



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE ATIQUIZAYA – AHUACHAPÁN

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 ATIQUIZAYA - AHUACHAPÁN

Octubre de 2012

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

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

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

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

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
PRESENTACIÓN	21
INTRODUCCIÓN	22
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA	24
I.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	24
I.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	25
CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO	30
II.1 CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO.....	30
<i>II.1.1 División Administrativa</i>	30
<i>II.1.2 Recursos Naturales</i>	33
<i>II.1.3 Conectividad</i>	35
II.2 POBLACIÓN	37
II.3 MIGRACIÓN.....	40
II.4 EDUCACIÓN	42
II.5 CALIDAD DE VIDA E IDH	44
II.6 MAPA DE ACTORES	46
CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL	52
III.1 GESTIÓN MUNICIPAL	52
<i>III.1.1 Desarrollo Organizacional</i>	52
<i>III.1.2 Finanzas Municipales</i>	57
<i>III.1.3 Servicios y Proyectos</i>	62
<i>III.1.4 Gobernabilidad Democrática</i>	64
III. 2 ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL (ICM) DEL MUNICIPIO DE ATQUIZAYA	64
III.3 TRANSPARENCIA.....	69
III.4 COBERTURA Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES.....	69
III.5 PRO ACTIVIDAD.....	70
III.6 SEGURIDAD	71
III.7 NORMATIVA MUNICIPAL: ORDENANZAS DE TASAS, REGLAMENTOS, REGULACIONES A EMPRESAS.....	71
III.8 NÚMERO DE NEGOCIOS REGISTRADOS EN EL CATASTRO EMPRESARIAL	73
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL	75
IV.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	75
IV.2 TEJIDO EMPRESARIAL	77
IV.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES	78
IV.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS.....	78
CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO	80
V.1 METODOLOGÍA UTILIZADA	80
V.2. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO	80
V.3 RESULTADO DEL FODA (SECTORES E INSTITUCIONES)	80
CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	95
VI. 1 VISIÓN	95

VI. 2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	96
VI. 3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	96
VI.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM.....	99
CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN.....	109
VII.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL:.....	109
VII.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIFICACIÓN DEL ICM.....	111
VII.3 ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS.....	112
INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Detalle de Cantones y Caseríos del Municipio de Atiquizaya	31
Tabla N° 2. Hogares con Servicio de Telecomunicaciones	35
Tabla N° 3. Cobertura de Energía Eléctrica en el Municipio de Atiquizaya.....	36
Tabla N° 4. Acceso a Servicios Básicos	36
Tabla N° 5. Población Clasificada Rangos de Edad.....	37
Tabla N° 6. Población del Municipio por Género.....	38
Tabla N° 7. Población Urbana y Rural del Municipio de Atiquizaya.....	39
Tabla N° 8. Beneficiarios de Remesas en el Municipio de Atiquizaya	40
Tabla N° 9. Escolaridad Promedio por Género y Edad	42
Tabla N° 10. Tasa de Alfabetismo Adulto en Porcentajes	42
Tabla N° 11. Población Alfabeta y Analfabeta del Municipio de Atiquizaya	43
Tabla N° 12. Infraestructura Educativa	43
Tabla N° 13. Inversión en diferentes rubros del Área de Educación.....	43
Tabla N° 14. Ingreso Per cápita 2001-2004	44
Tabla N° 15. Índice de Desarrollo Humano de algunos Municipios de El Salvador	45
Tabla N° 16. Jefaturas Monoparental.....	45
Tabla N° 17. Instituciones presentes en el Municipio (OG y ONG)	46
Tabla N° 18. Principales actores locales privados de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios.....	48
Tabla N° 19. Total Actores Seleccionados a Participar en el Proyecto.....	49
Tabla N° 20. Área de Análisis Desarrollo Organizacional.....	53
Tabla N° 21. Composición del Concejo Municipal.....	56
Tabla N° 22. Ingresos Municipales Año 2011	57
Tabla N° 23. Ingresos Corrientes Año 2011.....	59
Tabla N° 24. Gasto Corriente Año 2011.....	59
Tabla N° 25. Fuente de los Recursos Financieros Año 2011	60
Tabla N° 26. Uso de los Recursos Financieros - Año 2011.....	61
Tabla N° 27. Proyectos y Programas de inversión, Año 2011	62
Tabla N° 28. Cobertura de los Servicios Públicos.....	63
Tabla N° 29. Posiciones ocupadas por el municipio en ICM 2009-2011	65
Tabla N° 30. Comparación de valores para nueve Sub Índices de ICM 2009-2011	66
Tabla N° 31. Mora Tributaria de Contribuyentes de Impuestos y Usuarios de Tasas por Servicios al Año 2010	70
Tabla N° 32. Cartera de Mora de Usuarios de los Servicios, Año 2010	70
Tabla N° 33. Síntesis de las Ordenanzas.....	72
Tabla N° 34. Detalle de negocios por Actividad Económica registrados en el Catastro Empresarial, Año 2011 Unidad de Administración Tributaria	73
Tabla N° 35. Número de Productores y Tipo de Cultivo	75
Tabla N° 36. Volúmenes de Producción	75
Tabla N° 37. Demanda de Trabajo.....	76
Tabla N° 38. Agroindustria.....	76
Tabla N° 39. Empresas en el Municipio que Generan Empleo.....	76

Tabla N° 40. FODA Sector Industrial	81
Tabla N° 41. FODA Servicios e Industria	82
Tabla N° 42. FODA Con Instituciones.....	83
Tabla N° 43. FODA RESUMIDO MUNICIPIO DE ATQUIZAYA	84
Tabla N° 44. FODA Institucional	90
Tabla N° 45. Objetivos Estratégicos.....	96
Tabla N° 46. Líneas Estratégicas.....	96
Tabla N° 47. FOMENTO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE ASOCIOS PÚBLICO PRIVADO	100
Tabla N° 48. LE2: FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL MUNICIPIO	101
Tabla N° 49. LE3: DESARROLLO PRODUCTIVO EN EL MUNICIPIO	102
Tabla N° 50. LE4: FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO E INSERCIÓN LABORAL	103
Tabla N° 51. LE5: SEGURIDAD Y ORDENAMIENTO DE LA CIUDAD.....	104
Tabla N° 52. LE6: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL GL PARA EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS EN COMPETITIVIDAD	106
Tabla N° 53. Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Atiquizaya	110
Tabla N° 54 Indicadores de gestión para el monitoreo y evaluación del Plan de Competitividad Municipal (Actores privados y municipalidad)	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Población Clasificada por Rangos de Edades	37
Gráfico N° 2. Población del Municipio de Atiquizaya por Género (1992)	38
Gráfico N° 3. Población del Municipio de Atiquizaya por Género (2007)	38
Gráfico N° 4. Población Urbana y Rural (1992).....	39
Gráfico N° 5. Población Urbana y Rural (2007).....	39
Gráfico N° 6. Porcentaje de Beneficiarios de Remesas del Municipio de Atiquizaya.....	40
Gráfico N° 7. Comparación de Recepción de Remesas entre la Población General y los Beneficiarios	41
Gráfico N° 8. Jefaturas Monoparental	45
Gráfico N° 9. Composición del Recurso Humano.....	54
Gráfico N° 10. Organigrama Alcaldía Municipal	55
Gráfico N° 11 Índice de Autonomía Financiera	58
Gráfico N° 12. Índice de Autonomía Operativa	60
Gráfico N° 13. Fuentes de los Recursos Financieros.....	61
Gráfico N° 14. Uso de los Recursos Financieros	62
Gráfico N° 15. Proyectos y Programas de Inversión año 2011.....	63
Gráfico N° 16. Comparación de valores para nueve Sub Índices de ICM.....	67
Gráfico N° 17. Comparación de valores para sub índices en medición 2011,	67

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa N° 1. Ubicación Geográfica.....	30
Mapa N° 2. Cantones del Municipio de Atiquizaya.....	31

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1. Competitividad.....	24
Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan.....	26
Diagrama N° 3. Gestión Municipal.....	52

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO:	Asociación de Desarrollo Comunal
ANDA:	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados
CDL o CODEL:	Comité de Desarrollo Local
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
CDMYPE:	Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas
CENTA:	Centro de Transferencia 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 la Cultura
DIGESTYC:	Dirección General de Estadística y Censos
EHPM:	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
ESEN:	Escuela Superior de Económica y Negocios
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FISDL:	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDES:	Fundación Latinoamericana para el Desarrollo Sostenible
FUSADES:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
GIZ: Deutsche	Gesellschaft Für Internationale

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

PNC:	Policía Nacional Civil
PNODT:	Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
POA:	Plan Operativo Anual
RTI:	Reserch Triangle Institute
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SACDEL:	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU:	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
SATMUS:	Sistema de Administración Tributaria Municipal Simplificado
SIGET:	Sistema Integrado de Contabilidad Gubernamental.
UATM:	Unidad de Administración Tributaria Municipal
UES:	Universidad de El Salvador
UNFPA:	Fondo de Población de las Naciones Unidas, por sus siglas en inglés
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VMVDU:	Vice-Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

RESUMEN EJECUTIVO

Presentación

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

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

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

El Plan

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

En el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes

Caracterización del Municipio

Pertenece al departamento de Ahuachapán. Está limitado por los siguientes municipios: al Norte, por San Lorenzo y Chalchuapa (este último del departamento de Santa Ana); al Este, por El Refugio y Chalchuapa; al Sur, por Juayúa (depto. De Sonsonate) y al Oeste, por Ahuachapán, Turín y San Lorenzo. Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 14°00'49" LN. (Extremo septentrional) y 13°53'40" LN. (Extremo meridional); 89°41'45" LWG. (Extremo oriental) y 89°48'06" LWG. (Extremo occidental), con una altitud de 615 metros sobre el nivel del mar.

La cabecera del municipio es la ciudad de Atiquizaya, situada a 615 msnm., en una planicie a la margen izquierda del Río Corozo, 11.8 KM. Al Noreste, de la ciudad de Ahuachapán.

Las mayores elevaciones orográficas que condicionan la ciudad de Atiquizaya están localizadas al sur de la RN-13 con la Sierra Apaneca-Illamatepec; sobresaliendo los cerros El Taburete que sirve de punto trifinio para demarcar el límite municipal entre los municipios de Ahuachapán, Atiquizaya y Juayúa, con una elevación de 1,817 msnm; el cerro Cachío y de Las Ranas. El costado norte del municipio carece de dichas elevaciones.

La ciudad se divide en Barrios: Tancuchin, Chalchuapita Las Salinas, El Ángel, San Juan, El Calvario y Tatule; todos ubicados al costado norte de la carretera donde se encuentra mayormente el núcleo urbano del municipio; esta zona tiene características urbanas de mejor calidad en cuanto a servicios y equipamientos que en la parte sur donde se localizan lotificaciones y colonias ilegales

Según el V Censo de población y el IV de Vivienda, desarrollado en el año de 1992, la población del Municipio ascendía a 28,213 habitantes, un 73.42% (20,715) habitantes Vivian en la zona rural y el 26.58% (7,498) habitantes residían en la zona urbana del Municipio. En un lapso de 15 años, la población del municipio a crecido 358.27 habitantes por año, teniendo un crecimiento en 15 años de 5,374 habitantes.

La relación entre los géneros Femenino y Masculino, según censo realizado en el año de 1992, es de 51.646% mujeres y 48.354% hombres.

Para el año 2007, la mayor parte de la población se ubica ente los 18 y 59 años, caracterizándose por una población en edad productiva, capaz de desarrollar todo su potencial, permitiéndole al municipio el desarrollarse.

El Municipio de Atiquizaya, durante el año 2007, el 6.1% de la población ha recibido remesas, al realizar comparación con su equivalencia en habitantes, encontramos que 2,049 habitantes, son receptores de remezas

Perfil educativo de Atiquizaya

Los años de escolaridad promedio, por habitante del Municipio, es de 6.3 años, se nota una mejora en los años de escolaridad entre los habitantes ubicados entre los rangos de 15 a 24 años, que es de 8.2, es decir octavo grado, no así cuando se amplía el rango de edad, de 15 años a más, los años de escolaridad es de 6.3, es decir sexto grado.

Y se considera también, a la población adulta (mayor de 15 años), el porcentaje de Alfabetismo es el 83% y el de analfabetismo es del 17%, el municipio tiene una población analfabeta de 3,889 habitantes, en población adulta.

Actividad productiva

En el Municipio de Atiquizaya, según el IV Censo Agropecuario 2007-2008, existen 2,639 agricultores, de los cuales 1,048 son agricultores comerciales y 1,591 son agricultores en pequeño.

El maíz es el cultivo más sembrado ya que 2,639 Agricultores siembran maíz; El sector agrícola, genera una demanda de 12,168 empleos, de los cuales 647 son empleos fijos y 11,521 son temporales, según la estación del cultivo.

Los sectores identificados en el Municipio son Comercio, Industria, Servicios y las actividades agrícolas y agroindustriales del café y caña de azúcar.

La cadena existentes identificadas, están la del café, donde unos son los productores, otro grupo de empresarios son los procesadores y exportadores y otros son los que suministran los insumos materiales.

El Municipio de Atiquizaya, se ha aventurado a incentivar el cultivo de hortalizas, con pequeños agricultores, siendo las principales dificultades encontradas la comercialización de los productos y el suministro de insumos para el cultivo hidropónico.

Gestión municipal

El resultado del Índice de Autonomía Financiera del Municipio para el año 2011 fue de 0.139, lo cual significa que por cada \$1.00 de ejecución presupuestaria de ingresos municipales, aproximadamente \$0.14 son aportados por recursos propios de la municipalidad; el restante \$0.18 provienen de las transferencias del FODES y otras fuentes que recibió la municipalidad; lo que denota la dependencia que se tiene de los flujos de financiamiento externo, para hacer frente a los gastos y la inversión

En relación a los mecanismos de participación que existen y funcionan en el Municipio son: cabildo abierto, planificación participativa, rendición de cuentas, revistas informativas, presupuestos públicos e informe de proyectos ejecutados.

Índice de Competitividad Municipal

En el 2009 de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados, solo 5 obtuvieron un promedio de desempeño excelente del ICM, los cuales fueron: Antiguo Cuscatlán (7.94), La Libertad (7.32), Texistepeque (7.19); San Pedro Masahuat (6.92) y Conchagua (6.9). En ese año, un total de 50 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 43 en desempeño intermedio y 2 estaban en la categoría de desempeño bajo, en dichas evaluaciones el Municipio de Atiquizaya ocupó la posición 52 en la medición del ICM en el 2009, en el 2011 se realizó una nueva medición y Atiquizaya ocupó la posición **49** con un 6.19, mejorando así su calificación en 0.46 puntos con respecto a la calificación de la medición 2009.

En el 2011 los resultados obtenidos por Atiquizaya son:

El sub índice **Transparencia** mide, el grado de la apertura a proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el Municipio. Atiquizaya en el 2011 obtuvo la calificación de 4.48.

El sub índice **Servicios Municipales**, mide la calidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado, la puntuación obtenida es de 4.07, es uno de las calificaciones más bajas que tiene el Municipio.

Pro actividad, mide el nivel de dinamismo del gobierno municipal en desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer

negocios. En este aspecto el Municipio de Atiquizaya, tiene una puntuación de 5.50, mejorada con respecto a la primera medición, donde la calificación obtenida fue de 5.06.

Pagos Informales, se midió la magnitud, incidencia y costos de los pagos informales requeridos para iniciar y operar un negocio. La calificación obtenida fue de 8.19 puntos, nota inferior a la puntuación obtenida en la primera medición (8.56).

Seguridad Ciudadana, se midió el impacto de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de la municipalidad para prevenir y controlar el crimen, entre los entrevistados del sector productivo. En la primera medición realizada en el año 2009, la calificación obtenida fue de 7.32, que para el año 2011 fue superada, alcanzando 7.86.

Tiempo para cumplir con Regulaciones, se mide la frecuencia de las inspecciones en cada municipalidad y el grado en que estas se llevan a cabo de la manera apropiada, obteniendo una calificación de 6.63.

Tasas e Impuestos, Se obtuvo una calificación de 5.15, superior a la obtenida en la primera medición del 2009 (4.37).

Costos de Entrada, se midió los costos del tiempo y el grado de facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio en el Municipio, la calificación obtenida fue de 7.98, nota que supera la anterior calificación de 7.80.

Regulaciones Municipales, mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio. La puntuación al año 2011 fue de 9.90; esta puntuación fue la mayor alcanzada.

Plan de Competitividad

a. Diagnóstico sectorial

El diagnóstico se realizó a dos niveles:

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

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

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

- ✓ Sector Comercio
- ✓ Sector Servicios
- ✓ Sector Industrial

- ✓ Sector Agropecuario
- ✓ Sector Institucional

Con la participación de 57 actores privados que representaban a diferentes sectores, se realizó el diagnóstico de la situación del ambiente de negocios en el municipio.

b. Resultado del Taller FODA

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

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

- ✓ Ubicación y acceso al Municipio: Esta interconectado por dos carreteras internacionales, se facilita el acceso hacia cualquier.
- ✓ Recurso hídrico abundante y suelo fértiles con vocación al cultivo del arroz: Su caudal hídrico ligado a la explotación del suelo, orientando el desarrollo de la producción de arroz a mayor escala.
- ✓ Fuerza laboral y dinamismo productivo de las personas del municipio: Mayormente la no calificada, capaz de satisfacer las demandas que puedan surgir en el cultivo del arroz y el café, como zona de cultivo potencial.
- ✓ Apoyo del Gobierno Municipal: especialmente en las actividades económicas del Municipio.
- ✓ Apoyo Institucional de OG's y ONG's: Una importante oferta de instituciones y organizaciones que promueven el desarrollo económico, social y ambiental local, lo que constituye un efecto dinamizador de las inversiones en el desarrollo de proyectos urbanísticos, recreativos y turísticos.
- ✓ El Municipio cuenta con espacios adecuados para esparcimiento y para el desarrollo de negocios: Funcionan una gran diversidad de atractivos turísticos y lugares de esparcimiento.
- ✓ Percepción de seguridad local: Las condiciones de movilización de las personas son buenas, acompañadas de una dosis de tranquilidad y confianza al contar con el apoyo de un Comité Municipal de Convivencia.

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

- ✓ Falta de promoción de lugares y productos locales: El comerciante local no cuenta con ningún incentivo que le aliente a mejorar su actividad y para ser competitivo.
- ✓ Falta de oportunidades laborales y de fortalecimiento de capacidades: El acceso a educación superior se dificulta para la gran mayoría de pobladores del Municipio no contar recursos económicos para sufragar los costos que implican trasladarse.
- ✓ Escaso equipamiento e infraestructura para la producción y comercialización de productos agroindustriales y agrícolas: No hay centros para la producción y venta de productos agroindustriales y agrícolas del Municipio.
- ✓ Falta de organización, integración y trabajo de los sectores económicos comercial, industrial: No articulación de los actores privados pertenecientes a los diferentes sectores económicos no permite el establecimiento y desarrollo de alianzas que les facilite negociaciones estratégicas para beneficio de productores

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

- ✓ Precios y calidad: Los precios del arroz, que han tenido un repunte en sus precios, es una oportunidad para la siembra masiva del producto.
- ✓ Aprovechamiento de la Inversión nacional y extranjera: En el Municipio, en el sector turismo, la municipalidad, con la gestión que se realiza, podrá apoyar y atraer inversión, tanto internacional como local.
- ✓ Formación de personal competitivo: La relación con OG's y ONG's, coloca a disposición de las nuevas generaciones los servicios de fortalecimiento de capacidades necesarias y suficientes para la incorporación al desarrollo de las actividades productivas.
- ✓ Disponibilidad en el país de nuevas tecnologías y desarrollo de proyectos productivos: Ayuda a mejorar la productividad, comunicación, rendimientos, entre otros.
- ✓ Desarrollo Turístico rural y urbano: Por su corta distancia a Municipios de Ahuachapán, Chalchuapa y Ataco, así como a otras ciudades principales del departamento; el municipio afronta una alta demanda de construcciones turísticas (hoteles, comedores, centros comerciales y turísticos, entre otros) para el desarrollo de actividades recreativas y espacios a visitar.

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

- ✓ Violencia y delincuencia: Por el cobro de la renta y la existencia de maras, suscitándose robos, extorsiones, que limita la disponibilidad de fondos y la reducción en los inversores en el Municipio.
- ✓ Reforma tributaria, ha implementarse en lo referido a la Renta: La Aplicación de la nueva normativa de aplicación para el ingreso tributario de la Renta.
- ✓ Intermediarios para comercializar productos de los municipios aledaños: Los productores locales, sus productos son comercializados por intermediarios.
- ✓ Cambios climáticos, lluvias en la época de cosecha: Está afectando con las lluvias fuera del periodo, provocando la pérdida del producto como el café, también el caso de lluvias intensas de mayor duración que afecta la producción de las hortalizas.

c. Visión

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

“Atiquizaya, a partir del 2012, es un Municipio con crecimiento económico, competitivo, desarrollado, organizado y seguro, donde existen oportunidades de desarrollo para sus habitantes, con enfoque de desarrollo sectorizado, donde el sector público y empresas se encuentran organizados, fortalecidos, con mercados seguros para sus productos.

Un Municipio modelo económico regional, donde el desarrollo económico es el centro de desarrollo, donde la aplicación de políticas enfocadas a la atracción de la inversión, potenciando toda la capacidad del Municipio, constituyéndose en un polo de desarrollo económico regional”.

d. Objetivos Estratégicos

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

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del Municipio de Atiquizaya son:

- O1.1: Alcanzar un aprovechamiento sustentable de los potenciales naturales
- O1.2: Posicionar competitivamente al Municipio de Atiquizaya como un destino recreativo y turístico en el mercado nacional.
- O2: Lograr en los ciudadanos la afabilidad, el buen trato, calidez humana, hospitalidad y respeto a bienes y valores; imprimiendo así marca de territorio a una ciudad con destino recreativo y turístico
- O3: Estimular la organización de la base empresarial por medio del fomento de grupos asociativos
- O4.1: Contar con mano de obra calificada con calidad, espíritu crítico e innovador; en función de los productos turísticos
- O5: Modernizar la gestión de la municipalidad bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia, para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas

e. Líneas Estratégicas

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

- LE1: Fomento de la organización empresarial y de socios público privado.
- LE2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio.
- LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio
- LE:4 Formación del recurso humano e inserción laboral
- LE5: Seguridad y ordenamiento de la ciudad.
- LE6: Fortalecimiento de capacidades del GL para el ejercicio de sus competencias en competitividad

LE1: FOMENTO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE ASOCIOS PÚBLICO PRIVADO.

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 de los agentes privados; fortalecer vínculos entre el sector privado y el sector público; articular sectores productivos y empresariales con el sector educativo y de investigación (universitario), para incorporar nuevas tecnologías y cualificar la mano de obra

La Municipalidad deberá fortalecer su capacidad de formar alianzas estratégicas con instituciones nacionales como el Ministerio de Turismo, CONAMYPE, INSAFORP y agencias de cooperación nacional e internacional que hagan posible la inserción exitosa del Municipio en procesos ya en marcha, en el fortalecimiento de actividades productivas y en el desarrollo del turismo, las microempresas, etc..

LE2: FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL MUNICIPIO.

En el municipio, existen espacios físicos con vocación turística y de producción agrícola, es el caso de los estanques piscícolas, los cuales no se ha potenciado debido a los ingresos, el principal cultivo era el café, con la reducción de los precios, el municipio, plantea el diversificar su propuesta turística, al desarrollar estos espacios físicos con potencial turístico y relacionándolo con las áreas de servicio, industria y comercio del Municipio. El atractivo principal está centrado en las actividades recreativas y turísticas que ofrece y en sus productos y servicios turísticos como es la famosa “Lotería de Atiquizaya”, los cuales deben entenderse como “un sistema de componentes ensamblados, capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades que satisfacen sus necesidades, otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral”.

LE3: DESARROLLO PRODUCTIVO EN EL MUNICIPIO

El soporte económico principal de muchos actores privados del Municipio está centrado en las actividades comerciales y de servicios; es decir, en los productos y servicios que ofrece, oferta que debe proyectar un producto con un valor agregado, diferenciado y de calidad.

