

**Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento  
Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe  
Fundación DEMUCA**

**Estudios de Casos Prácticos en Desarrollo Económico Local**

**Estrategia de Desarrollo Económico Local:**

**Actuaciones del gobierno local de Suchitoto para propiciar la generación de empleo y  
la diversificación de ingresos de los habitantes del municipio por medio del turismo,  
El Salvador**

## Contenido

I.	Introducción .....	5
II.	Análisis del territorio.....	6
A.	Información general del territorio (geográfica y demográfica).....	6
B.	Desarrollo Humano y Social .....	8
<i>Niveles de empleo</i> .....	9	
<i>Niveles de pobreza</i> .....	9	
<i>Niveles de educación</i> .....	9	
C.	Organización política del territorio .....	10
D.	Contribución del territorio a la economía nacional .....	10
E.	Análisis del sector empresarial y del empleo local .....	14
<i>Programas de apoyo a sectores productivos y MIPYMES</i> .....	17	
<i>Acceso a crédito para actividades productivas y MIPYMES</i> .....	18	
F.	Identificación y análisis de la infraestructura.....	19
G.	Medioambiente.....	20
III.	Estrategia de promoción del turismo en Suchitoto.....	20
A.	La Alcaldía de Suchitoto como ente promotor del desarrollo turístico en la localidad.....	20
IV.	Análisis de la cadena productiva del turismo .....	33
A.	El turismo a nivel global .....	33
B.	El turismo a nivel nacional.....	35
C.	Suchitoto .....	38
D.	Estructura de la cadena de valor del turismo en Suchitoto.....	40
E.	Organización local del sector productivo .....	46
F.	Gobernanza de la cadena global de valor.....	48
G.	Análisis de Stakeholders .....	48
H.	“Upgrading” .....	51
V.	Conclusiones: análisis final, lecciones aprendidas y recomendaciones .....	54
VI.	Bibliografía .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico No 1: Incidencia de la pobreza total en El Salvador por cada 100 personas (1992-2009)

Gráfico No 2: Desarrollo del turismo a nivel mundial

Gráfico No 3: Organigrama de CODETURS

## Índice de mapas

Mapa No.1 Mapa del Departamento de Cuscatlán

Mapa No.2 Mapa de la división administrativa del Municipio de Suchitoto

## Índice de tablas

Tabla No.1 Análisis FODA del municipio de Suchitoto

Tabla No. 2 Actividades económicas del jefe de hogar en Suchitoto ( casco urbano)

Tabla No.3Índice de Competitividad Municipal (ICM) para Suchitoto

Tabla No. 4 Lineamientos estratégicos del Plan Maestro relacionados con el presente estudio

Tabla No.5 Llegadas de turistas internacionales

Tabla No. 6 Cadena global de valor del turismo

Tabla No. 7 Análisis de stakeholders, por función, importancia, poder y relación con otros

Tabla No.8 Upgrading económico

Tabla No.9 Upgrading social

Cuadro No.10 Upgrading medioambiental

## Lista de acrónimos

ADESCO	Asociación de desarrollo Comunitario
ADETURS	Asociación de Desarrollo Turístico de Suchitoto
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ARES	Asociación de Restauranteros de El Salvador
CAT	Centro de Atención del Turista
CEL	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa
CEMPROMYPE	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña empresa
CODETURS	Comité de Turismo de Suchitoto
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CONCULTURA	Consejo Nacional para la Cultura y el Arte
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
CRC	Comité de Reconstrucción Económica y Social de las Comunidades de Suchitoto
Fundación DEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal e Institucional en Centroamérica y El Caribe
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FEDECATUR	Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FOMILENIO	Fondo del Milenio de El Salvador
ICM	Índice de Competitividad Municipal

INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISTU	Instituto Salvadoreño de Turismo
IVA	Impuesto sobre el Valor Agregado
MICE	Meetings, incentives, conventions and events
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MITUR	Ministerio de Turismo
NIT	Número de Identificación Tributaria
OEA	Organización de Estados Americanos
OMT	Organización Mundial del Turismo
OTCH	Oficina Técnica del Conjunto Histórico
PAIRCA	Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana
PEA	Población Económicamente Activa
PFI	Programa de Fortalecimiento Institucional
PIB	Producto Interior Bruto
PNODT	Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
PNUD	Programa Naciones Unidas para el Desarrollo
POP	Plan de Ordenamiento y Protección
PRISMA	Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo Medio Ambiente
PROECO	Programa de Desarrollo Económico de la Ciudad de Suchitoto
PROHABI	Programa de Habitabilidad
REDES	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SALA	Suchitotenses Asociados en Los Ángeles
SITCA	Secretaría de Integración Turística Centroamericana
UDIS	Unidad de Intercambio Solidario Suchitotense
UMA	Unidad Medioambiental
UMG	Unidad Municipal de Género
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## I. Introducción

Suchitoto es un interesante caso de renovación urbana y de desarrollo local centrado en la potenciación de sus atractivos turísticos con un fuerte liderazgo municipal. La ciudad ha destacado por encauzar el proceso de reconstrucción después de la guerra civil (1980-1992) aprovechando sus recursos territoriales singulares de un modo particularmente eficaz, basado en la declaración de Conjunto Histórico de Interés Cultural (1997), en múltiples contactos con la cooperación internacional, en la alta consideración de los valores ambientales y en opciones vanguardistas de gestión municipal dentro de El Salvador.

Nuestro estudio se centra en las **actuaciones del gobierno local para propiciar la generación de empleo y la diversificación de ingresos de los habitantes del municipio por medio del turismo**. Conviene tomar en cuenta que el desarrollo del turismo ha tenido lugar principalmente en el sector urbano de la ciudad si bien se están haciendo esfuerzos para incorporar el sector rural comunitario. A la fecha los impactos son reducidos y los beneficios no permean al conjunto de la población.

El estudio de caso se organiza en cuatro grandes apartados, inicia con el **análisis del territorio** donde se presenta información geográfica y demográfica, datos del desarrollo humano y social, descripción de la organización política del territorio, la contribución del territorio a la economía nacional, el análisis del sector empresarial y del empleo local, la identificación y análisis de la infraestructura y aspectos destacados del medioambiente.

El siguiente apartado está dedicado a la **Estrategia de promoción del turismo en Suchitoto** y en el rol de la Alcaldía de Suchitoto como ente promotor del desarrollo económico local. En sus planes se puede ver que la cultura ocupa el eje central y transversal de la estrategia de Suchitoto para generar desarrollo económico y social mediante el impulso y la potenciación de la actividad turística. Se hará particular énfasis en el proyecto de transformación de un sector de la ciudad que dejó de ser un puerto insalubre para convertirse en centro turístico llamado **Turicentro Puerto San Juan**. En este centro de gestión municipal construido en alianza con las comunidades se ofrecen servicios de restaurante y paseos en bote a los visitantes que son atendidos por los pobladores del lugar.

También se hace mención al apoyo a incipientes iniciativas de turismo rural en Guazapa, una actividad no tradicional en una cultura predominantemente agropecuaria de subsistencia.

Una vez conocidos el territorio y los agentes se pasa a hacer el **análisis de la cadena del turismo**, para ello se analiza el turismo a nivel global, nacional y local, la estructura de la cadena de valor del turismo en Suchitoto, la organización local del sector productivo, el análisis de *stakeholders* y el mejoramiento o *upgrading*. El estudio finaliza con un apartado dedicado a las **conclusiones** del caso.

## **II. Análisis del territorio**

### **A. Información general del territorio (geográfica y demográfica)**

El municipio de Suchitoto se encuentra en el Departamento de Cuscatlán en la región central del país. Suchitoto se ubica a 46 km de San Salvador y tiene una extensión territorial de 329.92 km<sup>2</sup>, 3.13 km<sup>2</sup> corresponden al área urbana. Limita al norte con El Paraíso, al sur con San José Guayabal, al este con Chalatenango y al oeste con Guazapa.

El 58% del municipio de Suchitoto es montañoso o accidentado, dominando las pendientes fuertes y las profundas quebradas, resultando terrenos inapropiados para el cultivo y para la localización de asentamientos sostenibles y carreteras de acceso. Sin embargo los cultivos de subsistencia y los asentamientos muy dispersos son abundantes, siendo ésta una de las causas de la extrema pobreza de una parte de la población y del importante deterioro ambiental, que afecta al suelo y a los recursos de agua (Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango, Síntesis Municipal de Suchitoto, 2003: 8).

En el censo de 2007 se contabilizaron 24,786 habitantes, de ellos 7,654 viven en el área urbana y 17,132 en el área rural (DIGESTYC, Censo de población y Vivienda, 2008). Su población es predominantemente joven, en el año 2004 el 42.42% de sus habitantes eran menores de 16 años (PNUD, 2005A:143).

Su nombre quiere decir “lugar de pájaros y flores” y se caracteriza por poseer un clima tropical seco y húmedo en las alturas. El periodo de lluvias inicia en mayo y se alarga hasta

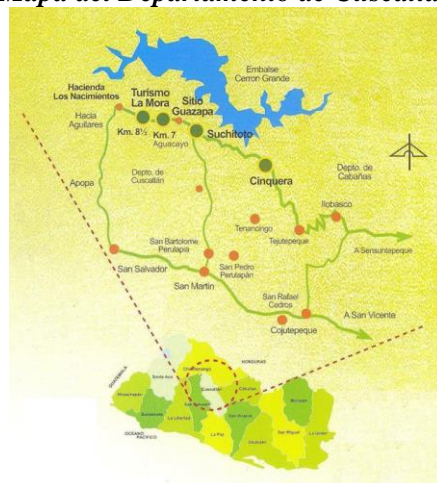
el mes de octubre. El municipio tiene una altitud promedio de 380 msnm. y su punto más alto es el volcán de Guazapa que mide 1,480msnm.

Los principales ríos son Guazapa, Acelhuat, Guaycume y Chamulapa. En el año 1973 se construyó la Central Hidroeléctrica Cerrón Grande que dio lugar a la conformación del lago Suchitlán.

Son dos los acontecimientos que provocaron grandes desplazamientos de población, pérdida de la estructura productiva (agricultura y ganadería) y decrecimiento económico, los cuales todavía mantienen sus efectos. El primero ocasionado por la construcción del embalse de la presa hidroeléctrica que hizo que la ciudad quedara aislada y que se limitara el comercio, comportó emigración hacia la ciudad de San Salvador u otros municipios y cantones. El segundo fue la violencia política provocada por el conflicto armado en los años setentas y ochentas.

Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, Se inició el retorno de población y se construyeron nuevos asentamientos rurales y urbanos al mismo tiempo que se restablecían los mecanismos democráticos. En esta nueva etapa la ciudad surge como principal centro motor de la economía local.

**Mapa No.1**  
**Mapa del Departamento de Cuscatlán**



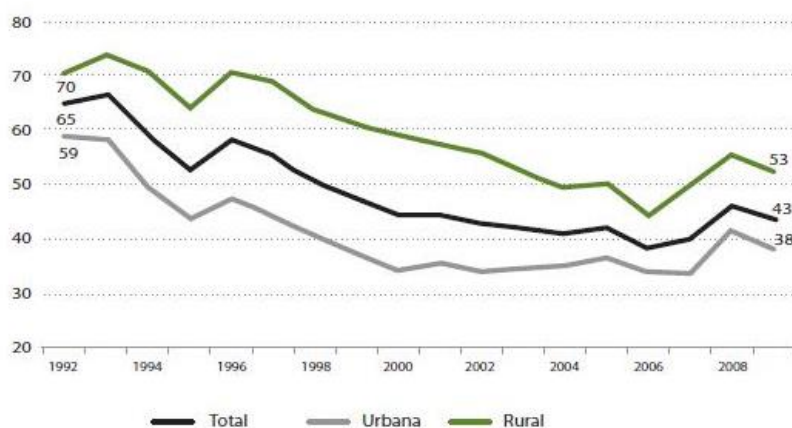
Fuente: <http://suchitoto.travel/>

## B. Desarrollo Humano y Social

Durante los últimos veinte años El Salvador ha atravesado por un proceso de reestructuración económica profunda que ha brindado estabilidad macroeconómica y mejoras significativas al bienestar social y económico de sus ciudadanos. Sin embargo, el crecimiento económico no ha sido equitativo en todo el país (USAID/ El Salvador, 2009: VII). Como se puede observar en el gráfico, entre 1992 y el 2006 la pobreza total (absoluta más relativa) se habría reducido del 65% al 38% (27 puntos porcentuales) y la pobreza absoluta o extrema, del 31.5% al 12.6% (19 puntos porcentuales). Sin embargo, en el 2007 y el 2008, como consecuencia del fuerte aumento en el precio de los alimentos, tanto la pobreza absoluta como la relativa aumentaron, retrocediendo a los niveles registrados 10 años atrás (PNUD, 2010:194).

*Gráfico No 1:*

*Incidencia de la pobreza total en El Salvador por cada 100 personas (1992-2009)*



Informe sobre el Desarrollo Humano 2010, El Salvador

El Índice de Desarrollo Humano de El Salvador para el año 2007, según datos del Informe sobre Desarrollo Humano 2009 de PNUD, es de 0.747 mientras que el de Suchitoto calculado a partir de la información obtenida del VI Censo de Población y V de Vivienda es de 0.686 y ocupa el lugar número 113 de los 262 municipios del país (PNUD-Fundaungo, 2009:166).



### ***Niveles de empleo***

La población en edad de trabajar en el 2004 era de 13,056 personas, la población económicamente activa (PEA) la componían 6,048 personas, 4,314 hombres (71.33%) y 1,734 mujeres (29,67%). El desempleo para este mismo año fue del 10.2%. El ingreso per cápita mensual se calculó en US\$ 49.7 (PNUD, 2005A:171,179). Para tener un valor de referencia de los salarios mínimos en El Salvador para el 2011 en dos sectores importantes en el municipio, mencionamos que para la cosecha de la caña de azúcar está fijado en US\$97.20 y para el comercio y servicios se sitúa en US\$ 224.21 (Diario Oficial N° 85, Tomo 391, Decretos Ejecutivos Nos. 54, 55, 56, 57 de fecha 6/05/2011). Entre los problemas principales señalados por la población se encuentra, las escasas oportunidades de empleo para los jóvenes.

### ***Niveles de pobreza***

Según datos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) de 2004 el 61.7% de la población de Suchitoto vive en pobreza y tiene dificultades para cubrir sus necesidades básicas. De estas personas pobres, el 32.3% viven en pobreza extrema y el 29.4% viven en condiciones de pobreza relativa. El 8.8% de su población es receptora de remesas (PNUD, 2005B:167).

