



Plan de Competitividad Municipal de Santa Elena

2012 – 2016

Presentado a RTI por la Fundación Nacional para el Desarrollo, bajo el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

San Salvador, Junio de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Santa Elena 2012 - 2016

Junio de 2012

Elaborado para

José Luis Trigueros

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

Elaborado por

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS..... 7

RESUMEN EJECUTIVO..... 9

PRESENTACIÓN 11

INTRODUCCIÓN..... 12

**CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y
METODOLOGÍA..... 14**

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 14

1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL
..... 14

**CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DE RECURSOS
NATURALES Y ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO .. 17**

2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO..... 17

2.2 RECURSOS NATURALES 19

A. CLIMATOLOGÍA..... 19

B. USO DEL SUELO 19

2.3 POBLACIÓN 20

2.4 MIGRACIÓN 22

2.5 EDUCACIÓN 23

2.6 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS 25

2.7 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA..... 27

2.8 CONECTIVIDAD 28

2.9 MAPA DE ACTORES..... 28

2.10 CONCLUSIONES..... 35

CAPÍTULO III GESTIÓN MUNICIPAL..... 36

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL.....	37
3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	42
3.3 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	45
A. SUBÍNDICE DE TRANSPARENCIA.....	45
B. SUBÍNDICE DE PROACTIVIDAD.....	46
C. SUBÍNDICE DE SEGURIDAD CIUDADANA	47
D. PLANES Y ESFUERZOS ASOCIATIVOS	47
3.4 CONCLUSIONES.....	48

CAPÍTULO IV TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL..... 50

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	51
A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA	51
B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL	53
C. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL	54
D. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO	54
E. PERFIL DEL SECTOR TURISMO.....	55
F. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO	56
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL	56
4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES.....	58
4.4 CONCLUSIONES.....	58

CAPÍTULO V.FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO 60

CAPÍTULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 62

6.1 VISIÓN.....	62
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	62
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	63

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	70
6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL	74

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO
..... 83

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	83
---	----

CAPÍTULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL) **86**

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	86
8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL	86
8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.....	86

BIBLIOGRAFÍA..... **88**

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1. Ubicación geográfica de Santa Elena.....	18
Mapa 2. División político-administrativo del municipio de Santa Elena	18
Mapa 3. Uso del suelo del Municipio de Santa Elena	20

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad	15
Diagrama 2. Mapa De Actores Municipio De Santa Elena	34
Diagrama 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal.....	37
Diagrama 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Municipio de Santa Elena, población por sexo y grupos de edad, 2007	22
Gráfico 2. Sexo de la persona que envía la remesa. Municipio de Nueva Guadalupe.....	23
Gráfico 3. Municipio de Santa Elena, total de población matriculada 2005 - 2008	25
Gráfico 4. Distribución de hogares por área geográfica	26
Gráfico 5. Alcaldía de Santa Elena, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011	40
Gráfico 6. Santa Elena: ICM 2011 por subíndices respecto al resto de municipalidades medidas	44
Gráfico 7. Comparativo subíndices Municipio de Santa Elena con respecto al primer lugar	44
Gráfico 8. Municipio de Santa Elena, Clasificación de los productores agropecuarios	51
Gráfico 9. Municipio de Santa Elena, clasificación de las plantas producidas en vivero ..	53
Gráfico 10. Municipio de Santa Elena, composición del tejido empresarial por sector	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Zonas térmicas de El Salvador.....	19
Tabla 2. Indicadores poblacionales del municipio de Santa Elena (1992 – 2007)	21
Tabla 3 Santa Elena, nivel de educación formal aprobado, según sexo	24
Tabla 4. Municipio de Santa Elena, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica	27
Tabla 5. Mapa de actores del municipio de Santa Elena.....	30
Tabla 6. Evaluación de la Gestión Municipal en Santa Elena.....	38
Tabla 7. Variaciones a nivel de subíndices del ICM. Municipio de Santa Elena	43
Tabla 8. Municipio de Santa Elena, producción por cultivo y destino	52
Tabla 9. Municipio de Chinameca, clasificación de actividades del sector industrial	54
Tabla 10. Principales actividades del sector comercio	55
Tabla 11. Principales actividades del sector servicios.....	55
Tabla 12. Matriz de Análisis FODA	60
Tabla 13. FODA de competitividad y clima de negocios. Municipio de Santa Elena.....	61