El análisis debe enfocar la articulación de los productos y servicios que ofrecen los privados, con la dotación, orientación y calidad de infraestructura básica y servicios de apoyo especializado a la producción, que, tanto el Gobierno Local como el Gobierno Central, deben generar para mejorar el entorno productivo. El FODA ha demostrado el potencial de productores de arroz, hortalizas y especies menores; encadenamiento de artesanas y artesanos, así como comerciantes y ofertantes de servicios varios, para articular una oferta de turismo para quienes pasan por el Municipio o quienes quieren visitar por un corto tiempo un lugar recreativo, incluyendo sus propios residentes.

Los servicios de apoyo a la producción, como educación, comunicaciones, salud; etc. y la dotación de infraestructura clave no solo debe ser responsabilidad del Gobierno Local, sino que deben impulsarse proyectos tendientes a atraer inversión privada. Promover el uso por parte de los negocios existentes o nuevos, de los servicios de CONAMYPE universidades y ONG para mejorar habilidades y asegurar planes de negocios y de publicidad exitosos deberá ser parte de la iniciativa municipal.

LE4: 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. Atiquizaya no cuenta con centros educativos suficientes para la formación básica del recurso humano, aunque sí como con programas

de formación técnica apoyados por instancias del Gobierno Central facilitados por organizaciones gubernamentales (CONAMYPE, CEDEMYPE, INSAFOR, MITUR, etc.)

Se pretende focalizar la formación del recurso humano hacia la formación empresarial que se requiere y demanda en el Municipio, articular los centros educativos con las empresas para propiciar la modernización empresarial y la estructuración de productos competitivos; esto significa que hay que ir acercando y unificando visiones sobre el horizonte que la revolución laboral está abriendo a la educación, donde la formación laboral es una secuencia de ciertos aprendizajes básicos, que pasa por ciertas destrezas generales y luego por habilidades más específicas hasta llegar (fuera de la escuela) a la formación más exacta o especializada: “Educación para el trabajo”.

LE5: SEGURIDAD Y ORDENAMIENTO DE LA CIUDAD

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

Cerrar las brechas económicas y sociales significa lograr una ciudad con mejor calidad de vida, con infraestructura y servicios de calidad, donde se facilite la creación de riqueza y emprendimiento, con cultura empresarial más asociativa, etc.

El Gobierno Municipal, en coordinación con el Gobierno Central, deben establecer reglas de juego claras y estables para el manejo de espacios públicos, para la seguridad jurídica y generación de confianza para el desarrollo de actividades productivas y aumento de la inversión privada; factores que ayudan a generar un contexto que favorezca la Asociatividad y permita atraer inversiones.

LE6: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL GL PARA EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS EN COMPETITIVIDAD

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

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

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

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

La identificación de los programas, proyectos y acciones constituye el resultado de las mesas de trabajo organizadas con representantes de los diferentes sectores económicos,

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

A continuación se presentan los proyectos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo (CP, MP y LP)¹ según las Líneas Estratégicas identificadas.

¹ CP: Corto Plazo; MP: Mediano Plazo; LP: Largo Plazo

LE1: Fomento de la Organización Empresarial y de Asocios Público Privado

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipio en alianza con el sector productivo en áreas de desarrollo económico local	1. Establecer alianzas sector comercio y alcaldía	X		
	2. Establecer un calendario de reuniones para coordinar acciones a implementar en la mejora del clima de negocios	X		
	3. Organizar a comerciantes y agricultores en mesas de trabajo	X		
Fortalecimiento del asocio publico- privado en el Municipio	1. Fundar una filial de la Cámara de Comercio		X	
	2. Fortalecer capacidades en valores empresariales (enfoque empresarial)	X		
	3. Formación de cooperativas agrícolas	X		
	4. Desarrollo de talleres a grupos vulnerables (Asociatividad y Emprendedurismo)		X	
	5. Mesa de dialogo con el sector privado para el montaje	X		

LE2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Fomento de la industria del Turismo	1. Fomentar festivales gastronómicos	X		
	2. Fomento de las Ferias de agro-mercados	X		
	3. Celebrar festivales de maíz o café según época de cosecha		X	

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	4. Desarrollar infraestructura turística en lugares potenciales: Agua Caliente y otros			X
	5. Promover la Creación de hostales			X
	6. Fortalecimiento del Comité de Desarrollo Turístico. ATIQUIZTUR.			X
	7. Gestionar el mejoramiento de la infraestructura vial en las rutas turísticas			X

LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Fortalecimiento a la agricultura y ganadería	1. Promover la creación de proyectos agrícolas comunitarios		X	
	2. Celebrar ferias artesanales	X		
	3. Desarrollar y tecnificar el sistema de riego		X	
	4. Creación de una cooperativa de comerciantes y agricultores			X
	5. Establecimiento de un banco de semillas			X
	6. Establecer en el Municipio, de la oficina de Agro negocios Oficina mediadora entre oferta y demanda			X
Fomentar actividades productivas	1. Implementar talleres o cursos más completos que permitan comercializar los productos			X
	2. Formación de parque industrial o zona franca			X

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	3. Gestionar instalaciones de sucursales bancarias			X
	4. Mercado de pulgas o ventas de corredor en el parque	X		
	5. Implementación de la lotería de cartones (buscar un lugar)	X		
	6. Crear condiciones para atraer a los inversionistas (maquila)	X		
	7. Incentivar la industrialización del arroz y del café			X
	8. Incentivar la diversificación de cultivos			X
	9. Gestionar el mejoramiento de la infraestructura vial a cooperativa el Jícara			X

LE4: Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Desarrollar capacitaciones de fomento empresarial a jóvenes en turismo, agricultura, etc.	1. Fomentar capacitaciones técnicas agrícolas		X	
	2. Desarrollar capacitaciones de fomento empresarial a jóvenes en turismo, agricultura, etc.		X	
	3. Organizar ferias de trabajo		X	
	4. Gestionar la formación de técnicos		X	
	5. Organizar bolsas de trabajo		X	

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	6. Creación de talleres vocacionales		X	
	7. Capacitación sobre atención al cliente a comerciantes		X	
	8. Apoyo a estudiantes con becas de estudio		X	
	9. Capacitación sobre estrategias de mercados		X	
	10. Creación de Biblioteca virtual municipal		X	
	11. Habilitación de internet inalámbrico en sitios públicos municipales		X	
	12. Creación del centro de promoción de la cultura.			X
Implementación de programa de incubación empresarial en el municipio	1. Creación de granjas de gallinas, ganado, etc.		X	
	2. Que la alcaldía utilice la mano de obra que ella a capacitado		X	
	3. Desarrollo de Talleres escuela en centros turístico de la alcaldía		X	
	4. Programa municipal de formación profesional		X	

LE5: Seguridad y Ordenamiento De La Ciudad

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipio con recurso hídrico potenciado para el Desarrollo Económico	1. Plan de limpieza comunitaria y de mantos acuíferos		X	
	2. Ciudad más limpia, parques aun mejores, murales en la ciudad, más accionar de los cuerpos de seguridad para mantener una ciudad más segura		X	
	3. Programas de reforestación		X	
	4. Realizar proyectos de forestación			X
Municipio ordenado y en desarrollo económico	1. Readecuación de horarios de aseo	X		
	2. Reordenamiento y reconstrucción del mercado		X	
	3. Creación de ordenanza municipal para reordenamiento		X	
	4. Reordenar el sector informal			X
	5. Velar porque se cumplan las ordenanzas municipales	X		
	6. Adecuación de aceras para el tráfico peatonal		X	
	7. Organizar y fortalecer mercados periféricos para ordenar sector informal			X
	8. Reordenamiento vial en la ciudad (Terminales, paradas de transporte colectivo)			X
	9. Nomenclatura y señalización vial		X	
	10. Establecimiento de la Unidad de Planificación Territorial		X	

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipio más seguro para los habitantes y visitantes	1. Crear una vinculación entre comerciantes y PNC		X	
	2. Creación de cuerpos de agentes municipales		X	
	3. Concientización del derecho de denuncias	X		
	4. Incrementar patrullajes de la PNC	X		
	5. Que el sector privado se involucre en el Comité de convivencia	X		
	6. Mayor implementación de seguridad en los Centros Escolares de los lugares públicos	X		
	7. Incrementar los equipos de seguridad	X		

LE6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el Ejercicio de sus Competencias en Competitividad

Programas	Proyectos y Acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Fortalecimiento de las capacidades Locales	1. Capacitación en Cultural Laboral al personal	X		
	2. Capacitación en temas de municipalismo al personal	X		
	3. Elaboración de manual de organización y funciones	X		
	4. Sistema de inventario general en UACI	X		
	5. Diseño, desarrollo e implementación del SIG (sistema de Información Gerencial) para el mejoramiento de la		X	

Programas	Proyectos y Acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
	prestación de servicios			
	6. Elaboración de un diagnóstico y Plan de mejoramiento del clima organizacional	X		
Mejoramiento de la infraestructura Municipal	1. Montaje de una red interna informática para servicios en línea de las unidades de: catastro, unidad ambiental, cuentas corrientes y las vinculadas con la actividad económica.		X	
	2. Articulación de las actividades del municipio con el portal de la Alcaldía Municipal, para promocionarse en línea		X	
	3. Equipamiento de unidad Tributaria: a. Instalación de red b. Compra de fotocopidora c. Compra de software			X
	4. Instalación de Software, para el cálculo de impuestos	X		
	5. Instauración de servicio de cobro por impuestos o tasas, en línea		X	
Municipalidad de puerta abierta	1. Creación de una pág. web que brinde información de interés a la población	X		
	2. Desarrollar e implementar sistema de comunicación interna, mejorando coordinación de diferentes áreas de la municipalidad, orientadas hacia la atención del usuario.		X	
	3. Creación de espacios de diálogo con actores privados para discutir temas de interés para el crecimiento de sus actividades: Prevención de violencia, Aspectos de interés del sector privado y Otros	X		
	4. Elaboración de Revistas informativas	X		

Programas	Proyectos y Acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
	5. Crear una oficina municipal que atienda el Desarrollo Económico Local: Desarrollar y aprobar propuesta formal de organización de la unidad, Capacitar al personal encargado de la unidad de DEL y a los que se coordinan con ella y Equiparla		X	
	6. Crear equipos de trabajo para lograr la implementación de las acciones enmarcadas en cada línea.	X		
	7. Integración de la Oficina DEL con las dependencias en el Municipio	X		

Organización y seguimiento

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

La organización del Comité se constituirá de la siguiente manera:

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

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

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

Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Atiquizaya

NOMBRE	CARGO	SECTOR
Ana Luisa Rodríguez de González	Coordinador	Gobierno Local, Alcaldesa Municipal
Henry Perdomo	Vice Coordinador	Privado, Miembro del GG y Propietario Mini Super Tilita
Mauricio Rivas	LE1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Sector Privado, Miembro del Grupo Gestor y propietario de Venta de Repuestos
Gladys Ruiz		Gobierno Local, Concejal y miembro del Grupo Gestor
Adolfina Bachez		Sector Privado
Anabel Salinas		Sector Privado
José Mario Mirasol	LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Gobierno Local, Sindico y presidente del Comité Turístico AQUIZTUR
Geovanny Zepeda		Privado, Agricultor, artesano
Marco Selis		Privado
David Luna	LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Sector Privado, Presidente de Junta Directiva de Caja de Crédito y Miembro del Grupo Gestor
Cesar Cortez		Sector Privado, propietario de AgroserVICIOS Jesús Mi rey
Elías Rafael García		Sector Privado
Johel España		Sector Privado, Propietario de Funerales España
Universidad Panamericana / Pedro Enrique Ramírez Rugamas	LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.	Sector Privado, Academia
Ingrid Magaña		Gobierno Local
Mardoqueo Gudil		Sector Privado
Sonia Morales		Sector Privado
Sub Inspector Leiva	LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Publico, Concejo de Convivencia
Lic. Osmin Cortez		Publico
Lic. Carlos Méndez		Publico, Concejo de Convivencia
Fabricio Retana		Privado
Berta Inelda de Quintanilla	LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Gobierno Local, Concejal, Grupo Gestor
Edgar Burgos		Gobierno Local, Gerencia General, Grupo Gestor
Delmy Herrera		Privado, Pupusería el Nazareno

Y se establecen compromiso, de reuniones continuas cada mes, para darle seguimiento a las acciones plasmadas. Así como los diálogos públicos privados, que permita la integración del; esfuerzo en el Municipio, con el establecimiento de la Oficina de Desarrollo Económico, permitirá un mayor desarrollo de los sectores económicos.

PRESENTACIÓN

Queridos Hermanos de Atiquizaya, hace tiempo, cuando asumí la administración de este bello municipio, me comprometí, a la búsqueda del desarrollo económico de todos los habitantes de este bello Municipio

Su Gobierno, ha trabajado incansablemente, resolviendo problemas que afligen a nuestros conciudadanos, en este esfuerzo, nos hace falta el trabajo conjunto con todos los sectores y la visión del camino a seguir.

Fiel a mi compromiso, es para mí, un orgullo, presentar y entregar a sus habitantes, al sector productivo y sociedad, el PLAN DE COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO DE ATIQUIZAYA para el periodo 2012 – 2016, con ello, el Concejo Municipal y mi persona, busca el orientar las acciones y los proyectos que permitan mejorar el crecimiento económico y la calidad de vida de los habitantes, un esfuerzo conjunto entre el sector público y el privado.



Este asocio, es fundamental para impulsar el desarrollo económico, la competitividad de la actividad productiva y mejorar la calidad de vida de los habitantes. Para construir un entorno que facilite el ambiente amigable con los negocios y promover el desarrollo de nuevas actividades productivas.

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

Necesitamos continuar fortaleciendo la cooperación público - privada para desarrollar proyectos conjuntos, construir acuerdos, disminuir las diferencias, hacer efectiva la responsabilidad social y la participación ciudadana. Así mismo, es fundamental, integrar las políticas públicas con los proyectos empresariales para generar riqueza colectiva y prosperidad en la sociedad.

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 al Municipio, en un polo de desarrollo y progreso nacional.

Lic. Ana Luis Rodríguez de González
Alcalde Municipal

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA



CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

I.1 Concepto de Competitividad Municipal

En el 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”² 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.

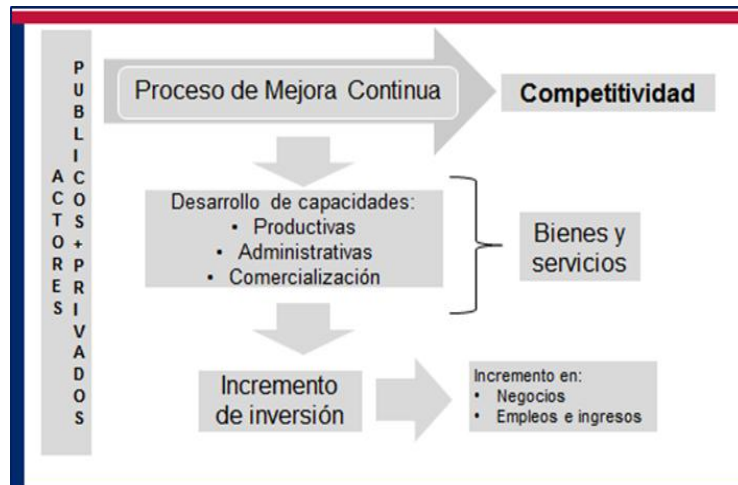
Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los obstáculos identificados para la generación de negocios y empleos a nivel local y a crear un clima de negocios favorable a las inversiones nacionales y extranjeras³, en el marco de las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio y las políticas públicas nacionales y municipales de desarrollo económico.

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

¿Qué entendemos por competitividad?

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

Diagrama N° 1. Competitividad



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

²Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

³Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

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

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

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

El presente Plan ha sido construido en forma participativa y con el compromiso del Gobierno Local de asumir la responsabilidad de facilitar las condiciones necesarias para la participación el sector privado⁴ desde el proceso de diagnóstico hasta el seguimiento e implementación del Plan de Competitividad Municipal.

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

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

Diagrama N° 2. Proceso de Formulación de Plan



A. Actividades previas

Las actividades principales desarrolladas en esta etapa fueron:

- A.1 Presentación del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal al Concejo Municipal con el objetivo de dar a conocer las principales actividades del Proyecto y la obtención del compromiso político de su participación; además se aprovechó la oportunidad de solicitar la designación de los/as Contrapartes Municipales y los/as encargados de dar seguimiento a todas las actividades del Proyecto.

⁴En este caso serán los empresarios locales de todo tipo, asociaciones (cooperativas, gremiales, etc.), OG y ONG's presentes en el municipio.

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

B. Formulación del Plan

En esta etapa las principales actividades fueron:

B.1 Diagnóstico preliminar.

Previamente al Taller de diagnóstico, se elaboró el diagnóstico preliminar con la información secundaria obtenida en las vistas al Municipio, a las entrevistas con personal clave y a la documentación bibliográfica secundaria relativa al municipio (Censo 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 el análisis participativo FODA⁵, 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 una metodología que permite 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.

⁵ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

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

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

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

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 elaboró 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.

CAPÍTULO II

ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO



CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

II.1 Caracterización Geográfica del Municipio

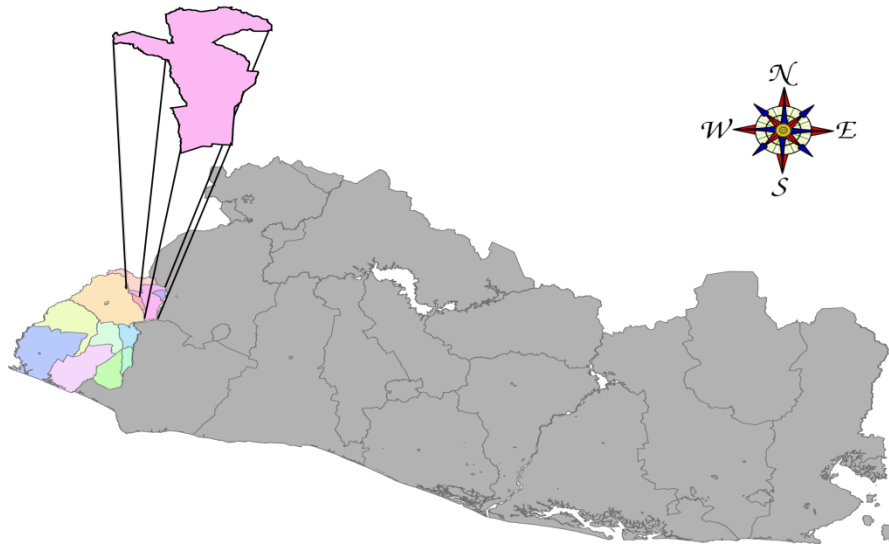
El municipio de Atiquizaya tiene una superficie territorial de 65.6 Km², está situado en la parte Noroeste de la zona occidental de El Salvador, específicamente en el departamento de Ahuachapán, tiene una altitud de 615 metros sobre el nivel del mar. La parte sur del Municipio se destaca por sus accidentes geográficos, dado que esta zona forma parte de la sierra de Apaneca Ilamatepec, en donde también se ubica la Laguna de las Ranas, por lo cual se incrementan los riesgos de desbordamiento o deslizamientos de tierra, lo que hace vulnerable a la población, tanto urbana como rural.

Atiquizaya está situada en una planicie en la margen izquierda del Río Corozo, 11.8 Kms. al noreste de la ciudad de Ahuachapán; está limitada por los siguientes municipios: al Norte, por San Lorenzo (del departamento de Santa Ana) y Chalchuapa; al Este, por El Refugio y Chalchuapa; al Sur, por Juayúa (Depto. de Sonsonate) y al Oeste, por Ahuachapán, Turín y San Lorenzo. Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 14°00'49" LN. (Extremo septentrional) y 13°53'40" LN. (Extremo meridional); 89°41'45" LWG. (Extremo oriental) y 89°48'06" LWG. (Extremo occidental).

A continuación se puede observar la ubicación geográfica del municipio de Atiquizaya dentro del departamento de Ahuachapán

Mapa N° 1. Ubicación Geográfica

Ubicación Geográfica del Municipio de Atiquizaya,
Departamento de Ahuachapán, El Salvador



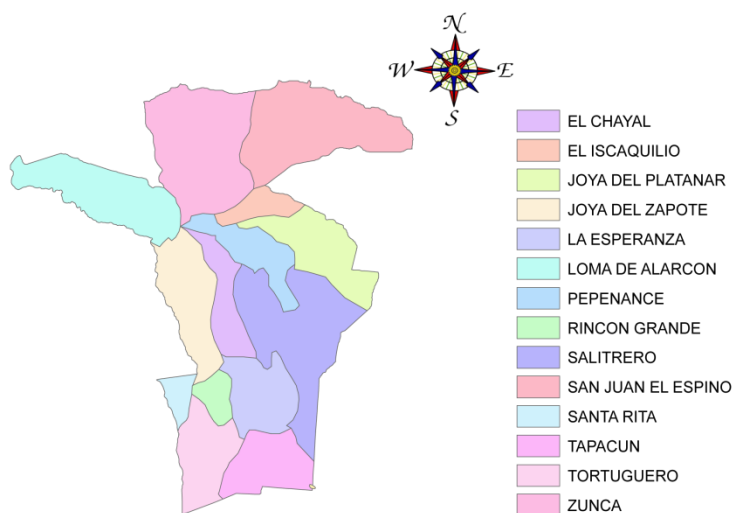
FUENTE: GIS-SACDEL 2012

II.1.1 División Administrativa

La división política de Atiquizaya la conforman 14 Cantones, 65 Caseríos, 8 Barrios y 39 Colonias.

Mapa N° 2. Cantones del Municipio de Atiquizaya

Ubicación Geográfica de los Cantones del Municipio de Atiquizaya, Departamento de Ahuachapán, El Salvador



FUENTE: GIS-SACDEL 2012

La ciudad se divide en Barrios: Tancuchin, Chalchuapita Las Salinas, El Ángel, SanJuan, El Calvario y Tatule; todos ubicados al costado norte de la carretera donde se encuentra mayormente el núcleo urbano del Municipio; esta zona tiene características urbanas de mejor calidad en cuanto a servicios y equipamientos que en la parte sur donde se localizan lotificaciones y colonias ilegales

Para el caso del área rural, se detalla a continuación la tabla muestra un detalle de los cantones y/o caseríos que corresponden a su respectiva jurisdicción.

ZONA RURAL

Tabla N° 1. Detalle de Cantones y Caseríos del Municipio de Atiquizaya

No	CANTONES	No	CASERIOS	No	CANTONES	No	CASERIOS
1	El Chayal	1	El Chayal	7	Joya del Platanar	48	Joya del Platanar
		2	La Beranta			49	El Área
		3	Los Noyola			50	La Bolsa
		4	Lot. Herna Linda			51	Los Murga
		5	El Caracol			52	Los Martínez
		6	Los Martínez			53	Mas Erenestinas
		7	Col. Roca Linda	8	Joya del Zapote	54	Joya del Zapote
		8	Col. Lomas del Valle			55	Los Ibáñez
		9	Col. EL Progreso			56	Los Ramos
		10	San Antonio			57	Los Moran
		11	Los Rivera			58	Los Góchez

No	CANTONES	No	CASERIOS	No	CANTONES	No	CASERIOS		
2	El Tortuguero	12	El Tortuguero			59	Los Linares		
		13	LA Alcantarilla			60	Col. Serna América		
3	El Tapacín	14	El Tapacín			61	Col Celina		
4	El Salitrero	15	El Salitrero			62	Col Guadalupe		
		16	El Paso de Gallina			63	El Brayo		
		17	Los Solís			9	La Esperanza	64	La Esperanza
		18	Los Sigüenza			65	La Reforma		
		19	Los Canizales			66	Los Polanco		
		20	Lot. Las Flores			67	Los Blanco		
5	El Pепенance	21	Los Cuajes			10	Rincón Grande	68	Rincón Grande
		22	La Calavera	69	El Rancentista				
		23	La Isla	70	Loma El Dorado				
		24	Los Rodríguez	71	Los Orellana				
		25	Los Hidalgo	72	Lot. El Salitrero				
		26	El Triunfo	11	San Juan El Espino	73	San Juan El Espino		
		27	Col Arriaga	74	La Pipal				
		28	Lot. El Darte	75	El Garde				
		29	Col. El Tanque	76	La Escuela				
		30	Col. Peñate	77	Los Peñate				
		31	Los Herrera	12	Santa Rosa	78	El Transito		
		32	Lot. Santa Teresita	79	Pila El Naranja				
		33	Lot. El manzanar	80	El Barabu				
		34	Col San Rafael	81	Los Planes				
6	Izcaquilio	35	Cruz Verde			82	Santa Gerarda		
		36	Casa Blanca			13	Zunca	83	Zunca
		37	Col. Gasela			84	El Capres		
		38	Lot. San Ramón			85	Tierra Blanca		
		39	Los Paniagua			86	Las Casitas		
		40	Lot. San Francisco			87	El Júcaro		
		41	Cara			88	Lot. El Júcaro		
		42	Izcaquilio			89	El Corozo		
		43	Col. San francisco			14	Lomas de Alarcón	90	Lomas de Alarcón
		44	Los Amaya			91	Kilo 5		
		45	Lot. La Grana	92	El Lagera				
		46	Los Moran	93	Joya del Venado				
		47	Las Lomitas	94	Las Brisas				
				95	El Copinol				
				96	San José				
				97	La Palma				

No	CANTONES	No	CASERIOS	No	CANTONES	No	CASERIOS
						98	Lot. El Regadillo

Fuente: Plan de Desarrollo Local y de Inversiones Municipales con los Actores Locales, 2007

En cuanto a la orografía del Municipio, las mayores elevaciones orográficas que condicionan la ciudad de Atiquizaya están localizadas al sur de la RN-13 con la Sierra Apaneca-Illamatepec; sobresaliendo los cerros El Taburete que sirve de punto trifinio para demarcar el límite municipal entre los municipios de Ahuachapán, Atiquizaya y Juayúa, con una elevación de 1,817 msnm; el cerro Cachío y de Las Ranas. En el lado norte no se tienen elevaciones.