### ***Niveles de educación***

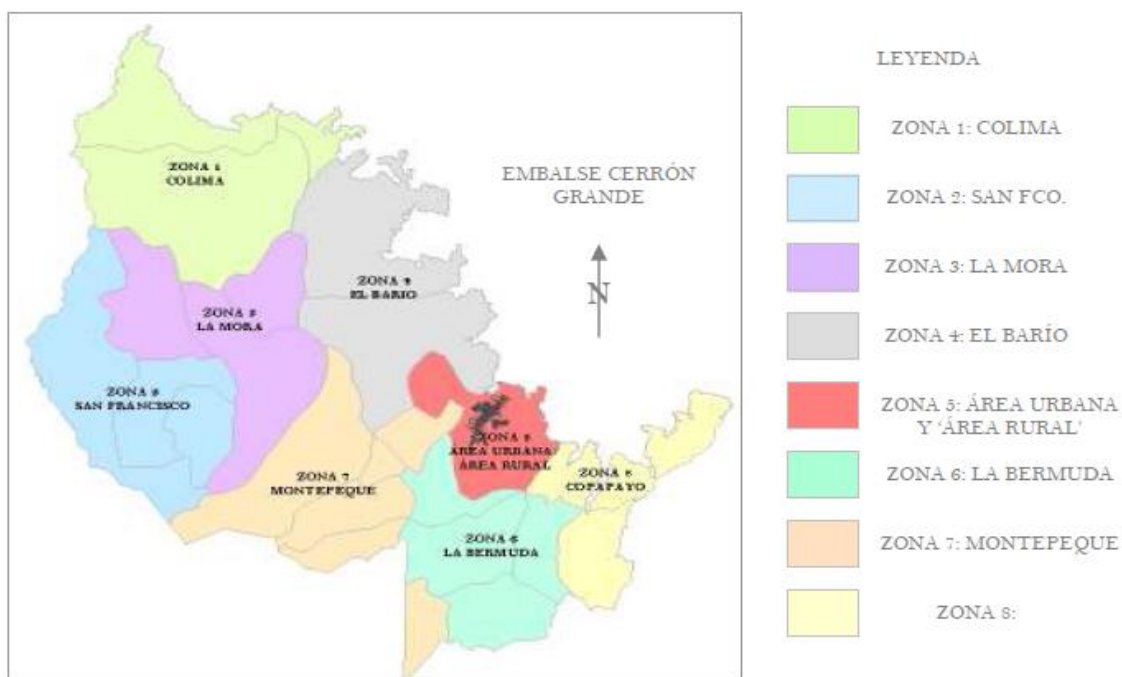
Los niveles medios de formación son bajos, bien sea por incidencia de las tasas de deserción o por dificultades de acceso al sistema educativo. La escolaridad promedio según datos del censo de 2007 es de 4.6 años. Si comparamos los niveles reportados en el censo de 1992 con los de la EHPM del año 2004 se puede ver una notable mejoría. El analfabetismo se redujo de 33.54% al 21.10%, la asistencia escolar de 1° a 6° paso del 41.24% al 95.80% (es el sexto municipio con el % más elevado) y de 7° a 9° del 3.49% se incrementó al 35.40% (Mapa de la Pobreza, 2005:290). Suchitoto cuenta con un bachillerato y a partir de 1998 funciona la Escuela Taller de Arte y Oficios Tradicionales. No existen academias de idiomas salvo una escuela de español para extranjeros llamada Pajaro Flor Spanish School.

### C. Organización política del territorio

De acuerdo con el Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PNODT), que divide al país en 3 regiones: Centro-Occidental, Norte y Oriente, Suchitoto integra la Región Norte, junto con 39 municipios más alrededor de la cuenca del Alto Lempa, del departamento de Chalatenango y norte del departamento de San Salvador.

Suchitoto es uno de los 16 municipios que conforman el Departamento de Cuscatlán. El municipio está conformado por 28 cantones y 77 comunidades. La estructura del municipio en cantones carece de valor práctico habiendo sido sustituida en 2001 por una división en ocho zonas que son las que se observan en el siguiente mapa.

*Mapa No.2*  
*Mapa de la división administrativa del Municipio de Suchitoto*



Fuente: Plan Maestro de Suchitoto

### D. Contribución del territorio a la economía nacional

El Departamento de Cuscatlán es una región esencialmente agrícola, cuya única actividad industrial es la industria azucarera (Aguilares-Suchitoto). En el área rural se desarrolla con

mayor intensidad la agricultura (granos básicos, caña de azúcar) y en la zona urbana la actividad comercial de bienes y servicios. El cultivo de granos básicos juega un papel muy importante en la economía del municipio, tiene carácter extensivo y de subsistencia. Otro recurso económico es la pesca en el Embalse Cerrón Grande. En ese contexto la actividad turística se presenta con un fuerte dinamizador de la economía local que ha abierto nuevas oportunidades laborales complementarias a las agropecuarias.

En relación con el despunte del turismo es clave mencionar que la Asamblea Legislativa declaró la ciudad de Suchitoto “Conjunto Histórico de Interés Cultural” en el año 1997, en reconocimiento a los valores arquitectónicos, históricos, estéticos, paisajísticos y sociales, que posee el casco urbano de la ciudad.

Por último mencionar que la producción de añil históricamente fue la actividad económica de Suchitoto hasta mediados del siglo XIX la cual está siendo recuperada y se explota con fines turísticos.

#### ***Ventajas competitivas***

La gestión de turismo en el municipio inicia desde 1994 y el municipio se ha logrado caracterizar como icono cultural del país por la proyección de la ciudad antigua que está catalogada como patrimonio cultural edificado por parte del Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA), ahora Secretaría de Cultura. Entre los edificios singulares destacamos la Iglesia de Santa Lucía declarada monumento nacional.

El posicionamiento de la ciudad se construye por la relevancia de los festivales culturales que iniciaron en 1991 con el impulso de Alejandro Coto, famoso y reconocido artista, músico, escritor, y cineasta salvadoreño. Una de las ventajas que ofrece es ser un destino turístico que clasifica en varias categorías: turismo cultural (arte, arquitectura, tradiciones y costumbres), turismo acuático y turismo de montaña o ecoturismo.

En el año 2005 el Lago Suchitlán fue declarado Sitio de Importancia Mundial para la humanidad por la Convención Internacional sobre Humedales (Ramsar). El humedal ocupa el tercer lugar en la Cuenca del Caribe como hábitat para la anidación de aves acuáticas y playeras. La impresionante presencia de aves en las islas del lago es uno de los principales atractivos para los miles de turistas que visitan la ciudad.

A nivel nacional no existe otro destino que presente una diversidad de oferta turística como la que ofrece Suchitoto. Además es un destino que ofrece tranquilidad y seguridad al visitante y que queda muy cerca de la capital. Ubicación que facilita que sea tomado en cuenta por las familias de clase media, residentes en la capital y otras localidades cercanas.

Podemos ver como ventaja competitiva la fuerte identificación del municipio con un producto como el turismo. Suchitoto fue seleccionado por Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) por ser emblemático, exclusivo, diversificable, por tener potencial y capacidad para generar ingresos. Requisitos importantes para implementar la estrategia de “Un producto por pueblo”<sup>1</sup>. La misma consiste en identificar un producto especial que puede ser una artesanía, un servicio, un alimento o una actividad cultural que se realice localmente y de la cual el pueblo pueda sentirse orgulloso e identificado (Chávez, 2010: 5). La experiencia tiene el origen en la prefectura de Oita en Japón y sirvió para potenciar y/o dinamizar las economías locales. Todo eso sin perder de vista que el fin último es el desarrollo del recurso humano utilizando productos agroindustriales, artesanales o turístico culturales como herramienta.

A continuación el análisis FODA del municipio de Suchitoto, realizado en el año 2006:

**Tabla No.1**  
**Análisis FODA del municipio de Suchitoto**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Mayoritaria población joven	1. Alto índice de desocupación
2. Centralidad y multifuncionalidad urbana.	2. Alto nivel de pobreza
3. Predominio habitacional en el uso del suelo	3. Casi inexistente estructura productiva
4. Valor urbano-arquitectónico	4. Bajo nivel educativo de la población
5. Valor paisajístico	5. Poca capacidad de inversión pública a nivel municipal.
6. 668 inmuebles con valor de patrimonio cultural, entre ellos un monumento nacional.	6. Débil implementación de los planes estratégicos.
7. Manifestaciones de la cultura intangible que aún se preservan	7. Baja capacidad de recaudación e innovación fiscal del municipio.
8. Actividad cultural en crecimiento	8. Poca conciencia ciudadana sobre el valor del patrimonio.
9. Iniciativas empresariales locales	9. Pérdida del patrimonio cultural edificado por falta de regulación.
10. Sector turístico emergente	10. Pérdida de patrimonio intangible por falta de
11. Normativa legal básica de protección al patrimonio (Declaratoria y Ordenanza)	

<sup>1</sup> Los recursos disponibles permitieron levantar el diagnóstico si bien no se ha podido implementar la estrategia.

<p>8. Tranquilidad y seguridad ciudadana</p> <p>9. Experiencia exitosa de empresa de agua potable y alcantarillados</p> <p>10. Proyectos estratégicos de manejo de desechos sólidos y líquidos.</p> <p>11. Importantes recursos naturales en el entorno.</p> <p>12. Existencia de la Escuela Taller (formación laboral de jóvenes)</p> <p>13. Existencia de asociaciones gremiales y ONG's con arraigo en la población</p> <p>14. Contar con planes estratégicos de desarrollo</p> <p>15. Interés del Gobierno Local por el rescate patrimonial</p> <p>16. Existencia de una base técnica institucional a nivel local, (Unidad Medioambiental (UMA), Oficina Técnica del Conjunto Histórico (OTCH), Oficina Municipal de Turismo (OMT), Unidad Municipal de Género(UMG).</p>	<p>fomento</p> <p>11. No se implementa una visión compartida del turismo, ni existe una cultura turística en la población.</p> <p>12. Bajo nivel organizativo e inexperiencia participativa de la población</p> <p>13. Débil relación entre municipalidad y población urbana.</p> <p>14. Uso inadecuado y degradación de los recursos naturales.</p> <p>15. Débil institucionalidad municipal, en aplicación de ordenanzas, procesos internos lentos, burocráticos, indeficientes.</p> <p>16. A pesar del reconocimiento externo, Suchitoto todavía no es un “destino turístico” (Poca oferta turística y no cuenta con infraestructura, servicios, transporte, regulaciones turísticas adecuadas)</p> <p>17. No hay incentivos para la inversión privada.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>1. Reconocimiento nacional e internacional como destino turístico.</p> <p>2. Recepción de remesas del extranjero en incremento.</p> <p>3. Posibilidades de cooperación internacional en turismo y rescate patrimonial.</p> <p>4. Interés de ONGs, universidades en estudiar y generar proyectos para la ciudad y el municipio.</p> <p>5. Tendencias del turismo a nivel mundial, en busca de lo auténtico, natural, con respeto al medio ambiente y cultura.</p>	<p>1. Terciarización de la ciudad por falta de alternativas productivas</p> <p>2. Bajo nivel de inversión privada</p> <p>3. Poco interés del Gobierno central en invertir en el municipio y ciudad</p> <p>4. Modelo de desarrollo a nivel nacional, depredador con el medio ambiente y sin respeto a valores culturales.</p> <p>5. La no transferencia de funciones de control urbano de instancias del gobierno central a instancias municipales</p> <p>6. Aumento de la inseguridad social.</p> <p>7. Incremento en precios inmobiliarios.</p> <p>8. Fuga de residentes,</p> <p>9. Implementación de un turismo sin regulación que no beneficie a la población.</p>

Fuente: Oficina Técnica del Conjunto Histórico de Suchitoto-Alcaldía Municipal. *Plan Maestro de la Ciudad de Suchitoto*. (p.12)

Añadimos a la tabla que entre las debilidades faltaría agregar el nivel organizativo empresarial ya que no hay una organización público privada que promueva el turismo de manera constante y sostenible a lo largo del tiempo.

## E. Análisis del sector empresarial y del empleo local

Como se puede ver en el siguiente cuadro los jefes de hogar en el área urbana de Suchitoto se ocupan básicamente en tres actividades: servicio (45%), comercio (21%) y agropecuarias (11.5%) (Oficina Técnica del Conjunto Histórico de Suchitoto: 2005). El comercio es el que presenta mayor crecimiento y desarrollo.

**Tabla No. 2**  
*Actividades económicas del jefe de hogar en Suchitoto ( casco urbano)*

Sector	Cantidad	%
Agropecuario	101	11.5
Comercio	188	21
Servicio	394	45
Pesca	30	3.4
Industria	36	4
Manufactura	25	3
Administración pública	23	3
Administración privada	39	4.6
Cultura	5	0.5
Otros	33	4
Total	874	100

Fuente: Oficina Técnica del Conjunto Histórico de Suchitoto (2005)

La oferta turística de Suchitoto se caracteriza por tener una diversidad de empresas en cada uno de los rubros de la cadena de valor del turismo. Según el diagnóstico para micro, pequeños y medianos empresarios (MYPIMES) realizado por FUNDES El Salvador en el 2010 el 95% de las empresas de Suchitoto son micro empresas y el restante 5% pequeñas. La facturación diaria del 93% de las empresas es inferior a US\$340. Respecto al tiempo de operación el 17% tiene entre 1 y 3 años de operar y el 54% tienen entre 4 y 9 años de funcionar (Chávez, 2010: 40).

Existe una marcada división entre los empresarios del casco urbano y los del área rural que originan demandas que no siempre son coincidentes, los primeros se interesan por la promoción y los segundos tienen necesidad de capacitación. A su vez, dentro del casco urbano existen tres grupos bien diferenciados: los grandes que presentan una oferta para turistas de alto poder adquisitivo, los medianos y los micro. En el 2009 el 35% de los hoteles eran propiedad de extranjeros, estos son las iniciativas empresariales más grandes, las que disponen de mayores recursos financieros y que atienden la demanda de alto poder

adquisitivo.

La empresa privada ha desarrollado una infraestructura adecuada de hoteles y restaurantes en el casco urbano y con el tiempo ha ido generando vínculos con iniciativas rurales, si bien las pernoctaciones se hacen en hospedajes del casco urbano por ser los que cuentan con más condiciones.

La economía de base urbana está constituida en su gran mayoría por pequeñas empresas de menos de 10 empleados; su personal se caracteriza por tener bajos niveles educativos e ingresos inferiores a un salario mínimo (Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango, 2003: 10)

Conviene tener presente que la demanda de servicios se concentra en el fin de semana lo que supone un freno a la inversión por parte de los lugareños que tienen que complementar esta actividad con otras ocupaciones.

Por último mencionar que en el periodo 2008 y 2009 Suchitoto presentaba una reducida captación de turismo de reuniones (29%) comparado con la importancia de este segmento en la Ruta de las Flores (74%) o en Chalatenango (40%) (Montecino: 2009, 50).

### **Índice de Competitividad Municipal**

Dada la naturaleza del estudio interesa referirnos al Índice de Competitividad Municipal (ICM) para Suchitoto, este mide la capacidad que tienen los gobiernos municipales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulan el desarrollo del sector privado. En el año 2009 se estudiaron las 100 municipalidades más pobladas del país entre las que se encuentra Suchitoto y se determinó que su índice es de 6.04 sobre 10 lo que la ubica en un nivel medio por encima del promedio del país (5.79).

Para conformar el ICM se usan nueve subíndices, en el cuadro siguiente nos referiremos a ellos. Conviene tener presente que los subíndices que tienen mayor impacto sobre el desempeño de negocios son: servicios municipales, proactividad, pagos informales y transparencia (se indican con \*).

