
- v. Orientar proyectos hacia sectores en desventaja

Tabla N° 27. Área de análisis

Servicios y Proyectos	
VARIABLES DE LOS SERVICIOS	ESTADO ACTUAL
Capacidad de ofrecer servicios municipales	Número de servicios que se prestan en el área urbana: <ul style="list-style-type: none"> • Recolección y Disposición final de basura • Barrido de calles plazas parques y sitios públicos • Alumbrado Público • Mantenimiento de calles urbanas, y vecinales internas del municipio • Mantenimiento de aceras y andenes de la ciudad • Cementerio Municipal • Registro del Estado Familiar • Control y vigilancia ambiental
	Número de servicios que se prestan en el área rural <ul style="list-style-type: none"> • Alumbrado Público • Recolección y Disposición final de basura • Cementerios • Pavimentación
Capacidad de oferta de proyectos municipales	Número de sectores beneficiados con proyectos desarrollados por la municipalidad:
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: Existe mucho interés de la Sra. Alcaldesa y Concejo Municipal, que haya un excelente servicio al ciudadano, incluyendo la atención efectiva de quejas y reclamos
Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	Porcentaje de entidades (hogares y empresas) a las que se presta el servicio de recolección de basuras: % representados en hogares y empresas y negocios en el área urbana y un % en el área rural.
	Se cuenta con un sitio controlado para la disposición final de desechos sólidos: No se tiene un sitio propio, la basura se deposita en el relleno sanitario de
	Existe unidad municipal encargada de detectar/tratar focos de infección o contaminación y un marco legal que regula el saneamiento: A través de la unidad de medio ambiente se coordinan las acciones conjuntas de saneamiento ambiental con el Ministerio de Salud y la Comisión de Protección Civil

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

d. Gobernabilidad democrática:

Se refiere a que la municipalidad propicie 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:

- i. Promover la organización de la sociedad civil
- ii. Implementar procesos de transparencia
- iii. Promover la participación y concertación local
- iv. Informar la normativa legal a la población
- v. Potenciar la participación de grupos en desventaja social

Asimismo, el Título IX del Código Municipal establece los mecanismos de participación ciudadana a aplicar en los municipios, tales como:

- i. Sesiones Públicas del Concejo;
- ii. Cabildo Abierto;
- iii. Consulta Popular;
- iv. Consulta Vecinal Sectorial;
- v. Plan de Inversión Participativo;
- vi. Comités de Desarrollo Local;
- vii. Consejos de Seguridad Ciudadana;
- viii. Presupuesto de Inversión Participativa; e
- ix. Otros que el Concejo Municipal estime conveniente.

En el cuadro siguiente se aprecia un breve análisis de la gestión desarrollada por la municipalidad, tomando como base las cuatro áreas de observación.

Tabla N° 28. Área de análisis

Gobernabilidad democrática	
Variables de la gobernabilidad	Estado actual
Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social con personería jurídica o en trámite en el municipio: Se estima que un % de la población pertenece a las Organizaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) con personería jurídica otorgada por la Municipalidad.
Capacidad de implementar la transparencia municipal	Nivel de acceso de la ciudadanía a información relevante como: resumen del plan de desarrollo local, estados financieros y presupuesto municipal, presupuesto ejecutado, estado de ejecución de los proyectos y ordenanzas municipales. Se han realizado reuniones comunitarias, previa convocatoria de la municipalidad, para informar a los vecinos sobre las gestiones, planes y proyectos a realizar por la municipalidad.
Capacidad de promover la participación y concertación local	Mecanismos de participación que existen y funcionan en el municipio: cabildo abierto, mesas de concertación sectorial, reuniones comunitarias.

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

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

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

El ICM evalúa nueve subíndices¹⁰ 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.

En la siguiente tabla y gráficas se muestran los resultados de la medición de ICM en los años 2009 y 2011.

Tabla N° 29. Resultados ICM 2009-2011
Municipalidad de Tepecoyo

Subíndices	Tepecoyo					
	2009		2011		Diferencia	
	Subind.	Puesto	Subind.	Puesto	Subind.	Puesto
Transparencia	7.11	8	8.01	1	0.9	7
Servicios Municipales	5.2	6	5.89	7	0.69	-1
Proactividad	6.83	12	7.25	10	0.42	2
Pagos Informales	9.45	16	9.39	6	-0.06	10
Seguridad Ciudadana	6.77	41	8.09	28	1.32	13
Tiempo para cumplir regulaciones	3.98	96	5.73	88	1.75	8
Tasas e Impuestos	6.09	7	7.61	5	1.52	2
Costos de Entrada	7.64	77	9.09	64	1.45	13
Regulaciones Municipales	5.49	99	4.9	99	-0.59	0

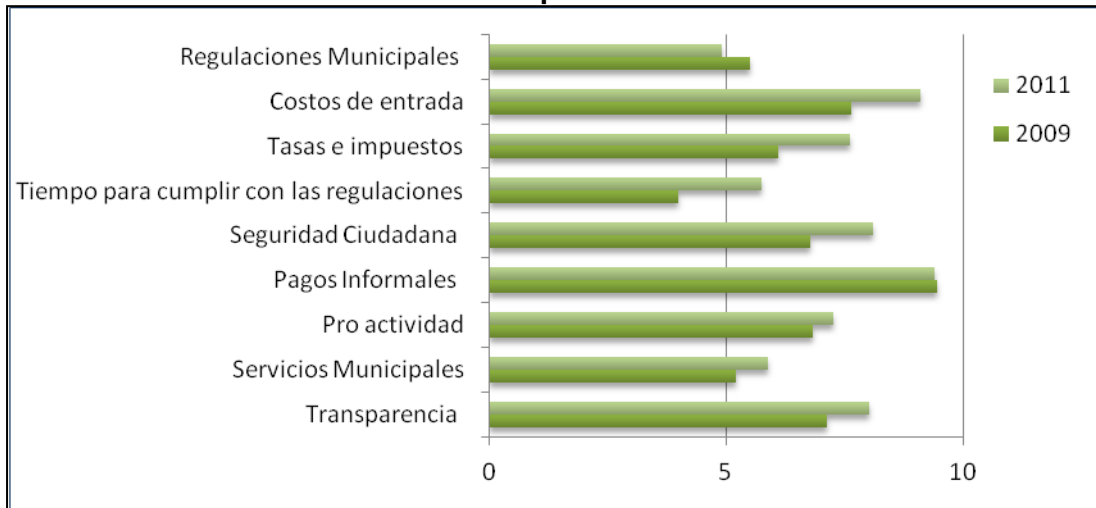
FUENTE: USAID, MCP, mediciones 2009 y 2011

La tabla anterior nos muestra el comportamiento de la medición de ICM en los años 2009 y 2011, se observa que el municipio aumentó 0.79 en su índice general, y subió 1 peldaño en el orden, ya que en el año 2009 se ubicaba en el puesto 6 de los 100 municipios medidos y en el año 2011 llegó al puesto 5.

¹⁰ Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009, El Salvador. Preparado para USAID El Salvador. Pág. 2

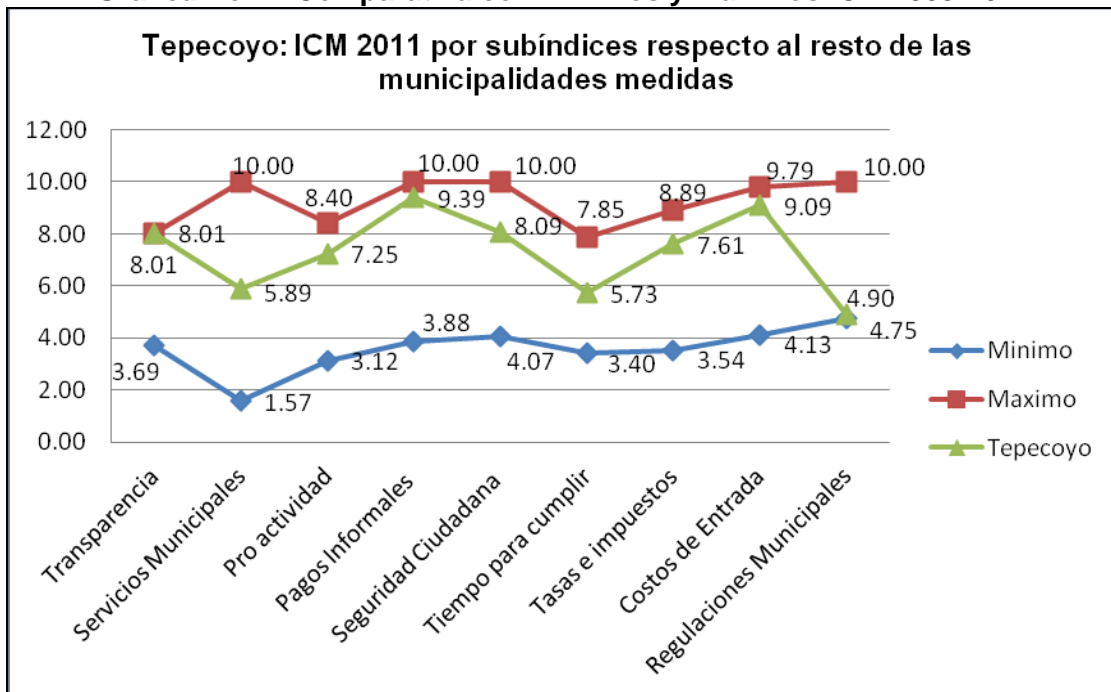
El subíndice: Tiempo para Cumplir con las Regulaciones tuvo un repunte extraordinario con un aumento de 1.75 puntos, pasando de 3.98 en el 2009 a 5.73 en el año 2011; también es importante señalar que el Subíndice de Tasas e Impuestos tuvo 1.52 incremento, siendo el segundo mejor índice en mejoras y luego le siguen el subíndice de Costos de Entrada que aumentó 1.45 y Seguridad Ciudadana que incrementó 1.32 puntos; finalmente, se destaca el Subíndice de Transparencia que subió 0.9 puntos en la última medición. Preocupa observar que el subíndice de Regulaciones Municipales bajó sensiblemente -0.59 puntos, en la medición 2011 con respecto al 2009.