Otro aspecto físico que condiciona a Atiquizaya es la ubicación del Río Agua Tibia, al costado poniente de la ciudad que le sirve de límite con la ciudad de Turín, éste se forma de la confluencia de las quebradas Los Pozos y Las Agujas.



Vista Gráfica de la Orografía del Municipio de Atiquizaya

II.1.2 Recursos Naturales

a. Climatología

El Municipio de Atiquizaya se encuentra dentro de una zona de clima húmedo, pero de acuerdo a su topografía puede cambiar a tropical caliente, de marzo a mayo es caliente, de junio a octubre variable y noviembre a febrero fresco.

La precipitación pluvial de Atiquizaya es de 1,567 milímetros, la temperatura oscila entre 22 y 28 grados centígrados en promedio.



b. Recursos hídricos

En relación a los recursos hídricos, Atiquizaya todavía conserva algunos como son:

- 1. Salto de la Periquera:** ubicada en el cantón Izaquillo. Posee formaciones naturales, cubeta de 25 metros de longitud, se une con el barranco "La Barracota".

Se cree que el nombre de Periquera se debe a que en cierto tiempo existió una crianza de pericos.

2. **Río San Antonio:** Este río proporciona agua para el riego de los cultivos de verano
3. **Río de Agua Caliente:** Se forma de la confluencia de las quebradas los pisos y las agujas, a 25kms. Al oeste de la ciudad, sirviendo de límite natural con el municipio de Turín. La longitud que tiene éste río es de 3kms y hace encuentro con el río Quiroz.
4. **Río Zunca:** Este río nace en el lugar llamado el coquito, siguiendo su curso por la poza el corozo.
5. **Río Guascota:** Se ubica al costado norponiente de la ciudad, éste río divide a los municipios de San Lorenzo y Atiquizaya.
6. **Río Gueveapa:** Sirve de límite natural con el municipio de Chalchuapa, tiene una longitud de 3.2 Kms.
7. **Río Las Minas:** Actualmente convertido en un pequeño vertiente.
8. **Fuentes de nacimiento:** El Corozo (los Toneleros) y El Garucho, los cuales son nacimientos de agua municipal de donde se abastece la comunidad, sin recibir ningún tratamiento

c. Suelo

El Municipio, por su conformación geológica, está constituido por suelos francos y franco-arcillosos, donde la textura franco arcillosa tiene una textura fina que usualmente se quiebra en terrones y duros cuando éstos están secos. El suelo en estado húmedo al oprimirse entre el pulgar y el resto de los dedos forma una cinta que se quiebra fácilmente al sostener su propio peso. El suelo húmedo es plástico y forma un molde que soporta bastante al manipuleo. Cuando se amasa en la mano no se destruye fácilmente sino que tiende a formar una masa compacta. La textura arcillosa, es un suelo de textura fina que usualmente forma terrones duros al estado seco y es muy plástico como también pegajoso al mojarse. Cuando el suelo húmedo es oprimido entre el pulgar y los dedos restantes se forma una cinta larga y flexible. En el municipio se cultivan granos básicos, caña de azúcar y cultivos anuales.

d. Recursos forestales

La mayor parte de los bosques es dedicada al cultivo del café y como área protegida está el Volcán El Chingo

e. Minas, canteras y otros recursos relevantes

Minas para extracción de metales no se tienen, existen canteras del material llamado ONIX ú ONICE, (del griego Onyx, uña) conocido también como ónice de mármol u ónix calcáreo, es un mineral considerado como piedra semipreciosa. Su formación es volcánica, originada por la acumulación de gases volcánicos. Se utiliza principalmente para la joyería y artículos de decoración, por el atractivo de sus tonalidades verdosas, y por la calidad de su pulido. Existen cuatro variedades del ónix:

- i. Verde: De tonos translúcidos y tonalidades verdes, la oscura es la tonalidad más preciada y suele tener venillas de color castaño.
- ii. San Martín: Opaco, de colores castaños y rojizos, presenta bandas de diferentes intensidades, y su extrema dureza permite un pulido perfecto.
- iii. Onixtin: Ónix que tiene materiales de ambas variedades.
- iv. Aragonita: Tiene colores blanquecino o grisáceo, donde las fibras son más gruesas que en las variedades mencionadas anteriormente.

II.1.3 Conectividad

a. Infraestructura vial.

Dos carreteras internacionales, ambas pavimentadas, cruzan el departamento al Norte, la carretera (CA-8) que, procedente de Sonsonate enlaza Apaneca, Ataco, Ahuachapán y Las Chinamas, con la República de Guatemala, a través del Puente El Jobo; al Sur, en la Zona Costera (CA-2), conocida también como Carretera del Litoral, enlaza al país con la República de Guatemala



Acceso al municipio por la carretera CA- 8

Las ciudades comerciales más importantes del Departamento son: Ahuachapán, Apaneca, Atiquizaya, Concepción de Ataco, San Pedro Puxtla y Tacuba. Entre estas destaca Ahuachapán, donde se concentran los más importantes centros comerciales, bancos y gran parte del comercio informal.

b. Infraestructura de telecomunicaciones

La tabla siguiente se presentan los hogares del Municipio de Atiquizaya, con servicios de internet, teléfono fijo y telefonía celular:

Tabla N° 2. Hogares con Servicio de Telecomunicaciones

Municipio	Hogares	Población	Porcentaje Hogares con servicio de internet	Número de Hogares con Internet	Porcentaje Hogares con servicio de teléfono fijo	Número de Hogares con servicio de teléfono fijo	Porcentaje de Hogares con servicio telefonía celular	Número de Hogares con servicio celular
Atiquizaya	8,310	33,587	1.4	116	22.5	1,870	58.7	4,878

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

Según la información anterior, el Municipio de Atiquizaya cuenta con una red de Telecomunicaciones Administrada por la Empresa CTE Telecom, no se cuenta con otras compañía para el servicio de telefónica fija, hasta ahora, la cobertura es del 22.5%, además se cuenta con una radio local llamada 1090 y otra radio mercado, existe un sistema de televisión por cable y telefonía celular, las empresas que abastecen el servicio son Claro, Movistar, Tigo, Digicel, se tiene un 58.7% de hogares cubiertos con el servicio de telefonía celular.

c. Energía

A continuación se presenta la cobertura de energía eléctrica de Atiquizaya:

Tabla N° 3. Cobertura de Energía Eléctrica en el Municipio de Atiquizaya

Área (Km ²)	Caseríos y Cantones	Hogares	Población	Urbano	Rural	% Hogares con acceso a alumbrado
66.64 km ²	14 cantones, 33 caseríos.	8,310	33,587	20,864	12,723	81.9

Fuente: Almanaque 262

La cobertura de energía eléctrica es del 81.9%. De 8,310 hogares, 6,806 tienen el energía eléctrica y 1,504 no disponen de este servicio.

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

En la tabla siguiente se coloca información relacionada con la cobertura y acceso a servicios básicos de Atiquizaya:

Tabla N° 4. Acceso a Servicios Básicos

Servicios Básicos del Municipio de Atiquizaya	
Departamento	Ahuachapán
Municipio	Atiquizaya
Área (Km ²)	65,64
Caseríos y Cantones	14 cantones y 33 caseríos
Hogares	8,310
Población	33,587
Urbano	20,864
% Hogares con acceso de agua (dentro de casa)	66.5
% Hogares con acceso a servicio de recolección de basura	28.7
% Hogares con acceso con saneamiento por alcantarillado	39.1

Fuente: Almanaque 262

La cobertura de disponibilidad de agua dentro de la casa es del 66.5%, cubriendo a 5,526 hogares del Municipio, significando una mejora en la calidad de vida de los habitantes.

Con la recolección de la basura, se proporcionan los servicios del tren de aseo y disposición final, cubriendo el 28.7%, equivalente a 2385 viviendas.

En lo referido a la disponibilidad o acceso a servicios de alcantarillado, solo está cubierto el 39.1%, equivalente a 3,249 hogares.

II.2 Población

En la tabla y gráfico siguientes se presenta la población del Municipio por rangos según edades, de acuerdo a información de los Censos 1992 y 2007:

Tabla N° 5. Población Clasificada Rangos de Edad

Población total	Rangos de edades (En años)									
	De 0 a 3 años		De 4 a 6 años		De 7 a 17 años		De 18 a 59 años		De 60 años ó más	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
33,587	2,356	7.01	2,204	6.56	8,188	24.38	17,373	51.73	3,466	10.32

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

Gráfico N° 1. Población Clasificada por Rangos de Edades



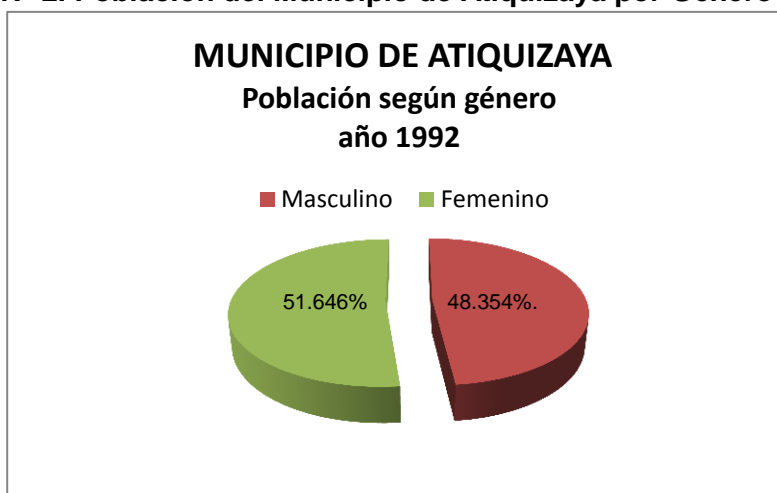
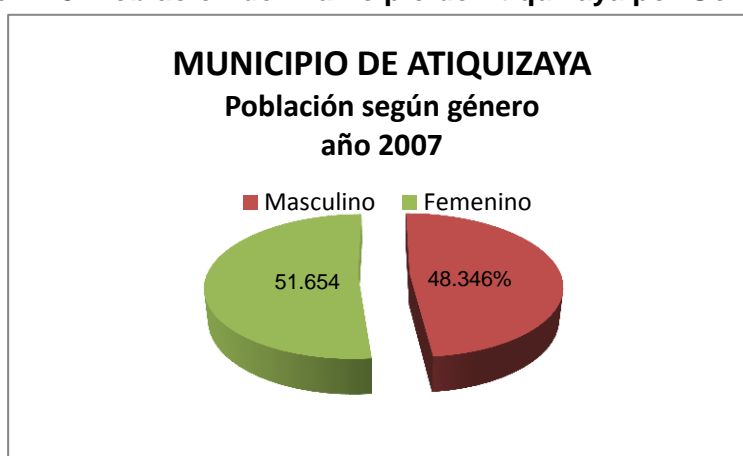
Para el año 2007, la mayoría de la población, equivalente al 51.73% tenía edades comprendidas en el rango de 18 a 59 años, el 24.38% se ubicó en edades dentro del rango de 7 a 17 años, el 10.32% se situó en el rango de 60 años ó más, el 7.01% y 6.56% le correspondió a rangos de 0 a 3 años y de 4 a 6 años respectivamente.

De conformidad a los Censos de Población de 1992 y 2007, la estructura de la población según su género se presenta en la tabla y gráfico siguientes:

Tabla N° 6. Población del Municipio por Género

Censo	Población	Género			
		Masculino		Femenino	
		Cantidad	%	Cantidad	%
1992	28,213	13,642	48.354	14,571	51.646
2007	33,587	16,238	48.346	17,349	51.654
Variación			-0.008		0.008

Fuente: V Censo de Población y IV Censo de Vivienda, 1992, VI Censo de Población y V Censo de Vivienda, 2007

Gráfico N° 2. Población del Municipio de Atiquizaya por Género (1992)**Gráfico N° 3. Población del Municipio de Atiquizaya por Género (2007)**

Según la información anterior y en términos generales, la población del Municipio pasó de 28,213 en 1992 a 33,587 habitantes en el año 2007, un aumento absoluto de 5,374 que en términos relativos equivales al 19.05%.

La variación, tanto de la población masculina como femenina ha sido mínima en el período 1992-2007; la población masculina tuvo una disminución de 0.008% y la población femenina alcanzó un mínimo aumento de 0.008%

De conformidad a los Censos de Población de 1992 y 2007, la población urbana y rural de Atiquizaya se presenta en la tabla y gráfico siguientes:

Tabla N° 7. Población Urbana y Rural del Municipio de Atiquizaya

Censo	Población	Población			
		Urbana		Rural	
		Cantidad	%	Cantidad	%
1992	28,213	7,498	26.58	20,715	73.42
2007	33,587	20,864	62.12	12,723	37.88
Variación			35.54		-35.54

Fuente: V Censo de Población y IV Censo de Vivienda, 1992 VI Censo de Población y V Censo de Vivienda, 2007

Gráfico N° 4. Población Urbana y Rural (1992)

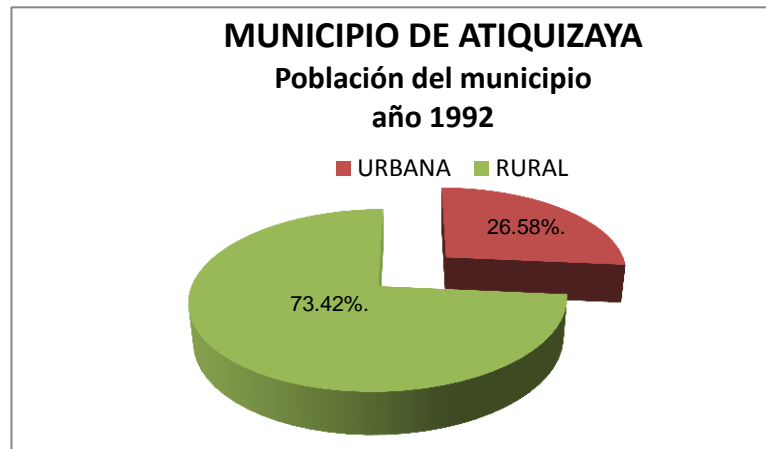
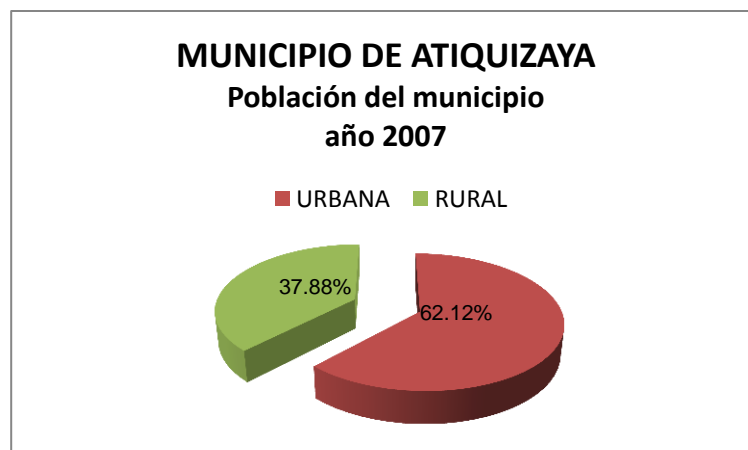


Gráfico N° 5. Población Urbana y Rural (2007)



Según los datos anteriores, en el año 1992 un 73.42% de la población vivía en el área rural, mientras que el 26.58% residía en la zona urbana. Esta conformación varió sustancialmente en el 2007, ya que un 62.12% de la población habitaba el área urbana y el 37.88% lo hacía en la zona rural, lo cual indica un desplazamiento habitacional de los habitantes hacia el área urbana.

Finalmente, es importante señalar que la población de Atiquizaya en relación con la población del Departamento de Ahuachapán, representaba en 1992 el 10.80% y en el año 2007, el 10.51% resultando una disminución del 0.29%.

En cuanto a la densidad de población se tiene que en 1992 era de 423 habitantes por Km², mientras que el año 2007 llegó a 504 habitantes por Km², resultando un aumento de 81 habitantes por Km².

Con relación a la Población Económicamente Activa del Municipio de Atiquizaya, en el año 2007, ascendía a 13,069, representando el 10.51% del total de PEA del Departamento de Ahuachapán que era de 124,325 habitantes

II.3 Migración

a. Remesas

En la tabla y gráfico siguientes, se presentan los beneficiarios de las remesas recibidas por la población según su lugar de residencia rural o urbana:

Tabla N° 8. Beneficiarios de Remesas en el Municipio de Atiquizaya

	Total		Urbana		Rural	
	Número	%	Número	%	Número	%
Población (año 2007)	33,587	100	20,864	62.12	12,723	37.88
Beneficiarios	2,036	100	1,565	76.87	471	23.13

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

Gráfico N° 6. Porcentaje de Beneficiarios de Remesas del Municipio de Atiquizaya

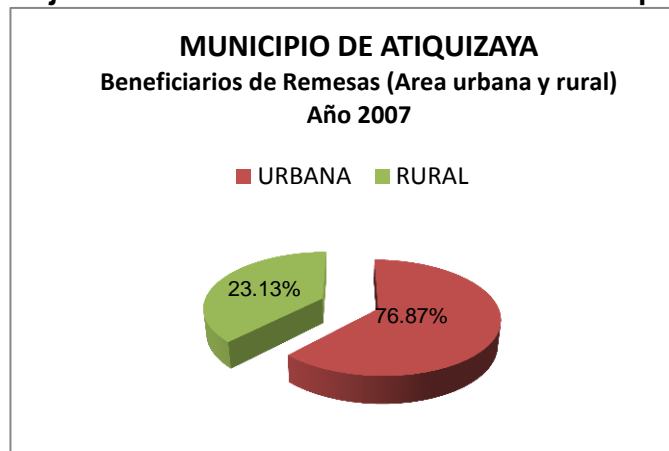
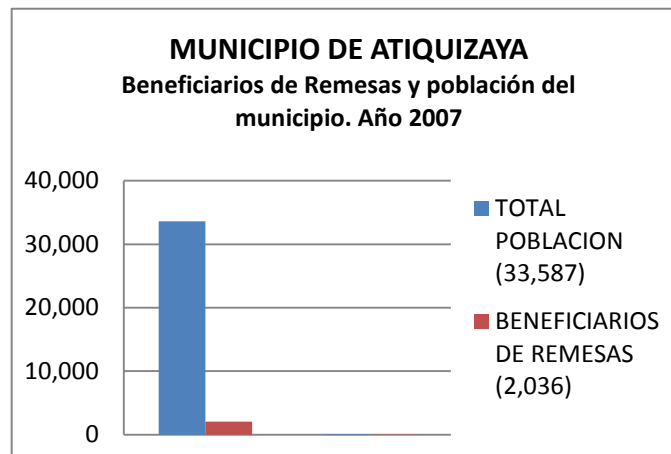


Gráfico N° 7. Comparación de Recepción de Remesas entre la Población General y los Beneficiarios



La información anterior refleja que en el año 2007, 2,036 personas se beneficiaron de remesas, lo cual representa el 6.06% de la población total del Municipio. De los 2,036 beneficiarios, 1,565 o sea el 76.87% vivían en la zona urbana y 471 o sea el 23.13% residían en el área rural.

d) Perfil migratorio

Los migrantes de Atiquizaya, residen principalmente en la ciudad de Los Ángeles y en el estado de Florida, existiendo una organización de Migrantes de Atiquizaya en Estados Unidos, entre las actividades que apoyan en el Municipio están:



- a. Patrocinio de conjuntos musicales para las fiestas,
- b. Pintura para el templo.
- c. Entrega de \$600 a la Casa de Ancianos, dinero con el cual comprarán el pan francés de todo un año.
- d. Becas de \$185 a estudiantes destacados de tercer ciclo y bachillerato (con esto cubren el uniforme, útiles y la cuota voluntaria);
- e. Donación de sillas de ruedas, bastones, andaderas y prótesis, y su último regalo es una ambulancia, posiblemente para la Cruz Roja de Atiquizaya.

Jorge Vásquez, el contacto de SIMA? en Atiquizaya, dijo que el dinero lo obtuvieron con actividades como rifas, bailes benéficos, partidos de fútbol y contribuciones voluntarias de los socios que no olvidan su querido terruño. "Ellos quieren ayudar a solventar las necesidades de su ciudad", dice Vásquez pero no se ha establecido procesos de alianzas en función de la mejora del Municipio. En función de establecer comunicación a futuro, se tiene la siguiente Información.

La Asociación, se llama SIMA-Atiquizaya, está ubicada en 6255 Beck Ave. #124 North Hollywood CA 91606, Tel: (323) 731-9093 y la persona contacto es el Señor Luis Escalante⁶

II.4 Educación

a. Años de escolaridad promedio:

En la tabla siguiente se presentan los años de escolaridad promedio por género que tienen los habitantes de Atiquizaya:

Tabla N° 9. Escolaridad Promedio por Género y Edad

Entre 15 a 24 años			De 15 a más años		
Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
8.3	8.1	8.2	6.8	5.8	6.3

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

La información anterior muestra que la escolaridad promedio por habitante en el año 2009, con edades de 15 a más años, era de 6.3, resultado de promediar los 6.8 que tiene el habitante hombre con el promedio por habitante mujer que es de 5.8.

Al examinar el segmento de habitantes entre las edades de 15 a 24 años la mujer obtiene 8.1 y el hombre 8.3, lo cual demuestra que la juventud con edades del rango mencionado poseen una escolaridad promedio de 8.2 que es superior en 1.9 al promedio del rango de edades de 15 años a más, además se refleja casi una paridad entre la escolaridad del hombre con la de la mujer en el segmento de 15 a 24 años

b. Tasa alfabetismo adulto

La Tasa de alfabetismo en adulto, considerando a la población mayor de 15 años, en el Municipio de Atiquizaya, por ubicación y sexo se presenta en la tabla siguiente:

Tabla N° 10. Tasa de Alfabetismo Adulto en Porcentajes

INDICADOR SOCIO ECONOMICO	TOTAL	URBANO	RURAL	MASCULINO	FEMENINO
Tasa de Alfabetismo en Adulto(mayor de 15 años)	83	86.3	77.2	87.5	79

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

La información anterior indica que la tasa de alfabetismo promedio en personas mayores a 15 años es del 83%, correspondiendo 86.3% al área urbana y 77.2% al área rural. A nivel de género se tienen tasas de 87.5% y 79% para los sexos masculino y femenino respectivamente.

Información comparativa de la población alfabetizada y analfabeta de Atiquizaya de los habitantes de rangos de 15 a más años y de 15 a 24 años se presenta en la tabla siguiente:

⁶Ahuachapán, Roberto Díaz Zambrano, Diario de Occidente, diariodeoccidente@elsalvador.com

Tabla N° 11. Población Alfabeta y Analfabeta del Municipio de Atiquizaya

De 15 a 24 años				De 15 a mas años			
Alfabetas		Analfabetas		Alfabetas		Analfabetas	
Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
5,871	94.4	345	5.6	18,951	83	3,889	17

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

Los datos anteriores muestran que el porcentaje promedio de población alfabeta con edades de 15 a más años en el 2009 era del 83% y la población analfabeta el 17% para el mismo rango de edades.