**Tabla No.3**

**Índice de Competitividad Municipal (ICM) para Suchitoto**

<b>Subíndice</b>	<b>Medición de ...</b>	<b>Valor Suchitoto</b>	<b>Valor promedio de los 100 municipios estudiados</b>
<i>Valores superiores al promedio.</i>			
<b>Servicios municipales *</b>	La calidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado.	6.02	3.23
<b>Seguridad ciudadana</b>	Los impactos de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de las municipalidades para prevenir y controlar el crimen.	7.35	6.48
<b>Costos de entrada</b>	Los costos del tiempo y el grado de facilidad para registra e iniciar la operación de un negocio.	9.20	8.23
<b>Regulaciones municipales</b>	El número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio.	8.65	8.44
<i>Valores inferiores al promedio.</i>			
<b>Tiempo para cumplir con regulaciones</b>	La frecuencia de las inspecciones en cada municipalidad y el grado en que estas se llevan a cabo de manera adecuada	2.99	4.96
<b>Proactividad*</b>	El nivel de dinamismo del gobierno municipal para desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios	5.03	5.54
<b>Pagos informales *</b>	La magnitud, la incidencia y costos de pagos informales requeridos para iniciar y operar un negocio.	8.01	8.10
<b>Tasas e impuestos</b>	El monto de impuestos locales y otros cargos requeridos para operar un negocio	4.28	4.30
<b>Transparencia *</b>	El grado de apertura a proveer acceso a la información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el municipio.	5.55	5.67

Fuente: Elaboración propia a partir de USAID/ El Salvador, 2009

El municipio presenta un elevado valor en servicios municipales si bien los otros tres subíndices presentan valores que no sobrepasan los promedios respectivos (USAID/ El Salvador, 2009). Suchitoto ocupa el lugar más rezagado del país en el tiempo para cumplir con las regulaciones. Averiguando sobre los tiempos que requieren los trámites con la instancia encargada, la Unidad Técnica Plan Maestro, sitúa entre quince días y tres semanas



el tiempo de respuesta para el caso de nuevas construcciones o rehabilitaciones <sup>2</sup>. En El Salvador las intervenciones en el patrimonio cultural edificado están centralizadas en la Secretaría de Cultura sin embargo Suchitoto es el único municipio del país con el que existe un convenio con la Alcaldía Municipal que transfiere las competencias de autorización para el otorgamiento de los permisos y así agilizar los trámites referidos.

### ***Programas de apoyo a sectores productivos y MIPYMES***

Las necesidades de formación en el área urbana y el área rural son distintas, la necesidad es más fuerte en el área rural mientras que según la Alcaldía y el Centro de Atención Turística del Ministerio de Turismo (MITUR) en Suchitoto los empresarios del centro urbano en los últimos tiempos no muestran interés en capacitarse. Para formar a sus trabajadores el accionar es que el dueño del negocio se encarga de capacitar al personal que requiere según sus criterios en cambio, tienen interés en canalizar el apoyo externo hacia actividades de difusión. En el área rural han apoyado instituciones como el Comité de Reconstrucción Económica y Social de las Comunidades de Suchitoto (CRC).

El Proyecto de Desarrollo Productivo de Fondo del Milenio de El Salvador (FOMILENIO), apoya a productores, MIPYMES de la Zona Norte. En el Programa de turismo se ha trabajado con empresarios propietarios de hoteles, restaurantes y áreas de ecoturismo ubicados en la ciudad de Suchitoto y en las comunidades La Mora y Sitio Guazapa. Se les ha proporcionado asistencia técnica para mejorar la calidad de sus servicios, promoción de los mismos e identificación de oportunidades de inversión. El incremento en ventas y nuevos empleos se han logrado trabajando de manera coordinada con el Comité de Turismo de Suchitoto (CODETURS) - Asociación de Desarrollo Turístico de Suchitoto (ADETURS)<sup>3</sup> y con el esfuerzo de contrapartida de los empresarios y de la Alcaldía Municipal de Suchitoto.

CONAMYPE a través de su oficina regional en Cabañas brinda asesoría y trámites para la formalización (inscripción de Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), Número de

---

<sup>2</sup> La consulta sobre las posibilidades de aperturar una actividad económica no demora más de 15 días, el uso de suelo se tramita en menos tiempo, y para una remodelación de edificio patrimonial entre quince días y tres semanas.

<sup>3</sup> Más adelante nos referiremos a las asociaciones de empresarios turísticos con mayor detalle.

Identificación Tributaria (NIT), balance inicial, matrícula de empresa, registro de marcas y patentes), asesoría para la conformación de grupos asociativos, capacitaciones en áreas relacionadas a comercialización, atención al cliente, apoyo a los emprendedores, es decir a las iniciativas de negocios en las localidades, a través de la articulación con instituciones no gubernamentales, apoyo financiero, capacitación en habilidades empresariales, características emprendedoras y planes de negocio, asistencia técnica para aspectos puntuales de mejora en la empresa: gestión, comercialización, producción, sistemas de calidad, etc.

A su vez en el 2010 CONAMYPE financió el estudio “Consultoría la elaboración de un diagnóstico y estrategias para potenciar o desarrollar los servicios turísticos en Suchitoto: Ciudad cultural: turismo acuático, ecoturismo o de montaña y cultural en el marco de la Estrategia de Producto por Pueblo.”

El INSAFORP juega un rol clave en la Escuela Taller de Artes y Oficios Tradicionales, el único centro formativo del país que brinda servicios de capacitación y especialización en albañilería, carpintería, electricidad, herrería y forja, además de abordar temas sobre la conservación y patrimonio histórico edificado. El proyecto tiene un gran impacto en la localidad porque un gran porcentaje de los egresados de este centro de formación trabajan en la localidad. El INSAFORP también fue el ente encargado de brindar las capacitaciones a los empresarios del Puerto San Juan a los que más adelante nos referiremos.

La Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES) tiene una oferta de servicios de desarrollo empresarial y crediticio, a la cual pueden acceder para mejorar su productividad y competitividad de los emprendedores, empresarios y empresarias de Suchitoto. Apoyo en la participación de productores en ferias de turismo a nivel local.

### ***Acceso a crédito para actividades productivas y MIPYMES***

En Suchitoto hasta el año 2007 no existían bancos y el más cercano se encontraba a 30 km de distancia en el municipio de San Martín. En este año se instala una sucursal de PROCREDIT y su respectivo cajero automático, fue el único banco que quiso hacer la

inversión respetando el reglamento de protección del patrimonio. Para facilitar el retiro de efectivo también hay un cajero automático de HSBC en la Plaza Central.

Oferta que se suma a las tres agencias financieras que operaban: dos cooperativas de ahorro y crédito (ACORG de R.L. y Acaproduzca de R.L., creadas en el año 2000) y una caja de crédito de Fedecredito (creada en 1942). Estas instituciones financieras ofrecen préstamos de diversos tipos (vivienda, agropecuario, microempresarial y personal) y cuentas de ahorro y a plazo. Todas ellas participan en programas de recepción de remesas.

La Fundación REDES brinda apoyos en esta zona del país para la empresarialidad de la MYPE, destacando los servicios crediticios de crédito blando para la micro-empresa, ya sea directamente o a través de ACORG.

Otro de las iniciativas la Red Socio Económica “Xúchit Tútut”. La misma consiste en una red de negocios locales comerciales, iniciativas de autoempleo, iniciativas productivas e instituciones, que están afiliadas para comercializar sus productos y servicios aprovechando la producción local y las capacidades internas de Suchitoto, donde utilizan como sistema de pago un medio de intercambio interno llamado UDIS (Unidad de Intercambio Solidario Suchitotense) que tiene el mismo valor que el US\$. El UDIS es emitido por la Cooperativa ACORG, este mecanismo de vales evita costos financieros que encarecen el dinero, busca generar una mayor rotación y circulación de UDIS, lo que se traduce en mayores ventas o compra en los negocios afiliados. Esto se debe a que las operaciones se repiten en un circuito cerrado evitando la fuga del UDIS. Algunas de las iniciativas de turismo o vinculadas al mismo en el área urbana y rural aceptan UDIS como medio de pago.

## **F. Identificación y análisis de la infraestructura**

Conviene tener muy presente que Suchitoto fue un municipio muy castigado durante la guerra y que después de los Acuerdos de Paz inicia un proceso de reconstrucción.

Suchitoto se encuentra a 48 km de San Salvador su conexión con la capital del país se hace a través de la Carretera Panamericana. Otros de los accesos son por la carretera Troncal del Norte (Aguilares), por Ilobasco o a través del Lago Suchitlán por ferry. El Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango reporta deficiencias en la red vial

interna que no han sido resueltas, tal es el caso de los accesos no pavimentados a cabeceras municipales, por ejemplo conexiones Suchitoto-Cinquera-Tejutepeque. Además de carreteras no pavimentadas para conectar con ciudades de regiones aledañas, como Ilobasco. (Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango, Síntesis Municipal de Suchitoto, 2003: 9)

## **G. Medioambiente**

Suchitoto ha sido un municipio que ha destacado por su liderazgo en desarrollado de proyectos ambientalistas, la Alcaldía cuenta con unidad técnica de medio ambiente. Destaca por ser la primera ciudad en El Salvador en tratar los desechos sólidos del área urbana de manera separada, cuenta con un relleno sanitario y con una planta de tratamiento de las aguas negras. El relleno sanitario construido tenía una vida útil de 10 años y ya han pasado 9 por lo que conviene hacer un nuevo estudio.

Aplica la ordenanza de desechos sólidos (a pesar que lleva varios años sin actualizarse), regula la explotación del agua en el municipio mediante la ordenanza de recursos hídricos y por último destacamos la ordenanza contravencional que redundará en el turismo con la mejorar y mantenimiento de la imagen de la ciudad.

## **III. Estrategia de promoción del turismo en Suchitoto**

Una breve referencia al marco competencial de El Salvador, en el artículo 4 del Código Municipal se establece que compete a municipio el impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, islas, bahías, playas y demás sitios propio del municipio. Si bien con la posterior Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo (1996) la competencia de impulsar el turismo se convierte en concurrente y complementaria, no así la regulación del uso y explotación que sigue siendo exclusiva del gobierno local (DEMUCA, 2009:115).

### **A. La Alcaldía de Suchitoto como ente promotor del desarrollo turístico en la localidad**

El presente caso de estudio es un experiencia de cómo en El Salvador, a pesar de las dificultades de la descentralización del Estado y de la debilidad institucional municipal, se puede generar una dinámica de desarrollo local liderada por el gobierno local.

En este apartado nos referiremos a los esfuerzos institucionales de la municipalidad para incentivar el turismo y en cómo ha recurrido a una serie de apoyos técnicos externos para llevar a cabo procesos de planificación, diagnósticos municipales, turísticos, planes de acción, etc. que sirvan para dar coherencia y regir la gestión municipal, evitando impactos negativos para la población y garantizando la conservación del entorno.

Nos serviremos de la estructuración en cuatro grandes etapas<sup>4</sup> del desarrollo histórico del turismo en Suchitoto que propone un estudio *Turismo, ¿Una alternativa para quién? Estudio de caso en Suchitoto* del Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo Medio Ambiente (PRISMA): 1. Inicios del turismo en Suchitoto. Suchitoto ciudad cultural. 1960-1995, 2.Oportunidad de negocios asociados al turismo (1995-2001), 3.De la intención a la acción, impulso municipal al turismo (2001-2005) y 4.Situación actual (2005-en adelante).

### **1. Inicios del turismo en Suchitoto. Suchitoto ciudad cultural. 1960-1995**

La labor del polifacético Alejandro Coto es clave para el impulso del turismo en Suchitoto. Promovió el arte como método para contrarrestar la violencia y como estímulo a la identidad territorial para ello promovió diversas actividades culturales como son la coronación de las fiestas patronales al estilo de las cortes europeas, las procesiones religiosas y el **Festival Permanente de Arte y Cultura**. En esa primera etapa prevaleció la idea de proyectar Suchitoto a nivel nacional e internacional como una ciudad cultural. En el Festival se han presentado cerca de 3,000 artistas internacionales de primera categoría, provenientes de más de 40 países. Se lleva a cabo todos los años en el mes de febrero.

Alrededor de este Festival instaurado en 1991, que captó la atención a nivel nacional e internacional, se generó una demanda de servicios de alimentación y hospedaje que propició que en 1994 un alemán abriera el restaurante la “Posada de Suchitlán”. La

---

<sup>4</sup> Hacen la acotación que la dos etapas tienen periodos de simultaneidad y transición.

iniciativa tuvo un buen recibimiento y pronto surgieron otros negocios enfocados al turista, destacamos que la explotación turística inicia por personas foráneas.

## **2. Oportunidad de negocios asociados al turismo (1995-2001)**

En el año 1994 el alcalde electo de Suchitoto fue Isaías Sandoval en su administración inicia un esfuerzo municipal para dinamizar el turismo como un mecanismo para desarrollar el municipio y para ello se crea la institucionalidad e instrumentos para impulsarlo y regularlo.

En el año 1996 se trabaja el primer plan de ordenamiento territorial de Suchitoto enfocado a la reconstrucción y el repoblamiento. Este mismo año se cuenta con el primer Plan de Desarrollo Local, el cual define los usos de suelos, sistema vial, equipamiento, redes de servicio, patrimonio y medio ambiente. El mismo integra una visión de municipio como: “Centro de servicios para el desarrollo de actividades turísticas, fundamentadas en el aprovechamiento ordenado y sustentable de sus recursos naturales y de su patrimonio monumental, urbano arquitectónico”.

El Plan propone incrementar el potencial turístico mediante la creación y acondicionamiento de áreas de paisajes, creación de recorridos turísticos, conformación de recorridos peatonales ecológicos y un circuito acuático. Entre los proyectos priorizados destacamos la construcción de Centro Turístico Puerto San Juan o la reparación de empedrados de calles urbanas de Suchitoto. En su conceptualización prevé el mejoramiento del medio natural mediante la descontaminación de los cursos de agua y del embalse, la conservación y recuperación del medio ambiente en el área urbana con acciones como el tratamiento de desechos sólidos de la ciudad y la construcción de una planta de tratamiento de aguas negras municipales (Artiga, 2003: 5). En el 2001 se actualiza el **Plan de Desarrollo** de manera participativa y se incluye el turismo como un motor del desarrollo local, el plan tiene una vigencia de 10 años.

Un hito fundamental es la declaratoria del “**Conjunto Histórico de Interés Cultural**” por parte de la Asamblea Legislativa en el año 1997 en reconocimiento a los valores arquitectónicos, históricos, estéticos, paisajísticos y sociales que posee el casco urbano de la ciudad (Decreto 1028, fecha 24/04/97). La declaratoria implica que las instituciones del

Estado deben contribuir a conservar del lugar y propició que el Gobierno Municipal asumiera en reto de proteger su patrimonio cultural y de planificar el crecimiento y desarrollo de la ciudad en forma ordenada.

En 1998 se formula el **Plan de Desarrollo Turístico y Conservación** que prevé una serie de acciones para favorecer el turismo y este mismo año se estableció la **Escuela Taller de Arte y Oficios Tradicionales**, con la se contribuye a restaurar el patrimonio edificado, y además brinda oportunidades a los jóvenes para desarrollar habilidades y competencias en albañilería, carpintería, electricidad y herrería. La Alcaldía de Suchitoto ha contado con el apoyo formativo, técnico y financiero de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID), CONCULTURA-Secretaría de Cultura-, y del INSAFORP.