Gráfico N° 11. Comparativa ICM 2009-2011



FUENTE: Elaboración propia a partir del documento de ICM mediciones 2009 y 2011 Proyecto USAID para la Competitividad Municipal

Gráfica No. 1: Comparativa con mínimos y máximos ICM 2009-2011



FUENTE: Elaboración propia a partir del documento de ICM medición 2011 Proyecto USAID para la Competitividad Municipal

III.3. Transparencia

La Ley de Transparencia¹¹ y Acceso a la Información Pública desarrolla los principios sobre los cuales debe conceptualizar la transparencia pública, concebida como el derecho que tienen los ciudadanos de El Salvador, **a ser informados** acerca de los distintos temas y acciones de la Gestión Pública.

Además, los ciudadanos tienen derecho a la recepción y a que se les **trámite las quejas** que presenten sobre el accionar de la municipalidad en los distintos campos de gestión, servicios que debe prestar la municipalidad y que no están recibiendo, deficiencia en los servicios recibidos, irregularidades, negligencias o responsabilidades que se consideren hayan cometido los servidores municipales.

En el caso de los municipios, el derecho a ser informados se vuelve efectiva con la información siguiente: Sobre los servicios que se prestan, las obras que se realizan y sobre los instrumentos de administración y gestión que se aplican en el municipio, especialmente referidos a:

- i. Ordenanzas municipales y proyectos de ordenanzas a implementar
- ii. Reglamentos
- iii. Presupuesto municipal
- iv. Planes municipales
- v. Valúo de bienes a adquirir por la municipalidad
- vi. Fotografías, grabaciones y filmes de los actos públicos
- vii. Actas y acuerdos del Concejo Municipal
- viii. Informes finales de auditoría

Para efectos de hacer efectivo el goce de los derechos de información antes mencionados, existen los mecanismos que los Gobiernos Locales pueden utilizar para transparentar su gestión, siendo ellos:

- i. Sesiones Públicas del Concejo Municipal
- ii. Cabildo Abierto
- iii. Consulta Popular
- iv. Consulta vecinal y sectorial
- v. Plan de Inversiones Participativo
- vi. Comités de Desarrollo Local
- vii. Consejos de Seguridad Ciudadana
- viii. Presupuesto de Inversión Participativa
- ix. Otros que se implementen

Cobra particular importancia para el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, aquellos instrumentos que sean necesarios para brindar servicios a los empresarios del municipio, sobre los trámites, requisitos, facilidades e incentivos que la municipalidad adopte para mejorar el clima de negocios en el municipio y desde luego la posibilidad de emitir opiniones y formular propuestas para la solución a la problemática del lugar donde residen.

¹¹Unión Europea-COMURES 2009. Anteproyecto de Ordenanza Municipal sobre Acceso a la Información Pública Municipal y Participación Ciudadana,

En el escenario descrito, es necesario realizar un análisis sobre los mecanismos que utiliza la Municipalidad de Tepecoyo para la aplicación de los derechos ciudadanos en el tema:

a. Cabildos Abiertos:

Se ha convocado a los ciudadanos del municipio para que asistan a reunión de doble propósito, siendo estos: El primero informar a los presentes sobre las gestiones realizadas por la Municipalidad, especialmente en la ejecución de los proyectos de infraestructura que se construyen.

El segundo propósito es recoger información sobre las necesidades más apremiantes de las comunidades del Municipio, a fin de someterlas a un proceso de priorización y programación en inversiones anuales, según lo permita el ingreso de fondos para inversión, provenientes de distintas fuentes de financiamiento y/o ejecutados bajo diversas modalidades.

b. Asambleas Comunitarias:

Es una instancia de uso frecuente por parte de la Municipalidad donde la Señora Alcaldesa, el Concejo Municipal o los Concejales representantes de las distintas comunidades del Municipio, realizan reuniones con los vecinos de esas comunidades, a nivel de cantón, caseríos o barrios urbanos, con el propósito de mantener informados a los ciudadanos sobre la gestión realizada o sobre asuntos de interés de la comunidad donde se llevan a cabo las asambleas. Se destaca los informes sobre los proyectos ejecutados, el presupuesto y la liquidación de los mismos y las proyecciones de nuevos proyectos a construir; el estado de los servicios y los programas de mejoras, inversión actual y ampliación proyectada de los mismos.

Los acuerdos concertados y compromisos adquiridos en cualquiera de estos eventos son objeto de seguimiento a fin de alcanzar los resultados propuestos en ellos.

III.4 Cobertura y situación financiera de los servicios municipales

Este apartado está referido al análisis de los servicios públicos que se prestan en el Municipio, por área geográfica y por nivel de cobertura estimado de cada uno de ellos, la situación de cada servicio se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla N° 30. Cobertura e Ingresos anuales por Servicio

Servicio	Cobertura	Ingresos año 2010
Recolección de Desechos Sólidos	52% (1939 hogares de 2872 total)	\$30,733.57
Alumbrado Público	18% (507 hogares)	\$11,731.43
Rastro y tiangué	Tiangué en el área urbana	\$86.25
Registro del Estado Familiar	Se presta en la Alcaldía por demanda de los usuarios	\$11,118.18
Agua Potable	68% (1490 hogares)	\$28.27

FUENTE: Entrevistas con funcionarios de la Municipalidad y Contabilidad Municipal, ejercicio 2010

La municipalidad cuenta con una Ordenanza Reguladora de Tasas que data del mes de julio de 2001, considerándose por ello que las tarifas ya son obsoletas; las cuales no fueron establecidas mediante un estudio de costos de la prestación de los servicios, por lo tanto, se desconoce si existe superávit o déficit en los servicios municipales, sin embargo, al examinar el índice de autonomía operativa para el 2010, que es de 0.59, permite establecer que los ingresos corrientes (Recursos propios y transferencia FODES 25%) no han sido suficientes para cubrir el gasto corriente, en otras palabras, por cada dólar que se tuvo de gasto corriente, la municipalidad solo pudo financiar en ese año \$ 0.523, consecuentemente casi la mitad del gasto corriente ha tenido que financiarse de la transferencia para inversión FODES 75%, afectando los proyectos de inversión pactados con la sociedad civil.

Por otra parte, no se han efectuado reformas y/o actualización de la Ordenanza Reguladora de Tasas. La municipalidad emitió en el mes de julio del año 2006 una ordenanza de Tasas para las Fiestas Patronales.

III.5 Proactividad

Se define como Proactividad¹² a la gestión del Gobierno Local, para generar el ambiente de competitividad y atraer negocios e inversiones, o para promover el establecimiento de actividades económicas.

En el municipio de Tepecoyo esta gestión es muy positiva. Ejemplo de este esfuerzo lo constituye el trabajo realizado por el Gobierno Municipal, encabezado por su Alcaldesa, quien ha tenido un constante acercamiento con los sectores económicos del municipio, en las áreas urbana y rural del mismo. Es importante mencionar que el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal se desarrolla en el municipio por iniciativa en la respectiva aplicación y muestra de interés de parte de la Municipalidad; además, el municipio se ubica en la posición 5 de los 100 municipios medidos en el Índice de Competitividad Municipal en el año 2011.

El actual gobierno municipal goza de la confianza de los actores privados quienes le apoyan mediante alianzas estratégicas para enfrentar problemas como el deterioro vial, la inseguridad ciudadana, la integración de los sectores productivos en los esfuerzos de planificación estratégica y competitiva del municipio.

III.6 Seguridad

En materia de seguridad, la Municipalidad brinda los siguientes servicios:

- a. Actividades preventivas en actividades orientadas a jóvenes y coordinadas con Organizaciones que promueven la inserción juvenil a la vida del municipio con un enfoque de inserción, tales como CESAL e INTERVIDA, entre otras.
- b. Apoyo a las asociaciones de emprendedoras y emprendedores del municipio, con programas de asistencia técnica, acompañamiento a actividades productivas y vinculación con otras instituciones y organizaciones que trabajan temas de emprendedurismo, tales como CESAL, a través del CENTROMYPE y la Bolsa de

¹² Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

Empleo con el objetivo de mantener ocupados a las y los jóvenes del municipio en prevención del ocio improductivo.