Al examinar el segmento de la población entre las edades de 15 a 24 años se tiene 94.4% de personas alfabetas y el 5.6% de población analfabeta para el mismo rango de edades, lo cual demuestra que la juventud con edades del rango mencionado tiene mayor nivel de alfabetismo y menor nivel de analfabetismo que el promedio general.

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

En la tabla siguiente se presenta la inversión en infraestructura educativa que se ha tenido en el Municipio durante los años 2006, 2007 y 2008:

Tabla N° 12. Infraestructura Educativa

Infraestructura Educativa			
Privada	Publica	Total	Año
2 Centros Escolares	22 Centros Escolares	24 Centros Escolares	2006
2 Centros Escolares	22 centros Escolares	24 Centros Escolares	2007
2 Centros Escolares	22 Centros Escolares	24 Centros Escolares	2008

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

La información del cuadro anterior refleja que durante el período 2006-2008 la inversión en infraestructura educativa ha permanecido constante, es decir, no se han adicionado obras de carácter educativo.

La inversión en diferentes rubros del área educativa realizada por el Ministerio de Educación y por el Gobierno Local, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 13. Inversión en diferentes rubros del Área de Educación

Área	Monto
Infraestructura	\$ 0.0
Becas	\$ 93,434
Actividades Sociales	\$ 5,697
Pago a maestros	\$ 15,570
Paquetes Escolares	\$0.0
Equipamiento	\$ 0.0
Otros	\$ 0.0
Total	\$ 114,701

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

Durante el período se ha invertido en el área educativa la cantidad de \$ 114,701, siendo los mayores rubros becas, pago a maestros y actividades sociales con \$ 93,434 (81.46%), \$ 15,570 (13.57%) y \$ 5,697 (4.97%) respectivamente.

II.5 Calidad de Vida e IDH

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

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

a. Ingreso per cápita.

A continuación se presenta el ingreso per cápita mensual y anual del período 2001-2004 para el municipio de Atiquizaya:

Tabla N° 14. Ingreso Per cápita 2001-2004

Ingreso	Mensual	Anual
Ingreso Per cápita mensual	\$74.13	\$889.54

Fuente: Mapa de Pobreza FLACSO

Los datos anteriores exponen que el ingreso per cápita mensual para el Municipio de Atiquizaya durante el período 2001-2004 fue de \$74.12, lo cual significa un ingreso anual también per cápita del de \$ 889.44, lo cual no es comparable con el costo de la canasta básica. Si el ingreso per cápita anual del Municipio de Atiquizaya se compara con el Municipio de Ahuachapán, cuyo ingreso per cápita anual es de \$ 2,717, según el estudio realizado por el PNUD⁷, se tiene una diferencia de sustancial de \$ 1,827.46

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.

⁷Programa Anti poverty Partnership Iniciatives, Departamento de Ahuachapán. PNUD

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.

A continuación se presenta una tabla comparativa del Índice de Desarrollo Humano (IDH) de varios municipios de El Salvador:

Tabla N° 15. Índice de Desarrollo Humano de algunos Municipios de El Salvador

MUNICIPIOS	ATIQUIZAYA	SAN SALVADOR	SANTA ANA	SONSONATE	SANTA TECLA	ANTIGUO CUSCATLAN
IDH	0.734	0.829	0.779	0.706	0.835	0.878

Fuente: Mapa de Pobreza FLACSO

Al efectuar una comparación del IDH de los municipios de Atiquizaya, San Salvador, Santa Ana, Sonsonate, Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán se tiene que, el IDH de Atiquizaya es superior al del Municipio de Sonsonate e inferior a la de los demás municipios, acercándose al de las condiciones que ofrece el Municipio de Santa Ana, a sus habitantes.

c. Porcentaje de hogares con jefatura mono parental

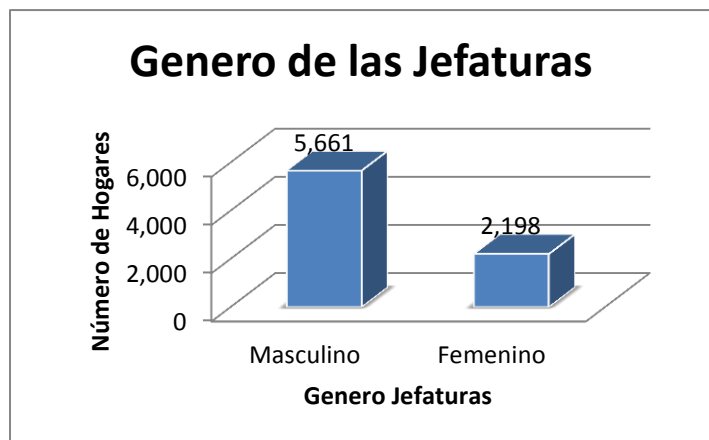
En la tabla y gráfico siguientes se presenta las jefaturas masculina y femenina que tienen los hogares de Atiquizaya:

Tabla N° 16. Jefaturas Monoparental

JEFATURAS MONOPARENTAL	
HOGARES POR AREA	
Total Hogares	7,859
Urbano	2,936
Rural	4,923
SEXO DE LA JEFATURA	
Masculino	5,661
Porcentaje Jefatura Masculina	72%
Femenino	2,198
Porcentaje Jefatura Femenina	28%
Personas por Hogar	4.08

Fuente: Informe 262 completo

Gráfico N° 8. Jefaturas Monoparental



De acuerdo a la información anterior, en el Municipio prevalece la jefatura masculina con un 72%, sobre la jefatura femenina, que tiene un 28% de presencia.

II.6 Mapa de Actores

El “mapeo de actores” descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales. Tal como lo plantea Martín Gutiérrez el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que, se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras las cuales se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos)⁸. Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

Es importante destacar que en las redes sociales, se identifican roles y poderes de los actores. En este sentido el mapeo de actores debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos?. Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones. Dichas percepciones dependen de muchos factores, los cuales requieren ser explorados con el análisis y cada situación debe ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomarán⁹.

Con el mapeo de actores se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y de los objetivos de su participación, El mapeo de actores debe ser considerando como un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc.) con ello no solo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar.

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

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

Tabla N° 17. Instituciones presentes en el Municipio (OG y ONG)

ORGANIZACIÓN/ INSTITUCIÓN	ÁREA DE ACCIÓN	TEMAS QUE APOYAN EN LA MUNICIPALIDAD Y/O EN EL MUNICIPIO
Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)	Salud	Acciones de salud preventiva y curativa hacia los asegurados, con el

⁸Martín Gutiérrez, Pedro. Mapas sociales: métodos y ejemplos prácticos

⁹Bucheli, Brenda. Mapeo de Actores. Documento de Trabajo

ORGANIZACIÓN/ INSTITUCIÓN	ÁREA DE ACCIÓN	TEMAS QUE APOYAN EN LA MUNICIPALIDAD Y/O EN EL MUNICIPIO
		funcionamiento de una clínica en la zona urbana del Municipio
Cruz Roja Salvadoreña	Salud, Educación	Salud, atención de emergencias y desarrollo e implementación de acciones educativas y de inversión en obras de saneamiento básico
Destacamento Militar Número Siete	Seguridad	La seguridad e integridad de los habitantes del Municipio, realizando labores conjuntas con la Policía Nacional Civil
Administración de Acueductos y Alcantarillado	Agua Potable	Control del suministro y calidad del abastecimiento del agua potable a los usuarios
Fundación Share	Productivo	SHARE, entra a las comunidades, identifica problemas y define financiar soluciones.
FEDECOPADES	Organización	Apoyo en la organización de productores en cooperativas
ISDEMU	Capacitación	Desarrollo de acciones para el fortalecimiento de los municipios en el tema de género
ISDEM	Asistencia Técnica Municipal	Apoyo de acciones que buscan el fortalecimiento de los gobiernos locales
COMURES	Asistencia Técnica Municipal	Para el fortalecimiento de los procesos en las municipalidades y en la defensa de los derechos de los agremiados
CENTA	Asistencia Técnica	En técnicas de producción agrícola
MARN	Ente controlador	Supervisor de las acciones que desarrolla la municipalidad y sector privado, para la conservación de los recursos naturales
ASPS	Salud	Organización comunitaria, asistencia técnica para la productividad y consulta medica
MINISTERIO DE EDUCACION	Educación	15 Escuelas Públicas Rurales 5 Escuelas públicas Urbanas
MINISTERIO DE SALUD	Salud	Una clínica de atención medica.

b. Empresas

Se identificaron las empresas a partir de la base de datos de Catastro, seleccionando a representantes por sector y determinando la voluntad de trabajar por el Municipio.,

Se identificaron a 37 representantes de empresas, quienes serán invitados a participar en los talleres de Diagnóstico y Planificación Estratégica

Tabla N° 18. Principales actores locales privados de los sectores Comercio, Industria, Financiero y de Servicios

No.	NOMBRE DE EMPRESA/ NEGOCIO	NOMBRE DE PROPIETARIA/O	DIRECCIÓN
GIRO/ ACTIVIDAD : AGENCIAS			
1.	Granos Básicos	Cesar Humberto Peralta M	C.C.Dr.M.U. Nte. # 1-22 B. El Centro
2.	ECOTRONIC	Jorge Bahía	4a. C. Pte. Y 1a. Dv. Nte. #1-19
GIRO/ ACTIVIDAD : AGROSERVICIOS			
3.	Jesús es mi Rey	César Emigdio Cortez	Av. C. yb 6a C. Pte. B. El Centro
4.	EL AGRICULTOR	Carmen E. Valdez	6ª C. Pte. N° 1-77 B. Tancuchin
GIRO/ ACTIVIDAD : ALMACEN			
5.	SALMAN	Yolanda del C. Albanés	1a. Av. Nte. #1-54 B. El Centro
6.	LA ESTRELLA	Mercedes del Carmen Vargas -	1a. Nte.y 4a. C. Pte #165 Centro
7.	BAZAR DIVINA PROVIDENCIA	Góchez de Cristales Gloria	El Centro
8.	COMERCIAL EL BUEN PRECIO	Pedro Ángel Carmona	El Centro
GIRO/ ACTIVIDAD: ABARROTERIAS Y EXPENDIOS			
9.			
10.	Operadora del Sur	Despensa Familiar	4a C Pte y 1a AvNte
GIRO/ ACTIVIDAD : ARRENDAMIENTOS			
11.	Chalet El Caimito	Hilada Ester Ortiz	Parque San Juan
12.	Hamburguesas Rosita	Rosa Esperanza Morán de S.	Parque San Juan
GIRO/ ACTIVIDAD : BAZARES			
13.	PEQUEÑOS DETALLES	Jorge Alberto Vásquez Olmos	1º AV. NTE.1-9 Bº EL CENTRO
14.	Basar Yolán	Gladis Yolanda Lemus de S.	2a C. Pte. B. El Centro
GIRO/ ACTIVIDAD : CAJA DE CREDITO			
15.	Caja de Crédito	Cooperativa de Ahorro	2a Av. Nte., Barrio Chalchuapita
16.			
GIRO/ACTIVIDAD: COMEDORES			
17.	La Esquinita	Lizeth Martínez Martínez	Av. Central y3*c.p.te. N*4-15
18.	Comedor Gaby	Kenny Paniagua Acosta	4º C. Pte. Bº El Centro.
19.	Comedor Miriam	Miriam Peñate	Av. Central Dr. M.U. S. N.3-57 San Juan
20.	comedor Conchita	Vilma Concepción Albanes	1a C. Pte. B. El Centro
GIRO/ACTIVIDAD: FARMACIAS			
21.	Farmacia López	Luisa Adela Gutiérrez de B.	Av. C. Dr. M.U. y 1a. C. Ote. B. Las Salinas
22.	Farmacia Central	Gustavo Adolfo Barraza	1a. Y 3a. C. Pte. #3-19 El Centro
GIRO/ACTIVIDAD: SORBETERIA			
23.	La Neveria	José Mauricio Rivas	1a. C. Ote. B. San Juan
24.	SorbeteriaTasty	Juan Francisco Henríquez	Final C. C. A. S. Ote. B. Las Salinas
GIRO/ACTIVIDAD:OFICINAS JURIDICAS Y PROF.			
25.	Oficina Jurídica	Munguía Linares, Julio Enrique	Calle central 3-88 Bo. Las Salinas
26.	Oficina Jurídica	Martínez Fajardo Luis	Bo. San Juan
GIRO/ACTIVIDAD: PANADERIAS			
27.	Quesadillas La Campana	Edward Orellana	Bo. San Juan

No.	NOMBRE DE EMPRESA/ NEGOCIO	NOMBRE DE PROPIETARIA/O	DIRECCIÓN
28.	Panadería " La Estrellita"	Carlos Alberto Galindo	2a. C. Pte. #4-245 B. Talule
GIRO/ACTIVIDAD:RECIBIDERO DE CAFÉ			
29.	Beneficio San Luís	Pieto S.A	Km 85 Carretera Panamericana
30.	Beneficio Maranatha	Luis Ernesto Urrutia	Cantón Lomas de Alarcon
31.	Beneficio San Antonio	Gustavo Adolfo Urrutia	Cantón Lomas de Alarcón
GIRO/ACTIVIDAD:RESTAURANTE			
32.	Rest. La Estancia Maya	Luisa Adela Gutiérrez de bolaños	Av. Ctral. Dr. M.U. N°3-21B° San Juan
33.	Rest. El Castaño	Rosa Vidal Flores de Castro	Av. C. # 2-12 y 2a C. Orte. B.Las Salinas
34.	Rest. La Fuente Lunch.	José Héctor Arévalo Arriaza	Carretera Panamericana km 88 1/2
GIRO/ACTIVIDAD: TALLERES			
35.	Servicios de mantenimiento	Romero Gochez Hugo	San Esteban
36.	Taller Eléctrico	Edwin Adalid Núñez	San Juan
37.	Estructuras metálicas	Luis Roberto Recinos	San Antonio

Fuente: Catastro del Municipio de Atiquizaya

Tabla N° 19. Total Actores Seleccionados a Participar en el Proyecto

SECTORES	NÚMERO DE EMPRESAS/ NEGOCIOS
COMERCIAL	11
INDUSTRIAL	5
FINANCIEROS	1
SERVICIOS	16
AGRÍCOLA	2
TOTAL	35

Fuente: Identificación realizada por el equipo de Contrapartes Municipales para el Proyecto

CRITERIOS PARA SELECCIONAR ACTORES PRIVADOS

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

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

ACTIVOS: Considerar Activos de Empresas (según leyes de impuestos aplicadas en la mayoría de municipalidades) para clasificarlas según tamaño y buscar que participen actores de diferentes niveles (menos de \$ 25,000 de inversión son pequeñas empresas, etc.)

UBICACIÓN GEOGRÁFICA: Negocios ubicados en diferentes lugares del área urbana, para que expresen sus inquietudes, ventajas, etc. según el lugar donde tienen ubicados

sus negocios. También se van a considerar aquellos negocios rurales que se consideren estratégicos

VOCACIÓN ECONÓMICA DEL MUNICIPIO: Atiquizaya, está ubicado en una región cafetalera y productora de cereales del occidente de El Salvador con sus 66.64 km² y una población de 31,226 habitantes, constituye una localidad de tamaño medio en relación a los 262 municipios del país¹⁰

¹⁰Del Net Working Papers - Doc. 6-A- 89La planificación estratégica de mi territorio – América Latina y España Copyright, Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2000

CAPITULO III

GESTIÓN MUNICIPAL



CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

III.1 Gestión Municipal

En este capítulo se describe y analiza el funcionamiento del Gobierno Local como institución, enfatizando las áreas básicas en que se concentra la Gestión Municipal, siendo éstas:

Diagrama N° 3. Gestión Municipal



III.1.1 Desarrollo Organizacional

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, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

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

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

A continuación se realiza un breve análisis de la gestión desarrollada por la Municipalidad, tomando como base las cuatro áreas de observación.

Tabla N° 20. Área de Análisis Desarrollo Organizacional

Área de análisis a): Desarrollo organizacional	
Variables	Análisis de cumplimiento
a.1.Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	<p>1. La municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo Local y de inversiones Municipales con los actores Locales, período 2007-2011, teniendo como objetivos generales: 1) Fortalecer la Municipalidad de Atiquizaya, potenciando sus capacidades institucionales para obtener una gestión transparente en los aspectos administrativos y financieros. 2) Mejorar los servicios públicos municipales que se proporcionan a la población en busca de un desarrollo local participativo. 3) Contribuir al desarrollo local del Atiquizaya, a través de la elaboración de proyectos priorizados en conjunto por la Municipalidad y la población.</p> <p>El Gobierno Local, al realizar el plan, busca la incorporación de todos los actores del Municipio en el desarrollo del mismo, incluyéndolos desde la planificación, siguiendo un esfuerzo conjunto en todo el proceso.</p> <p>El Plan, tiene tres objetivos específicos. 1) Aumentar la participación ciudadana en todo el proceso de planificación y ejecución del presupuesto con el fin de lograr una mayor transparencia en la gestión Municipal. 2) Buscar la participación de las mujeres para contribuir a su autonomía y 3) Incorporar la visión ambiental en la toma de decisiones municipales, para garantizar el Desarrollo Sostenible.</p>
	<p>2. Los proyectos realizados conforme a lo planificado para el año 2011 constituyen el 84.25% de lo planificado.</p>
	<p>3. En función de ordenar el territorio han realizado un convenio con el Centro Nacional de Registros (CNR), firmado en Noviembre del año 2006, para disponer de la información de empresas, negocios y viviendas en el municipio, para ser articulado con las tasas e impuestos que colectan en el Municipio.</p>
a.2.Capacidadde ordenar el territorio	<p>4. Existe un Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Santa Ana-Ahuachapán, que incluye a este Municipio, con fines de ordenamiento territorial</p>
	<p>5. No existe la unidad técnica que se encarga de implementar el Plan de Ordenamiento Territorial</p>
a.3.Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	<p>6. El nivel de estudio promedio del personal de la municipalidad es universitaria, para la mayoría de empleados administrativos (auxiliares, encargados de secciones, etc.) A nivel de jefaturas como la UACI, UATM, Auditoría, Proyectos, etc.) El jefe de Recursos Humanos expresó que calcula que un poco más del 90% son profesionales, considerando que a su juicio el nivel de formación y experiencia de la mayoría es el adecuado para el tipo de funciones y responsabilidades asignadas y asumidas.</p>

Área de análisis a): Desarrollo organizacional	
Variables	Análisis de cumplimiento
	7. Según información proporcionada por el Jefe de Recursos Humanos, el 70% del personal de todas las unidades de la Municipalidad han sido capacitados por diferentes instituciones como: Corte de Cuentas, Ministerio de Medio Ambiente, FUNDAUNGO, FEPADE y UCA.
	8. No llevan registro de los días promedio utilizados por el personal en los cursos de formación. Tampoco aplican sistemas o procesos para identificar las necesidades de capacitación
	No se tiene disponible la información sobre los días promedio utilizados para cursos de capacitación y reuniones de evaluación de necesidades del personal durante el último año. En recursos humanos proporcionarán esta información cuando la completen.
a.4.Capacidadde implementar tecnologías modernas	9. Cuentan con el Sistema de Administración Tributaria Municipal.
	10. Todas las unidades cuentan con computadoras y tienen acceso a internet.
a.5.Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	11. No existe equilibrio en la contratación de personal municipal, un 73.8% del total de empleados son hombres y solamente el 22.6% mujeres
	12. De un total de 19 unidades administrativas y 21 secciones, el 42.08% mujeres ocupan puestos de decisión y el 57.92% hombres. En las áreas más operativas o de servicios como mercados, rastro, desechos sólidos, etc.

UENTE: Elaboración propia sobre la base de Información proporcionada por personal de la Municipalidad de Atiquizaya

a. Organigrama

La municipalidad cuenta actualmente con una estructura organizativa y manuales de funciones y descripción de puestos aprobados por el Concejo Municipal en el 2009, donde se establecen las funciones.

El número total de empleados en la municipalidad es de 202 empleados, 117 hombres y 85 mujeres.

Gráfico N° 9. Composición del Recurso Humano

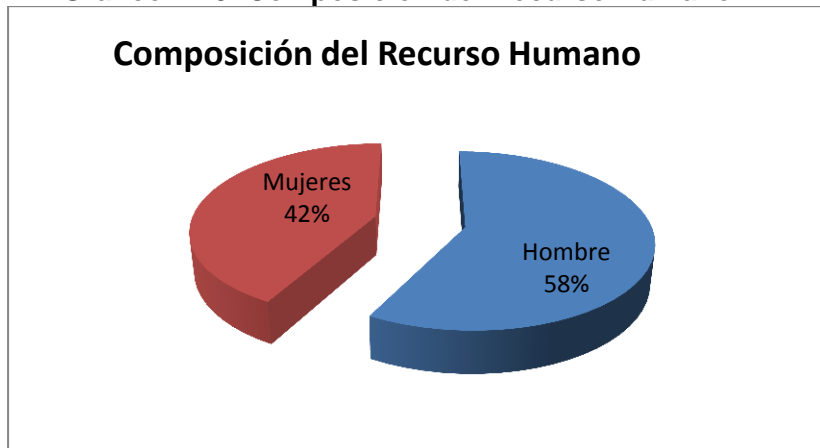
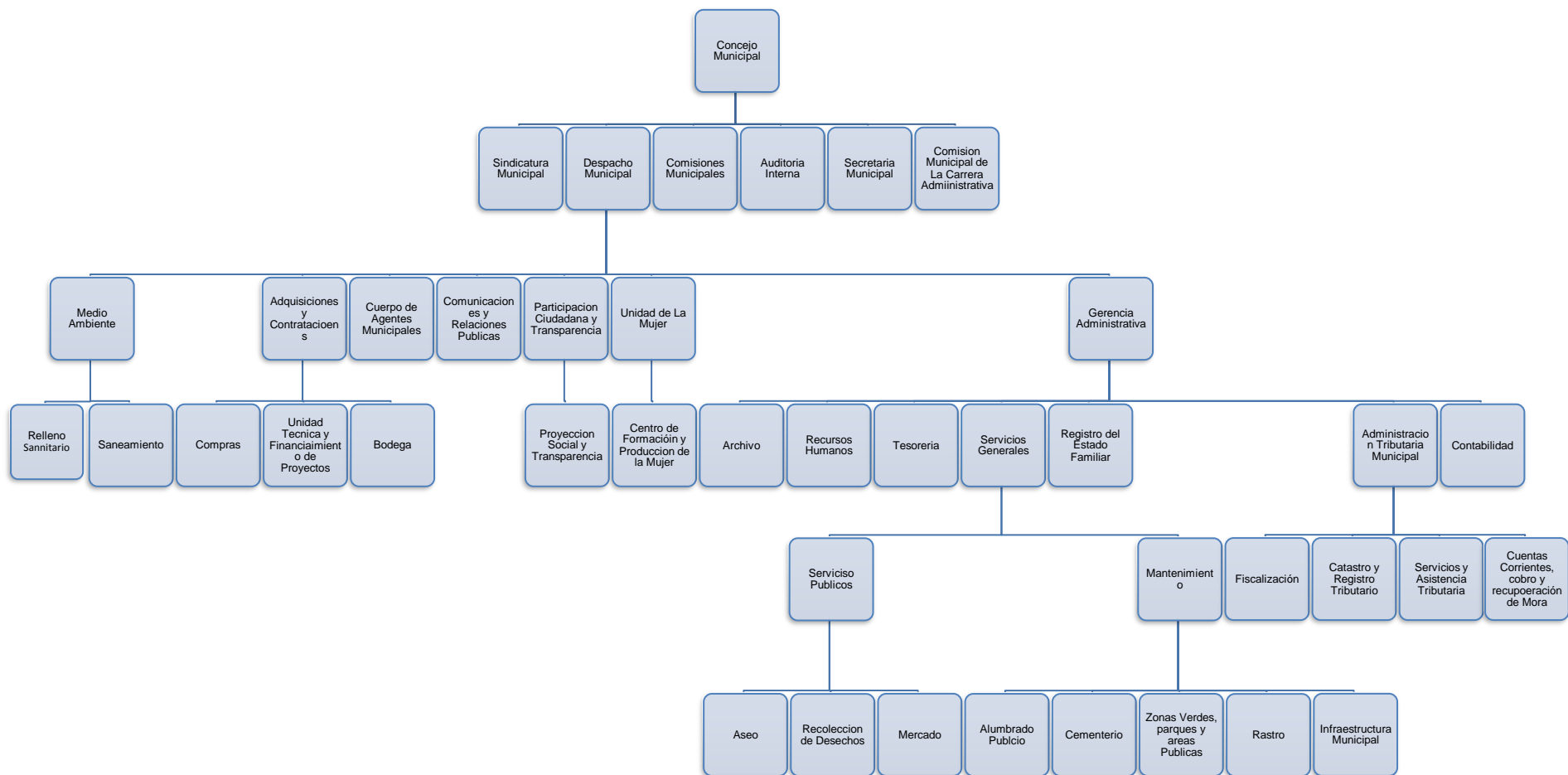


Gráfico N° 10. Organigrama Alcaldía Municipal



La Municipalidad, como la Unidad Operativa del Gobierno del Municipio de Atiquizaya, los 202 empleados están distribuidos en 19 Unidades Operativas y 21 secciones, cuentan con una Gerencia Administrativa, el cargo lo ocupa Edgar Burgos, Ingeniero Industrial, con un Post Grado en Gestión Ambiental de la Universidad Católica Centro Americana y una maestría en Dirección de Empresas dada por la Universidad Católica de El Salvador. Cabe manifestar que el 90% del personal posee una carrera universitaria.