### **3. De la intención a la acción, impulso municipal al turismo (2001-2005)**

La municipalidad establece la **Oficina Municipal de Turismo** (2002) para promocionar y promover el municipio como un importante destino turístico y la gestión del conjunto histórico. La institucionalidad municipal se refuerza con el establecimiento, en este mismo año, de la **Unidad Ambiental Municipal** que como se ha mencionado anteriormente ha trabajado fuertemente con un programa de manejo de desechos sólidos y entre otros contribuye a brindar una cara más limpia de la ciudad, aspecto clave cuando se está pensando en ofertar servicios turísticos.

En el año 2004 la Municipalidad trabajó en un Plan de Manejo Ambiental del Cerro Guazapa y en el Programa “Apoyo a la Reconstrucción Social y Económica de la Zona Baja del Cerro Guazapa” con el apoyo del Reino de Bélgica.

Este mismo año tienen lugar los trabajos de construcción del Centro Turístico San Juan a las orillas del Lago Suchitlán. El proyecto inició con la reubicación de 30 habitantes que ocupaban ilegalmente suelos propiedad de la Central Hidroeléctrica del Lempa (CEL), dicho terreno fue comprado por la Municipalidad para construir el Turicentro. Las familias que residían en este lugar se ubicaron en el Barrio Concepción en otro terreno comprado por la Municipalidad con el compromiso de legalizar la propiedad. A la vez que para asegurar oportunidades de ingreso a los reubicados se los apoyó en la apertura de un negocio en las instalaciones portuarias o en la compra de lanchas. El proyecto también tuvo

aportes de la cooperación belga, del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), la propia municipalidad y de la asociación de migrantes Suchitotenses Asociados en Los Ángeles (SALA)<sup>5</sup>. Una vez construida la infraestructura se dieron en concesión los espacios habilitados para la venta de comidas a las personas que previo al proyecto vendían comida de manera informal en el sector. Paralelo a ello hubo un proceso de capacitación en atención y servicio al cliente, costos, administración y trabajo en equipo. El control que sigue teniendo la Alcaldía permite garantizar que los empresarios cumplan con las normativas y se mantenga una oferta de calidad.

El proyecto es un buen ejemplo de concertación entre los actores que interactúan dentro de un territorio y supone una ruptura con la cultura de informalidad. Es un caso exitoso de cómo el diálogo y la provisión de oportunidades reales de medios de vida para la gente son claves para la gestión armónica de los territorios.

Según la Directora de la Unidad Técnica del Plan Maestro, Ana Patricia Segovia, la participación de agentes locales fortalece el proceso ante un proyecto de visión estratégica que no solo invierte en una renovación física del área sino en un trabajo social, de habitabilidad, inserción a la economía formal y al crecimiento de los vendedoras a partir de capacitaciones para ser una oferta turística de competencia dentro de Suchitoto. Previamente se había iniciado un proceso de aprendizaje, organización y toma de confianza que permitió dar el paso e involucrarse en el turismo.

En el año 2004, se gestionó ante la AECID, apoyo para la creación de **Oficina Técnica del Conjunto Histórico** (ahora Unidad Técnica Plan Maestro), con el mandato de formular el Plan Maestro para la ciudad de Suchitoto. El Plan es concebido como un instrumento técnico legal de la municipalidad y de los diferentes actores locales para promover el desarrollo equilibrado y proteger el patrimonio cultural y natural, con el fin de contribuir a elevar la calidad de vida de la población. El Plan Maestro se concluye en el año 2009.

---

<sup>5</sup> El programa “Unidos por la Solidaridad” del FISDL del Gobierno de El Salvador para la ejecución de proyectos de desarrollo en El Salvador rural brinda a los gobiernos locales la oportunidad de presentar propuestas a ser financiadas. Uno de los criterios ponderados es la contrapartida financiera aportada. En el presente caso existió coordinación y colaboración económica de SALA que es una asociación de comunidades de origen, lo que en inglés se denomina *home town associations* o por sus siglas HTA, aportando el recurso para la reparación e instalación de farolas en una vía de acceso al Puerto de San Juan.



En este tercer periodo la comunidad La Mora en el Cerro Guazapa empieza a ofertar caminatas para dar conocer sus atractivos naturales como actividad económica complementaria.

#### **4. Situación actual (2005-actualidad)**

A mediados del 2005 comienza el proceso de formulación del Plan Maestro, en un principio con una visión limitada a la protección del patrimonio cultural edificado del Conjunto Histórico, como recurso para potenciar el desarrollo local. Sin embargo, pronto se vio la necesidad de ampliar la concepción inicial del Plan Maestro y se abordó la ciudad en una forma integral, reduciendo los desequilibrios territoriales y sociales y combatiendo la pobreza.

El Plan se construyó de manera participativa lo que planteó un reto importante ya que el tejido asociativo de Suchitoto después de la guerra era muy débil. Durante tres años se estuvo trabajando con representantes de barrios y sectores.

En el Plan Maestro se incorpora el turismo como una opción preferencial prueba de ello es que en la visión de ciudad se establece: “Suchitoto, ciudad CULTURAL del país, segura, ordenada, con espacios públicos para disfrutar, socialmente integrada, con una población próspera, educada, participativa y con una economía creciente, basada en la gestión sostenible de su patrimonio cultural y natural, en el turismo y en el impulso de la producción artesanal, pesquera y agroindustrial, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, especialmente de los niños y niñas”(Plan Maestro, 2008: 11).

El Plan Maestro está constituido por cuatro grandes Programas: Plan de Ordenamiento y Protección (POP), el Programa de Habitabilidad (PROHABI), el Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) y el Programa de Desarrollo Económico de la Ciudad de Suchitoto (PROECO). Según fuentes de la Alcaldía este último programa es clave porque la lógica de pensamiento de la población parte de la satisfacción de las necesidades básicas. Se convierte en determinante incluir la generación de empleo, una gestión del patrimonio cultural como recurso para el desarrollo económico, fortalecer la oferta de capacitación, y por supuesto, el impulso del turismo sostenible tanto en la ciudad como en el resto del municipio.

El Plan construido de manera participativa incluye también una propuesta de usos de suelo, una normativa para la protección del patrimonio cultural edificado; propuestas para infraestructura básica, equipamiento urbano, movilidad y desplazamientos; aporta directrices para mejorar las condiciones de habitabilidad de la población, y acciones para dinamizar la economía de la ciudad. Por último propone lineamientos, proyectos y recomendaciones para fortalecer institucionalmente a la municipalidad de Suchitoto para la gestión del Plan Maestro entre 2008 y el 2017. A continuación se enumeran los seis lineamientos estratégicos y se detallan aquellos que están más relacionados con el presente estudio:

**Tabla No. 4**

***Lineamientos estratégicos del Plan Maestro relacionados con el presente estudio***

<b>Lineamientos estratégicos</b>	<b>Aspectos relacionados con el presente estudio</b>
<p><b>Ordenamiento Territorial:</b> Gestionar y ordenar el suelo urbano para un desarrollo urbano equilibrado.</p>	<p>Destacamos una de las ocho actuaciones que consiste en <b>potenciar el desarrollo del Centro Turístico San Juan</b> por medio del diseño y gestión de un plan especial urbanístico para su renovación y recalificación urbana que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un punto de control y comercialización del producto pesquero en el cantón San Juan.</li> <li>• Mejoramiento y ampliación del Embarcadero Turístico San Juan</li> <li>• Buscar la factibilidad de un segundo acceso directo al embalse Cerrón Grande.</li> <li>• Introducción de infraestructura básica y de equipamiento urbano para potenciar la actividad habitacional en la zona.</li> <li>• Construcción y mejoramiento de ejes viales.</li> <li>• Construcción de un paseo peatonal a la orilla del embalse</li> <li>• Creación de equipamiento recreativo</li> <li>• Potencializar los espacios públicos.</li> </ul>
<p><b>Medio ambiente urbano:</b> Proteger y</p>	

<p>aprovechar sosteniblemente los recursos naturales urbanos.</p>	
<p><b>Habitabilidad:</b> Mejorar las condiciones de los espacios públicos y de la vivienda.</p>	
<p><b>Patrimonio cultural:</b> Puesta en valor del Patrimonio Cultural</p>	<p>Dado el carácter complementario del Centro Turístico San Juan respeto el centro histórico es importante pormenorizar sus sublineamientos: Restauración y rehabilitación de edificios emblemáticos patrimoniales, Mejoramiento del equipamiento cultural existente, Creación de nuevo equipamiento cultural, Recuperación de los centros barriales y cantonales tradicionales, Valorización del espacio urbano, Creación del Circuito Municipal Histórico-Cultural, Gestión de iniciativas culturales en la ciudad, y el Rescate del patrimonio cultural intangible.</p>
<p><b>Desarrollo económico:</b> Promover el desarrollo económico de la ciudad</p>	<p>Engloba impulsar el desarrollo del turismo sostenible a través del aprovechamiento del patrimonio cultural y natural, Apoyo a las iniciativas económicas locales, Prestación eficiente de servicios municipales para la atracción de la inversión privada, Formación e inserción laboral de jóvenes, Fomento de la producción artesanal y creación de un mercado artesanal fijo, Fortalecimiento de la competitividad del Mercado Municipal, Promover la creación de un centro comercial popular como parte del equipamiento de abastos de la ciudad, Contribuir a la “formalización” del comercio informal, Creación de un agro mercado en la ciudad y Potenciar la actividad pesquera.</p>
<p><b>Institucional:</b> Fortalecer técnica, fiscal y legalmente a la Alcaldía Municipal para la gestión de la ciudad</p>	<p>Destacamos tres lineamientos: Crear políticas tributarias, con equidad y justicia, vinculadas a elevar las condiciones de competitividad del municipio e incentivar la inversión externa, para la revitalización del Conjunto Histórico y el desarrollo de la ciudad misma; Contar con un marco legal para la gestión del suelo urbano y Contar con una instancia municipal gestora del Plan Maestro.</p>

Suchitoto es pionera en crear una imagen de la ciudad, en el año 2005 se crea la misma y el año siguiente se patenta. En la página web de la Alcaldía, en los materiales de difusión y en la señalización vertical de las calles del Centro Histórico figura el logo.



En el año 2006 queda constituida la Oficina Técnica del Conjunto Histórico, ahora Unidad Técnica Plan Maestro, en ese momento estaba conformada por cuatro áreas Planificación Urbana, Control Urbano, Diseño – supervisión de proyectos y comunicación social todos bajo la coordinación de una dirección que respondía a la Municipalidad principalmente y al monitoreo de la una comisión de seguimiento accedida por representantes de AECID y CONCULTURA- Secretaría de Cultura.

Este mismo año se realizó un **estudio de oferta y demanda turística de Suchitoto** a cargo del Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL) en el que establecía recomendaciones a la Alcaldía que partían del reconocimiento de los avances en el apoyo al turismo y en posicionarlo como destino. Destacaron los esfuerzos visibles en el fortalecimiento de su institucionalidad con la creación de una Oficina de Turismo y una Oficina Técnica para el Centro Histórico, la articulación con la Cooperación Internacional y su voluntad política. Recomiendan que

- Se requiere de una estructura institucional fuerte y eficiente que permita impulsar el desarrollo turístico de manera armónica con la visión de la población en general, de los empresarios turísticos y de la Alcaldía misma. Para ello destacan que el liderazgo del Alcalde es fundamental en el éxito de estos procesos y que se requiere de una persona de alto nivel que pueda darle el seguimiento sistemático al proceso y apoyar al Alcalde en las decisiones que deben ser tomadas por Concejo Municipal, en las mediaciones entre los distintos intereses locales, en la gestión de alianzas y en la búsqueda de apoyo de otras instituciones. Recomiendan que el Concejo Municipal designe a uno de sus miembros como el referente del Concejo para el tema de turismo.

- Fortalecer la Oficina de Turismo de la Alcaldía que cuenta únicamente con una persona cuando debería contar al menos con un Director/a, un Gestor/a turístico-cultural, un promotor/a para el área rural y un apoyo secretarial. Ligado a lo anterior mencionan la necesidad de destinar mayores recursos financieros del presupuesto municipal a dicha Oficina, por lo que es necesario explorar distintas formas que contribuyan a financiarla. Para ello proponen negociar con los empresarios turísticos locales, medianos y grandes, el compromiso de parte de ellos de financiar el salario de un Promotor Turístico en la Oficina. Como contraparte, estas empresas gozarían de algunos beneficios de parte de la Alcaldía, tales como incorporarlas en todas las actividades de promoción (página web, folletos, publicaciones) que realice la misma. Otras soluciones pasan por analizar la posibilidad de incrementar las tasas de recolección de desechos, alumbrado público y empedrado. Esta sobretasa se justificaría en cuanto la Alcaldía debe mejorar una serie de servicios (limpieza de calles, recolección de desechos, iluminación pública, ornato), que le impone la actividad turística. También destacamos la venta de servicios, tales como excursiones guiadas, un servicio que se podría dar en concesión.
- Reubicar la Oficina a la Plaza Central podría facilitar el acceso de los turistas, ya que esta es el primer lugar de importancia con que se encuentra el visitante. A partir del año siguiente, 2007, el Centro de Atención Turística (CAT) -MITUR ocupa un espacio destacado frente a la Plaza Central.
- Crear un Comité Consultivo de Turismo, integrado al menos por la Alcaldía, representantes de los empresarios turísticos, de otros empresarios, de los vecinos del casco urbano, de los cantones con proyectos turísticos. Este Comité de carácter consultivo, representativo y multisectorial sería un foro de discusión y búsqueda de consensos, así como de formulador de propuestas.
- Modificar la Ley de Turismo del año 2005 es un paso adelante en el impulso a la actividad turística nacional, pero desafortunadamente fue concebida con una visión más “hacia fuera” que “hacia adentro” es decir sin pensar mucho en cómo favorecer a las iniciativas locales. En este sentido hay algunas provisiones en la Ley que

deberían ser modificadas si queremos favorecer el impulso del turismo local: La Ley de Turismo establece que los nuevos proyectos turísticos mayores de US\$50,000 gozarán de exención de impuestos. Este nivel de inversión deja por fuera a la mayoría de proyectos que se desarrollan a nivel local. Es importante pues, reducir dicho monto a fin de favorecer la inversión local. La Ley establece que dentro de la exención antes mencionada se incluye el 50% de los impuestos municipales. De acuerdo con los autores del estudio esta disposición, que puede ser hasta contraria a la Constitución Política, debe ser modificada. La Constitución establece en su Artículo 205 que ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales. Por último destacamos que la Ley de Turismo establece un impuesto por alojamiento a los hoteles, que va a dar a un Fondo Central que será utilizado para promover al país en el extranjero como destino turístico, sugieren la conveniencia que el impuesto al alojamiento se canalice hacia las municipalidades y no al fondo central.

Dos de las deficiencias del modelo de desarrollo turístico en Suchitoto fueron escuchadas por el alcalde electo en el 2006, Javier Martínez, quien manifestó el deseo de propiciar el encadenamiento entre la oferta de Cerro Guazapa, el centro urbano y el lago, con el mismo se podría involucrar más activamente el sector rural. Dentro del área de desarrollo económico destacamos iniciativas vinculadas con el turismo que se están llevando a cabo: el proyecto de Agro mercado para enlazar el consumo urbano con la producción rural y en esta misma línea el proyecto de remodelación del mercado municipal con el apoyo de AECID.