- c. Se coordina con la PNC acciones de prevención de violencia y vigilancia en el municipio; además se apoya con algunos insumos para el puesto policial del municipio.

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 administrativo¹³.

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.

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

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

¹³ Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

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 el Anteproyecto de 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 podría decir que existe el marco constitucional propicio para el ejercicio de ciertas potestades tributarias de parte de los municipios.

Ordenanzas Regulatoras de Tasas Municipales: Es el tributo que pagan los usuarios de los servicios públicos que provee la Municipalidad 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.

Adicionalmente, el Código Municipal establece las competencias de los Municipios, entre las que se encuentran varias categorías de regulación social de la vida ciudadana, lo que incluye la emisión de regulaciones, que bajo la denominación de ORDENANZAS, constituyen instrumentos jurídicos de ordenamiento de la actividad económica y social de la sociedad del municipio; a continuación se detallan algunas de estas regulaciones:

Tabla N° 31. Normativa Tributaria del Municipio

Normativa tributaria				
No.	Normativa y concepto	Decreto	D.o./ Tomo	Fecha de publicación
TASAS				
1	Ordenanza Reguladora de Tasas, se deroga la emitida en enero de 1993	9	138/352	23/julio/2001
2	Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales en las Fiestas Patronales	3	129/372	12/julio/2006
IMPUESTOS				
1	Ley de Impuestos Municipales	545	31/330	14/feb./1996

Fuente: Unidad de Catastro Municipal

III.8 Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial

Los contribuyentes registrados son los siguientes:

Tabla N° 32. Contribuyentes Registrados en el Catastro Municipal

Giro de actividades económicas	Registro de contribuyentes
Industrias: Transformación de materias primas en productos: sastrerías, panaderías, molinos de nixtamal, constructoras, carpinterías, talleres y otros similares	16
Comercio: Compra y venta de productos	131
Servicios: Profesionales, médicos, de belleza, de enseñanza, de reparaciones, telefonía, barberías, billares y otros similares	47
Servicios bancarios y financieros	No hay
Empresas extractivas,	No hay
TOTAL DE NEGOCIOS REGISTRADOS	194

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

CAPÍTULO IV

TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL



CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

IV.1 Tejido Productivo

Este apartado contiene una descripción de las principales actividades económicas que se están llevando a cabo en el municipio. Se han identificado aquellos sectores que tienen mayor potencialidad a partir de su capacidad para generar empleo, ingresos, producción para abastecer el mercado interno, entre otras.

En el cuadro siguiente se presenta el total de establecimientos y personal empleado por los diferentes sectores económicos del municipio de Tepecoyo:

Tabla N° 33. Totales de establecimientos y personal empleado por sectores económicos

SECTORES ECONOMICOS	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO
TRANSPORTE	1	2
CONSTRUCCION	1	1
SERVICIOS	10	18
COMERCIO	130	163
INDUSTRIA	18	28
AGROINDUSTRIA	1	41
TOTALES	161	253

FUENTE: DIGESTYC, Directorio Económico Nacional, Censo Económico, 2005, pág. 27

De acuerdo con los datos del Censo Económico relacionado, los sectores que más empleo ofrecen en el Municipio de Tepecoyo, son los de Comercio e Industria, seguido por servicios y agroindustria; los sectores transporte y construcción proporcionan cifras muy discretas del nivel de actividad económica y empleo y finalmente no figuran las macro actividades de Minería y Canteras y Electricidad, por no existir empresas establecidas que tengan estos giros económicos.

a. Producto Interno Bruto PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. 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 de América. Esta es la medida que la mayoría de 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.

b. PIB per cápita del municipio

De acuerdo al Almanaque 262 publicado por el PNUD el año 2009, el municipio de Tepecoyo tenía un PIB per cápita de US\$3,588.10¹⁴

c. Perfil del sector agrícola

Tepecoyo reúne el perfil de un municipio de base económica agropecuaria. El cultivo de la tierra y el comercio en pequeño son las ocupaciones tradicionales, así como las principales fuentes de empleo e ingresos para miles de unidades familiares.

Del gran total de 1,405 pequeños productores agrícolas en el sector, 1,267 eran hombres y apenas 138 eran mujeres¹⁵, lo cual indicaría la implícita división de labores por sexo al interior de los hogares. En cuanto a la producción que ya tiene un carácter comercial, 8 productores eran personas jurídicas y 114 personas naturales. Del total, 109 eran propietarios hombres y 13 propietarias mujeres, para un total de 122 productores. El porcentaje de ocupación agropecuaria en el municipio reitera el predominio de lo rural en el territorio y, por añadidura, de la explotación de los recursos naturales como la base en torno a la cual se articula los procesos de producción y los mercados.

A nivel agro, del total de 1,527 establecimientos, 1,376 equivalente al 90.1% tenían como propietarios a hombres y 151 equivalente en términos relativos al 9.9% eran mujeres. A nivel específico, de los 122 establecimientos del sector comercial, 109 o sea el 89.3% tenían propietarios hombres y 13 o sea el 10.7% eran propietarias mujeres. Para el total de 1,405 pequeños productores, 1,267 o sea el 90.2% tenían como propietarios a hombres y 138, es decir el 9.8% eran propietarias mujeres.

Dentro de las actividades económicas primarias que se desarrollan en el municipio de Tepecoyo, destacan la producción de granos básicos, cultivo de hortalizas, legumbres y frutas, café y bálsamo.

De acuerdo al IV Censo Agropecuario 2007-2008, el municipio de Tepecoyo registra, además de los pequeños productores y de la producción para comercio, 1,839 viviendas o áreas con producción sólo de patio (esta producción es destinada al autoconsumo del hogar y/o venta incidental). La información contenida en el Cuadro siguiente indica que la mayor parte de la producción agropecuaria del municipio es generada por pequeños/as productores/as y producción de patio¹⁶

Tabla N° 34. Clasificación de la producción agropecuaria y viviendas con producción solo de patio, según área de residencia

Total personas productoras	Clasificación de la producción agropecuaria						Viviendas con producción solo de patio		
	Comercial			Pequeño/a productor/a			Total	Urbano	Rural
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural			
1,535	130	16	114	1,405	213	1,192	1,839	552	1,287

FUENTE: Ministerio de Economía y Ministerio de Agricultura y Ganadería. "IV Censo Agropecuario 2007-2008". Resultados Nacionales. Diciembre de 2009. Página 68

¹⁴ PNUD. Almanaque 262. Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009. Página 16

¹⁵ DIGESTYC, Censo Agropecuario 2007-2008, pág. 91

¹⁶ La producción de patio está circunscrita estrictamente al área de la vivienda o solar. Esta producción es destinada al autoconsumo del hogar y/o venta incidental. Comprende la siembra de hortalizas, recolección de frutas, la cría de aves de corral, y especies menores en pequeñas cantidades, para lo cual no es necesaria la utilización de instalaciones físicas. Censo Agropecuario año 2005, pág. 68

d. Perfil del sector industrial

En Tepecoyo las actividades de transformación tipificadas como industria ocurren a través de pequeños a medianos negocios de transformación de materias primas, por lo que en realidad se manifiesta la industria en pequeña escala. De la pequeña industria descrita existen en el municipio, las siguientes:

Carpinterías, pequeños talleres, tortillerías, elaboración de repostería y pasteles, fabricas de ladrillos y tejas de barro, molindas de maíz húmedo (molino para nixtamal), puede destacarse que de este tipo de actividades, la que se da a un poco de mayor escala es lo relacionado con el café (beneficiado, tostado) y la extracción del bálsamo.

e. Perfil del sector comercio

El municipio cuenta con un parque de unidades productivas pertenecientes a la categoría de micro y pequeñas empresas (MYPES), En términos bien generales, la categoría de microempresas de subsistencia supone varias características, a saber:

- i. Desde el punto de vista ocupacional, son fuentes de autoempleo o "cuenta-propia".
- ii. En ellas trabajan, fundamentalmente, contingentes de mano de obra no calificada residente en áreas urbanas.
- iii. Las actividades desempeñadas son de bajo valor agregado y de muy baja rentabilidad, debido a que compiten, por lo general, en segmentos de mercados saturados de ofertantes.
- iv. Usualmente están aisladas y actúan solas, desvinculadas de sus homólogas y de su mismo sector, es nulo su grado de organización gremial.
- v. La racionalidad imperante en este grupo microempresarial es la subsistencia de su grupo familiar; la actividad realizada es el medio a través del cual se generan los ingresos para satisfacer necesidades de consumo. Esto las diferencia de aquellas otras cuyo fin es la acumulación de capital en sus negocios; es decir, cuyo interés primordial es la obtención de ganancias para invertir las en la expansión de sus operaciones.

Entre las principales actividades comerciales del Municipio están:

Abarroterías, chalets, talleres de reparaciones varias, tiendas de artículos de primera necesidad, ventas de gas propano y ventas de verduras y hortalizas, Agroservicios,

f. Perfil del sector servicios

Entre las actividades del sector servicios que se desarrollan en el municipio de Tepecoyo, basándose en la información proporcionada por los VII Censos Económicos 2005, se encuentran los siguientes:

Comedores, pupuserías, salas de billar, salones de belleza, Despacho Jurídico y Centro Educativo Privado.