A nivel del diseño de la estructura, es compleja, están representadas todas las dependencias de la Municipalidad y se reflejan tres grandes estructuras:

1. Dependen del Concejo Municipal, son 5 Unidades (Comisiones Municipales, Sindicatura Municipal, Auditoría Interna, entre otras)
2. Dependen del Despacho Municipal 7 Unidades Operativas (Cuerpo de Agentes Municipales, Participación Ciudadana y Transparencia, etc.) y 7 secciones (Proyección Social y transparencia, etc.)
3. Dependen de la Gerencia Administrativa, 7 unidades (Administración Tributaria Municipal, etc.) y 14 secciones (Catastro y Registro Tributario y Servicios y Asistencia Tributaria).

b. Organización Política.

En el Municipio de Atiquizaya, el Gobierno Local lo ejerce un Concejo Municipal integrado por una Alcaldesa, un Síndico, Ocho Regidores Propietarios y cuatro Miembros Suplentes; del total de regidores 7 son hombres y 5 mujeres. El Concejo ejerce el gobierno municipal mediante su carácter deliberativo y normativo otorgados por el Código Municipal, haciendo uso de sus facultades y obligaciones (artículos 30 y 31); de igual forma, el Alcalde Municipal representa legal y administrativamente al municipio (Artículo 47) y es el titular del gobierno y de su administración municipal.

En la Tabla N° 21 muestra la composición del Concejo Municipal del municipio de Atiquizaya

Tabla N° 21. Composición del Concejo Municipal
Período: del 1º. de Mayo de 2009 al 30 de Abril de 2012

CARGO	NOMBRE
Alcaldesa	Ana Luisa Rodríguez de González
Sindico	José Mario Mirasol Cristales
Regidores Propietarios	Reina Argentina Castro
Regidores Propietarios	Pedro Antonio Avilés
Regidores Propietarios	Berta Inelda Sandoval de Quintanilla
Regidores Propietarios	Maribel del Carmen Cadenas de Rodríguez
Regidores Propietarios	Gilma Beatriz Barrientos Medina
Regidores Propietarios	Manuel Antonio Martínez
Regidores Propietarios	Wilfredo Lima López
Regidores Propietarios	Marco Antonio Loarca Marroquín
Miembros Suplentes	José Hemer Escalante Trujillo
Miembros Suplentes	Daniel de Jesús Figueroa Solís

CARGO	NOMBRE
Miembros Suplentes	Alma Ruth Lozano de Arana
Miembros Suplentes	Juan José Gaitán

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

III.1.2 Finanzas Municipales

Considera la Gestión Financiera que se realiza en la municipalidad y que comprende el conjunto de elementos que participan en la captación y administración de fondos (Ingresos y Gastos municipales), siendo necesario que la Administración Financiera municipal se desarrolle con legalidad, transparencia, eficiencia, eficacia y economía.

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

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

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

a. 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 se tiene de esas fuentes para el financiamiento de sus gastos en un periodo dado.

Tabla N° 22. Ingresos Municipales Año 2011

No	INGRESOS	MONTO	%
1	Impuestos Municipales	\$73,675.37	1.80%
2	Tasas y Derechos	\$352,578.98	8.61%
3	Venta de Bienes y Servicios	\$12,066.69	0.29%
4	Ingresos Financieros y otros	\$134,017.05	3.27%
A	INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS	\$572,338.09	13.97%
B	INGRESOS TOTALES DEVENGADOS	\$4,096,779.53	100.00%

Fuente: Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Atiquizaya

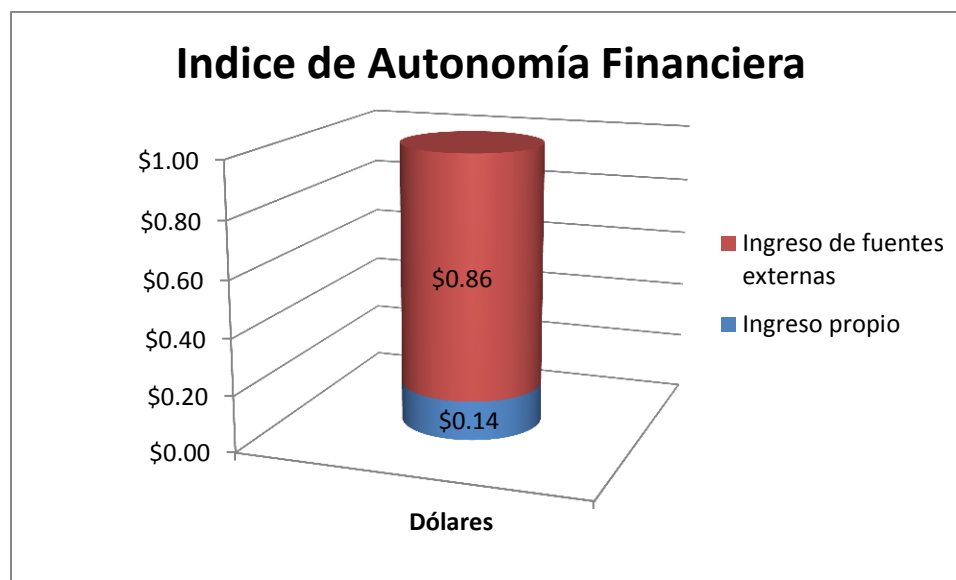
El cálculo del índice de autonomía financiera viene dado por la siguiente operación:

$$\frac{\text{INGRESOS PROPIOS DEVENGADOS}}{\text{INGRESOS TOTALES DEVENGADOS}} = \frac{\$ 572,338.09}{\$4,096,779.53} = 0.139\%$$

El resultado del Índice de Autonomía Financiera para el año 2011 fue de 0.139, lo cual significa que por cada \$1.00 de ejecución presupuestaria de ingresos municipales, aproximadamente \$0.14 son aportados por recursos propios de la municipalidad; el restante \$ 0.86 provienen de las transferencias del FODES y otras fuentes; lo que denota la dependencia que se tiene de los flujos de financiamiento externo, para hacer frente a los gastos y la inversión. Es importante señalar que este índice se ha visto influenciado por el endeudamiento o préstamo de \$ 1,530,451.21 obtenido en ese año.

Gráficamente el Índice de Autonomía Financiera se observa a continuación:

Gráfico N° 11 Índice de Autonomía Financiera



b. Índice de Autonomía Operativa

Con este índice, se conoce que capacidad tiene la Municipalidad de pagar su gasto corriente, (también llamados gastos operativos, gastos de funcionamiento) con los recursos propios y 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 capacidad de invertir en proyectos de desarrollo local. La información financiera de ingresos y egresos corrientes para el año 2011 se presenta en las siguientes tablas:

Tabla N° 23. Ingresos Corrientes Año 2011

No	RUBRO	MONTO	%
INGRESOS CORRIENTES		\$992,207.52	100.00%
1	Impuestos Municipales	\$73,675.37	7.43%
2	Tasas y Derechos	\$352,578.98	35.53%
3	Ventas de Bienes y Servicios	\$12,866.69	1.30%
4	Ingresos Financieros y Otros	\$134,017.05	13.51%
5	Transferencias Corrientes	\$419,069.43	42.24%

Fuente: Departamento de Contabilidad, Alcaldía Municipal de Atiquizaya

Tabla N° 24. Gasto Corriente Año 2011

No	RUBRO	MONTO	%
TOTAL GASTO CORRIENTE		\$1,270,767.78	100.00%
1	Remuneraciones	\$535,135.65	42.11%
2	Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$573,312.14	45.12%
3	Gastos Financieros y Otros	\$162,319.99	12.77%

Fuente: Depto. de Contabilidad, Alcaldía Municipal de Atiquizaya

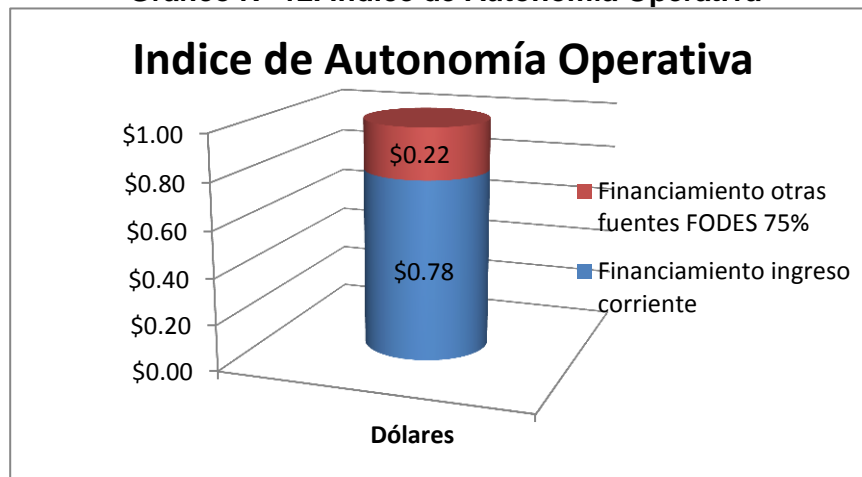
El cálculo del Índice de Autonomía Operativa viene dado por la siguiente operación:

$$\frac{\text{TOTAL DE INGRESOS CORRIENTE}}{\text{TOTAL GASTO CORRIENTE}} = \frac{\$ 992,207.5}{\$ 1,270,767.78} = 0.78$$

Este resultado indica que por cada dólar de gasto corriente incurrido por la municipalidad en el año 2011, \$ 0.78 fueron cubiertos con ingresos corrientes del ejercicio y \$ 0.22 con otras fuentes como la transferencia FODES 75%.

A nivel general y en términos porcentuales se puede afirmar que el 78% de los gastos corrientes que tuvo la Municipalidad durante el año 2011, fueron cubiertos con el ingreso corriente y el 22% con otras fuentes como la transferencia FODES 75%, lo cual indica que se están absorbiendo fondos orientados a la inversión para financiar el gasto corriente o de funcionamiento, consecuentemente existe la necesidad de implementar medidas como elevar los niveles de recaudación y/o disminuir el gasto corriente, tendiente a mejorar ese desempeño.

Gráficamente el Índice de Autonomía Operativa se puede observar a continuación:

Gráfico N° 12. Índice de Autonomía Operativa**c. Fuentes de los Recursos Financieros.**

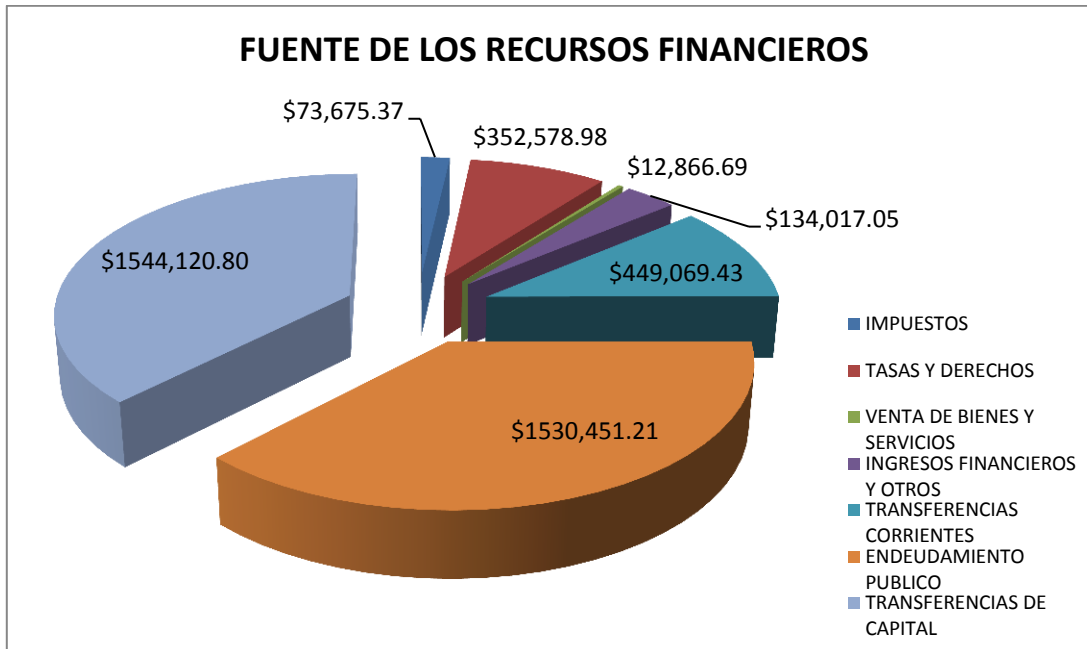
El origen o fuente de los fondos que obtuvo el municipio durante el año 2011, clasificados por rubro, se detallan a continuación:

Tabla N° 25. Fuente de los Recursos Financieros Año 2011

No	CONCEPTO DE LA FUENTE	VALORES	PORCENTAJE
1	IMPUESTOS	\$73,675.37	1.80%
2	TASAS Y DERECHOS	\$352,578.98	8.61%
3	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$12,866.69	0.31%
4	INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	\$134,017.05	3.27%
5	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$449,069.43	10.96%
6	ENDEUDAMIENTO PUBLICO	\$1,530,451.21	37.36%
7	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	\$1,544,120.80	37.69%
	TOTAL	\$4,096,779.53	100.00%

Fuente: Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Atiquizaya

El origen de los recursos financieros obtenidos por la Municipalidad en el año 2011, se pueden observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 13. Fuentes de los Recursos Financieros

El mayor ingreso de fondos durante el año 2011 le correspondió a las Transferencias de Capital FODES 75% con el 37.69%, le sigue el endeudamiento público, con un 37.36%, transferencias corrientes 10.96%, recaudación de tasas y derechos con el 8.61%, ingresos financieros y otros 3.27%, recaudación de impuestos 1.80% y la venta de bienes y servicios 0.31%.

d. Uso de los Recursos Financieros.

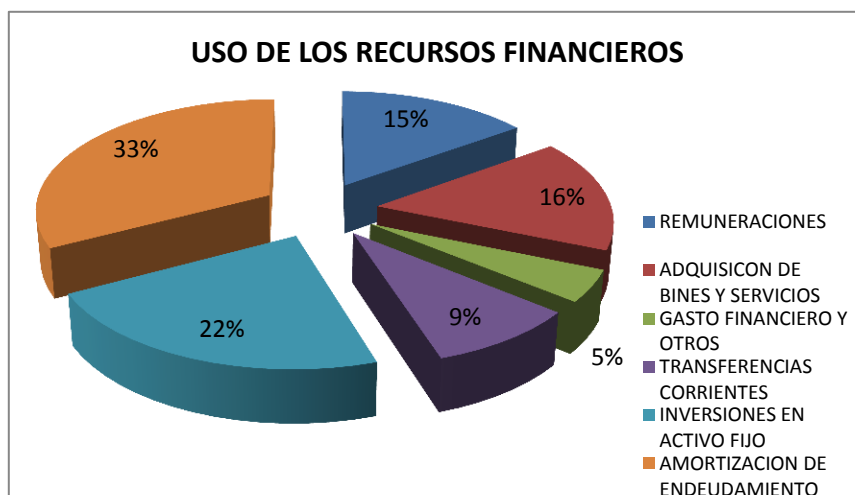
El uso de los recursos financieros llevado a cabo por la Municipalidad de Atiquizaya, durante el año 2011, se detalla a continuación:

Tabla N° 26. Uso de los Recursos Financieros - Año 2011

No	CONCEPTO DEL EGRESO	MONTO	PORCENTAJE
1	REMUNERACIONES	\$532,135.65	15.06%
2	ADQUISICON DE BIENES Y SERVICIOS	\$573,312.14	16.22%
3	GASTO S FINANCIEROS Y OTROS	\$162,319.99	4.59%
4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$323,966.72	9.17%
5	INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	\$785,850.72	22.23%
6	AMORTIZACION DE ENDEUDAMIENTO	\$1156,855.05	32.73%
	TOTAL	\$3534,440.27	100.00%

Fuente: Departamento de Contabilidad de Alcaldía Municipal de Atiquizaya

Los porcentajes de uso de los recursos financieros realizado por la Municipalidad en el año 2011, se pueden observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 14. Uso de los Recursos Financieros

En el año 2011, destinó el 32.73% de los recursos para amortizar préstamos, 22.23% a inversiones en activo fijo, 16.22% para adquirir bienes y servicios, 15.06% remuneraciones, 9.17% transferencias corrientes y 4.59% gastos financieros y otros.

III.1.3 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:

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

A continuación se detallan los proyectos y programas implementados durante el año 2011:

Tabla N° 27. Proyectos y Programas de inversión, Año 2011

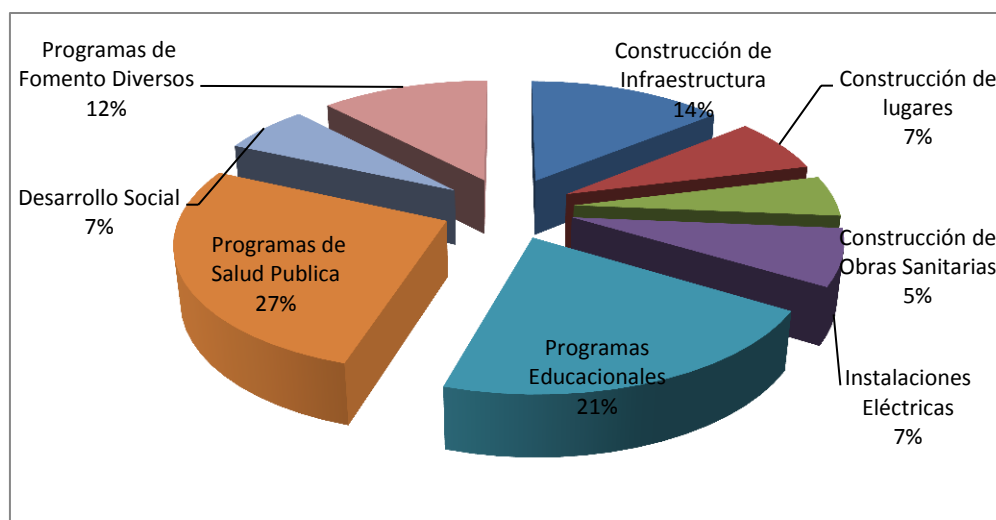
No	Descripción	Monto Invertido	Porcentaje del gasto total
GASTO DE INVERSIONES PUBLICAS		\$1,334,104.83	32.56%
1	Proyectos de Construcción de Infraestructura	\$188,410.47	4.60%
2	Proyectos de construcción de lugares	\$93,351.33	2.28%
3	Proyecto de Construcción de Obras Sanitarias	\$69,475.18	1.70%
4	Proyectos de Instalaciones Eléctricas	\$96,259.80	2.35%

No	Descripción	Monto Invertido	Porcentaje del gasto total
5	Proyectos y Programas Educativos	\$281,874.66	6.88%
6	Proyectos y Programas de Salud Publica	\$359,303.88	8.77%
7	Proyectos y Programas de Desarrollo Social	\$83,484.97	2.04%
8	Proyecto y Programas de Fomento Diversos	\$161,944.54	3.95%
	Ingresos totales Año 2011	\$4,096,779.53	

Fuente: Departamento de Contabilidad, Alcaldía Municipal de Atiquizaya

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

Gráfico N° 15. Proyectos y Programas de Inversión año 2011



De acuerdo con los datos anteriores, el total invertido en proyectos y programas de inversión durante el año 2011 fue de \$1,334,104.83, lo cual representó el 32.56% de la los ingresos totales administrados por la Municipalidad en el año mencionado.

Los proyectos y programas en el área de salud alcanzaron el 8.77% del ingreso total, le sigue el área de educación con el 6.88%, infraestructura 4.60%, proyectos y programas de fomento 3.95%, instalaciones eléctricas 2.35%, construcciones diversas 2.28%, proyectos y programas de desarrollo social 2.04% y construcción de obras sanitarias el 1.70%.

La cobertura actual de los servicios públicos municipales se presenta a continuación:

Tabla N° 28. Cobertura de los Servicios Públicos

SERVICIO PUBLICO	COBERTURA ACTUAL
Alumbrado Público	38,439.08 ml
Aseo	796,986.45 mts ²
Pavimento	88,820.25 mts ²
Disposición Final de Desechos	38,183.93 ml

SERVICIO PUBLICO	COBERTURA ACTUAL
Sólidos	

Fuente: Gerencia de La Alcaldía Municipal de Atiquizaya

La cobertura del servicio de alumbrado público es el 100% de zona urbana, siendo la base imponible 38,439.08 metros lineales de los frentes de los inmuebles. El servicio de pavimento abarca 88,820.25 mts², siendo la base imponible el área del frente de la vivienda hasta la mitad de la calle. El servicio de aseo tiene como base imponible 796,986.45 mts² y se da cobertura a toda la zona urbana. La disposición final de desechos sólidos cubre el 100% de la zona urbana y tiene como base imponible 38,183.93 metros lineales de los inmuebles que reciben el servicio. Finalmente, el barrido de calles se proporciona en el casco de la zona urbana y se proporciona gratuitamente.

III.1.4 Gobernabilidad Democrática

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

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

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

La política para la participación de los habitantes del Municipio, es través de estructuras organizadas, para ello, se han fortalecido la creación de ADESCOS, Cooperativas, Grupos Juveniles, que han permitido a la población exteriorizar sus aspiraciones.

La formulación del presupuesto municipal 2009-2011, partió de una amplia consulta con los habitantes del Municipio, en la definición de las áreas, programas y proyectos a ser ejecutados en el territorio.

La conformación de estructuras que educan a la población a ser partícipes, es el ejemplo de las escuelas de convivencia que se tiene en el Municipio, donde se forman a los futuros ciudadanos y se capacitan a miembros de las cooperativas, para el trabajo en asocio.

III. 2 Análisis del Índice de Competitividad Municipal (ICM) del Municipio de Atiquizaya

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que van más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los

desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local.¹¹ Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local.

En el 2009, el Programa de **USAID “Promoción de Oportunidades Económicas”** desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel 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 subíndices¹² relacionados con la gobernabilidad económica local: Transparencia, Servicios Municipales, Proactividad, Pagos Informales, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e Impuestos, Costos de Entrada y Regulaciones Municipales.

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

➤ **ICM para el Municipio de Atiquizaya**

En el 2009, de los 100 municipios con mayor población que fueron evaluados, solo 5 obtuvieron un promedio de desempeño excelente del ICM, los cuales fueron: Antigua Guatemala (7.94), La Libertad (7.32), Texistepeque (7.19); San Pedro Masahuat (6.92) y Conchagua (6.9).

En ese año, un total de 50 municipalidades obtuvieron un desempeño alto; 43 en desempeño intermedio y 2 estaban en la categoría de desempeño bajo¹³.

A continuación se presentan las notas alcanzadas y las posiciones ocupadas por el Municipio de Atiquizaya en evaluaciones llevadas a cabo los años 2009 y 2011:

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

Municipio de Atiquizaya	Valor Alcanzado	Posición
ICM 2009	5.73	52
ICM 2011	6.19	49
Mejoras	0.46	+3

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

En dichas evaluaciones, Atiquizaya ocupó la posición 52 en la medición del ICM, realizada en el 2009 y la posición 49 en la medición del ICM realizada en el 2011, con una nota

¹¹ Albuquerque, Francisco (2009). Curso de Desarrollo Económico Local: Conceptos, enfoques y metodologías. Antigua Guatemala.