El otro aspecto cuestionado era la débil involucración de la ciudadanía con la oferta cultural de Suchitoto. En el área cultural surgieron iniciativas como la Ruta Patrimonial Turística que consiste en un “Museo Comunitario, la Memoria Vive” liderado por el Centro de Arte para la Paz, consiste en expresar la riqueza histórica que caracteriza al municipio a través de relatos de la tradición oral por medio de paneles en las principales calles. La iniciativa es el resultado de la participación activa de los jóvenes de la comunidad. También destacamos la iniciativa “Es Artes” de Suchitoto/Stratford (auspiciada por CUSO-VSO) que cuenta con el apoyo municipal para generar una propuesta local de artistas que permita promover la

creatividad local así como dar oportunidades de desarrollo artístico a la juventud. También funciona el Programa de Emprendimiento Cultural Juvenil con el propósito de crear un centro de negocios dedicado a crear un mercado cultural para enlazar polos de desarrollo y encadenamientos productivos a nivel nacional. El Alcalde Martínez manifestó su deseo que la ciudad de Suchitoto fuera visitada por el turismo como consecuencia de su quehacer cultural. Con esa propuesta se busca implicar a la población que se ha sentido excluida y que no participa de los festivales de corte clásico impulsados por Alejandro Coto, entre los pobladores existe la percepción que es “cultura traída desde fuera” para la gente que viene de San Salvador.

En el transcurso del 2007 el gobierno central establece el **Centro de Atención Turística (CAT)** que consiste en una Oficina del Ministerio de Turismo (MITUR) que opera para la región y que gestiona una apuesta turística que incluye a Ilobasco, a Cinquera y también a Suchitoto. El CAT ubicado frente de la Plaza Central ofrece el servicio de centro de negocios y espacio para reuniones/capacitaciones.

Luego de cuatro intentos asociativos fracasados entre empresarios turísticos, en el 2007 la Municipalidad impulsó la conformación del **Comité de Desarrollo Turístico de Suchitoto (CODETURS)** como un espacio libre con representación de todos los sectores turísticos y la Municipalidad representada por la Oficina de Turismo Municipal y la Comisión de Turismo del Concejo Municipal. En su conformación contó con el apoyo de la recién inaugurada oficina del CAT-MITUR<sup>6</sup>. La Alcaldía que tiene un rol de apoyo a la gremial ha tratado de incorporar a las áreas rurales para incorporar más ciudadanos a un proceso que se construyó partiendo del área urbana. Las actividades que han desarrollado son la organización de ferias artesanales como “Así es mi tierra” o la propuesta de productos artesanales para propiciar encadenamientos productivos. A través de la Concertación de Mujeres desde el año 2004, y otras iniciativas, se han dado pasos importantes con la recuperación de las artesanías en añil, si bien queda mucho por mejorar la calidad de los productos que se venden en la feria ya que en ocasiones son de fabricación china. Las

---

<sup>6</sup> Entre las funciones asignadas a la Corporación Salvadoreña de Turismo figura fomentar la integración y funcionamiento de comités de desarrollo turístico, regionales, departamentales y municipales. Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo, mediante el Decreto Legislativo No. 779, de fecha 25 de julio de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 156, Tomo No.332 de 23 de agosto del mismo año (DEMUCA, 2009:115).

artesanías elaboradas con semillas naturales, madera, mimbre, piedras y fibras vegetales por artesanos locales son minoritarias.

- CODETUR y la Alcaldía Municipal de Suchitoto, con el apoyo de fondos de San Vicente Productivo, construyen un Plan estratégico de turismo del destino de Suchitoto (2009) que incorpora los siguientes objetivos operativos: Gestionar la creación y/o mantenimiento de infraestructura y equipamiento básico en el centro urbano, zonas rurales, islas, Puerto San Juan y otros sitios de interés turístico.
- Fomentar un entorno público limpio, ordenado y tranquilo.
- Lograr un nivel de cultura turística en un entorno organizado, integrado y capacitado para brindar una oferta turística de alta calidad.
- Impulsar una oferta de turismo rural ampliada con respecto a eco-turismo, agro-turismo y turismo alternativo con un enfoque de sostenibilidad.
- Lograr un reconocimiento internacional como un destino turístico de alta calidad a nivel centroamericano capaz de satisfacer las expectativas de todos tipos de turista.
- Impulsar coordinadamente una oferta amplia de actividades culturales todo el año para lograr sustentar el nombre de la cuna de arte y cultura nacional.

La legalidad salvadoreña no permite constituir asociaciones bajo la denominación de comité por lo que a partir de 2009 se procedió a denominarlo Asociación de Desarrollo Turístico de Suchitoto (ADETURS). Su fin seguía siendo el mismo promover actividades en beneficio de los empresarios del sector y contribuir al desarrollo del turismo en Suchitoto si bien, según fuentes de la municipalidad, muchos de los empresarios no se sintieron apoyados o representados en los intereses de la asociación y decidieron abandonar el esfuerzo. ADETURS está en este momento en el trámite de obtener la personería legal en el Ministerio de Gobernación. Contar con un status legal les permitirá contar con los requisitos para canalizar ayudas y subvenciones. Parte del apoyo que recibe de FOMILENIO/FUNDES sirve para costear el proceso de legalización, además también reciben ayuda para la organización de eventos de impacto para promocionar el destino en un segmento de alto valor adquisitivo y en el diseño de una nueva marca para promocionar Suchitoto.

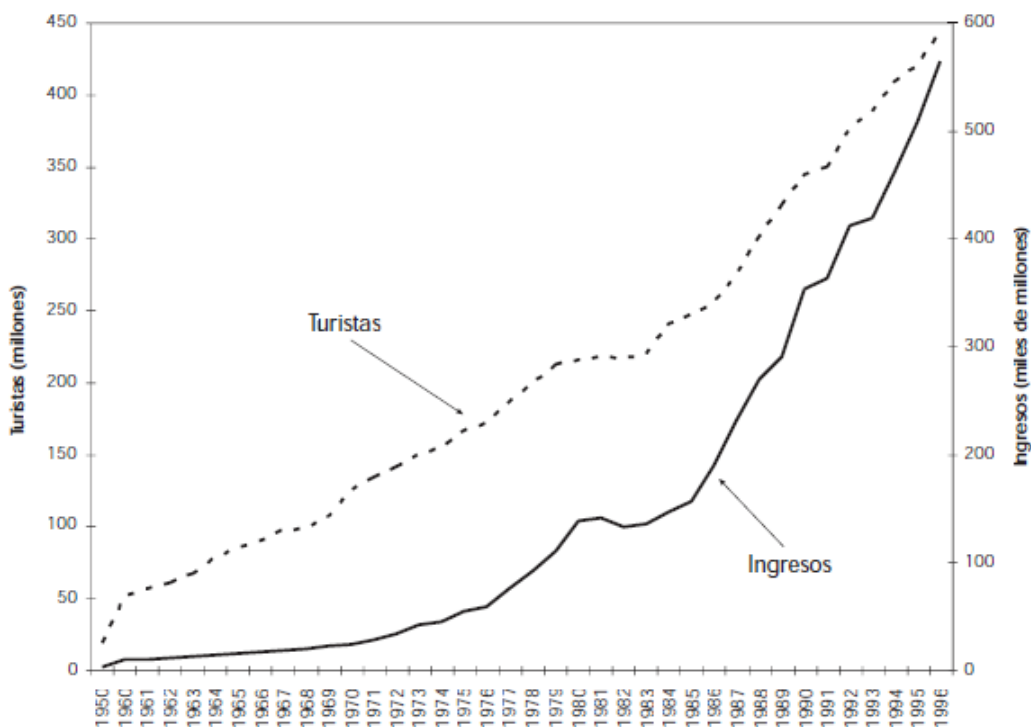


## IV. Análisis de la cadena productiva del turismo

### A. El turismo a nivel global

La evolución del turismo internacional ha registrado un crecimiento casi ininterrumpido a lo largo del tiempo. A partir de la segunda mitad del siglo XX, la actividad turística está claramente influenciada por el crecimiento. Aumenta en periodos de auge económico, moderando su crecimiento en periodos de recesión y recuperando rápidamente su elevado ritmo de crecimiento tras un periodo de crisis económica. Mismo que puede observarse en el gráfico tanto en el número de turistas como en los ingresos generados.

*Gráfico 2  
Desarrollo del turismo a nivel mundial*



Fuente: Organización Mundial del Turismo- Sancho (1998)

Igualmente, el turismo nacional ha visto favorecido su desarrollo por la mejora en las posibilidades de movilidad personal y colectiva dentro del propio país, las mejoras en el nivel de vida de los ciudadanos de los países más desarrollados permitieron dedicar un mayor tiempo libre a nuevas formas de ocio.

El turismo sigue siendo una de las industrias más grandes del mundo. En 2011, la contribución total económica del sector de viajes y turismo, tomando en cuenta sus impactos directos, indirectos e inducidos, alcanzó los US\$ 6.3 millones de millones de dólares, 255 millones de empleos, US\$ 743 mil millones en inversiones y US\$ 1,2 millones de millones en exportaciones. Para este año la contribución al PIB mundial fue del 9% (World Travel & Tourism Council, 2012).

La Organización Mundial del Turismo (OMT) en el estudio *Turismo: Panorama 2020 Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de la Organización Mundial de Turismo* señalaba que Centroamérica mantendrá una tasa anual media de crecimiento de las llegadas internacionales (4.3 %) superior a la del total de las Américas (3.9 %) durante el periodo 1995-2020 (OMT, Turismo panorama 2020 Volumen 2 Las Américas, 1997: 64). El turismo mundial ha crecido en 2011 un 4,4 %, alcanzando la cifra de los 980 millones de llegadas de turistas internacionales, frente a los 939 millones de turistas internacionales en 2010, con un mayor crecimiento en los países avanzados (+5,0 %) frente a las economías más emergentes (+3,8 %). En América el turismo ha crecido un 5 % respecto a los datos del 2010, alcanzando los 156 millones de turismo. El mayor crecimiento se ha producido en América del Sur (+10%), frente a América del Norte (3%) o América Central y el Caribe (4%) (OMT, 2012).

**Tabla No:5**

***Llegadas de turistas internacionales***

Año	(Cifras expresadas en millones)					%	Variación		
	2000	2005	2009	2010	2011*	2011*	09/08	10/09	11*/10
Mundo	674	797	881	939	980	100	-3.8	6.5	4.4
Centroamérica	4.3	6.3	7.6	7.9	8.3	0.8	-7.4	3.9	4.8

Barómetro OMT del Turismo Mundial, volumen 10.Marzo2012-Anexo estadístico

Destacamos que a partir del año 2002, mediante la firma de la “Declaración de San José”, emitida durante la XXII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de

\* Dato preliminar

Centroamérica, celebrada en Costa Rica, se inició un proceso de fortalecimiento de la integración turística centroamericana, gracias al apoyo de los mandatarios centroamericanos, en cuanto a reconocer el turismo como sector estratégico a nivel regional y a impulsar un **Plan de Acción en Materia de Turismo** que ha sido decisivo para el desarrollo de los componentes y programas que actualmente forman la **estrategia regional de integración del sector turístico centroamericano**. Este plan de acción comprende, políticas, imagen regional, promoción y mercadeo, fomento de inversiones, facilitación turística, calidad y competitividad, productos regionales, cuenta satélite de turismo, seguridad, capacitación y cultura turística (Portal SICA, [http://www.sica.int/fes/turismo\\_sostenible.aspx](http://www.sica.int/fes/turismo_sostenible.aspx)).

## B. El turismo a nivel nacional

Durante los últimos veinte años el turismo ha sido y es una de las principales apuestas para dinamizar el desarrollo de El Salvador. De acuerdo con el el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial en el año 2011 El Salvador presentaba un índice del 3.68 se situaba en la posición 96 de 139 países evaluados, en el 2007 obtuvo la posición 94 de 133 países. Dentro de la región de las Américas se clasifica en la posición 20, de 25 países evaluados, si nos centramos en Centroamérica queda por detrás de Costa Rica, Panamá, Guatemala y Honduras. Para la conformación del índice utilizan tres subíndices que a su vez evalúan varios aspectos:

**Tabla No.6**  
**Índice de Competitividad en Viajes y Turismo para El Salvador**

<b>Marco regulador</b>	Policy rules & regulaciones	Sostenibilidad medioambiental	Seguridad y protección	Salud e higiene	Priorización de viajes y turismo	Consolidación
Valor	4,74	4.63	3.93	3.95	4.51	4.35
Posición	39	63	118	92	67	84

<b>Clima de negocios e infraestructura</b>	Infraestructura transporte aéreo	Infraestructura terrestre	Infraestructura turística	Infraestructura ICT	Competitividad de precios en la industria de viajes y turismo	Media
Valor	2.80	3.35	3.14	2.92	5.02	3.49
Posición	79	70	79	77	34	79

<b>Recurso humano, cultural y natural</b>	Capital humano	Afinidad para viajes y turismo	Recursos naturales	Recursos culturales	Media
Valor	4.89	4.23	2.10	1.53	3.19
Posición	67	115	130	113	124

Fuente: Elaboración propia a partir de World Economic Forum, 2011

Puede observarse que la mejor valoración la obtiene en el clima de negocios e infraestructura y en el marco regulador, en este subíndice destacamos la baja posición que ocupa en materia de seguridad. La principal desventaja se concentra en la valoración de los recursos naturales y culturales y en la afinidad para viajes y turismo. Lo más bien valorado es la competitividad de precios y las regulaciones.

La institucionalidad en materia de turismo es la siguiente, en 1961 se crea el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), en 1996 la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) y que con la creación del Ministerio de Turismo (MITUR) en el 2005 pasó a estar adscrita al Ministerio. De acuerdo con las funciones que tienen asignadas el MITUR es el ente que fomenta y ordena el desarrollo de la actividad turística, el CORSATUR es el brazo operativo del MITUR intersectorial y el ISTU es quien promueve el turismo nacional y la recreación familiar.

El marco jurídico quedó establecido con la Ley de Turismo del año 2005, el país dispone del Plan Nacional de Turismo 2014 y de su actualización hasta el 2020. Entre las metas figura el desarrollo de un turismo sostenible, equitativo, social y ambientalmente responsable, orientado a mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales. El objetivo para el periodo 2015-2020 es situar el promedio de crecimiento anual en más del 8% anual y alcanzar el umbral de contribución del turismo con un 10% del PIB de El Salvador (MITUR, 2008:20).

En el Plan se menciona la aspiración a posicionar El Salvador como primer destino en los segmentos de negocios y MICE (del inglés “meetings, incentives, conventions and events”) de Centroamérica, nicho ciertamente importante debido a su grado de desarrollo en la actualidad, principalmente en la ciudad de San Salvador (MITUR, 2008:31). Opción que es congruente con la mejor valoración en clima de negocios del Índice del Foro Económico Mundial. También se hace referencia expresa a fomentar la participación de todos los agentes públicos y privados del sector turístico en el compromiso por la inclusión de las

capas sociales más desfavorecidas de la población salvadoreña en el proceso de desarrollo turístico, potenciando igualmente su acceso a los beneficios derivados de la actividad turística generada (MITUR, 2008:31).