IV.2 Tejido empresarial

a. Estructura (tamaño, actividades)

El número de establecimientos por área económica según el Censo Económico 2005, se presenta a continuación:

Tabla N° 35. Número de establecimientos según área económica

Total	Industria	Comercio	Servicios	Agroindustria	Construcción	Transporte
161	18	130	10	1	1	1

FUENTE: Censo Económico 2005, Directorio Económico Nacional DIGESTYC

b. Género de propietarios

A continuación se presenta el número de establecimientos existentes en el municipio, según género de los propietarios:

Tabla N° 36. Número de establecimientos por género de propietarios

Sector	Total por sector	Hombres	Mujeres
Comercio	130	33	97
Industria	18	10	8
Construcción	1	1	0
Transporte	1	1	0
Servicios	10	2	8
SUB TOTAL	160	47	113
AGRO			
Comercial	122	109	13
Pequeño Productor	1,405	1,267	138
SUB TOTAL	1,527	1,376	151

FUENTE: Censo Económico 2005, Directorio Económico Nacional DIGESTYC

La información anterior muestra que, del total de 160 establecimientos, 47 de ellos equivalente al 29.4% tenían como propietarios a hombres, mientras que 113, es decir, el 70.6% eran mujeres. El sector económico con mayores establecimientos con propietarias mujeres corresponde al comercio que de 130 negocios, 97 tenían propietarias mujeres.

A nivel agro, del total de 1,527 establecimientos, 1,376 equivalente al 90.1% tenían como propietarios a hombres y 151 equivalente en términos relativos al 9.9% eran mujeres. De manera específica, de los 122 establecimientos del sector comercial, 109 o sea el 89.3% tenían propietarios hombres y 13 o sea el 10.7% eran propietarias mujeres. Para el total de 1,405 pequeños productores, 1,267 o sea el 90.2% tenían como propietarios a hombres y 138, es decir el 9.8% eran propietarias mujeres.

c. Cantidad de empleados

A continuación se incluye la clasificación y número de empresas para el Municipio de Tepecoyo, según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), de acuerdo al Censo Económico 2005:

Tabla N° 37. Clasificación y número de empresas según BMI

Sector	Micro empresa (hasta 10 empleados)	Pequeña empresa (entre 11 y 49 empleados)	Gran empresa (mas de 200 empleados)	Total
Servicios	10	0	0	10
Comercio	130	0	0	130
Industria	18	0	0	18
Agroindustria	0	1	0	1
Transporte	1	0	0	1
TOTAL	159	1	0	160

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

De acuerdo a la información anterior y de manera general, de las 160 empresas existentes, 130 o sea el 81.3% se concentran en el sector Comercio, siendo todas micro empresas, 18 establecimientos, es decir, el 11.2% en el sector Industria, las cuales se ubican en la micro empresa y 1 en cada uno en los sectores de Agroindustria y Transporte, las cuales se clasifican como pequeña empresa.

IV.3 Identificación de encadenamientos productivos y/o de proveedores

a. Cadenas existentes

La actividad económica de Tepecoyo es clave para dinamizar el desarrollo económico de la región; anteriormente se mencionó que su ubicación geográfica estratégica en la zona la convierte en una ciudad con gran potencial de crecimiento entre los municipios aledaños.

Sin embargo, también se puede percibir que las distintas actividades económicas responden a una dinámica de oferta y demanda incipiente que no ha abierto aún las oportunidades o necesidades de estructurar procesos productivos, de transformación y de distribución que le agregue valor a los productos locales.

Los granos básicos tradicionales que se cultivan en las zonas agrícolas del municipio, son vendidos a los compradores grandes y pequeños en la forma más ordinaria, sin un proceso de envasado, empacado, etc.

Solamente el cultivo de café agrega cierto valor a la producción, tal como el beneficiado y tostado; no obstante, no responde a procesos productivos de alto valor agregado y con un concepto de encadenamiento de varias empresas en las distintas fases de producción y comercialización.

b. Cadenas potenciales

Con base en los perfiles descritos anteriormente, se identifica primordialmente una cadena productiva ligada a la producción, procesamiento y distribución de productos agrícolas; es fácilmente identificable la potencialidad de algunas cadenas:

- i. Producción, procesamiento y comercialización de granos básicos. Puede construirse una cadena de valor, desde la producción, el procesamiento, envasado, etiquetado, de los productos, hasta potenciar un mercado más

- organizado, donde los productores –pequeños y medianos de la zona- puedan tener mejores opciones de comercialización de sus productos.
- ii. Producción y proceso de café: el municipio es altamente cafetalero, producto que podría encadenar a empresas de producción, beneficiado, tostado, empacado y de comercialización organizada a mercados finales nacionales o exportación a mercados foráneos.
 - iii. Industria Turística: La microrregión El Bálsamo está promoviendo el turismo ecológico entre sus municipios miembros; esta industria demanda de varios servicios que pueden encadenarse, tales como, comercio, artesanías, alimentos, alojamientos, instalaciones turísticas, guías y otros relacionados.

IV.4 Servicios de apoyo a empresas

Oferta de servicios financieros: acceso a créditos: El municipio de Tepecoyo, no cuenta con oferta de servicios financieros y aquellos empresarios que lo necesitan se ven obligados a concurrir a otros municipios donde funcionan agencias bancarias y cooperativas financieras que suplen esta necesidad.

La municipalidad coordina esfuerzos con algunas ONG's que operan en la zona, en apoyo a micro empresarios y emprendedores, a quienes se les da asistencia técnica para sus procesos productivos.

CAPÍTULO V

FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

V.1 Metodología utilizada

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; y b) la elaboración de una matriz donde se identificaron las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (FODA) para la reflexión colectiva sobre el ambiente externo e interno que afecta la competitividad del Municipio de Tepecoyo.

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

V.2 Participación e involucramiento del sector privado

El taller de diagnóstico contó con participación de diferentes actores privados, institucionales públicos y de Organizaciones No Gubernamentales de distintos puntos del municipio, los que representaban a diferentes sectores de la sociedad del municipio.

- i. Sector Comercio: varios propietarios de establecimientos comerciales (tiendas, farmacias,
- ii. Sector Servicios: Centro de enseñanza informática,
- iii. Sector Industria: Sello de Oro, beneficiado de café, artesano.
- iv. Sector Institucional: Alcaldía, MARN, Asociación de Turismo, Casa de Encuentro Juvenil, CESAL, CENTROMYPE, Micro Región El Bálsamo, INTERVIDA,

Para efectos de obtener el aporte de todos los sectores representados y al mismo tiempo balancear las mesas de trabajo para facilitar la productividad de las misma, se integraron 2 mesas de trabajo, conformadas por representantes de distintos sectores: Empresario e Institucional. Estas mesas fueron organizadas eligiendo a un moderador encargado de dirigir la discusión temática, y un relator encargado de presentar los resultados en la reunión plenaria al final del taller.

Metodológicamente, 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 neutralizarse; a diferencia de los internos, que son las fortalezas que se necesitan potenciar o las debilidades que deben superarse.

a. Participación del sector privado

Al final del taller de diagnóstico, se pidió a los participantes que nombraran un grupo de personas participantes en el taller para constituir el Grupo Gestor del proceso, el cual tendría las siguientes atribuciones y funciones:

- i. Planificar las actividades para la formulación del Plan.
- ii. Apoyar la organización y coordinación de reuniones y talleres para la formulación del plan.

- iii. Ser el vínculo con los diferentes sectores del municipio.
- iv. Identificar otros actores estratégicos del municipio.
- v. Validar los resultados del proceso de diagnóstico y planificación.

Se aclaró que el periodo de actuación de este grupo gestor culmina cuando se haya finalizado el proceso de planificación y se haya nombrado el Comité de Competitividad, mismo que tendrá la responsabilidad y facultad de dar seguimiento al cumplimiento del Plan de Competitividad del Municipio.

El grupo gestor quedó constituido por las personas siguientes:

POR LA MUNICIPALIDAD:

- i. Raúl Pleitez, Secretario Municipal

POR EL SECTOR PRIVADO:

- i. Manuel León Catalán, Representante y Coordinador de Proyectos de CESAL,
- ii. Luis Francisco Alvarado Rosales, Propietario de Centro de Enseñanza Informática ERCLA,
- iii. Arnoldo Flores, Propietario Beneficio de Café, Col. La Esperanza

V.3 Resultado del Diagnóstico Sectorial

Todos los aportes (tarjetas) de las mesas de trabajo que fueron constituidas durante el taller fueron sometidos a un proceso de depuración, en el cual se consolidaron aquellas ideas coincidentes y complementarias, y también fueron identificadas las ideas repetidas para darles un carácter unificado; los resultados obtenidos fueron validados por el grupo gestor en reunión de trabajo, en el cual surgieron nuevos aportes al diagnóstico.