¹² Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Preparado para USAID El Salvador. Pág. 2

¹³ *Ibid.* Pág. 3

global de 5.73 en la primera medición 6.19, mejorando su calificación en tres puntos con respecto a la calificación de la medición 2009.

A continuación se presentan las notas alcanzadas en los subíndices correspondientes en evaluaciones llevadas a cabo los años 2009 y 2011:

Tabla N° 30. Comparación de valores para nueve Sub Índices de ICM 2009-2011

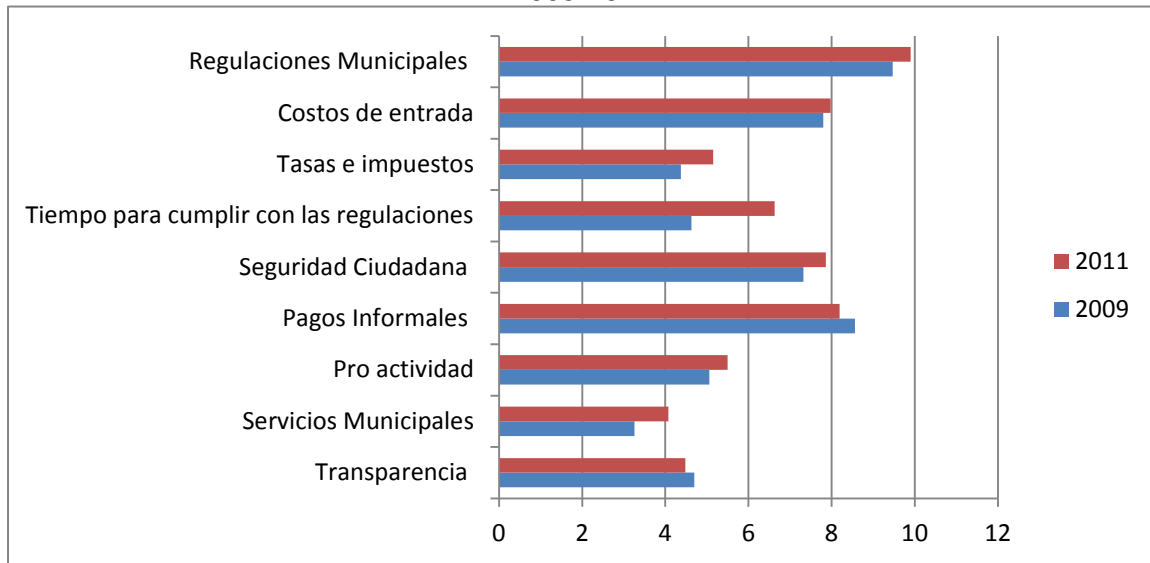
SUB ÍNDICES	2009	2011	+	-
Transparencia	4.70	4.48		-
Servicios Municipales	3.26	4.07	+	
Pro actividad	5.06	5.50	+	
Pagos Informales	8.56	8.19		-
Seguridad Ciudadana	7.32	7.86	+	
Tiempo para cumplir con las regulaciones	4.63	6.63	+	
Tasas e impuestos	4.37	5.15	+	
Costos de entrada	7.80	7.98	+	
Regulaciones Municipales	9.47	9.90	+	

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

En la primera medición, el sub índice más bajo es el los relacionados a **Servicios Municipales (3.26)**, aunque como puede observarse, este indicador fue superado, pero se mantiene como el sub índice más bajo en la medición 2011, con una **calificación de 4.07**

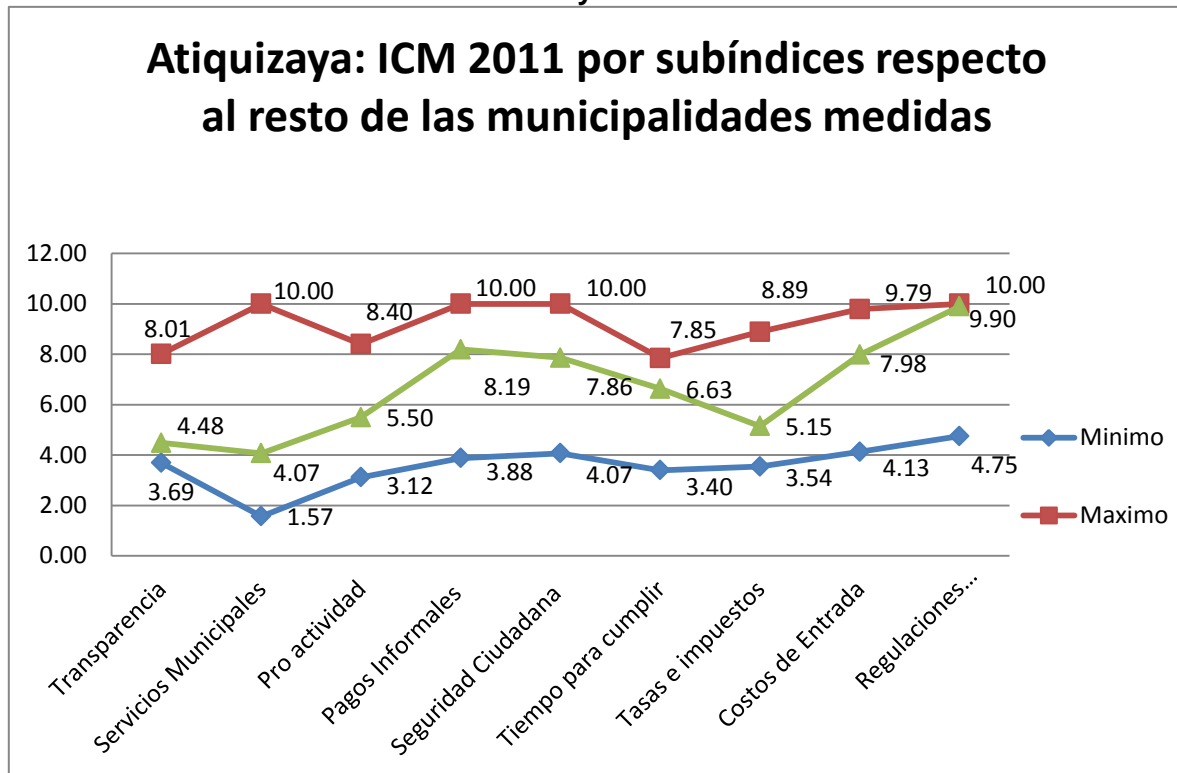
A continuación se presenta de manera gráfica una comparación de las mediciones llevadas a cabo en los años 2009 y 2011 y comparativo del ICM alcanzado por el municipio de Atiquizaya respecto a mediciones del resto de municipios medidos:

Gráfico N° 16. Comparación de valores para nueve Sub Índices de ICM 2009-2011



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

Gráfico N° 17. Comparación de valores para sub índices en medición 2011, Máximos y Mínimos



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

Al realizar un análisis de cada uno de los subíndices del Índice de Competitividad Municipal (ICM), se concretan compromisos, que permita mejorar sus calificaciones y la mejora del ambiente de negocios, atrayente a la inversión en el Municipio.

Transparencia, el sub índice mide, el grado de la apertura a proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el Municipio, obtuvo la calificación de 4.48, la cual está bajo la media, por lo que el municipio, debe implementar mecanismos que le permita a la población conocer y tener acceso a la información.

Servicios Municipales, *esta calificación mide localidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado*, la puntuación obtenida es de 4.07, es uno de las calificaciones más bajas que tiene el municipio, pero se encuentra por más de tres puntos del puntaje mínimo obtenido en los cien municipios medidos, en la medida que el Gobierno Local, establece estas alianzas con el sector privado, permitirá realizar modificaciones en la calidad del servicio enfocado al cliente.

Pro actividad, mide el nivel de dinamismo del gobierno municipal en desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios, Atiquizaya tiene una puntuación de 5.50, ha mejorado su puntuación respecto a la primera medición, es un indicador de análisis, por que se han gestionado inversiones en el municipio, pero es necesario evaluar el impacto de las acciones en el impacto en la atracción de la inversión.

Pagos Informales, se midió la magnitud, incidencia y costos de pagos informales requeridos para iniciar y operar un negocio, obteniéndose la calificación de 8.19, siendo una de las mejores calificaciones obtenidas, la implementación de acciones del gobierno local, para mejorar esta calificación y llegar al máximo puntaje. Pero, en comparación de anterior calificación, se tenía una mejor puntuación, el compromiso debería ser lograr superar la anterior calificación.

Seguridad Ciudadana, Se midió el impacto de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de la municipalidad para prevenir y controlar el crimen, a los entrevistados del sector productivo, califico a este sub índice con un 7.86, superando a la calificación obtenida en la primera medición, el gobierno local, busca superar la medición y contrastar los resultados, con la implementación de acciones sociales (escuelas de convivencias juvenil).

Tiempo para cumplir con Regulaciones, se mide la frecuencia de las inspecciones en cada municipalidad y el grado en que estas se llevan a cabo de la manera apropiada, obteniendo una calificación de 6.63, superando a su anterior calificación, la meta es superar esta calificación, que permita ser mejores evaluando los servicios de inspectoría que se presta, acorde a la eficiencia.

Tasas e Impuestos, califica el monto de impuestos locales y otros cargos requeridos para operar un negocio, la calificación es 5.15, superando la calificación obtenida en la primera medición, en el proceso actual de conversación entre el Gobierno Local y el sector productivo, podría permitir la negociación para actualizar los montos de los impuestos, que permita ser eficientes, que no afecte a la rentabilidad de las empresas, pero no detenga el desarrollo del municipio.

Costos de Entrada, se midió los costos del tiempo y el grado de facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio en el Municipio, la calificación es de 7.98, ha superado la anterior calificación de 7.80, se considera como resultado de las acciones que ha implementado el municipio en facilitar el establecimiento de negocios/empresas.

Regulaciones Municipales, mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio, la puntuación fue de 9.90, superando la puntuación anterior, es la mayor ponderación obtenida por el Municipio, se plantea el conservar esta puntuación y evaluar la forma en que se están haciendo las cosas.

La Medición del ICM, es dinámica, es necesaria la implementación de acciones y estratégicas que les permita a los Gobiernos Locales ir mejorando su competitividad.

En el diagnóstico institucional, se resalta las limitaciones que tiene el personal de la Alcaldía por divulgar las acciones y proyectos que se están ejecutando, además de tener una unidad de compras lenta, así como la insuficiencia de equipos informáticos que limita el ser una alcaldía digital, donde se desarrollen procesos desde cualquier punto, con solo estar conectados a la web.

III.3 Transparencia

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

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

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

- ✓ Reuniones de Concejo Abierto. Las realiza cada quince días, los días jueves, la hora es variada, en el Salón de reuniones del Concejo Municipal.
- ✓ Cabildo Abierto, se realiza cada año, para informar a los asistentes sobre la ejecución presupuestaria del Municipios, en el local de la Alcaldía Municipal.
- ✓ Informe escrito cada año, de la ejecución financiera en proyectos desarrollados en el Municipio, en la revista de fiestas patronales.
- ✓ Formulación del Plan de Desarrollo Local y el plan de inversión municipal, contando con la participación de los habitantes, se realiza cada cinco años.

III.4 Cobertura y Situación Financiera de los Servicios Municipales

En el área de cobros, el Municipio, ha realizado las gestiones de cobro siguientes:

- IMPUESTOS:
 - ✓ Cobro a domicilio (si el contribuyente lo solicita)
 - ✓ Se realiza un cobro masivo cada tres meses

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

Tabla N° 31. Mora Tributaria de Contribuyentes de Impuestos y Usuarios de Tasas por Servicios al Año 2010

Nº	Descripción	Cantidad	Alumbrado	Aseo	Pavimento	Total	%
1	Usuarios de servicios	1,466	\$68,735.84	\$207,100.40	\$33,900.68	\$309,736.92	76.41%
2	Negocios	284				\$88,961.03	21.95%
3	Moto taxis	149				\$6,631.00	1.64%
	TOTAL	1,899				\$405,328.95	100%

Fuente: Depto. de Contabilidad, Alcaldía Municipal de Atiquizaya

La información anterior muestra que al año 2010, los contribuyentes y usuarios adeudaban a la Municipalidad \$ 405,328.95, el 76.41% corresponde a usuarios por servicios, el 21.95% a negocios y 1.64% a moto taxis.

La cartera de mora de los usuarios de los servicios públicos está estructurada de la siguiente manera:

Tabla N° 32. Cartera de Mora de Usuarios de los Servicios, Año 2010

No	Descripción	Número	Alumbrado	Aseo	Pavimento	Total
1	Usuarios	1,466	\$68,735.84	\$207,100.40	\$33,900.68	\$309,736.92
			22.19%	66.86%	10.95%	100.00%

Fuente: Depto. De Contabilidad de Alcaldía Municipal

Los 1,466 usuarios morosos en concepto de tasas por servicios, adeudan \$ 309,736.92, de los cuales la mayor deuda, el 66.86% corresponden al Aseo y traslado de los desechos sólidos, el 22.19% conciernen al servicio de alumbrado y el 10.95% al pavimento. Es importante señalar que la Municipalidad no tiene convenio con la empresa eléctrica CLESA para el cobro automático.

III.5 Pro actividad

Es la voluntad y acciones que realiza el gobierno local para promover iniciativas que atraen la inversión. En el caso del Gobierno Municipal de Atiquizaya, éste ha trabajado en tres líneas, para atraer la inversión:

1. Fortalecimiento de las actividades productivas locales, con la implementación de proyectos y acciones, que permita que los productores locales, produzcan volúmenes de productos, que son materia prima para plantas agroindustriales.
2. Mejorar la agilidad de los trámites administrativos, específicamente, en el sistema de cobro, instalando los post en tesorería para el cobro de tasas e impuestos y este como un paso previo al pago en línea utilizando la web.
3. La cultura en convivencia, empresarial, que permita la formación de empresarios desde la juventud, para ello, se ha invertido en escuelas y vías de acceso.

III.6 Seguridad

Las tasas de criminalidad, el desarrollo económico y el crecimiento se relacionan de una manera compleja. Bajos niveles de desarrollo económico implican altos grados de pobreza y niveles igualmente altos de actividad criminal. La evidencia empírica sugiere que el estancamiento económico puede incrementar posteriormente las tasas de criminalidad si aumenta la desigualdad en la distribución de ingresos. Por otra parte, el crimen puede afectar negativamente el desarrollo económico alterando el retorno de inversiones y la rentabilidad de los negocios. En el Caso de este municipio, según datos consolidados en el MAPA DE VIOLENCIA Y SU REFERENCIA HISTORICA, Homicidios, tasas relativas: Mayor de 1.05 (mayor que lo esperado) Homicidios, Tasa ajustada por factor asociado: Mayor que 4.24 por cada 10,000 habitantes.

Altos índices de actos delictivos, tales como extorsión, secuestro u homicidio, incrementan el riesgo de inversión y el beneficio derivado de las actividades lícitas.

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

La Constitución de la República brinda el marco superior en el cual actúa el municipio; en esta carta magna se determina que para la administración política, el territorio del país se divide en departamentos y en municipios; igualmente, define que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.¹⁴

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 (262 en total), 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"

¹⁴ Constitución de la República de El Salvador. Arts. 202,203 y 204.

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

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

Con el propósito de conocer la normativa y demás disposiciones que regulan actualmente la administración tributaria del Municipio, se procedió a recopilar y analizar la documentación pertinente, considerando su vigencia y aplicabilidad, incluyéndose en la tabla siguiente:



Tabla N° 33. Síntesis de las Ordenanzas

No	NOMBRE	TOMO	NUMERO	FECHA
1	Ordenanza reguladora del rastro municipal	387	121	29 de Junio de 2010
2	Ordenanza de Aseo y Disposición Final de los Desechos Sólidos del Municipio de Atiquizaya	391	76	26 de Abril de 2011
3	Reforma a la ordenanzas de tasas por servicios municipales de Atiquizaya	390	31	14 de Febrero de 2011
4	Ordenanza reguladora de Tasas por servicios municipales del Municipio de Atiquizaya	389	236	16 de Diciembre de 2010
5	Ordenanza para el funcionamiento de vehículos de tres ruedas comúnmente llamados moto taxis del municipio de Atiquizaya	387	110	14 de Junio de 2010
6	Reglamento Interno del Rastro Municipal de la Ciudad de Atiquizaya ¹⁵	390	53	16 de Marzo de 2011

Fuente: Recopilación propia, con aportes de La Alcaldía Municipal de Atiquizaya.

El Municipio de Atiquizaya, para ordenar y regular los procesos de su actividad comercial, se rige por seis ordenanzas municipales.

La Ordenanza de Tasas por servicios municipales, emitida el 16 de diciembre de 2010, ha tenido reformas en el año 2011, en lo referente a las viviendas, en esta se incluye el costo por el mantenimiento de las vías y aceras, se actualiza la tasa por Alumbrado Público, Aseo Público, en lo referido a Habitación, el valor se mantiene, pero en el caso del sector productivo, el cálculo del impuesto a pagar, se realiza en función de sus activos netos.

Se incorpora el impuesto al servicio del transporte público, por cada entrada a la ciudad. Además, se agrega el precio por arrendamiento de predios municipales para circos.

¹⁵Es de orden normativa sobre el funcionamiento del Rastro Municipal.

Se han emitido dos ordenanzas, que buscan regular el funcionamiento de los servicios de las Moto taxis y del Rastro Municipal.

III.8 Número de Negocios Registrados en el Catastro Empresarial

En el Catastro se tienen registradas 459 empresas, que de acuerdo al giro de la actividad económica se clasifican en la forma que aparece en la tabla siguiente:

Tabla N° 34. Detalle de negocios por Actividad Económica registrados en el Catastro Empresarial, Año 2011 Unidad de Administración Tributaria

Sector/Categoría	Total por Categoría.
COMERCIO	256
SERVICIOS	149
INDUSTRIAL	54
TOTAL	459

Fuente: Catastro Municipal de la Alcaldía de Atiquizaya

CAPÍTULO IV

TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL



Capítulo IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

IV.1 Tejido productivo del municipio

a. PIB per cápita del municipio

La renta *per cápita*, PIB/PBI *per cápita* o ingreso *per cápita*, es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto) y la cantidad de habitantes de un municipio. Para obtenerlo, hay que dividir el PIB del Municipio entre su población. A Atiquizaya le corresponde \$ 6,260.40 según el Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de El Salvador,

PIB per cápita	\$ 6,260.40
-----------------------	-------------

b. Perfil del sector agrícola

A continuación se presenta el número de productores y tipo de cultivo en el Municipio de Atiquizaya:

Tabla N° 35. Número de Productores y Tipo de Cultivo

No	Total de Productores	Tipo de productor		Tipo de cultivo que siembra					
		Comercial	Pequeño	Caña	Café	Maíz	Sorgo	Frijol	Arroz
1	2,639	1,048	1,591	22	355	2639	998	2410	13

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

En el Municipio de Atiquizaya, según el IV Censo Agropecuario 2007-2008, existen 2,639 agricultores, de los cuales 1,048 son agricultores comerciales y 1,591 son agricultores en pequeño.

El maíz es el cultivo más sembrado ya que 2,639 Agricultores siembran maíz; por otra parte, se tienen 2,410 agricultores que siembran frijol por lo que es segundo cultivo más sembrado; así mismo hay 998 agricultores que siembran sorgo, siendo el tercer cultivo más sembrado.

Los volúmenes de producción del maíz, sorgo, frijol y arroz en el municipio se presentan a continuación:

Tabla N° 36. Volúmenes de Producción

No	Producción en QQ			
	Maíz	Sorgo	Frijol	Arroz
1	91,774	113,547	10,852	4,038

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

De acuerdo a la información anterior, en el Municipio los volúmenes de producción de maíz, sorgo, frijol y arroz fueron 91,774, 113,547, 10,852 y 4,038 quintales, respectivamente.

Para tener estos volúmenes de producción, el sector agrícola, demanda mano de obra para lograr la producción, siendo ésta:

Tabla N° 37. Demanda de Trabajo

No	TOTAL TRABAJOS DEMANDADOS	MASCULINO		FEMENINO		TOTALES	
		FIJOS	TEMPORAL	FIJOS	TEMPORALES	FIJOS	TEMPORALES
1	12,168	623	9,785	24	1,736	647	11,521

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

El sector agrícola, genera una demanda de 12,168 empleos, de los cuales 647 son empleos fijos y 11,521 son temporales, según la estación del cultivo.

Además, el cultivo es demandante de áreas para siembra, siendo usadas 6,210.13 manzanas para cultivo y 193.77 manzanas para instalaciones.

Se podría afirmar que de las 7,394.97 Manzanas que se utilizan para producción agrícola y agropecuaria, 6,590.79 tiene dueño y él la cultiva, 615.17 manzanas son arrendadas para producir y 189.01 manzanas tienen otra forma de funcionamiento.

c. Perfil del sector agroindustrial

Los productos agrícolas de mayor cultivo, son: café, granos básicos, caña de azúcar, frutas, hortalizas y pastos. La región cafetalera comprende los municipios de: El Refugio, Turín, Atiquizaya, Apaneca, Concepción de Ataco, Ahuachapán, Tacuba, Jujutla, San Pedro Puxtla y Guaymango. Los granos básicos se cultivan intensamente en los municipios de Ahuachapán, Tacuba, Turín, Atiquizaya y San Francisco Menéndez.

Tabla N° 38. Agroindustria

No	Total de productores	Caña de azúcar			Café					
		Azúcar	Panela	Otros	Solo productor	Beneficiador/ exportador	Pergaminero / torrefactor	Negociante	Beneficiador	Pergaminero
1	377	22	0	0	342	4	0	8	4	1

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008

Se tienen 377 productores en el sector agroindustria, de este número, 22 se dedican a la caña de azúcar con fines industriales, se tienen 342 productores de café y no lo procesan, pero hay 4 exportadores, 8 negociantes y 1 que comercia el café en pergamino.

d. Perfil del sector industrial.

A continuación se presentan la generación de empleos en los diferentes sectores económicos:

Tabla N° 39. Empresas en el Municipio que Generan Empleo

No	SECTOR	CANTIDAD	NUMERO DE EMPLEOS		total empleo generado	% de generación de empleo
			TEMPORALES	PERMANENTES		
1	Comercio	552	796	200	996	60.77%

No	SECTOR	CANTIDAD	NUMERO DE EMPLEOS		total empleo generado	% de generación de empleo
			TEMPORALES	PERMANENTES		
2	Industria	110	201	74	275	16.78%
3	Servicios	123	261	107	368	22.45%
	Total	785	1,258	381	1,639	100.00%

Se encuentran 110 industrias en el Municipio, siendo estas de estructura metal mecánica, panificación, molinos de nixtamal, construcción, y sastrerías, que generan 275 empleos, de los cuales 201 son temporales y 74 permanentes.

e. Perfil del sector comercio

Se tienen inscritos 552 negocios tales como: venta de cereales, chalets, reparaciones de bicicletas, gasolineras y otros diversos, entre pequeños y medianos. .

A nivel del Municipio se están generando 996 empleos, de los cuales 796 son temporales y 200 permanentes.



g. Perfil del sector servicios

Se encuentran inscritos 123 empresas/ negocios como son: salones de belleza, academias, comedores y transporte, considerados entre la micro y pequeña empresa. Los negocios, que están en este rubro, están generando 368 empleos, 261 temporales y 107 permanentes.

h. Perfil del sector turismo

En la realización de los talleres, se planificó el potenciar el turismo. En el Municipio, se tienen alojamientos, pero no están catalogados en el rubro de turismo, mas bien, se tienen dentro del sector de servicios.

i. Cooperativas que existen en el Municipio

El IV Censo Agropecuario 2007- 2008, plantea la existencia de una cooperativa, sin embargo, no se confirma dicha afirmación.

IV.2 Tejido empresarial

a. Estructura

Los sectores identificados en el Municipio son Comercio, Industria, Servicios y las actividades agrícolas y agroindustriales del Café y caña de azúcar.

b. Género de propietarios

Existen 785 empresas/negocios registrados en la base de datos del Ministerio de Economía, de los cuales, las propietarias y propietarios son: 493 mujeres y 292 hombres.

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

a. Cadenas existentes

La cadena existentes identificadas, están la del café, donde unos son los productores, otro grupo de empresarios son los procesadores y exportadores y otros son los que suministran los insumos materiales.

b. Cadenas potenciales

El Municipio de Atiquizaya, se ha aventurado a incentivar el cultivo de hortalizas, con pequeños agricultores, siendo las principales dificultades encontradas la comercialización de los productos y el suministro de insumos para el cultivo hidropónico.