De acuerdo a fuentes del MITUR para el año 2011 los indicadores de turismo reportan una estimación de la industria turística (en inglés T&T industry<sup>7</sup>) en el PIB salvadoreño de 676 millones de US\$, representando el 3.1% del total del PIB. La estimación de crecimiento para el periodo 2011-2020 se calcula en el 4.4% anual. En términos de empleo para este mismo año generó 64,000 lugares de trabajo, corresponde al 2.7% del total del país y la estimación de crecimiento anual para el mismo periodo es de 3.5%.

Si analizamos la economía turística (T&T economy<sup>8</sup>) el % en el PIB para el 2011 asciende al 7.1% con 1,573 millones de US\$, en este caso el promedio anual de crecimiento es menor y se estima en el 4.1%. Los empleos generados son 146,000, la participación en el PIB corresponde al 6.2% y el porcentaje de crecimiento anual es del 3.2% (World Economic Forum, 2011:184).

Para acabar de dimensionar el peso del turismo nos referiremos al reporte que el titular del MITUR, Lic. José Napoleón Duarte Durán, brindó sobre el comportamiento del turismo en el 2011.<sup>9</sup> La sumatoria de los presupuestos que el Estado asignó al MITUR, CORSATUR y ISTU entre 2009 y 2011 es de \$46 millones en cambio para este mismo periodo, la economía nacional percibió US\$1,649.7 millones en concepto de ingresos turísticos. El nivel de rentabilidad en recuperación del retorno de la inversión en el sector turístico es bien alto.

En el año 2011 ingresaron a El Salvador 1,634,679 visitantes internacionales y la procedencia de los turistas fue mayoritariamente de Centroamérica que representa el 62%, Norte América un 30%, Sur América el 4% y Europa un 4%, respectivamente. El turismo internacional sigue generando buenas expectativas en cuanto al crecimiento, para este mismo año ingresaron 615.1 millones de US\$ en concepto por divisas, lo cual refleja un

---

<sup>7</sup> Es una perspectiva más reducida de la actividad turística que captura el impacto directo, deja por fuera el impacto indirecto.

<sup>8</sup> Es una perspectiva más amplia que toma en cuenta las contribuciones directas e indirectas de los proveedores tradicionales de la industria turística dentro de la economía residente.

<sup>9</sup> Información disponible en [http://mitur.gob.sv/index.php/novedades/noticias/item/25-turismo-internacional-deja-\\$6151-millones-de-d%C3%B3lares-en-ingresos-por-divisas-al-cierre-de-2011](http://mitur.gob.sv/index.php/novedades/noticias/item/25-turismo-internacional-deja-$6151-millones-de-d%C3%B3lares-en-ingresos-por-divisas-al-cierre-de-2011), consultado 20.02.12

18.7% en incremento, en comparación con 2010 donde ingresaron 518 millones de US\$. Con respecto al gasto diario, los datos estadísticos también reflejan crecimientos. En 2009, los turistas gastaron a diario \$75.50; en 2010 \$78.50, mientras que en el año anterior se registra un gasto de \$103 dólares.

Según datos del *Informe de Coyuntura: Turismo Tercer Trimestre 2011* del MITUR si excluimos el transporte internacional el principal gasto es en alojamiento y representa el 42.7% del total y en segundo lugar la comida/alimentación con un 28%. La mayoría de lo turistas se hospedan en hoteles (48.7%) si bien tiene mucho peso la acogida en casas de familiares y amigos (46.1%). La estadía promedio es de 6 días (Chávez,2010: 56).

### **C. Suchitoto**

La apariencia colonial de las edificaciones del centro urbano es uno de los principales atractivos turísticos junto con las calles empedradas y las casas de adobe y teja. Suchitoto destaca por haber sido el primero asentamiento español permanente en El Salvador y según el arqueólogo William Fowler es el mejor sitio conservado de la época colonial temprana de toda América.

El municipio estudiado forma parte de la “Ruta Colonial y de los Volcanes”, un itinerario turístico multidesestino que recorre todos los países de Centroamérica y que es promovido a nivel nacional e internacional como parte de la oferta turística de El Salvador.

También forma parte de La Ruta Artesanal en El Salvador que integra a otros tres municipios, San Sebastián, Ilobasco y La Palma, es una de las ocho rutas fueron desarrolladas por la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

En el área rural del municipio existen ofertas de turismo rural que complementan la oferta cultural con turismo de montaña o ecoturismo.

Según el estudio de mercado de la zona, realizado durante el 2008 por el Ministerio de Turismo, Suchitoto recibe anualmente un promedio de 181,000 visitantes. De este total un 83.7% (151,497) son excursionistas, es decir personas que únicamente realizan una visita por el día y el 16.30% (29,503) son turistas, personas que pernoctan en el destino. Hace

seis años la oferta turística que competía con Suchitoto era poco significativa: la Ruta de las Flores y la costa, en los últimos años se ha incrementado la oferta.

De acuerdo con el Plan Nacional de Turismo 2014 el perfil de Suchitoto es un “destino de reuniones y negocios para eventos de envergadura media, a complementar con turismo cultural y actividades de compras y artesanía. Asimismo el destino se vincula al desarrollo del turismo idiomático.” Las líneas estrategias previstas son las siguientes:

- Fomento de la iniciativa empresarial a fin de ampliar la oferta de servicios turísticos básicos y complementarios en el Conjunto Histórico.
- Embellecimiento y conservación del espacio urbano como recurso de atracción turística, mantenimiento de las particularidades urbanísticas y arquitectónicas del Conjunto histórico y adecuación de los equipamientos.
- Creación de infraestructuras para la celebración de reuniones y eventos.
- Puesta en valor para uso turístico del patrimonio histórico artístico.
- Capacitación de los recursos implicados en el sector y sensibilización de aquellos implicados en sectores transversales de especial incidencia. (Grupo GDT y Turasist, 2006:70)

CONAMYPE en el año 2010 contrata la *Consultoría la elaboración de un diagnóstico y estrategias para potenciar o desarrollar los servicios turísticos en Suchitoto: Ciudad cultural: turismo acuático, ecoturismo o de montaña y cultural en el marco de la Estrategia de Producto por Pueblo* y como resultado se establecen cuatro áreas estrategias a desarrollar para implementar el programa de fortalecimiento de producto por pueblo fruto del ejercicio de priorización de acciones.

- **Fortalecimiento organizacional:** Reorganización y legalización del ADETURS, crear un encadenamiento productivo turístico, fortalecer el Comité de Turismo (mediante su legalización, el desarrollo de comisiones, la participación en actividades que permitan lograr la sostenibilidad del mismo como ente estratégico

para el turismo local), Intercambio de actores turísticos o destinos turísticos más desarrollados.

- **Fortalecimiento empresarial:** Jornadas sobre nuevas tecnologías e innovación en el servicio turístico, financiamiento a proyectos turísticos y de mejora y elaboración del estudio análisis de las necesidades del transporte público para su adecuación turística.
- **Comercialización:** Promoción permanente de la oferta turística, realización de *Fam-trips* y de *Press-trips*<sup>10</sup> de Suchitoto, promoción de rutas turísticas definidas, ruedas de negocios y divulgación de la marca turística.
- **Fortalecimiento municipal e infraestructura:** Campaña permanente de limpieza y ornato, colocar recipientes de basura por la ciudad, casetas de baños públicos en la ciudad y puntos turísticos rurales, señalización turística a nivel urbano y rural y creación de una ordenanza municipal para el tema turístico.

#### D. Estructura de la cadena de valor del turismo en Suchitoto

Seguidamente nos referimos a la cadena de valor del turismo, misma que se organiza en seis grandes etapas-componentes planeación, infraestructura, alojamiento, actividad turística y artesanías. Mencionamos que en todas ellas se da el mercadeo y administración.

**Tabla No. 6**  
**Cadena global de valor del turismo**

Planeación	Infraestructura	Alojamiento	Alimentación	Actividad turística	Artesanías
*Agencias de viajes *Tour operadoras *Mercadeo turístico(ferias internacionales,	*Transporte (aéreo, terrestre, acuático) *Red de carreteras *Comunicación *Servicios básicos	*Hoteles *Pensiones *Campamentos	*Restaurantes *Bares *Comedores típicos *Mercado	Atractivos turísticos *culturales (patrimoniales y acontecimiento programado) *ecoturismo(caminatas, cabalgatas)	*Ferias *Galerías

<sup>10</sup> Viajes de familiarización y viajes de prensa para promocionar el destino.



internet)			*Agromercado	* acuático *Centro de Atención al Turista *Tour operadoras locales *Guías *Transporte turístico local *Turismo de negocios *Turismo idiomático (Spanish school)	
Mercadeo Administración	Mercadeo Administración	Mercadeo Administración	Mercadeo Administración	Mercadeo Administración	Mercadeo Administración

Fuente: Elaboración propia, 2012.

La cadena del turismo se concentra en los servicios de desplazamiento y la prestación de servicios vinculados al ocio y al tiempo libre dirigidos al comprador, por la distinta naturaleza de los servicios es una actividad multisectorial de carácter dinámico con encadenamientos antes, durante y después de la prestación de servicios de turismo con el resto de la economía.

En el territorio estudiado se dan los segmentos de alojamiento, alimentación, actividades turísticas y artesanías de manera integral.

### **Alojamiento**

El alojamiento presenta una oferta de 15 hoteles para segmentos de poder adquisitivo diferenciado, en la zona urbana es donde se concentra el hospedaje más confortable. Los hoteles de más calidad tienen un costo que oscila los US\$ 80 y en la franja más económica se encuentra el hospedaje pensado para mochileros. En el área rural prácticamente no se ha desarrollado infraestructura hotelera y algunas iniciativas ofrecen opción campamento. La ocupación hotelera se concentra en el fin de semana.

### **Alimentación**

La oferta de restaurantes y bares es el servicio turístico más desarrollado en el municipio,

con 36 establecimientos en operación, hay una variada oferta de comida típica y comida internacional. Se puede comer a precios que oscilan entre los US\$ 1.5 a US\$25 por plato. La opción considerada más económica por algunos de los visitantes entrevistados durante el estudio es el Turicentro, que concentra una variedad de restaurantes que en su mayoría son gestionados por mujeres, se percibe como el lugar más acorde con la capacidad adquisitiva de los sectores medios y populares del país.

En relación con el encadenamiento con la agricultura un esfuerzo notable es el proyecto del Agro mercado y la apuesta por la remodelación del mercado. A la fecha, los establecimientos hoteleros y restaurantes de categoría elevada hacen buena parte de sus compras en la capital para asegurarse el abastecimiento y la calidad del producto.

### **Actividades turísticas**

Los **atractivos culturales** los integran el patrimonio histórico de la ciudad y las actividades programadas. Para conocer la ciudad hay dos circuitos establecidos y señalizados en el mapa turístico que distribuye la oficina del CAT-MITUR, el cultural (conocido localmente como ruta cultural) y el circuito patrimonial. Elementos patrimoniales son la Iglesia de Santa Lucia reconstruída por los alumnos de la Escuela Taller o la Plaza central. También destaca la Casa Museo de Alejandro Coto y el museo de la memoria histórica del Centro de Arte para la Paz.

En la cercanía del centro de la ciudad existen puntos de interés histórico-cultural-arquelógico, como Ciudad Vieja-La Bermuda, Cerro de Guazapa, Ruinas de Sihuatán, Hacienda Colima, entre otros.

Entre la oferta fija de los fines de semana hay dos iniciativas funcionando: la feria artesanal en la Plaza Central y oferta musical en el Turicentro.

Además existen las principales festividades tradicionales que pueden ser convertidas en productos turísticos, tal es el caso de la Patrona Santa Lucia, la Feria del Maíz o los desfiles del 14 y 15 de septiembre.

El **ecoturismo** es un reto en el que se ha estado trabajando para complementar la oferta urbana con los atractivos rurales cercanos para alargar la estadía de los visitantes y hacer

que pernoctan en la localidad. Uno de los atractivos centrales es el Volcán Guazapa y entre los productos turísticos destacan las cabalgatas, caminatas y campamentos. Uno de los productos es la historia de la guerra contada por los ex guerrilleros. Algunas iniciativas de turismo rural son El Zapote, La Mora, El Cenicero y Colima.

EcoTurismo La Mora es un proyecto implementado desde el año 2005 y genera ingresos que son utilizados para obras de desarrollo comunitario, es gestionado por la Asociación de Desarrollo Comunitario (ADESCO) y el Comité de Turismo de la Comunidad La Mora, cuenta con el apoyo de la Municipalidad.

Para el **turismo acuático** la base logística es el Puerto San Juan que sirve de punto de embarque para los paseos en lancha por el lago para conocer islas como la Isla de los Pájaros, Los Enamorados o El Salitre. Los lancheros fueron capacitados para explicar a los paseantes la flora y fauna del lago. Operan 16 lancheros que están organizados en una asociación, que a su vez integra el grupo asociativo Puerto San Juan que desde 2005 también integra a administradores de restaurantes, cafeterías y artesanías. El Lago es según una encuesta realizada en 2010 el atractivo de Suchitoto más valorado con un 45%, lo sigue la Ciudad Colonial (28%) y la Iglesia de Santa Lucía (Chávez, 2010:64). Iguales resultados se obtuvieron en la encuesta *on line* de la web de la Alcaldía Municipal, el 44% de los participantes prefiere el Lago a el salto Los Tercios, el parque y a la Alcaldía.

Debemos hacer mención a la particularidad de la gestión del Turicentro, esta nueva infraestructura de gestión municipal cuenta con un administrador, personal de mantenimiento y de vigilancia cuyo salario es cubierto con las entradas al recinto y el alquiler de los locales.

Con el impulso del turismo se han creado dos puestos de trabajo en el **Centro de Atención al Turista** - MITUR y uno en la Oficina de Turismo de la Municipalidad.

Existen cuatro **tour operadoras locales** y otros negocios de venta de artesanías que ofrecen tours a los visitantes, se dan muchas estrategias empresariales complementarias para complementar ingresos.

Para el desarrollo de las actividades turísticas la figura del guía turístico es importante. Han existido capacitaciones a jóvenes por parte del MITUR y de FUNDES para que conozcan la

historia del lugar y que tengan conocimiento de idiomas.

Uno de los encadenamientos clave con el turismo es el **transporte**. En Suchitoto llegan tres líneas de bus (la ruta 129 de San Salvador/San Martín a Suchitoto, la ruta 163 de Aguilares a Suchitoto y la ruta 482 de Ilobasco/Tejutepeque/Cinquera a Suchitoto) si bien no existe una estación de taxis y buses turísticos. A lo interno de la ciudad hay un bus que une la ciudad con el Puerto San Juan.

Los horarios del servicio de bus no son compatibles con las actividades nocturnas que se realizan en fechas especiales y dificultan el acceso a turistas que no cuentan con transporte propio y que pernoctan fuera de la localidad. Los touroperadores locales disponen de contactos para cubrir las demandas de transporte específicas (privado) de los turistas.