A continuación se presentan los resultados depurados del análisis FODA

**Tabla N° 38. Resumen del Taller de Diagnóstico con Sector Privado
(Productores/as Agropecuarios/as, empresas comerciales, de servicios e instituciones)**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de ONG´s al desarrollo de iniciativas económicas y con incentivos a las mismas, 2. INTERVIDA 3. CESAL 4. Universidad José Matías Delgado 5. Hay apertura de nuevos negocios en el municipio 6. Tepecoyo cuenta con personas emprendedoras y con capacidad y voluntad de desarrollo 7. Empresa de Bálsamo: El Mojón abre un polo de desarrollo económico en el área rural. 8. El Municipio cuenta con buen clima y buena ubicación geográfica 9. Algunos negocios del municipio dan oportunidades a nuevos empleos 10. Actividades Productivas: 11. Cultivo de bálsamo, café, maíz, frijol 12. Artesanías 13. Se han realizado festivales gastronómicos 14. Hay empresas de animación 15. Batucadas 16. Teñidos en añil, etc. 17. Acceso cercano al área metropolitana 18. Se ha dado alguna Inversión externa en la zona (Ejemplo Alex Café) 19. El municipio cuenta con riquezas naturales: Bálsamo, bosque cafetero, fuentes de agua. 20. Buenos servicios municipales y bajos costos de tasas e impuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los recursos naturales de forma sostenible 2. Potencial de la industria del Bálsamo 3. Empresas en la zona que proporcionan empleos (Sello de Oro) 4. Bolsa de empleo CENTROMYPE 5. Excelente ubicación para turismo de montaña y eco turismo 6. Desarrollo de marketing empresarial y de municipio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aplica la ley forestal por desconocimiento 2. Falta de publicidad en la zona 3. No se cuenta con bancos o cajas de crédito en la zona (ATM) 4. Tala de árboles propios de la zona "Bálsamo" 5. Créditos e intereses muy altos: 6. Lourdes, Santa Tecla, Armenia 7. No aplicación de ordenanzas municipales 8. Aumento en el alquiler de casas para poner negocios 9. No hay industria formal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay ordenamiento territorial a nivel micro regional y local 2. Competencia desleal de negocios que vienen de afuera 3. Vulnerabilidad ambiental en tormentas y terremotos 4. No hay diversidad de negocios en la zona 5. Delincuencia a nivel local y nacional 6. Construcción en zonas riesgosas

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
21. Apertura mostrada por la Señora Alcaldesa y su Concejo hacia proyectos de Desarrollo del Municipio			

FUENTE: Elaboración propia basada en el Taller de Diagnóstico realizado con actores privados

V.4 Diagnóstico Institucional

Una vez realizado el diagnóstico sectorial del municipio, fue necesario también formular un diagnóstico de las condiciones internas de la Municipalidad, de cara a crear las condiciones y capacidades que fueren necesarias para enfrentar la atención de los temas de gestión municipal que tienen que ver con los nueve subíndices del ICM.

Para ello se desarrolló un taller de diagnóstico con las Jefaturas de la Municipalidad, principalmente con aquellas que tendrán involucramiento con la gestión de los servicios y acciones municipales hacia el empresario en particular y a mejorar el clima de negocios en el municipio en general. El personal participante se detalla en el Cuadro siguiente:

Tabla N° 39. Participantes en el FODA Institucional

Nombre	Cargo
Gregorio Rosales Portillo	Encargado de Catastro
Roxana Yanira Lucero	UACI
Juan Esteban Portillo	Unidad Ambiental
Sulma Elizabeth Urrutia	Jefa del Registro del Estado Familiar

Resultados del Taller:**Tabla N° 40. Resultados del Taller de Diagnóstico Institucional**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>10. Se han diseñado formularios para inscripción de negocios grandes y pequeños y continuidad de los existentes</p> <p>11. Se promueven ferias de comercio</p> <p>12. Estar integrado el municipio a una micro región dentro de las actividades que se programan y se realizan</p> <p>13. Inscripción de negocios en un periodo no mayor de 15 días si se cumplen los requisitos</p> <p>14. Bajos costos para el establecimiento de empresas (Municipio atractivo para los inversionistas)</p> <p>15. No se detectan pagos informales</p> <p>16. Tepecoyo tuvo iniciativa de emitir ordenanza de turismo de la Micro Región del Bálsamo</p> <p>17. Se brinda apoyo logístico a PNC (Gasolina), Tepecoyo uno de los municipios con menos índices de delincuencia</p> <p>18. Apoyo puntual al sector agrícola (Comité de Desarrollo Agrícola)</p>	<p>3. Municipalidad interesada en el Comité de Protección Civil Municipal</p> <p>4. Capacitación y Asistencia Técnica que ofrezcan las instituciones de apoyo en el municipio.</p>	<p>11. Fomento deficiente a jóvenes emprendedores</p> <p>12. No se promueven talleres vocacionales de formación de jóvenes y mujeres</p> <p>13. Ordenanzas no actualizadas (tasas 2001, Ley de Impuestos 1996)</p> <p>14. No hay regulaciones para la operación de las empresas</p> <p>15. El servicio público de agua es deficiente para las empresas</p> <p>16. No se da publicidad sobre requisitos y facilidades para establecer negocios</p> <p>17. Los servicios son subsidiados por la Alcaldía Municipal</p> <p>18. Los tributos son muy bajos con relación a otros municipios</p> <p>19. Comité de seguridad necesita fortalecerse</p> <p>20. Áreas de Catastro y de administración y gestión necesitan actualización tecnológica, herramientas de trabajo y apoyo logístico (como el AUTOCAD)</p>	<p>3. Falta de recursos financieros que resulten por la baja recaudación que ocasionan por tarifas obsoletas.</p> <p>4. Que las demandas del sector empresarial no puedan ser atendidas por deficiente capacidad de los funcionarios.</p>

FUENTE: Elaboración propia basada en el Taller de Diagnóstico sostenido con empleados/as municipales

FORTALEZAS

Recursos del Municipio

El municipio tiene recursos naturales de alto valor, que lo hacen propicio para la agricultura ya que su territorio tiene abundante agua y su tierra es muy fértil, destacando la producción de bálsamo y café; sumado a esto tiene potencial ecoturístico. A esto se agrega una buena ubicación geográfica pues se tiene un acceso muy próximo a la Carretera que de San Salvador conduce a Sonsonate y viceversa, lo que lo convierte en un municipio de fácil acceso para el comercio de paso por la zona. El clima del municipio también es un gran recurso porque ofrece el clima de montaña que es muy apreciado.

Mano de obra para diferentes áreas de trabajo

El municipio cuenta con mano de obra bastante mano de obra, tanto de personas en edad productiva como de jóvenes que van emergiendo como potencial de trabajo en el municipio; la proximidad con grandes ciudades permite que los jóvenes estén formándose profesionalmente, en Universidades de San Salvador y Santa Tecla, merece especial atención la coordinación que ya de varios años se tiene con la Universidad Doctor José Matías Delgado, esto permite sostener un proceso de calificación de la mano de obra.

Diversidad de actividades económicas:

En Tepecoyo se desarrollan varias actividades económicas entre las que se encuentran: Comercio, manifestado en talleres, ferreterías, farmacias, tiendas, entre otros; también se cuenta con una industria de café y bálsamo y en menor escala se producen granos básicos, y artesanías. Se han organizado algunos festivales gastronómicos y se ha emprendido el uso de añil para la producción de ropa artesanal.

Apertura de las autoridades Municipales:

Los participantes en el taller de diagnóstico consideran que la apertura mostrada por la señora Alcaldesa y Concejo Municipal es una gran fortaleza porque se promueve la participación de las fuerzas vivas del municipio, constituyendo la formulación del Plan de Competitividad una valiosa herramienta de desarrollo del municipio.

Existe Oferta de organizaciones para el Desarrollo Local

En el municipio existe alguna una oferta de instituciones y organizaciones que promueven el desarrollo económico, social, ambiental, laboral y turístico local, lo que constituye un efecto dinamizador de las inversiones en el desarrollo de proyectos urbanísticos, recreativos y turísticos; esto ha permitido la organización en mesas sectoriales municipales (turismo, jóvenes), Además, las comunidades están organizadas en ADESCOS lo que facilita aprovechar los espacios de asistencia de las instituciones.

DEBILIDADES

Deterioro del Medio Ambiente

El desconocimiento de la Ley Ambiental no permite su correcta aplicación, lo que provoca gran degradación de los recursos forestales del municipio, con repercusión en los mantos acuíferos y en las vulnerabilidades que se manifiestan con fenómenos naturales; ejemplo de ello es la interrupción de la comunicación sufrida por el daño recibido por la calle de acceso al municipio en la reciente situación lluviosa sufrida por todo el país. Es de mencionar que en la Municipalidad existe una Unidad Ambiental con un funcionario asignado a la misma.

Falta financiamiento hacia el sector productivo

Las condiciones para acceso al crédito en el Municipio son muy difíciles, primero porque la oferta de financiamiento es muy limitada, en Tepecoyo no existen agencias bancarias, lo que obliga a buscar créditos en otros municipios; por ello, no se manifiesta gran inversión en la agricultura, por lo que no crece la productividad. Por otro lado, los créditos disponibles en municipios vecinos plantean requisitos que, en muchos casos, no pueden ser cumplidos por los empresarios locales. El acceso al crédito está muy limitado debido a que las actividades que necesitan financiamiento son de baja rentabilidad, lo que los descalifica según las prácticas del mercado crediticio.