La segunda cadena identificada, es el de las artesanías de lata, pero se tiene la dificultad en la comercialización de los productos.

IV.4 Servicios de Apoyo a Empresas

a. Oferta de servicios financieros

En el Municipio de Atiquizaya, existe una agencia financiera, La Caja de Crédito de Atiquizaya, el acceso a crédito que tengan los empleados, depende de las ofertas que ponga a disposición dicha entidad. Los servicios financieros son:

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

b. Oferta de servicios no financieros

Los empresarios que deseen tener asistencia técnica, la solicitan al CDMYPE ubicado en la Universidad de Sonsonate USO, con cobertura para el Departamento de Ahuachapán, la asistencia técnica hacia emprendedores no se proporciona.

CAPÍTULO V

FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

V.1 Metodología Utilizada

El Análisis "**FODA**" es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Se dispuso la formación de cuatro mesas de trabajo, donde cada una, analizara los diferentes temas ligados al clima de negocios:

1. Actividad Económica
2. Recursos: materiales y fuerza laboral/ mano de obra/ empleo
3. Acceso a financiamiento/inversión
4. Acceso al mercado/comercialización

De un total de 1453 empresas existentes en el municipio, se invitaron 73 representantes y de éstas solamente asistieron 39.

V.2. Participación del sector privado

Con la participación de 57 actores privados que representaban a diferentes sectores, se realizó el diagnóstico de la situación del ambiente de negocios en el municipio.

V.3 Resultado del FODA (Sectores e Instituciones)

A los participantes se les solicitó que identificaran el contexto externo e interno en que se mueve su economía y que constituyen elementos que facilitan o entorpecen la generación de un ambiente competitivo adecuado para el desarrollo de sus negocios. Los aspectos externos son los que se generan fuera del municipio y constituyen unas oportunidades que pueden aprovecharse o unas amenazas que deben afrontarse; a diferencia de los internos, que son las fortalezas que se necesita potenciar o las debilidades que deben superarse.

Para el cumplimiento de los objetivos del taller, los participantes, se integraron en mesas de trabajo, que para el Municipio de Atiquizaya son las de Comercio, Servicio e Industria. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla N° 40. FODA Sector Industrial

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso hídrico abundante en el municipio • Recurso suelo, con vocación al cultivo del arroz • Vías de acceso hacia Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate en buenas condiciones • Dinamismo productivo de las personas del municipio • Organización de pequeños productores agrícolas • Fuerza laboral capacitada, que sus fuentes de trabajo están en Ahuachapán, Apaneca, Santa Ana y Sonsonate • Disponibilidad de fondos con la apertura de las Oficinas del BFA en el municipio • Explotar el Concepto del municipio con la lotería de Atiquizaya • Vocación del territorio, con potencial para el arroz y la abundancia del agua 	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios del arroz, oportunidad para la siembra masiva del producto • Mercados para los productos agro turística en el municipio • Existencia de Proyectos de USAID para apoyo del desarrollo económico • Demanda de mayores volúmenes de hortalizas de los supermercados como WallMart y Supe selectos de Santa Ana 	<ul style="list-style-type: none"> • Sectores comercio, industria, servicios desorganizados • Falta de ordenanzas que controlen el comercio externo • Los productores agrícolas no cuentan con asistencia técnica agrícola • Falta de incentivos para el comercio local • Precios de los productos son bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Delincuencia • Comerciantes extranjeros • Cambio climático • Sector cafetalero sin asistencia técnica/ pequeño • Mercado local prefiere productos importados y no elaborados en el país

Tabla N° 41. FODA Servicios e Industria

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos hídricos abundantes en el municipio • Se cuenta con una oficina del CENTA, que proporciona asistencia técnica a una parte de los agricultores • Buena conectividad (carreteras) • Acceso a fronteras • Recurso Humano calificado y no calificado, para asumir diferentes tareas y responsabilidades • Apoyo Institucional (Alcaldía) • Suelos fértiles • El comité Municipal de convivencia, ha permitido reducción de la criminalidad • El Municipio cuenta con Espacios adecuados para esparcimiento (El polideportivo, el balneario municipal, el parque vivero) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de ONG´s • Los habitantes de los Municipios de Ahuachapán, Chalchuapa, Ataco, que buscan espacios para visitar • Gestión institucional nacional e internacional • Acceso a líneas de crédito en la cabecera departamental • Accesos a servicios de salud en la cabecera departamental • En el país se dispone de Asistencia técnica, de OG´s y de ONG´s que atienden diferentes áreas de especialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización de los empresarios/ dueños de negocios/ sectores. • Falta de capacitación en temas que fortalecen las capacidades de los que trabajamos en el sector • Falta de tecnificación para ser más eficientes en el uso de recursos • Falta de desarrollo turístico: no existe infraestructura, no se cuenta con apoyo en la promoción de productos y realización de eventos, etc • Falta de recursos humanos para producción agrícola • Falta de desarrollo de la agroindustria • Falta de promoción de productividad local • Acaparamiento del producto • No ser sujeto a crédito • Caminos vecinales en mal estado • Competencia desleal • Insatisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios para comercializar productos • Violencia social en el país • Contaminación de mantos acuíferos • Cambios climáticos

Tabla N° 42. FODA Con Instituciones

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a créditos • Conectividad vial • Somos productivos • Contamos con unidades de Salud FOSALUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una filial de la Cámara de Comercio • Atraer inversionistas para Crear fuentes de trabajo • Identificación de diversas OG´s y ONG´s en el departamento y en San Salvador para Capacitación permanente de empresarios • Mercado potencial en municipios vecinos para Comercializar productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de instituciones bancarias • Falta de turistas • Compras de la municipalidad las realizan fuera del municipio, en detrimento de los proveedores locales • Falta de coordinación en la realización de eventos para comercializar/ promocionar productos • Falta de competitividad de productos y poca publicidad • Falta de eventos culturales en el municipio 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia y delincuencia • Competencia desleal de comerciantes de fuera que evaden impuestos • Reforma tributaria

Tabla N° 43. FODA RESUMIDO MUNICIPIO DE ATIQUIZAYA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso hídrico abundante y suelo fértiles, con vocación al cultivo del arroz • Vías de acceso hacia Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate en buenas condiciones y con acceso fácil a fronteras. • Fuerza laboral capacitada y dinamismo productivo de las personas del Municipio • Se cuenta con Apoyo Institucional de OG´s • El Municipio cuenta con Espacios adecuados para esparcimiento (El polideportivo, el balneario municipal, el parque vivero), así como con la lotería de Atiquizaya • El comité Municipal de Convivencia, ha permitido reducción de la criminalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios del arroz, oportunidad para la siembra masiva del producto • Mercado potencial en municipios vecinos para comercializar productos locales, así como para abastecer demanda de hortalizas de los supermercados como Wall Mart y Super Selectos de Santa Ana • Los habitantes de los Municipios de Ahuachapán, Chalchuapa, Ataco, que buscan espacios para visitar • Gestión institucional nacional e internacional • Crear una filial de la Cámara de Comercio • Fuentes de trabajo en municipios aledaños • Existencia de diversas OG´s y ONG´s en el departamento y en San Salvador para capacitación permanente de empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas instituciones bancarias para acceder a créditos. • No se promocionan los sitios turísticos del municipio. • Sectores comercio, industria, servicios desorganizados: Falta de coordinación de la Municipalidad con el sector privado en la realización de eventos para comercializar/promocionar productos. Compras municipales fuera del municipio • Déficit de Mano de obra y falta de asistencia técnica y capacitación sistemática de empresarios, así como para las actividades productivas agrícolas. Insatisfacción laboral • No se tiene plantas de procesamiento agroindustrial, por ello, se pierden las naranjas, tomates • No existen espacios en el municipio para comercializar los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia y delincuencia • Reforma tributaria • Intermediarios para comercializar productos de los municipios aledaños • Cambios climáticos • Comerciantes extranjeros que llegan al municipio

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1058 293 1449 407">• Falta de publicidad y competitividad de productos, comerciales y culturales; así como de servicios<li data-bbox="1058 448 1465 505">• Precios de los productos son bajos<li data-bbox="1058 545 1373 602">• Falta de promoción de productividad local<li data-bbox="1058 643 1419 732">• Falta de incentivos para el comercio local. Caminos vecinales en mal estado	

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

FORTALEZAS

Ubicación y acceso al Municipio

Gracias a que el Departamento del Ahuachapán es interconectado por dos carreteras internacionales, se facilita el acceso hacia cualquier lugar así como la llegada de los que transitan sobre la carretera y son atraídos a Atiquizaya. Las carreteras son pavimentadas: 1) al Norte, la carretera (CA-8) que procedente de Sonsonate enlaza Apaneca, Ataco, Ahuachapán y Las Chinamas, con la República de Guatemala, a través del Puente El Jobo; 2) al Sur, en la Zona Costera (CA-2), conocida también como Carretera del Litoral, enlaza al país con la República de Guatemala.

Recurso hídrico abundante y suelo fértiles, con vocación al cultivo del arroz

El Municipio de Atiquizaya posee una serie de ventajas naturales que le favorecen y que son factibles de ser explotados mayormente, entre ellos su caudal hídrico ligado a la explotación del suelo, orientando el desarrollo de la producción de arroz a mayor escala

Fuerza laboral y dinamismo productivo de las personas del municipio

El Municipio cuenta con mano de obra, mayormente la no calificada, capaz de satisfacer las demandas que puedan surgir en el cultivo del arroz y el café, como zona de cultivo potencial.

Se cuenta con Apoyo del Gobierno Municipal

La existencia de un buen talento humano y capacidad innovadora de la población para enfrentar los retos que exige el incremento de la productividad y la competitividad en el Municipio, es fortalecida por el Gobierno local.

Se cuenta con Apoyo Institucional de OG's y ONG's

En el Municipio se ha consolidado una importante oferta de instituciones y organizaciones que promueven el desarrollo económico, social y ambiental local, lo que constituye un efecto dinamizador de las inversiones en el desarrollo de proyectos urbanísticos, recreativos y turísticos

El Municipio cuenta con Espacios adecuados para esparcimiento y para el desarrollo de negocios

En el Municipio funcionan una gran diversidad de atractivos turísticos y lugares de esparcimiento: El polideportivo, el balneario municipal, el parque vivero, las aguas térmicas del río de agua caliente, formando quebrada Los Pisos y La Aguja, así como con la lotería de Atiquizaya, lugares y actividades en los que se albergan comercios de diversa índole; sitios que son captos de turistas y visitantes locales. En la cabecera del municipio se ofrece una buena cobertura de los principales servicios públicos para atender el flujo de demanda turística.

Percepción de seguridad local

Las condiciones de movilización de las personas son buenas, acompañadas de una dosis de tranquilidad y confianza al contar con el apoyo de un Comité Municipal de Convivencia.

DEBILIDADES

Falta de promoción de lugares y productos locales

Se necesita más apoyo en la promoción y publicidad de productos, zonas y sitios turísticos de interés para los actores privados. Falta señalización adecuada que promueva los diversos sitios y lugares existentes que se constituyan como lugares de interés para visitantes. El comerciante local no cuenta con ningún incentivo que le aliente a mejorar su actividad y a ser competitivo; carecen de condiciones favorables para la inversión productiva (infraestructura idónea, capital humano, medio ambiente, fortaleza económica, etc.), para potenciar, retener y atraer empresas que se mantengan produciendo en forma rentable.

Falta de oportunidades laborales y de fortalecimiento de capacidades.

El acceso a educación superior se dificulta para la gran mayoría de pobladores del Municipio al no contar con instituciones de educación superior, no con recursos económicos para sufragar los costos que implican trasladarse a ciudades como Santa Ana o, San Salvador para recibir educación universitaria; además, hay una baja cobertura educativa en la población en edad escolar entre los 15 y 17 años. Existe una elevada oferta de mano de obra no calificada que se emplea en actividades con bajo valor agregado y baja remuneración. El mayor porcentaje de establecimientos locales son microempresas familiares a nivel de subsistencia, negocios informales que se dedican al desarrollo de actividades como ventas de mercado (fijas y ambulantes), tiendas, salas de belleza, ventas de jugo y refrescos, tortillerías, pupuserías, etc. por lo que en buena medida es la población más afectada cuando los gobiernos municipales implementan medidas de reordenamiento de ventas en calles y en zonas aledañas. Aunado a esto se menciona la falta de asistencia técnica y capacitación sistemática a empresarios, así como a los productores agrícolas.

Escaso equipamiento e infraestructura para la producción y comercialización de productos agroindustriales y agrícolas

No hay centros para la producción y venta de productos agroindustriales y agrícolas del Municipio. No se tiene plantas de procesamiento agroindustrial, por ello, se pierden las naranjas, tomates, etc.

Falta de organización, integración y trabajo de los sectores económicos: comercial, industrial, etc.

La falta de articulación de los actores privados pertenecientes a los diferentes sectores económicos no permite el establecimiento y desarrollo de alianzas que les facilite negociaciones estratégicas para beneficio de productores y/o compradores. La participación gremial es limitada, lo que promueve la descoordinación entre la municipalidad y el sector privado en la realización de eventos para comercializar/promocionar productos, así como en el logro de acuerdos que promuevan medidas positivas para los actores, ejemplo: Compras municipales fuera del municipio.

OPORTUNIDADES

Precios y calidad

Los precios del arroz, que han tenido un repunte en sus precios, es una oportunidad para la siembra masiva del producto).

Aprovechamiento de la Inversión nacional y extranjera

A la fecha la ciudad de Atiquizaya no es destino para la realización de inversiones por parte ni de nacionales ni de extranjeros, lo cual no posibilita lograr niveles de competitividad en el sector servicios, especialmente en el sector turismo. La Municipalidad, con la gestión municipal que efectúa, podrá apoyar y atraer inversión, tanto internacional como local

Formación de personal competitivo

El acceso a OG's y ONG's, coloca a disposición de las nuevas generaciones los servicios de fortalecimiento de capacidades necesarias y suficientes para la incorporación al desarrollo de las actividades productivas, especialmente en el fortalecimiento de aquellas que abonan al desarrollo del sector agropecuario y comercial.

Disponibilidad en el país de nuevas tecnologías y desarrollo de proyectos productivos

Los actores privados del municipio pueden aprovechar el apareamiento de nuevas tecnologías cuya aplicación les ayude a mejorar la productividad, comunicación, rendimientos, entre otros y así cubrir mercado potencial en municipios vecinos, comercializar productos locales y abastecer demanda de hortalizas de los supermercados como Wall Mart y Super Selectos de Santa Ana.

Desarrollo Turístico rural y urbano

Por su corta distancia a Municipios de Ahuachapán, Chalchuapa, Ataco, así como a otras ciudades principales del departamento; el municipio afronta una alta demanda de construcciones turísticas (hoteles, comedores, centros comerciales y turísticos, entre otros) para el desarrollo de actividades recreativas y espacios para visitar.

AMENAZAS

Violencia y delincuencia.

Por el cobro de la renta y la existencia de maras, suscitándose robos, extorsiones, que limita la disponibilidad de fondos y la reducción en los inversores en el Municipio.

Reforma tributaria, ha implementarse en lo referido a la Renta

La Aplicación de la nueva normativa de aplicación para el ingreso tributario de la Renta aplicable a profesionales y empresas, que afectaría con el cargo a cuenta, limitando la liquidez de los fondos.

Intermediarios para comercializar productos de los Municipios Aledaños.

Los productores locales, sus productos son comercializados por intermediarios, que llegan donde cada productor, para comprarle sus productos y comercializarlo posteriormente.

Cambios climáticos, lluvias en la época de cosecha

El Cambio climático, está afectando con las lluvias fuera del periodo, provocando la pérdida del producto como el café, también el caso de lluvias intensas de mayor duración, que afecta la producción de las hortalizas.

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

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

Participaron los jefes y responsables de las unidades de:

- ✓ Secretaria Municipal
- ✓ Encargado de Catastro
- ✓ Encargada del Centro de Desarrollo Productivo de la Mujer
- ✓ Auditor Externo
- ✓ Jefe de UACI
- ✓ Tesorera
- ✓ Gerente
- ✓ Coordinador de Comunicaciones
- ✓ Concejal
- ✓ Encargado de Recursos Humanos
- ✓ Encargado de Cuentas Corrientes
- ✓ Administrador de Cementerio Municipal
- ✓ Superviso
- ✓ Administrador del Rastro
- ✓ Administrador Polideportivo
- ✓ Administrador de Casa de la Niñez
- ✓ Contadora
- ✓ Jefe de UATM
- ✓ Coordinadora de Unidad Municipal de la Mujer

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

TALLER DE DIAGNOSTICO MUNICIPAL DE ATQUIZAYA¹⁶:

Tabla N° 44. FODA Institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo para las niñas, jóvenes y mujeres • La profesionalidad (título académico) en la mayoría de las jefaturas • Personal capacitados en sus cargos • Relleno sanitario • Post (cobro de servicios con tarjetas de crédito) • Se toma muy en cuenta la opinión ciudadana, abonando así a las herramientas de transparencia • Se esta instalando un nuevo programa de cuentas corrientes • Se realizó un análisis ambiental para obtener permisos legales en el rastro municipal • Nuevos departamentos como el CAM • Certificación con sello UNICEF • Jefaturas distribuidas con equidad de genero • Las construcción del polideportivo • Programa de becas • Atención especial a niños y 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en desarrollo profesional • Mas capacitaciones al personal de campo y administrativo • La capacidad de gestión de proyectos es un potencial de la administración • Las capacitaciones de organizaciones o instituciones con experiencia • Ofrecer y poner al alcance del personal capacitaciones, diplomados, maestrías, que nos hagan mas especialistas en las áreas de trabajo respectivamente • Beneficios por tener la Certificación de la UNICEF • Desarrollarnos en programas deportivos • Comunicación mundial con la red social • Apoyo técnico y financiero AECID para la creación de las políticas de la niñez 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitaciones • Falta de equipo informático, sistemas y mobiliarios para trabajar • Falta de mobiliario para empleados • Falta de certificación ISO 9001 • Falta de implementos de recursos técnicos • No existen bases de datos o estadísticas de las actividades municipales • Es necesario reforzar los mecanismos de control en cuanto a procesos a seguir • Falta de continuidad a las capacitaciones • Falta de mobiliario y equipo • Falta de inspector de seguridad • Falta de capacitación sobre estrategias de atención por departamento • Falta de fondos para la divulgación de proyectos • Sistematizar el turismo • Falta de infraestructura para 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo electoral • Migración del comercio informal • Falta de fuente de empleos • Delincuencia • Poco apoyo de instituciones gubernamentales • Índices de mortalidad debido a la delincuencia (mala imagen) • Los cambios climáticos • No contar con sucursales del sistema financiero • Periodo electoral • Migración del comercio informal • Falta de fuente de empleos • Delincuencia • Poco apoyo de instituciones gubernamentales • Índices de mortalidad debido a la delincuencia (mala imagen) • Los cambios climáticos • No contar con sucursales del sistema financiero

¹⁶ Taller realizado con personal de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • mujeres • Relleno sanitario y la creación de la unidad de medio ambiente • Se cuenta con un centro de formación y una unidad de la mujer • Continuar potenciando el agro • Personal joven y capacitado profesionalmente • Personal joven y capacitado constantemente • Recurso humano calificado • Buena gestión tributaria • Actualización de ordenanzas municipales en cuanto a impuestos y tasas • Se cuenta con un centro de desarrollo en beneficio de la mujer • Sello UNICEF • Programa de becas • Se cuenta con una unidad de la mujer en beneficio de la atención integral • Disposición final de los desechos sólidos • Programa en beneficio de la niñez • Existen menos observaciones de la Corte 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo técnico de ISDEMU para la creación de políticas municipales de género • Coordinación y apoyo con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales • Comunidades organizadas en asociaciones, consejos, Comités y ADESCOS • Convenios con CNR y CLESA • Ampliación del relleno sanitario • Aplicación de la ley de carrera administrativa • Actualizar la ley de arbitrios municipales • Convenios con ONG y cooperativas internacionales • Creación y aplicación de políticas de la mujer y de la niñez • Creación del CAM 	<p>el funcionamiento de la casa de la niñez y de la juventud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales y financieros para el desarrollo productivo de mujeres que egresan del centro • Mejorar red para trabajar en línea • Establecer un sistema de comunicación interna • Crecimiento de comercio informal • Poca capacidad para promover el Emprendedurismo en los habitantes • Falta de publicidad de los diferentes proyectos y actividades que se realizan • Falta de mobiliario y equipo idóneo para cada unidad • Falta de la unidad de selección y contratación del personal • Tardanza en la compra de mobiliario, equipo y otros • No contamos con políticas para atraer la inversión por medio de empresas • Fondos insuficientes para desarrollar diferentes proyectos que se necesitan 	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>de Cuentas</p> <ul style="list-style-type: none">• Áreas de recreación juvenil		<ul style="list-style-type: none">• Falta de sistematización de registros• Falta de ética dentro de la institución• No se cuentan con talleres vocacionales para hombres	

Fortalezas.

La Municipalidad de Atiquizaya, su mayor porcentaje de los empleados cuentan con una carrera Universitaria, con especialización en áreas específicas, según la demanda laboral que tiene la Municipalidad, además ha creado nuevas dependencias que permitiría brindar un mejor servicio y que el Municipio ha ganado el sello UNICEF, permitiría acceder a nuevos fondos.

La Municipalidad ha implementado en las dependencias de cuentas corrientes, el pago de impuestos, tasas a través de tarjetas de crédito, utilizando el POST

Oportunidades

En el Municipio, la AECID ha iniciado el trabajo con el apoyo técnico y financiero para la creación de las políticas de la niñez, así como el contar con las comunidades organizadas en ADESCOS, que permite una mejor atención.

Debilidades.

No se cuenta con las bases de datos o estadísticas de las actividades municipales, de los negocios y la calidad del impacto, que nos permita establecer mecanismos de mejora, evaluación y control.

No existe definición de estrategias a seguir para dar un servicio de calidad. Así como las limitaciones de no divulgar los buenos proyectos que se ejecutan.

No se tienen políticas ni estrategias que permitan al personal de la alcaldía atraer la inversión en el municipio.

Amenazas

La Migración del comercio informal hacia otros municipios, por la aplicación de normativas exigentes, se tienen faltas de fuentes de empleos, que limita el ingreso a los negocios, que tiene dificultad de pago de impuestos.

CAPITULO VI

PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL



CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

VI. 1 Visión

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

VISIÓN A 5 AÑOS

Atiquizaya, a partir del 2012, es un Municipio con crecimiento económico, competitivo, desarrollado, organizado y seguro, donde existen oportunidades de desarrollo para sus habitantes, con enfoque de desarrollo sectorizado, donde el sector público y empresas se encuentran organizados, fortalecidos, con mercados seguros para sus productos.

Un Municipio modelo económico regional, donde el desarrollo económico es el centro de desarrollo, donde la aplicación de políticas enfocadas a la atracción de la inversión, potenciando toda la capacidad del Municipio, constituyéndose en un polo de desarrollo económico regional.

VI. 2 Objetivos Estratégicos

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

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del Municipio de Atiquizaya son:

Tabla N° 45. Objetivos Estratégicos

O1.1: Alcanzar un aprovechamiento sustentable de los potenciales naturales O1.2: Posicionar competitivamente al Municipio de Atiquizaya como un destino recreativo y turístico en el mercado nacional.
O2: Lograr en los ciudadanos la afabilidad, el buen trato, calidez humana, hospitalidad y respeto a bienes y valores; imprimiendo así marca de territorio a una ciudad con destino recreativo y turístico
O3: Estimular la organización de la base empresarial por medio del fomento de grupos asociativos
O4.1: Contar con mano de obra calificada con calidad, espíritu crítico e innovador; en función de los productos turísticos
O5: Modernizar la gestión de la municipalidad bajo criterios de calidad, eficiencia y transparencia, para la promoción del empleo local, el emprendedurismo y la atracción de nueva inversión o localización de actividades económicas

VI. 3 Líneas Estratégicas

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

Tabla N° 46. Líneas Estratégicas

LE1: Fomento de la organización empresarial y de socios público privado.
LE2: Fortalecimiento de la actividad turística del municipio.
LE3: Desarrollo Productivo en el Municipio
LE:4 Formación del recurso humano e inserción laboral
LE5: Seguridad y ordenamiento de la ciudad.
LE6: Fortalecimiento de capacidades del GL para el ejercicio de sus competencias en competitividad

LE1: FOMENTO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE ASOCIOS PÚBLICO PRIVADO.