El **Turismo de negocios** es incipiente, como espacio para convenciones destaca Los Almendros. El Centro de Artes para la Paz tiene espacio disponible para el desarrollo de capacitaciones, talleres, conferencias y encuentros con capacidad de hasta 500 personas.

El **Turismo idiomático** es otro de los segmentos de la demanda turística que cubre Suchitoto, opera una escuela de español para extranjeros Pájaro Flor Spanish School que tiene entre sus clientes agencias de cooperación internacional de habla no hispana.

### **Artesanías**

Suchitoto integra la Ruta Artesanal sus artesanías se complementan con el potencial de Ilobasco, que junto con San Sebastián y La Palma forma parte de la mencionada ruta.

En la web de la Alcaldía<sup>11</sup> hay una interesante sección destinada a artesanos del municipio, junto al nombre del artesano se hace una pequeña explicación de sus artesanías tales como los puros, redes de pesca, dulces de colación, “cohetes de vara”, hamacas, artesanías con fibra del jacinto acuático (planta que se da en abundancia en el Lago que es conocida como “lechuga”), canastos y “tumbillas” de vara de castilla o petates con tule.

Como se comentó el encadenamiento artesanal más fuerte en Suchitoto es el del añil que se comercializa en varios establecimientos y en la feria artesanal. Ejemplo del esfuerzo para

---

11

[http://www.alcaldiasuchitoto.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34%3Aartesanos&catid=10%3Acultura&Itemid=21](http://www.alcaldiasuchitoto.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=34%3Aartesanos&catid=10%3Acultura&Itemid=21)

volver la tradición propia en un producto turístico.

La Feria “Así es mi tierra”, es el único espacio autorizado de ventas en la calle, la Municipalidad alquila puestos de venta y hay una oferta de productos que incluye hamacas, joyas, ropa teñida con añil, bordados y otros. Funciona el fin de semana y los feriados.

En relación con la vinculación entre el área rural y el área urbana destacamos el espacio de venta de las artesanías realizadas por la Concertación de Mujeres, destacan los tejidos teñidos de añil, bordados, dulces, jaleas, velas, jabones naturales, flores y artesanías de tusa. El Restaurante Verde Limón opera con la misma lógica y tiene un espacio para comercializar productos elaborados en las comunidades rurales del país que han sido apoyados por la Fundación Ayuda en Acción.

En relación con los encadenamientos del sector cultura son incipientes ya que la oferta musical la encontramos en el Turicentro los fines de semana. De manera ocasional hay otras actividades culturales de mayor importancia que logran buena convocatoria de visitantes. La ambición es poder atraer **actividades de negocios** en las que se puede propocionar locutores, bailarines y actuaciones teatrales de los jóvenes que se están formando. En la web de la Alcaldía hay un enlace con referencias a los principales músicos y pintores de la comunidad.

La galería más importante es la Galería de Pascal, a su vez es codueño del Hotel Los Almendros.

En el año 2009 el turismo generaba 300 empleos directos según el empresario Roberto Perry Broz, todos ellos cubiertos por gente local, especialmente jóvenes. El turismo a diferencia de las labores agrarias es una actividad más permanente. La importancia del turismo no solamente viene dada por los ingresos directos que proporciona, sino también por su elevada interrelación con otros sectores de la economía, como el transporte, la alimentación / agroindustria, la construcción y el comercio, teniendo su desarrollo un importante efecto multiplicador sobre el conjunto aportando dinamismo a la economía local.

No hay en la localidad servicios educativos que oferten enseñanza en hostelería, lo que podríamos llamar encadenamiento hacia atrás.

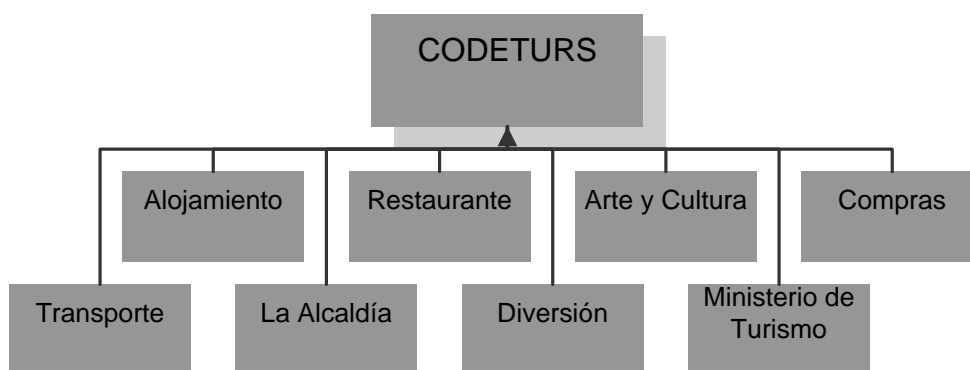
Conviene mencionar que el turismo internacional es minoritario en Suchitoto. Las fases que integran la cadena de valor en el territorio se concentran en las fases más intensivas en trabajo y menos productivas si se comparan con las fases que son controladas por las tour operadoras de los países que originan la demanda (el diseño de los paquetes turísticos y su mercadeo) o el transporte aéreo que queda fuera del control. En el caso de turismo nacional el transporte adquiere un peso poco significativo.

### **E. Organización local del sector productivo**

El año 2007 se constituye el Comité de Desarrollo Turístico de Suchitoto (CODETURS) que se convierte en una experiencia exitosa luego que las iniciativas previas no lograran vincular más de diez negocios turísticos. Según una entrevista realizada al empresario turístico Robert Perry Broz en el año 2009, cuando era presidente de CODETURS, las experiencias previas de asociación en la localidad estuvieron focalizadas en el sector turístico y no en el pueblo como tal, tuvieron entre 6 y 10 integrantes y presentaban debilidades en la promoción y en la calidad. Con el impulso municipal se constituye el CODETURS con una visión integracional y para su funcionamiento se establecen sectores para tomar en cuenta la mayor parte de la población, cada uno tienen su representante y un suplente. También tiene representación la Oficina Municipal de Turismo y el Ministerio de Turismo. Llegó a estar integrada por 56 personas.

*Gráfico No 3:*

*Organigrama de CODETURS*



Como se comentó en el año 2009 inicia el proceso para convertirse en Asociación de Desarrollo Turístico de Suchitoto (ADETURS), en el marco del proyecto FOMILENIO/FUNDES en el que también participa la Municipalidad si bien esta ha dejado que los empresarios turísticos lideren el proceso. ADETURS está en proceso de legalización y a la fecha de realizar el estudio no dispone de personería legal. En la entrevista realizada a la responsable del CAT-MITUR ella indicó que legalmente se tiene que seguir hablando de CODETURS.

La asociación integra a 25 empresarios y se organiza con una Junta Directiva compuesta por diez miembros que se reúne una vez por semana, cada tres meses hay una reunión con todos los afiliados. Para ser miembro hay una matrícula de US\$ 20 y una cuota mensual de US\$ 10.

La Municipalidad está analizando apoyar la creación de una asociación centrada en las iniciativas rurales para tener otra herramienta específica para su potenciación.

En el Puerto San Juan hay organización y coordinación entre las empresas, igual en Las Moras y El Zapotal.

Además hay iniciativas turísticas en Suchitoto como La Bermuda y la Hacienda El Dorado que integran la Red de Posadas Rurales, iniciativa apoyada por la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña empresa (CENPROMYPE) y la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR), con el apoyo de la Unión Europea, a través del Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana (PAIRCA). La Red tomó como modelo a la Red de Posadas Rurales de Francia (Gîtes de France).

Otras de las iniciativas como el Hotel Las Puertas están agrupadas en la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador que fue impulsada por el Consejo Centroamericano de Turismo, apoyado por los institutos de turismo de cada país con el financiamiento de la Organización de Estados Americanos (OEA).

Por último mencionaremos que algunos de los restaurantes de Suchitoto forman parte de la Asociación de Restauranteros de El Salvador (ARES), que por el número de establecimientos que agrupa es el genuino portavoz de la gremial en el país.

## **F. Gobernanza de la cadena global de valor**

Con la creación de productos especializados y adecuados a las demandas de los compradores finales hay posibilidad de ser tomado en cuenta por los tour operadoras de origen, el hotel que más vínculos tiene es Los Almendros de Suchitoto, que forma parte de la oferta de rutas que integran varios países de Centroamérica. Existe inclusión si bien el diseño de la ruta se hace en origen. Las rutas acostumbran a contar con sus propios guías y por lo tanto no estarían revirtiendo en la economía local en lo que se refiere al servicio de guiado. El beneficio en cambio redunda en la localidad con iniciativas ecoturísticas ya que servicio lo brindan oriundos de la comunidad. Han existido cursos de formación de guías para poder brindar un buen servicio y cumplir con el estándar exigido por los turistas.

## **G. Análisis de Stakeholders**

Los stakeholders son los actores que definen la dinámica y evolución de la industria, para el caso en cuestión es importante identificarlos de acuerdo al que sector pertenecen. A continuación se enlistan algunos de los principales actores:

- Sector privado:, Empresas privadas
- Sector público: Gobierno nacional, MITUR, CORSATUR, Centro de Atención del Turista (CAT), CONCULTURA-Secretaría de Cultura, Escuela Taller de Artes y Oficios Tradicionales, Comisión Ejecutiva del Río Lempa (CEL), Concertación de mujeres
- Concertación: ADETURS - CODETURS,
- Sector educacional: ONGs (locales e internacionales): Patronato Pro-Restauración Cultural de Suchitoto Centro de Arte para la Paz, CUSO-VSO
- Agencias internacionales: AECID, FOMILENIO, FUNDES, CHEMOINCS, Embajada de Canadá, Embajada de México, Comité de Reconstrucción Económica y Social de las Comunidades de Suchitoto (CRC).



**Tabla No. 7**  
**Análisis de stakeholders, por función, importancia, poder y relación con otros**

Actores	Función	Importancia	Poder	Relación con otros
<b>Primarios</b>				
Alcaldía Municipal de Suchitoto	Lidera la construcción del Plan Maestro, de planes y ordenanzas municipales Apoya directamente el turismo a través de la Oficina Municipal de Turismo, la gestión de proyectos. Apoyar a iniciativas que integren a mujeres y jóvenes en los beneficios del turismo.	Alta	Medio-alto	Los empresarios del área urbana le demandan más recursos para promoción.
CODETURS-ADETURS	Agrupar el sector turismo	Media	Medio	Ha pasado por diferentes etapas, por la pluralidad de intereses hay actores que sienten que sus demandas no son escuchadas e incide en la representación.
Centro de Atención al Turista (CAT)-MITUR oficina de la Corporación Salvadoreña de Turismo/Ministerio de Turismo	Informar al visitante de los atractivos y productos turísticos Facilitar el formulario para la inscripción de prestadores de servicios en el Registro Nacional de Turismo de CORSATUR. Ofrecer un espacio de capacitación salas de cómputo Promoción del destino a nivel nacional e internacional (oficinas centrales)	Alta	Medio	Con los recursos que dispone atiende las demandas del sector urbano, rural y coordina actuaciones con la Alcaldía Municipal.
AECID	Cofinanciar el Plan Maestro de la Ciudad Apoyar a la Escuela - Taller de Artes Tradicionales para capacitar jóvenes en tareas vinculadas a la restauración. Potenciar el atractivo de la ciudad es una manera de favorecer el turismo.	Alta	Medio	Reconocimiento a la labor realizada.

	Apoyar la restauración de bienes arquitectónicos significativos como la iglesia de Santa Lucía, lo que ha ayudado a preservar el patrimonio cultural.			
FOMILENIO-FUNDES	Proyecto implementado entre 2007 y 2012 para impulsar el desarrollo de la Zona Norte de El Salvador. Entre sus objetivos destaca: Incrementar las capacidades en educación para aprovechar las oportunidades de empleo y de negocio, Incrementar la producción de bienes y servicios y las oportunidades de empleo. FUNDES ejecuta el Programa Fortalecimiento de las MIPYMES turísticas de la Zona Norte, mediante la mejora de la oferta turística y de los mecanismos de promoción comercialización.	Alta	Medio	Los empresarios urbanos tienen capacidad para priorizar las áreas de apoyo, preferencia por eventos de impacto. La población rural se beneficia de programas de capacitación.
<b>Secundarios</b>				
Patronato Pro-Restauración Cultural de Suchitoto-Alejandro Coto	Crear el Festival Cultural y rol pionero en el posicionamiento de Suchitoto como destino internacional.	Alta	Baja, su pulso tienen de 90 años, ha habido o racional de 100 personas o organizaban a hay activas 10	La comunidad percibe que el festival se dirige de manera centralizada y que no está pensado para la gente del lugar.
INSAFORP	Formar a jóvenes en oficios tradicionales y brindar capacidades a colectivos que asumen en turismo como actividad económica.			

CONACULTA-Secretaría de la Cultura	Cuidar por el Patrimonio.	Alta	Media	
Cooperación belga	Financiar parte del proyecto del Puerto San Juan	Alta	Alta	
FISDL	Financiar parte del proyecto del Puerto San Juan	Alta	Alta	
Asociación de migrantes de Suchitoto, Suchitotenses Asociados en Los Ángeles(SALA)	Aporto recursos para la construcción del Puerto San Juan además contribuyó con un estudio de suelo en la reconstrucción de la iglesia.			
CRC	Apoyo a las iniciativas de turismo rural	Baja	Baja	

Fuente: Construcción propia.

## H. “Upgrading”

Analizar el upgrading en un municipio donde el turismo es incipiente no resulta fácil, si bien una aproximación puede ser analizar como las empresas y espacio de Suchitoto logran mejorar su posición relativa (respecto a si mismos y no al eslabón) y ver mejorados sus ingresos. No se puede olvidar que sin un proceso de transformación urbana con liderazgo institucional fuerte no sería posible que los empresarios individuales se pudieran estar beneficiando del turismo. A la fecha la coordinación entre distintos eslabones de la cadena es aún incipiente y estaría beneficiando a la oferta más elevada que acude a agencias de viajes para contratar paquetes turísticos.

El **upgrading económico** se entiende como el proceso en que unidades económicas entran y/o se mueven a actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva y mejoran su situación. En el caso estudiado se circunscribe en acceder a una categoría más elevada sin desplazarse de sector y sin tener injerencia en los segmentos en las funciones superiores de la cadena. Si han habido mejoras abandonar funciones existentes de muy bajo valor agregado, caso del puerto de San Juan, para concentrarse en actividades de mayor valor agregado con la formalización del Turicentro. El hecho de que el turismo no fuera una actividad económica hace que se haya creado un empleo más bien remunerado que los tradicionales trabajos agrícolas, si bien tiene más peso en el fin de semana y los periodos


vacacionales. Alrededor del mismo se han generado nuevas oportunidades para la venta de artesanías y otros servicios.