OPORTUNIDADES

Presencia de Organizaciones e Instituciones

El tejido de organizaciones e instituciones que tienen presencia en el municipio constituye una gran oportunidad de desarrollo del municipio, principalmente con la expectativa de que estas se sumen a los esfuerzos que se realicen en las acciones identificadas en este Plan de Competitividad Municipal; si bien es cierto que su actual trabajo ya es una fortaleza para los habitantes beneficiarios de sus iniciativas y proyectos, la proyección de nuevas actividades debe aprovecharse para crecer y con creatividad diversificar las acciones de apoyo a los jóvenes, las mujeres y las comunidades emprendedoras.

Desarrollo de marketing del municipio

Tepecoyo es un municipio con gran potencial turístico de montaña, sus recursos naturales permiten toda clase de ecoturismo, como el canopi, caminatas, campamentos, senderismo, y otras relacionadas; además la ordenanza de turismo de la microrregión El Bálsamo, sienta las bases que se necesitan para la promoción turística de los municipios que forman dicha micro región en la Cordillera del Bálsamo, de la cual Tepecoyo es miembro activo.

Bolsa de Empleo

La mano de obra del municipio tiene el potencial de ubicarse de acuerdo a las necesidades actuales y futuras del municipio, ya que se cuenta con la bolsa de empleo que acerca a los ofertantes de puestos de trabajo con las personas demandantes; además identifica los perfiles que se necesitan para proyectar la formación profesional y/o técnica que se vaya necesitando. Lo importante será poder vincular estas demandas de trabajo de los habitantes del Municipio con las ofertas existentes en las empresas del mismo.

CENTROMYPE

En Tepecoyo, ya hace algún tiempo que funciona esta oficina que proporciona asesoría técnica y capacitación a los emprendedores del Municipio; esto facilitará encontrar las capacidades que necesitan los empresarios para las actividades que se generen en el Municipio en el tema de competitividad y desarrollo económico.

AMENAZAS

Vulnerabilidad del territorio

Los fenómenos naturales sucedidos en el país en los últimos años (terremotos e intensas lluvias) han provocado muchos daños en el territorio del municipio, tales como pequeños deslaves en laderas y principalmente en la calle de acceso al Municipio, ocasionando en esta última algunas cárcavas que han puesto en peligro el acceso al mismo; muchos de

ellos por deterioro del medio ambiente y los otros por las propias características del territorio, el cual por ser de montaña presente muchas depresiones y elevaciones. A esto hay que agregar que algunas construcciones para vivienda se han ejecutado en zonas de alto riesgo.

Inseguridad ciudadana

La situación general de delincuencia que se presenta en el país constituye una amenaza para Tepecoyo, aunque en la actualidad los actos delictivos asociados a la situación del país todavía no son muy graves en el municipio, por lo que es conveniente desarrollar las acciones que sean necesarias para no permitir que se vuelva un problema grande a nivel local.

CAPÍTULO VI

PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL



CAPÍTULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

VI.1 Visión

Una vez terminado el diagnóstico y aprovechando la relación entre los integrantes de los distintos espacios de la planificación, se procedió a definir la visión de competitividad del municipio. Para esto, se desarrolló una dinámica de trabajo participativa donde se pidió a los participantes que pensarán alrededor de sus aspiraciones sobre las características que debía dibujar Tepecoyo de cinco años más tarde, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo quieren ver a su municipio dentro de 5 años, en su ambiente amigable con los negocios?

Las respuestas obtenidas, fueron escritas en tarjetas por el equipo técnico a cargo del proceso, quien la clasificó, de acuerdo a los ejes temáticos identificados. Sobre esa base, se realizó una redacción que fue devuelta para su discusión y aprobación con el grupo gestor, y que se ha resumido como aparece en el recuadro de la derecha.

En el Plan de Competitividad Municipal (MCP) participativo, la visión de Tepecoyo mezcla principios y objetivos que orientarán los principales esfuerzos de los actores privados y su gobierno municipal durante los próximos 5 años, a partir del momento del arranque del MCP. Para ello, se identificaron cuatro líneas estratégicas que constituyen los caminos o rutas claves para alcanzar los objetivos que posibilitarán construir esa visión de futuro.

VISIÓN A 5 AÑOS

Tepecoyo es un Municipio seguro, aseado y agradable y es reconocido como un destino turístico. Con un Gobierno Local comprometido con el Desarrollo Económico del Municipio, concertador con el sector privado; El sector empresarial está organizado y para impulsar el desarrollo, su recurso humano está formado, y se abren las oportunidades de trabajo. Tiene una Industria cafetalera y de bálsamo y un sector agrícola consolidado.

VI.2 Objetivos estratégicos

- a. Estimular la producción y comercialización de bienes y servicios de calidad, especialmente en productos agrícolas y turísticos, para generar empleo y dinamizar la economía del municipio aprovechando:
 - i. Comercio de la zona
 - ii. Producción de granos, básicos y hortalizas, principalmente el cultivo del café y el bálsamo.
 - iii. Potencial turístico: Paisaje y clima de montaña, apto para actividades ecoturísticas y deportes como el senderismo, el canopi, caminatas y campamentos.
- b. Generar los espacios de concertación entre el gobierno local y los empresarios a fin de facilitar la organización empresarial en el municipio y establecer la infraestructura que se necesite en apoyo empresarial.

- c. Desarrollar acciones y alianzas que conlleven a mejorar las condiciones de seguridad y salubridad del municipio para el desarrollo de su actividad económica.
- d. Potenciar la calificación de la mano de obra local, en alianza con las instituciones educativas y de capacitación con presencia en el municipio, definiendo programas de formación, capacitación y tecnificación, de acuerdo con las necesidades de los trabajadores y empresarios del municipio con énfasis en las áreas de comercio, agricultura y turismo.
- e. Fortalecer las capacidades de los funcionarios de la Municipalidad en los temas relacionados con el Índice y los Subíndices de Competitividad para la atención de los empresarios del municipio.

VI.3 Líneas estratégicas

LE1: Desarrollo Productivo en el Municipio
LE2: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público Privados
LE3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.
LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral
LE5: Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Local, para el ejercicio de sus competencias en competitividad

FUENTE: Taller de Planificación Estratégica Tepecoyo

L1: DESARROLLO PRODUCTIVO EN EL MUNICIPIO

Los participantes en los talleres coinciden en que para desarrollar productivamente a Tepecoyo es necesario desarrollar el sector productivo, tanto en formación de capacidades de producción, administración y comercialización de los bienes y servicios producidos y ofrecidos, como en la capacitación del gobierno local para incorporar el tema de Desarrollo Económico y Competitividad Municipal en la agenda de servicios públicos ofrecidos por la Municipalidad.

Sumado a lo anterior, se propone la apuesta al desarrollo del sector turístico aprovechando las ventajas comparativas dadas por las características de clima, ambientes y paisaje de montaña del municipio y la poca presencia de delincuencia en el territorio.

L2: FOMENTO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE ASOCIOS PÚBLICO PRIVADOS

El análisis de las ventajas competitivas señala que las iniciativas deben orientarse no solo al mejoramiento del entorno productivo sino también a fortalecer los sistemas de relaciones locales entre los agentes económicos, sociales, las instituciones y la sociedad.

En este sentido, se contemplan proyectos e iniciativas que buscan, entre otras cosas: fomentar la vinculación y organización de los agentes privados; fortalecer vínculos entre el sector privado organizado y el sector público; articular sectores productivos y

empresariales con el sector educativo y de formación técnica, para incorporar nuevas tecnologías y cualificar la mano de obra local.

Cobra especial interés el hecho de que en Tepecoyo no existen actualmente organizaciones empresariales en ningún sector, que actúen como interlocutores de los temas de mayor interés común entre el gobierno local, el sector empresarial y la Sociedad del Municipio. Si bien es cierto existen algunas mesas temáticas sectoriales como es el caso de Turismo, empresarialmente no existe organización.

L3: SEGURIDAD Y ORDENAMIENTO DE LA CIUDAD.

El crecimiento y concentración de población en el Municipio, al tiempo que genera grandes oportunidades, plantea problemas en el deterioro de la calidad de vida: contaminación ambiental, inseguridad, déficit en cobertura de servicios públicos y sociales, entre otros.

Tepecoyo no se considera un Municipio con altos índices delincuenciales; sin embargo, la proyección de desarrollo turístico obliga a sentar las bases de consolidar la seguridad ciudadana para efectos de garantizar un adecuado clima de atención a los turistas y visitantes.

Por otro lado, se plantea la necesidad de atender el sector juventud en específico desde las familias y escuelas, con el propósito de prevenir la violencia familiar; promover la cultura y el deporte, realización de talleres vocacionales.

L 4: FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO E INSERCIÓN LABORAL

Las nuevas estrategias de competitividad resaltan “el conocimiento” como un factor clave para la creación de ventajas competitivas. Tepecoyo cuenta con un centro educativo para la formación básica de los jóvenes del municipio, pero también cuenta con el apoyo de al menos dos universidades, con las que se puede desarrollar conjuntamente un proyecto de educación académica y de capacitación técnica del recurso laboral local.