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 de los agentes privados; fortalecer vínculos entre el sector privado y el sector público; articular sectores productivos y empresariales con el sector educativo y de investigación (universitario), para incorporar nuevas tecnologías y cualificar la mano de obra

La Municipalidad deberá fortalecer su capacidad de formar alianzas estratégicas con instituciones nacionales como el Ministerio de Turismo, CONAMYPE, INSAFORP y agencias de cooperación nacional e internacional que hagan posible la inserción exitosa del Municipio en procesos ya en marcha, en el fortalecimiento de actividades productivas y en el desarrollo del turismo, las microempresas, etc..

LE2: FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL MUNICIPIO.

En el municipio, existen espacios físicos con vocación turística y de producción agrícola, es el caso de los estanques piscícolas, los cuales no se ha potenciado, debido a los ingresos, el principal cultivo era el café, con la reducción de los precios, el municipio, plantea el diversificar su propuesta turística, al desarrollar estos espacios físicos con potencial turístico y relacionándolo con las áreas de servicio, industria y comercio del Municipio. El atractivo principal está centrado en las actividades recreativas y turísticas que ofrece y en sus productos y servicios turísticos como es la famosa “Lotería de Atiquizaya”, los cuales deben entenderse como “un sistema de componentes ensamblados, capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades que satisfacen sus necesidades, otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral”

LE3: DESARROLLO PRODUCTIVO EN EL MUNICIPIO

El soporte económico principal de muchos actores privados del Municipio está centrado en las actividades comerciales y de servicios; es decir, en los productos y servicios que ofrece, oferta que debe proyectar un producto con un valor agregado, diferenciado y de calidad.

El análisis debe enfocar la articulación de los productos y servicios que ofrecen los privados, con la dotación, orientación y calidad de infraestructura básica y servicios de apoyo especializado a la producción, que, tanto el Gobierno Local como el Gobierno Central, deben generar para mejorar el entorno productivo. El FODA ha demostrado el potencial de productores de arroz, hortalizas y especies menores; encadenamiento de artesanas y artesanos, así como comerciantes y ofertantes de servicios varios, para articular una oferta de turismo para quienes pasan por el Municipio o quienes quieren visitar por un corto tiempo un lugar recreativo, incluyendo sus propios residentes.

Los servicios de apoyo a la producción, como educación, comunicaciones, salud; etc. y la dotación de infraestructura clave no solo debe ser responsabilidad del Gobierno Local, sino que deben impulsarse proyectos tendientes a atraer inversión privada. Promover el

uso por parte de los negocios existentes o nuevos, de los servicios de CONAMYPE universidades y ONG para mejorar habilidades y asegurar planes de negocios y de publicidad exitosos deberá ser parte de la iniciativa municipal.

LE4: 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. Atiquizaya no cuenta con centros educativos suficientes para la formación básica del recurso humano, aunque sí como con programas de formación técnica apoyados por instancias del Gobierno Central facilitados por organizaciones gubernamentales (CONAMYPE, CEDEMYPE, INSAFOR, MITUR, etc.)

Se pretende focalizar la formación del recurso humano hacia la formación empresarial que se requiere y demanda en el Municipio, articular los centros educativos con las empresas para propiciar la modernización empresarial y la estructuración de productos competitivos; esto significa que hay que ir acercando y unificando visiones sobre el horizonte que la revolución laboral está abriendo a la educación, donde la formación laboral es una secuencia de ciertos aprendizajes básicos, que pasa por ciertas destrezas generales y luego por habilidades más específicas hasta llegar (fuera de la escuela) a la formación más exacta o especializada: “Educación para el trabajo”.

LE5: SEGURIDAD Y ORDENAMIENTO DE LA CIUDAD

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

Cerrar las brechas económicas y sociales significa lograr una ciudad con mejor calidad de vida, con infraestructura y servicios de calidad, donde se facilite la creación de riqueza y emprendimiento, con cultura empresarial más asociativa, etc.

El Gobierno Municipal, en coordinación con el Gobierno Central, deben establecer reglas de juego claras y estables para el manejo de espacios públicos, para la seguridad jurídica y generación de confianza para el desarrollo de actividades productivas y aumento de la inversión privada; factores que ayudan a generar un contexto que favorezca la Asociatividad y permita atraer inversiones.

LE6: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL GL PARA EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS EN COMPETITIVIDAD

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

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

Así mismo, a nivel municipal, se pretende promover la economía facilitando la coordinación y articulación de emprendimientos, enfatizando la generación de empleo local y el emprendedurismo, a través del desarrollo de artesanos, de productores y

productoras agropecuarias de pequeña escala, de asociaciones de comerciantes, de mujeres, jóvenes y adultos mayores del municipio y de otros grupos de interés.

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

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

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

Tabla N° 47. FOMENTO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE ASOCIOS PÚBLICO PRIVADO

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipio en alianza con el sector productivo en áreas de desarrollo económico local	1. Establecer alianzas sector comercio y alcaldía	X		
	2. Establecer un calendario de reuniones para coordinar acciones a implementar en la mejora del clima de negocios	X		
	3. Organizar a comerciantes y agricultores en mesas de trabajo	X		
Fortalecimiento del asocio publico- privado en el Municipio	1. Fundar una filial de la Cámara de Comercio		X	
	2. Fortalecer capacidades en valores empresariales (enfoque empresarial)	X		
	3. Formación de cooperativas agrícolas	X		
	4. Desarrollo de talleres a grupos vulnerables (Asociatividad y Emprendedurismo)		X	
	5. Mesa de dialogo con el sector privado para el montaje	X		

Tabla N° 48. LE2: FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL MUNICIPIO

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Fomento de la industria del Turismo	1. Fomentar festivales gastronómicos	X		
	2. Fomento de las Ferias de agro-mercados	X		
	3. Celebrar festivales de maíz o café según época de cosecha		X	
	4. Desarrollar infraestructura turística en lugares potenciales: Agua Caliente y otros			X
	5. Promover la Creación de hostales			X
	6. Fortalecimiento del Comité de Desarrollo Turístico. ATIQUIZTUR.			X
	7. Gestionar el mejoramiento de la infraestructura vial en las rutas turísticas			X

Tabla N° 49. LE3: DESARROLLO PRODUCTIVO EN EL MUNICIPIO

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Fortalecimiento a la agricultura y ganadería	1. Promover la creación de proyectos agrícolas comunitarios		X	
	2. Celebrar ferias artesanales	X		
	3. Desarrollar y tecnificar el sistema de riego		X	
	4. Creación de una cooperativa de comerciantes y agricultores			X
	5. Establecimiento de un banco de semillas			X
	6. Establecer en el Municipio, de la oficina de Agro negocios Oficina mediadora entre oferta y demanda			X
Fomentar actividades productivas	1. Implementar talleres o cursos más completos que permitan comercializar los productos			X
	2. Formación de parque industrial o zona franca			X
	3. Gestionar instalaciones de sucursales bancarias			X
	4. Mercado de pulgas o ventas de corredor en el parque	X		
	5. Implementación de la lotería de cartones (buscar un lugar)	X		
	6. Crear condiciones para atraer a los inversionistas (maquila)	X		
	7. Incentivar la industrialización del arroz y del café			X

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	8. Incentivar la diversificación de cultivos			X
	9. Gestionar el mejoramiento de la infraestructura vial a cooperativa el Jícaro			X

Tabla N° 50. LE4: FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO E INSERCIÓN LABORAL

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Desarrollar capacitaciones de fomento empresarial a jóvenes en turismo, agricultura, etc.	1. Fomentar capacitaciones técnicas agrícolas		X	
	2. Desarrollar capacitaciones de fomento empresarial a jóvenes en turismo, agricultura, etc.		X	
	3. Organizar ferias de trabajo		X	
	4. Gestionar la formación de técnicos		X	
	5. Organizar bolsas de trabajo		X	
	6. Creación de talleres vocacionales		X	
	7. Capacitación sobre atención al cliente a comerciantes		X	
	8. Apoyo a estudiantes con becas de estudio		X	
	9. Capacitación sobre estrategias de mercados		X	
	10. Creación de Biblioteca virtual municipal		X	
	11. Habilitación de internet inalámbrico en sitios públicos municipales		X	
	12. Creación del centro de promoción de la cultura.			X

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Implementación de programa de incubación empresarial en el municipio	1. Creación de granjas de gallinas, ganado, etc.		X	
	2. Que la alcaldía utilice la mano de obra que ella a capacitado		X	
	3. Desarrollo de Talleres escuela en centros turístico de la alcaldía		X	
	4. Programa municipal de formación profesional		X	

Tabla N° 51. LE5: SEGURIDAD Y ORDENAMIENTO DE LA CIUDAD

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
Municipio con recurso hídrico potenciado para el Desarrollo Económico	1. Plan de limpieza comunitaria y de mantos acuíferos		X	
	2. Ciudad más limpia, parques aun mejores, murales en la ciudad, más accionar de los cuerpos de seguridad para mantener una ciudad más segura		X	
	3. Programas de reforestación		X	
	4. Realizar proyectos de forestación			X
Municipio ordenado y en desarrollo económico	1. Readecuación de horarios de aseo	X		
	2. Reordenamiento y reconstrucción del mercado		X	
	3. Creación de ordenanza municipal para reordenamiento		X	
	4. Reordenar el sector informal			X
	5. Velar porque se cumplan las ordenanzas municipales	X		
	6. Adecuación de aceras para el tráfico peatonal		X	
	7. Organizar y fortalecer mercados periféricos para ordenar sector informal			X

PROGRAMAS	PROYECTOS Y ACCIONES	PRIORIDAD		
		CP	MP	LP
	8. Reordenamiento vial en la ciudad (Terminales, paradas de transporte colectivo)			X
	9. Nomenclatura y señalización vial		X	
	10. Establecimiento de la Unidad de Planificación Territorial		X	
Municipio más seguro para los habitantes y visitantes	1. Crear una vinculación entre comerciantes y PNC		X	
	2. Creación de cuerpos de agentes municipales		X	
	3. Concientización del derecho de denuncias	X		
	4. Incrementar patrullajes de la PNC	X		
	5. Que el sector privado se involucre en el Comité de convivencia	X		
	6. Mayor implementación de seguridad en los Centros Escolares de los lugares públicos	X		
	7. Incrementar los equipos de seguridad	X		

Tabla N° 52. LE6: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL GL PARA EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS EN COMPETITIVIDAD

Programas	Proyectos y Acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
Fortalecimiento de las capacidades Locales	1. Capacitación en Cultural Laboral al personal	X		
	2. Capacitación en temas de municipalismo al personal	X		
	3. Elaboración de manual de organización y funciones	X		
	4. Sistema de inventario general en UACI	X		
	5. Diseño, desarrollo e implementación del SIG (sistema de Información Gerencial) para el mejoramiento de la prestación de servicios		X	
	6. Elaboración de un diagnostico y Plan de mejoramiento del clima organizacional	X		
Mejoramiento de la infraestructura Municipal	1. Montaje de una red interna informática para servicios en línea de las unidades de: catastro, unidad ambiental, cuentas corrientes y las vinculadas con la actividad económica.		X	
	2. Articulación de las actividades del municipio con el portal de la Alcaldía Municipal, para promocionarse en línea		X	
	3. Equipamiento de unidad Tributaria: d. Instalación de red e. Compra de fotocopiadora f. Compra de software			X
	4. Instalación de Software, para el cálculo de impuestos	X		
	5. Instauración de servicio de cobro por impuestos o tasas, en línea		X	
Municipalidad de puerta abierta	8. Creación de una pág. web que brinde información de interés a la población	X		

Programas	Proyectos y Acciones	Prioridad		
		CP	MP	LP
	9. Desarrollar e implementar sistema de comunicación interna, mejorando coordinación de diferentes áreas de la municipalidad, orientadas hacia la atención del usuario.		X	
	10. Creación de espacios de dialogo con actores privados para discutir temas de interés para el crecimiento de sus actividades: Prevención de violencia, Aspectos de interés del sector privado y Otros	X		
	11. Elaboración de Revistas informativas	X		
	12. Crear una oficina municipal que atienda el Desarrollo Económico Local: Desarrollar y aprobar propuesta formal de organización de la unidad, Capacitar al personal encargado de la unidad de DEL y a los que se coordinan con ella y Equiparla		X	
	13. Crear equipos de trabajo para lograr la implementación de las acciones enmarcadas en cada línea.	X		
	14. Integración de la Oficina DEL con las dependencias en el Municipio	X		

CAPÍTULO VII

ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN



CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

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

VII.1 Comité de Competitividad Municipal:

La organización institucional para la implementación y desarrollo del Plan de Competitividad del Municipio de Atiquizaya 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:

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:

- a) Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados.

- b) 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.
- c) Coordinar y velar por el buen desarrollo de las actividades requeridas para garantizar la exitosa implementación del Plan de Competitividad.
- d) Dar seguimiento a los programas, proyectos e implementación de acciones del Plan de Competitividad Municipal desarrollados.
- e) Designar espacios idóneos en la Municipalidad o en el Municipio, para realizar reuniones vinculadas a las actividades del Plan de Competitividad.
- f) 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 de detallan como quedo conformado el comité de Competitividad Municipal

Tabla N° 53. Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Atiquizaya

NOMBRE	CARGO	SECTOR
Ana Luisa Rodríguez de González	Coordinador	Gobierno Local, Alcaldesa Municipal
Henry Perdomo	Vice Coordinador	Privado, Miembro del GG y Propietario Mini Super Tilita
Mauricio Rivas	LE1. Fomento de la Organización empresarial y de socios publico privados	Sector Privado, Miembro del Grupo Gestor y propietario de Venta de Repuestos
Gladys Ruiz		Gobierno Local, Concejal y miembro del Grupo Gestor
Adolfina Bachez		Sector Privado
Anabel Salinas		Sector Privado
José Mario Mirasol	LE 2: Fortalecimiento de la Actividad Turística del Municipio	Gobierno Local, Sindico y presidente del Comité Turístico AQUIZTUR
Geovanny Zepeda		Privado, Agricultor, artesano
Marco Selis		Privado
David Luna	LE 3: Desarrollo Productivo en el Municipio	Sector Privado, Presidente de Junta Directiva de Caja de Crédito y Miembro del Grupo Gestor
Cesar Cortez		Sector Privado, propietario de Agroservicios Jesús Mi rey
Elías Rafael García		Sector Privado
Johel España		Sector Privado, Propietario de Funerales España
Universidad Panamericana / Pedro Enrique Ramírez Rugamas	LE 4. Formación del Recurso Humano e Inserción Laboral.	Sector Privado, Academia
Ingrid Magaña		Gobierno Local
Mardoqueo Gudil		Sector Privado
Sonia Morales		Sector Privado
Sub Inspector Leiva	LE 5: Seguridad y Ordenamiento de La Ciudad	Publico, Concejo de Convivencia
Lic. Osmin Cortez		Publico
Lic. Carlos Méndez		Publico, Concejo de Convivencia
Fabricio Retana		Privado
Berta Inelda de Quintanilla	LE 6: Fortalecimiento de Capacidades del Gobierno Local para el ejercicio de sus competencias en competitividad del Territorio	Gobierno Local, Concejal, Grupo Gestor
Edgar Burgos		Gobierno Local, Gerencia General, Grupo Gestor
Delmy Herrera		Privado, Pupusería el Nazareno

VII.2 Propuesta de Mejoramiento de la Calificación del ICM

El Municipio de Atiquizaya ocupa la posición No. 49 en las mediciones del Índice de Competitividad Municipal efectuada en el 2011.

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

- ✓ Pro Actividad, la calificación obtenida es 5.50, es necesaria implementar acciones, estrategias que le permita superar el 5.50 como la mayor calificación obtenida en la medición 2011.
- ✓ Servicios Municipales, la calificación obtenida es 4.07, debe superar su actual nota
- ✓ Tiempo para cumplir con las regulaciones, la calificación obtenida es 6.63, se programe como meta el superar esta calificación en la próxima evaluación.
- ✓ Transparencia, su nota es 4.48, se busca superar su actual calificación, mediante la implementación de las estrategias de comunicación y divulgación.

El siguiente compromiso, es mejorar las calificaciones de los siguientes subíndices o lograr la calificación en la primera evaluación

- ✓ Pagos Informales, la calificación es de 8.19 es superarla en la siguiente evaluación, se implementaran la instalación del Punto de Atención Empresarial y la simplificación de los tramites empresariales, iniciando con la actualización de la base catastral del municipio
- ✓ Seguridad Ciudadana, calificación es 7.86, se espera tener una mejor calificación, con la incorporación de la población en el Concejo de Convivencia y la formación de estructuras de convivencia a nivel cantonal
- ✓ Tasas e impuestos, la puntuación es 5.15, el objetivo es el superar este puntaje, para ello, se realizará un diagnostico sobre las tasas e impuesto que se cobran, comparándolo con otros municipios y evaluando la capacidad de pago de las empresas y usuarios de la Alcaldía Municipal.
- ✓ Costos de Entrada, lo obtenido es 7.98, se buscará superar esta puntuación. Con el establecimiento del Punto de Atención empresarial, se busca, reducir el tiempo de espera, la conformación del comité de competitividad municipal permitirá tener una respuesta a las estrategias que implementara la municipalidad en este tema.
- ✓ Regulaciones Municipales, la calificación es 9.90, se deben generar estrategias para lograr el mayor puntajes. En coordinación con el Comité de Competitividad Municipal, se evaluará el impacto que tienen en la economía local la implementación o no de las regulaciones actuales, para evaluar su efectividad o modificación

VII.3 Actividades de apoyo a las empresas

El Municipio de Atiquizaya, trabajando en forma conjunta el Gobierno Local, los sectores productivos y la población organizada, se coordinaran en el Comité de Competitividad Municipal, para definir las estrategias, así como las gestiones conjuntas a realizar, para el desarrollo de las actividades planteadas a continuación

Organización.

Algunas de las áreas productivas del Municipio se encuentran organizadas, pero como sector privado no existe organización en una entidad que sea el canal de comunicación del sector privado con el Gobierno Local, coordinar las acciones con el Gobierno Local

Competitividad.

La implementación de acciones conjuntas (Gobierno Local y Empresa Privada) que permita a los negocios/empresas del Municipio, ser competitivos frente a las empresas y productos, permitiéndoles mejorar en todas sus áreas.

Comunicación.

El asocio publico-privado que permita al sector privado ser partícipe de las planificaciones y organizaciones que realice el Gobierno Local, para lograr el desarrollo Económico del Municipio.

La Promoción e impulso del empresarialismo.

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

Asistencia Técnica

a) Actualización de la Tecnología

Las empresas industriales y agroindustriales, están usando tecnología desactualizada, que les provoca producir menos y con mayores costos, por lo que es necesario fortalecerlos para lograr actualización de tecnología de producción, en el transcurso del tiempo, de manera que les permitirá producir más y con costos bajos.

b) Actualización de procesos administrativos y operativos

Las empresas/negocios, para el desarrollo de sus actividades, deben actualizar o cambiar sus procesos, que les permita competir, innovar y desarrollo de nuevos productos, servicios, que permia el crecimiento de las empresas/negocios.

Con el Comité de Competitividad Municipal, se elaborará el Plan de Trabajo anual, que permitirá evaluar el cumplimiento de las acciones planteadas en el mismo, por ello, esta integrado por el sector productivo y el gobierno local.

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° 54 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	4	12	12	12	12
Número de Diálogos público- privado que al menos han sido desarrollados con apoyo del CCM	1	2	3	3	3
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"> • Establecer en el Municipio, de la oficina de Agro negocios Oficina mediadora entre oferta y demanda, • Celebrar festivales de maíz o café según época de cosecha • Implementar talleres o cursos más completos que permitan comercializar los productos • Ciudad más limpia, parques aun mejores, murales en la ciudad, más accionar de los cuerpos de seguridad para mantener una ciudad más segura • Organizar y fortalecer mercados periféricos para ordenar sector informal • Creación de ordenanza municipal para reordenamiento, 	4	10	10	10	10
Número de capacitaciones desarrolladas en apoyo al fortalecimiento de capacidades de emprendedores	3	4	4	4	4
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar sistema de comunicación interna, mejorando coordinación de diferentes áreas de la municipalidad, orientadas hacia la atención del usuario 	2	2	4	4	4

Recomendaciones para viabilizar la Implementación del Plan

- Implementar acciones para El potenciar el agro eco turístico y la conectividad que tiene, permitiría direccionar las estrategias de desarrollo empresarial hacia este rubro, al socializarlo con la población, permitiría la inversión local, coinversión o inversión externa, permitiendo la generación de empleos y servicios demandables.
- Promocionar a nivel nacional e internacional, el nivel educativo que tiene la población del municipio, para atraer de empresas, industria con un mayor nivel de tecnificación.
- La Alcaldía Municipal, tiene ingresos corrientes que no le permite cubrir sus gastos corrientes, consecuentemente recurren a otras fuentes como el FODES 75%, afectando la inversión en obras de desarrollo local del municipio, para ello, debería actualizar sus tasas e impuestos, que le permita ser auto sostenibles en los servicios que presta y destinar el FODES para obras de desarrollo.
- La integración de los actores del municipio,, en las decisiones del Municipio, a través d estructuras organizativas y asociativas, permitiéndole al gobierno local, tener información del sector y los impactos de las estrategias y acciones que se implementen.

BIBLIOGRAFÍA

- Plan de Emergencia Sanitaria Local, MSPAS, Abril 2004
- Sistema Interactivo de Apoyo a Riesgo, Guías y Manuales de Terreno, SIAR, Chile, 2002
- Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Plan Nacional de Ordenamiento Territorial, El Salvador
- Programa Anti Poverty partnership Initiatives, Dpto de Ahuachapán, PNUD, 2004
- Geografía de pobreza en EL Salvador, Mapa de La Pobreza, Tomo II, FLACSO 2005
- Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, Junio de 2006
- La Planificación Estratégica de mi territorio, Cosas y Experiencias, DelNet, Noviembre de 2000
- Determinación de la Textura del Suelo en Terreno, Sistema Interactivo de Apoyo a Riego SIAR, Chile, 2008
- Plan de Ordenamiento Territorial para la Región Ahuachapán-Santa Ana, VMVDU, 2007
- Plan de Desarrollo Local y de Inversiones Municipales con los Actores Locales, Alcaldía Municipal de Atiquizaya, 2007
- Ecología de Atiquizaya, [Http//www.laplative.com/miweb/atiquizaya/ecologia.html](http://www.laplative.com/miweb/atiquizaya/ecologia.html)
- V Censo de Población y IV de Vivienda, El Salvador, 1992
- Encuesta de Hogares, El Salvador, 2007
- Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en Los Municipios de El Salvador, 2009
- Diario de Occidente, Ahuachapán, Roberto Díaz Zambrano, 2010
- Compendio de Perfiles Educativos por Departamento, MINED, 2009
- Calidad de Vida, [Http// es. Wikipedia.org/Wiki/](http://es.Wikipedia.org/Wiki/)
- Ubicación de Atiquizaya, <http://www.geocities.ws>
- Mapas Sociales, Métodos y Ejemplos prácticos, Martín Gutiérrez, Pedro.
- Mapeo de Actores, Documento de Trabajo, Brucheli, Brenda.
- Tipos de Organigramas, Ivan Thopson.
- Estado de Ingresos, Contabilidad, Alcaldía de Atiquizaya, 2011

Cursos de Desarrollo Económico Local, Francisco, Albuquerque, 2009

Índice de Competitividad Municipal, Preparado para USAID, 2009

Constitución de La República de El Salvador, Art. 202,203 y 204, Año 2004

Ordenanza Reguladora del Rastro Municipal, Alcaldía Municipal de Atiquizaya, 2010

Ordenanza de Aseo y Disposición Final de los Desechos Sólidos, Alcaldía Municipal de Atiquizaya, 2011

Reforma a la Ordenanza de Tasas por servicios municipales de Atiquizaya, Municipio de Atiquizaya, 2011

Ordenanza reguladora de Tasas por Servicios municipales, Municipio de Atiquizaya, 2010

Ordenanza para el funcionamiento de vehículos de tres ruedas, Municipio de Atiquizaya, 2010

Reglamento Interno del Rastro Municipal de la Ciudad de Atiquizaya, Alcaldía de Atiquizaya, 2011

IV Censo Agropecuario, El Salvador, 2007-2008