### 1. “Upgrading” Económico


*Tabla No.8  
Upgrading económico*

“Upgrading” Económico	“Upgrading” Económico en el Territorio
Formalización de las actividades económicas de los micro empresarios del Puerto San Juan	●
La Concertación de Mujeres agrupa iniciativas de mujeres que elaboran productos artesanales que contribuyen a la generación de ingresos y promueven el comercio justo.	◐
El Hotel los Almendros forma parte de la Red de Posadas Rurales y recibe turistas que contratan paquetes turísticos en sus países de origen	●
Oferta de empleo para locales, especialmente jóvenes	◐


Si se logró



En proceso



No iniciado












### 2. “Upgrading” Social

El upgrading social consiste en el proceso de mejorar los derechos de los trabajadores como actores sociales y aumentar la calidad de su empleo, un elemento crucial es la capacitación. Resaltamos que la estrategia de rehabilitación y restauración fue clave y además en su momento se optó que fuera conceptualizada como un proceso endógeno de capacitación a jóvenes el lugar para que fueran la mano de obra para llevarla a cabo. También han existido capacitaciones enfocadas específicamente para atender al turista y que permiten que se acceda a una mejor remuneración. Dentro de los negocios turísticos existe la posibilidad de ascender de categoría si se cuenta con unas capacidades básicas, entrega y dedicación para servir al cliente, se ven privilegiadas las personas con conocimiento de idiomas. La remuneración en el sector es mejor que en la agricultura si

bien la actividad no es permanente y es una restricción a la mejoría de las condiciones laborales.

**Tabla No.9**  
**Upgrading social**





“Upgrading” social	“Upgrading” Social en el Territorio
Habitantes del Puerto San Juan cuentan con unidades habitacionales en zona legal	
Libertad de asociación	
Capacitación	
La Concertación de Mujeres promueve la organización, el empoderamiento y la participación activa.	
Recuperación de patrimonio histórico	
Normativa que preserva la ciudad antigua	




Si se logró       En proceso       No iniciado 

### 3. “Upgrading” Medioambiental

La particularidad es que fue el gobierno local quien lideró el proceso y convenció a los habitantes y empresarios de la necesidad de tomar medidas para tener una ciudad más amigable con el medio ambiente. A modo de ejemplo el esfuerzo para separar la basura es un elemento de upgrading medioambiental a tomar en cuenta. Contar con una ciudad limpia y agradable para el visitante tiene repercusiones positivas en la visitación.

**Tabla No.10**  
**Upgrading medioambiental**

“Upgrading” social	“Upgrading” Social en el Territorio
Turicentro manejado con criterios medioambientales	
Tratamiento de aguas negras en el casco urbano	
Tratamiento de residuos sólidos en el casco urbano	
	

Si se logró       En proceso       No iniciado 

## **V. Conclusiones: análisis final, lecciones aprendidas y recomendaciones**

Suchitoto padeció los efectos de la guerra civil de una manera muy intensa, después de los Acuerdos de Paz inició un proceso muy amplio de desarrollo integral para brindar los servicios básicos a la población que también comprendió de recuperación del casco histórico. La recuperación estuvo acompañada de un fuerte marco normativo que también reglamentó sobre la conservación de la arquitectura tradicional y esta característica hace que Suchitoto conserve un atractivo especial para el visitante. El turismo ha sido una apuesta de desarrollo económico local incentivada por la municipalidad para diversificar la empobrecida base económica local. En el proceso ha destacado el esfuerzo realizado para ser sostenible con el medio ambiente. Suchitoto es un ejemplo de que es posible construir una institucionalidad local participativa e incluyente capaz de regular un modelo de turismo propio. Una visión que vincule al desarrollo local y territorial a la recuperación ambiental y cultural, a la generación de empleos de calidad y a la superación estructural de la pobreza.

Proyectos como el Puerto San Juan coordinado por la Alcaldía demuestran que con una fuerte organización local es posible hacer llegar los beneficios del turismo a una población marginada de las dinámicas económicas y que habitaba de manera informal en un lugar insalubre. Los procesos que conllevan transformación no están exentos de dificultades si bien el presente proyecto probó que la voluntad política resulta clave. No menos importante es la inyección de recurso económico, en este caso hubo aporte local por parte de la Alcaldía, de programas nacionales y de la cooperación externa. La buena aceptación que ha tenido el Turicentro y la gestión municipal del mismo permite que sea sostenible.

Uno de los retos que afronta es que en los últimos años han aparecido otras ofertas para el turismo nacional que compiten con la ciudad pionera en el turismo de El Salvador por lo que es importante que se fortalezca la alianza público privada alrededor del turismo.

Destacamos la importancia de desarrollar y consolidar la oferta turística rural para impulsar que el turismo genere beneficios a un sector más amplio, para eso debe predominar la visión de ciudad a los intereses particulares. Es necesario conformar un liderazgo para

coordinar acciones a favor del desarrollo integral y de la dinamización de la economía local por entender que el desarrollo económico local no puede ser obra de un solo actor territorial sino de todas las fuerzas locales. Resulta crucial adoptar estrategias que permitan consolidar la participación del área rural dentro de la oferta turística del municipio y para dar un salto de calidad requiere de apoyo significativo. Incluir al campo permitirá una distribución más equitativa de los beneficios. Lograr encadenamientos con atractivos cercanos al municipio puede posibilitar que Suchitoto sea más que un destino para excursionistas de día e impulsar las pernoctaciones. El objetivo de alargar la estadía promedio es perseguido por el municipio y también figura en el Plan Nacional de Turismo 2020 por posibilitar un aumento del gasto turístico. En esta línea, durante el último periodo se ha promovido el turismo rural buscando integrar toda la oferta turística del lugar, con el apoyo de iniciativas de la zona de Guazapa.

En la medida que el turismo integre a más beneficiarios existirá más interés de la ciudadanía por el rescate ambiental, conservar la cultura y sus costumbres. Resaltamos que en los últimos años se han realizado acciones para incentivar la participación de la población local en actividades culturales para que exista apropiación.

Sería recomendable contar con una estrategia para mejorar los índices de competitividad en el municipio para que sea un lugar atractivo y que favorezca el desarrollo del turismo para incentivar la generación de empresas y empleo en la zona.

Por último mencionar que uno de los efectos de la explotación turística del territorio ha sido el alza en el precio de los inmuebles, resultado del encarecimiento la población local con menos poder adquisitivo ha sido expulsada. A día de hoy en El Salvador no existe un impuesto de bienes inmuebles de manera que no existen mecanismos que permitan aprovechar los cambios en el valor de la tierra para la colectividad. Si los gobiernos locales pudieran contar con estos recursos les permitiría recursos para capacidad financiar el desarrollo local.

## VI. Bibliografía

- Alcaldía municipal de Suchitoto (2009) Ordenanza de aplicación del Plan de Ordenamiento Urbano y Protección del Patrimonio Cultural Edificado de la Ciudad de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.
- Andrade-Eekhoff, Katharine, y Xenia Ortiz. 2009. Más allá del Río de plata llamado remesas familiares: Un vistazo al hábitat de la economía local y la inversión social en el caso de Suchitoto, El Salvador. En Migración internacional, remesas y desarrollo local en América Latina y el Caribe., eds. Rodolfo García Zamora, Manuel Orozco, 261-310. Ciudad de México: Miguel Ángel Porrua, Universidad Autónoma de Zacatecas, Inter-American Dialogue, disponible [http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/rimd/libros.php?libro=migracion\\_internacional](http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/rimd/libros.php?libro=migracion_internacional)
- Artiga, Raúl. (2003) La Gestión Descentralizada y participativo en los Servicios de Agua potable, Soporte para el Desarrollo Local en el Municipio de Suchitoto, El Salvador.
- Briones, Carlos Roberto; Castro, José Mauricio y López Oscar Alejandro (2005) Mapa de pobreza indicadores para el manejo social del riesgo a nivel municipal: tomo II /. – 1ª. ed. – San Salvador, El Salvador.: FISDL
- Chávez, Mauricio (2010) Consultoría la elaboración de un diagnóstico y estrategias para potenciar o desarrollar los servicios turísticos en Lote n°.1 Suchitoto: Ciudad cultural: turismo acuático, ecoturismo o de montaña y cultural en el marco de la Estrategia de Producto por Pueblo
- Chávez, Mauricio, 2010, Presentación powerpoint Diagnóstico turístico, pueblo por pueblo
- DEMUCA (2009) Perfiles de las Competencias Municipales en Centroamérica y República Dominicana, Costa Rica
- FLACSO-FISDL (2005), *Mapa de pobreza 2005*, flacso, fisdl, Gigestyc. Recuperado en <http://www.fisdl.gob.sv/>
- FOMILENIO Abril, 2010. Proyecto de Desarrollo Productivos Servicios de Producción y Negocios Presencia en municipios del departamento de San Salvador y Cuscatlán  
[www.pdpfomilenio.org/library/938252932\\_20100503105258.pdf](http://www.pdpfomilenio.org/library/938252932_20100503105258.pdf)
- Garza, Rodolfo de la y Cortina, Jerónimo Fecha 28/02/2005 Redefiniendo las fronteras nacionales: cambios en las relaciones entre las diásporas y los Estados latinoamericanos  
[www.huellasmexicanas.org/alejandra/voto/...y.../GarzaCortina.pdf](http://www.huellasmexicanas.org/alejandra/voto/...y.../GarzaCortina.pdf)
- Gómez, Alejandro (2008) Suchitoto, más que una ciudad. Proyecto de Reactivación Económica. Reporte ejecutivo. El Salvador
- Grupo GDT y Turasist (2006), Plan Nacional de Turismo 2014 de El Salvador Disponible <http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/elsalvador/federal/turismo/PlanNacional2014.pdf>,
- Menjívar, Jorge “Municipalidades y desarrollo del turismo: Entre el doble desafío de la gestión frente a las amenazas y la construcción de emprendimientos”, Alcaldía de Suchitoto, El Salvador , Taller de Intercambio: Desafíos y Potencialidades del Turismo Comunitario en Centroamérica Petén, Guatemala, 13 al 16 de Noviembre de 2007. Disponible [http://www.prisma.org.sv/fileadmin/usuarios/documentos/eventos\\_desarrollo/Peten/JorgeM.pdf](http://www.prisma.org.sv/fileadmin/usuarios/documentos/eventos_desarrollo/Peten/JorgeM.pdf)
- Montecino, Elisa María (2009) Estudio sobre el desarrollo del turismo, desde una perspectiva cultural. Caso Suchitoto Tesis preparada para la facultad de posgrados, El Salvador
- Moran, Wilfredo; Ortiz, Xenia, (2009) Turismo, ¿Una alternativa para quién? Estudio de caso en Suchitoto, Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA), San Salvador, disponible en [http://www.prisma.org.sv/index.php?id=detalle&L=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=137&cHash=779ca40ae93f2caada17a11beb98b459](http://www.prisma.org.sv/index.php?id=detalle&L=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=137&cHash=779ca40ae93f2caada17a11beb98b459)
- Morán, Wilfredo (2008) “Resumen Gira a Suchitoto” Encuentro: Turismo y Patrimonio Cultural en Centroamérica, San Salvador, 7 de febrero de 2008 Disponible en [http://www.prisma.org.sv/fileadmin/usuarios/documentos/eventos\\_desarrollo/turismo\\_cultura/WilfredoM.pdf](http://www.prisma.org.sv/fileadmin/usuarios/documentos/eventos_desarrollo/turismo_cultura/WilfredoM.pdf)
- MITUR , (2008) Plan Nacional de Turismo 2020 de El Salvador Disponible <http://www.google.co.cr/search?q=plan+nacional+turismo+2020&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a>
- Oficina Técnica del Conjunto Histórico de Suchitoto, Alcaldía Municipal (2008) *Plan Maestro de la Ciudad de Suchitoto Conceptualización y Alcances*, Suchitoto, El Salvador



Plan de Desarrollo Local de Suchitoto, 1995

Actualización del Plan de Desarrollo Local (2006)

Plan de Desarrollo Local (1997)

Plan de Turismo y de Conservación de Suchitoto (1998)

Plan Maestro del Conjunto Histórico de Suchitoto

Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Chalatenango, Síntesis Municipal de Suchitoto, 2003

OMT (2012) Barómetro del Turismo Mundial, volumen 10. Anexo estadístico Disponible <http://www.e-unwto.org/content/r1w7864w60/?p=866eb08a7b8846408888a5bd43461413&pi=0>

OMT (1997), Turismo panorama 2020 Volumen 2 Las Américas

PNUD (2010) Informe sobre el Desarrollo Humano 2010, El Salvador San Salvador, PNUD

PNUD -Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO) 2009 Almanaque 262 Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009 San Salvador

PNUD (2005A) Informe 262- El Salvador 2005. Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio

PNUD (2005B), *Informe sobre desarrollo humano El Salvador 2005: Una Mirada al Nuevo nosotros. El impacto de las migraciones*, San Salvador, PNUD

REDES 25/Agosto/2011 Comunicado de Prensa: REDES y CONAMYPE crean mecanismo para fortalecer MYPES de Suchitoto. <http://www.redes.org/leer.php/3028676>

SACDEL (2006) *Estudio de oferta y demanda turística de Suchitoto*, El Salvador

Sancho, Amparo (1998) *Introducción al turismo*, Madrid, Organización Mundial del Turismo, 1998, disponible en <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>

SICA, [http://www.sica.int/fes/turismo\\_sostenible.aspx](http://www.sica.int/fes/turismo_sostenible.aspx)

USAID/ El Salvador (2009) Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador. Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial

World Travel & Tourism Council (2012) *Travel & Tourism Economic Impact 2012 WORLD* Disponible en [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/world2012.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf)

World Economic Forum, (2011) *The Travel & Tourism Competitiveness Report Beyond the Downturn*, Switzerland 2011, disponible: <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>

Jueves, 16 de Febrero de 2012 11:02 **TURISMO INTERNACIONAL DEJA \$615.1 MILLONES DE DÓLARES EN INGRESOS POR DIVISAS, AL CIERRE DE 2011** Disponible [http://mitur.gob.sv/index.php/novedades/noticias/item/25-turismo-internacional-deja-\\$6151-millones-de-d%C3%B3lares-en-ingresos-por-divisas-al-cierre-de-2011](http://mitur.gob.sv/index.php/novedades/noticias/item/25-turismo-internacional-deja-$6151-millones-de-d%C3%B3lares-en-ingresos-por-divisas-al-cierre-de-2011)

Entrevistas

Nery Amaya, Alcaldía de Suchitoto, Unidad de Medio Ambiente

Carmen Castro y Beatriz Flamenco, respectivamente Gerente de Desarrollo de Negocios y Coordinadora el Proyecto Productivo Fortalecimiento de las MIPYMES turísticas de la Zona de FUNDES

Mauricio Chávez, Director y Consultor *AD EMPRESARIAL*

Norma Lobo, propietaria de un Tour operador local en Suchitoto y secretaria de ADETURS

Pedro Lucas, Alcaldía Municipal, Área Social

Robert Groz, conocido como El Gringo, propietaria de un Tour operador local y de un hotel /restaurante en Suchitoto. Ex presidente del CODETURS

Francisco Javier Lima, Gerente de Centros Regionales de CONAMYOE

Víctor Mejía, Alcaldía de Suchitoto, responsable de la Oficina Municipal de Turismo

Myldred Cecilia Vargas, técnica del Centro de Atención Turística-MITUR

Elio León, Administrador del Puerto Turístico San Juan

Isaías Sandoval, ex alcalde de Suchitoto

Ana Patricia Segovia, Directora de la Unidad Técnica del Plan Maestro, Ana Patricia Segovia

José Luis Trigueros, Director del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.