L5: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL GOBIERNO LOCAL, PARA EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS EN COMPETITIVIDAD

El tema de competitividad municipal está recientemente incorporado a la gestión municipal, y el tema pasa por la creación de capacidades administrativas y de gestión orientados a fortalecer las actividades de gobierno enfocadas a la atención del sector productivo del municipio, en lo relacionado con los subíndices que componen el ICM.

VI.4 Programas y Proyectos

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

Coordinar entre la Municipalidad y los Empresarios la creación de estructuras de apoyo empresarial.

Tabla N° 41. L1: Desarrollo Productivo en el Municipio

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad ¹⁷		
		CP	MP	LP
Desarrollo de capacidades y apoyos institucionales y empresariales para volver competitivo al municipio	9. Capacitar a los agricultores para el comercio de granos básicos y la entrega de paquetes agrícolas para estimular la producción	x	x	
	10. Crear promotores turísticos y comunitarios		x	
	11. Que la municipalidad lidere todo el proceso de desarrollo municipal, mediante la ejecución del Plan de Competitividad, que contenga las líneas estratégicas de trabajo en desarrollo del municipio, sin que medie lo político.	x	x	x
	12. Crear las herramientas legales que faciliten la instalación de negocios y brinde seguridad a la inversión, no trámites engorrosos (solvencias, tasas, impuestos, permisos de funcionamiento y otros)	x		
	13. Capacitar a los comerciantes en el manejo adecuado de los alimentos.	x	x	
	14. Concientizar a la población del apoyo al desarrollo del municipio por medio de la municipalidad	x	x	x
	15. Estimular el cooperativismo entre los productores de granos básicos.		x	
	16. Que la Municipalidad propicie un espacio de diálogo social para la concertación de todos los sectores	x	x	
Crear infraestructura y servicios de apoyo a las actividades económicas en el municipio	6. Realizar e institucionalizar festivales turísticos bajo la coordinación de la municipalidad	x	x	x
	7. Organización de espacios físicos para la comercialización de bienes y servicios		x	x
	8. Mejora o apertura de vías de acceso para sacar la producción a los diferentes mercados locales y regionales.		x	x
	9. Conservación y recuperación del patrimonio arquitectónico, creación de ordenanza que regule u ordene la construcción, como atractivo turístico del municipio.		x	x
	10. Gestionar la instalación de Caja de Crédito en el municipio.		x	

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

¹⁷CP= Corto Plazo; MP= Mediano Plazo y LP= Largo Plazo

Tabla N° 42. L2: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público Privados

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Crear asociaciones de empresarios de distintos sectores económicos	4. Que los empresarios se organicen en cooperativas, para tener acceso a los beneficios de la organización, tal como créditos blandos y otros	x	x	
	5. Formar asociaciones de empresarios por actividad económica		x	
	6. Fortalecer en todos los ámbitos las redes de integración de mujeres		x	
Coordinar entre la Municipalidad y los Empresarios la creación de estructuras de apoyo empresarial	4. Que el gobierno local las convoque a reuniones para promover la organización de los empresarios locales.	x		
	5. Reunirse para planificar y crear un plan de acción en competitividad municipal	x	x	x
	6. Conformar mesas de trabajo y poder tener acceso conjuntamente con la municipalidad, microempresas y los propietarios de negocios para crear reglas claras.	x	x	x

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

Tabla N° 43. L3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Participación ciudadana en el combate de la delincuencia y acciones preventivas en las escuelas y las familias	6. Visitas constantes a centros escolares y a las familias del municipio, para prevenir ocio y violencia familiar	x	x	x
	7. Brindar seguridad para el turista en zonas rurales, así como también aplicar las ordenanzas existentes para proteger nuestros bosques, ríos y montañas.		x	x
	8. Gestionar el incremento en el número de agentes policiales, incluyendo la POLITUR en el municipio y acercamiento de la policía y la comunidad		x	
	9. Crear una política de seguridad, con sus programas de participación para incluir la opinión de los ciudadanos.		x	
	10. Ofrecer talleres de valores, teatro, danza, cocina, cursos de verano y otros.		x	x
Desarrollo de acciones comunitarias de ornato y aseo de la ciudad	5. El cuidado adecuado de mascotas como perros, para no crear focos de infección	x	x	x
	6. Colocar más basureros por parte de la municipalidad en toda el área urbana		x	x
	7. Hacer publicidad de limpieza y orden por medio de cable, banners, perifoneo etc.		x	x
	8. Fomentar la limpieza comunitaria (por medio de promotores comunitarios)		x	x

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

Tabla N° 44. L4: formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Establecer mecanismos de coordinación entre la municipalidad y los empleadores del municipio	6. Realizar Diagnósticos municipales de necesidades de formación población – empresas y formular un plan de formación de corto y mediano plazo	x	x	x
	7. Brindar talleres vocacionales apegados a la realidad del municipio, tratar de insertar a los jóvenes capacitados en áreas productivas		x	x
	8. Formar ferias de empleos con el comercio existente en Tepecoyo		x	x
	9. Aprovechar a las ONG's de la zona para el desarrollo de programas de inserción de los jóvenes en trabajos productivos		x	x
	10. Enseñar de manera técnica la informática permanentemente	x	x	x

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

Tabla N° 45. L5: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local, para el Ejercicio de sus Competencias en Competitividad

Programa	Proyecto y acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Desarrollar la gestión interna orientada a mejorar los servicios hacia los empresarios y público en general	8. Actualizar la Ordenanza de Tasas y Ley de Impuestos	x		
	9. Ampliar la base tributaria del municipio, actualizando el registro catastral		x	
	10. Crear ordenanza regulatoria de las actividades económicas		x	
	11. Divulgar los requisitos para los empresarios sobre apertura y operación de los negocios	x	x	x
	12. Organizar el comité de prevención social y cultural		x	
	13. Dotar de recursos técnicos, equipos y programas informáticos, para mejorar la atención en la municipalidad		x	x
	14. Formular un plan de capacitación para el personal, dotándolo de presupuesto para su ejecución		x	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 se estructurará en el marco del Comité de Competitividad Municipal, considerando que este equipo, conformado por diferentes entidades y actores privados tiene una dinámica que mueve al trabajo y ha asumido un compromiso para el éxito del mismo; partiendo a la vez de que se fortalecerá la vinculación de otros actores e instituciones importantes.

El Comité de Competitividad Municipal está compuesto por autoridades municipales o sus delegados, representantes de las organizaciones privadas y empresariales y 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. **Responsables de Líneas Estratégicas**, encargados de acompañar la gestión y el seguimiento a la marcha de los programas y proyectos identificados en cada línea estratégica; valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones.

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;
- 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;
- 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 y ejecución del plan.

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

Tabla N° 46 .Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Tepecoyo

REPRESENTANTE SECTOR PRIVADO	REPRESENTANTE SECTOR PÚBLICO
Arnoldo Flores, (Propietario Beneficio de café)	Ana Janet González, (alcaldesa)
Omar Alexander Rivera Hernández, (propietario tienda)	Raul Pinto, (Concejal)
Linda Alarcón, (técnica de CESAL)	Gloria González, (Asistente del Despacho)
María Floribel Hernández, (Propietaria FLOR SALON)	Jeremías Antonio Orellana, Proyección Social

VII.2 Propuesta de calificación del ICM

El municipio de Tepecoyo ocupó la posición No. 5 en las mediciones del Índice de Competitividad Municipal efectuada en el año 2011, la medición del año 2009 lo ubicó en la posición 6, subiendo un peldaño.

De acuerdo al análisis efectuado en el capítulo III, la municipalidad ha puesto el énfasis en la superación de los siguientes subíndices:

- i. Tiempo para cumplir regulaciones: La medición de 2011 es de 5.73 siendo la más baja puntuación entre los subíndices del municipio; la puntuación deberá subir por lo menos a 7.5
- ii. Los Servicios Municipales han sido identificados como la segunda menor medición de los subíndices del año 2011, por lo que se plantea pasar de 5.89 a 8.00. Para ello, será necesario hacer énfasis en aquellos criterios que definen al índice desde la medición que se efectúa con los empresarios encuestados, los cuales están relacionados directamente con los servicios que les son ofrecidos a los empresarios en el desempeño de su labor productiva.
- iii. La municipalidad debe implementar iniciativas de fomento, facilitación e incentivos a las actividades productivas del municipio, en coordinación con los empresarios y con las asociaciones de los mismos que se integren en Tepecoyo, a fin de subir la puntuación del subíndice de Proactividad, el cual deberá pasar de 7.25 de la medición 2011 al menos a 8.5.
- iv. Debe reducirse la percepción que los empresarios tienen sobre inadecuadas tasas e impuestos, haciendo obras y proyectos donde se pueda percibir su buen uso, pasando del 7.61 de 2011 al menos a 8.0 en la siguiente medición.
- v. Deben mantenerse los excelentes puntajes obtenidos en los subíndices de Pagos Informales y Costos de Entrada.

Algunas de las iniciativas que la municipalidad y los actores privados proponen para mejorar estos subíndices, se identifican en los programas y proyectos identificados en el capítulo VI, específicamente los descritos a continuación:

Tabla N° 47. Subíndice: Servicios Municipales

Servicios Municipales	
Línea Estratégica 1: Desarrollo Productivo en el Municipio	Capacitar a los agricultores para el comercio de granos básicos y la entrega de paquetes agrícolas para estimular la producción
	Crear promotores turísticos y comunitarios
	Realizar e institucionalizar festivales turísticos bajo la coordinación de la municipalidad
	Organización de espacios físicos para la comercialización de bienes y servicios
Línea Estratégica 2: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público Privados	Mejora o apertura de vías de acceso para sacar la producción a los diferentes mercados locales y regionales.
	Que la Municipalidad propicie un espacio de diálogo social para la concertación de todos los sectores
Línea Estratégica 4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral	Estimular el cooperativismo entre los productores de granos básicos
	Capacitar a los comerciantes en el manejo adecuado de los alimentos
	Realizar Diagnósticos municipales de necesidades de formación población – empresas y formular un plan de formación de corto y mediano plazo

Servicios Municipales	
Línea Estratégica 5: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el Ejercicio de sus Competencias en Competitividad	Divulgar los requisitos para los empresarios sobre apertura y operación de los negocios
	Dotar de recursos técnicos, equipos y programas informáticos, para mejorar la atención en la municipalidad
	Formular un plan de capacitación para el personal, dotándolo de presupuesto para su ejecución

Tabla N° 48. Subíndice: Tasas e Impuestos

Tasas e Impuestos	
Programas	Proyectos/Acciones estratégicas
Línea Estratégica 5: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el Ejercicio de sus Competencias en Competitividad	Actualizar la Ordenanza de Tasas y Ley de Impuestos
	Ampliar la base tributaria del municipio, actualizando el registro catastral

Tabla N° 49. Subíndice: Regulaciones Municipales

Regulaciones Municipales	
Líneas Estratégicas	Proyectos/Acciones estratégicas
Línea Estratégica 1: Desarrollo Productivo en el Municipio	Conservación y recuperación del patrimonio arquitectónico, creación de ordenanza que regule u ordene la construcción, como atractivo turístico del municipio.
L3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.	Crear una política de seguridad, con sus programas de participación para incluir la opinión de los ciudadanos
Línea Estratégica 5: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el Ejercicio de sus Competencias en Competitividad	Actualizar la Ordenanza de Tasas y Ley de Impuestos
	Crear ordenanza regulatoria de las actividades económicas

Tabla N° 50. Subíndice: Proactividad

Proactividad	
Líneas Estratégicas	Proyectos/Acciones estratégicas
Línea Estratégica 1: Desarrollo Productivo en el Municipio	Gestionar la instalación de Caja de Crédito en el municipio.
Línea Estratégica 2: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral	Formar asociaciones de empresarios por actividad económica
	Fortalecer en todos los ámbitos las redes de integración de mujeres

Proactividad	
Líneas Estratégicas	Proyectos/Acciones estratégicas
	Conformar mesas de trabajo y poder tener acceso conjuntamente con la municipalidad, microempresas y los propietarios de negocios para crear reglas claras
L3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.	Visitas constantes a centros escolares y a las familias del municipio, para prevenir ocio y delincuencia familiar
	Gestionar el incremento en el número de agentes policiales, incluyendo la POLITUR en el municipio y acercamiento de la policía y la comunidad
	Ofrecer talleres de valores, teatro, danza, cocina, cursos de verano y otros.
	Colocar más basureros por parte de la municipalidad en toda el área urbana
	Hacer publicidad de limpieza y orden por medio de cable, banners, perifoneo etc.
	Fomentar la limpieza comunitaria (por medio de promotores comunitarios)
Línea Estratégica 4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral	Brindar talleres vocacionales apegados a la realidad del municipio, tratar de insertar a los jóvenes capacitados en áreas productivas
	Formar ferias de empleos con el comercio existente en Tepecoyo
	Aprovechar a las ONG's de la zona para el desarrollo de programas de inserción de los jóvenes en trabajos productivos
	Enseñar de manera técnica la informática permanentemente
	Organizar el comité de prevención social y cultural

Tabla N° 51. Subíndice: Transparencia

Transparencia	
Líneas Estratégicas	Proyectos/Acciones estratégicas
Línea Estratégica 5: Fortalecimiento De Capacidades del Gobierno Local para el Ejercicio de sus Competencias en Competitividad	Divulgar los requisitos para los empresarios sobre apertura y operación de los negocios
	Organizar el comité de prevención social y cultural

Tabla N° 52. Subíndice: Seguridad Ciudadana

Seguridad ciudadana	
Líneas Estratégicas	Proyectos/Acciones estratégicas
Línea Estratégica 3: Seguridad y Ordenamiento de la Ciudad.	Visitas constantes a centros escolares y a las familias del municipio
	Brindar seguridad para el turista en zonas rurales, así como también aplicar las ordenanzas existentes para proteger nuestros bosques, ríos y montañas.
	Gestionar el incremento en el número de agentes policiales, incluyendo la POLITUR en el municipio y acercamiento de la

Seguridad ciudadana	
	policía y la comunidad
	Crear una política de seguridad, con sus programas de participación para incluir la opinión de los ciudadanos.

VII.3 Indicadores de Seguimiento del Plan de Competitividad Municipal

Para el monitoreo y seguimiento del Plan de Competitividad Municipal se presenta un conjunto de indicadores que en coordinación con los actores privados han sido diseñados para que el Comité de Competitividad Municipal evalúe periódicamente los logros alcanzados, los obstáculos enfrentados y de esa manera identifiquen las acciones de mejora que se deben implementar para asegurar el éxito del PCM.

Tabla N° 53. Indicadores de gestión para el monitoreo y evaluación del Plan de Competitividad Municipal (Actores privados y municipalidad)

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
Acuerdo Municipal que legitima al Comité de Competitividad Municipal (CCM) como la organización encargada de velar por la implementación del Plan de Competitividad Municipal	1	-	-	-	-
Número de reuniones que al menos ha sostenido el CCM en cada año descrito	6	12	12	12	12
Número de Diálogos público- privado que al menos han sido desarrollados con apoyo del CCM	2	3	4	4	4
Cantidad de iniciativa, actividades y/o proyectos desarrollados en apoyo a la atracción de inversiones y al mejoramiento del ambiente local para hacer negocios: <ul style="list-style-type: none"> Sondeo de potencialidades de los diferentes recursos turísticos del municipio, Organización, desarrollo e impulso de eventos con sectores económicos: Ferias artesanales, gastronómicas, del mueble, de negocios, etc. Construcción y/o mejoramiento de plazas e instalaciones para el desarrollo de la comercialización de productos, Construcción y creación de una imagen del territorio y una marca de municipio, Identificación organización, desarrollo e impulso de cadenas de actividades productivas de mayor potencial, Señalización vial y de servicios turísticos, Desarrollo de proyectos productivos, etc. 	4	10	12	16	20
Número de capacitaciones desarrolladas en apoyo al fortalecimiento de capacidades de emprendedores	3	4	6	6	8
Mecanismos de transparencia y participación que al menos se han implementado: <ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas, 	2	2	4	4	6

Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de buzón de quejas y sugerencias, • Sesiones públicas de Concejo Municipal, • Creación y mantenimiento de página web, etc. 					

VII.3 Actividades de apoyo a las empresas

En el apartado donde se formula la propuesta estratégica para la competitividad municipal, se pueden apreciar las actividades identificadas en apoyo a las empresas, negocios y emprendedores; estas actividades están orientadas a:

- i. Fortalecimiento de capacidades a dueños de sus propios negocios, para lograr más productividad.
- ii. Apoyar la diversificación de la producción en el municipio y de la incorporación de valor a la producción procurando que el proceso y envasado, etiquetado, empacado y otras actividades de valor agregado se generen en el municipio.
- iii. Desarrollar el potencial turístico de montaña del municipio, coordinando con las instituciones y organizaciones que trabajan el tema, para formular y ejecutar un Plan de Promoción Turística del Municipio.
- iv. Generación de espacios (mesas permanentes) de diálogo, concertación y propuesta de mejoras para las actividades económicas del municipio, integrando los diferentes sectores y actores involucrados.

BIBLIOGRAFIA

- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2009), “Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009” Almanaque 262. Descargado de: <http://www.pnud.org/sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2005), “Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador 2005” Informe 262. Descargado de: <http://www.pnud.org/sv/2007/odm/content/blogcategory/0/106/>.
- MINED (Ministerio de Educación) (2009), “Perfil Educativo del departamento de La Libertad”, “Compendio de Perfiles Educativos Zona Central”, descargado de: http://www.mined.gob.sv/downloads/CUENTAS%20NACIONALES%20DE%20EDUCACION/Compendio%20de%20Perfiles%20Educativos%20por%20Departamentos/CH_Lib_SS_Ca_Cus_Paz_SVice.pdf.
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), VI Censo de Población y V de Vivienda año 2007. Base de datos descargada del sitio www.censos.gob.sv.
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), IV Censo Agropecuario 2007 – 2008.
- DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas y Censos) (2007), VII Censo Económico 2005.
- Alcaldía Municipal de Tepecoyo, informes de gestión municipal.
- Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo <http://www.indicemunicipalesalvador.com/>.
- Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

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 permanente¹⁸ o 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.

¹⁸ MINED. Historia Natural y Ecológica de El Salvador, tomo II. El Salvador, 1995, paginas 110-127.