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
ASITECHI	Asociación Intermunicipal Sierra Tecapa-Chinameca
CASE	Comité de Amigos de Santa Elena
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestas
CEPRODE	Centro de Protección para Desastres
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa
CONCULTURA	Consejo Nacional para la Cultura y el Arte
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
ECOS	Equipos Comunitarios de Salud
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por su acróstico y cuyo significado es Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GIZ	Siglas en Alemán de la Agencia de Cooperación Internacional Alemana
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ITCA-FEPADE	Instituto Tecnológico Centro Americano – Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
JICA	Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (<i>por sus siglas en Inglés</i>)
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MCP	Siglas en Inglés del Proyecto de Competitividad Municipal
MINEC	Ministerio de Economía

MINED	Ministerio de Educación
MYPE	Mediana y Pequeña Empresa
ONG	Organización No Gubernamental <i>(se escribe igual si es plural)</i>
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y El Caribe
PRODEMORO	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental
RTI	Research Triangle Institute <i>(por sus siglas en inglés)</i>
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
TDR	Términos de Referencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>(por sus siglas en inglés)</i>
VISIÓN MUNDIAL	Organización Cristiana Humanitaria de Desarrollo para reducir la pobreza y la injusticia. <i>(Sus siglas en inglés: World Vision)</i>

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Competitividad, entendido como un proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, ha sido elaborado por la Alcaldía de Santa Elena en coordinación con los Sectores Económico-Productivos del municipio y busca dar respuesta a la interrogante de cómo estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de lograr el crecimiento y bienestar social inclusivo y sustentable.

El documento presenta un análisis de la situación actual del municipio en tanto su Geografía, los Recursos naturales, su Población, Educación, Índice de desarrollo humano, la Conectividad, e Institucionalidad. En algunos casos se presentan cambios a nivel temporal y análisis comparativo a nivel del departamento y país. Realiza un análisis interno sobre la gestión municipal, con el fin de contar con el panorama sobre las potencialidades y debilidades de la misma, utilizando dos herramientas: el “Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local” determinando el panorama sobre el que hacer de la alcaldía en temas como transparencia, finanzas públicos, prestación de servicios, ejecución de proyectos; y la evaluación del “Índice de Competitividad Municipal 2011”, a través del cual se determina principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleo. Esta herramienta se decanta específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios. Y un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: agropecuario, agroindustria, industria, comercio, servicio y turismo, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005; incorpora una síntesis del tejido empresarial del municipio, la composición de los negocios del municipio, principales características y la dinámica de empleo; y elementos de carácter general sobre encadenamientos productivos o de proveedores potenciales.

Construye a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales con presencia en el municipio de Santa Elena; un análisis y diagnóstico situacional de la competitividad y crecimiento económico a través de la herramienta conocida por el acrónimo FODA. Con todos los elementos anteriores en mente, se unifica la visión de cómo se proyecta ver al municipio en cinco años y los objetivos estratégicos a los cuales responde el plan, el cual tres líneas estratégicas: 1. Gestión Municipal en relación al clima de negocios, 2. Asociatividad público-privada, y 3. Producción y generación de empleo por sector. A su interior cada línea estratégica posee su propio objetivo específico, programas, proyectos, actividades, tiempo y responsables. Contempla, por supuesto, la organización para la ejecución y sistema de seguimiento soportada a partir de un comité de Competitividad Municipal conformado por Miembros del Concejo Municipal y Personal de la

Municipalidad, por el sector público; y por representantes de los sectores económico productivos del municipio, por el sector privado. Las OG y ONG se consideran socios estratégicos para el impulso y ejecución del plan. Por último, establece los indicadores de gestión del plan de competitividad en tres rubros importantes: sobre el Comité de Competitividad, sobre la Gestión Municipal y sobre las actividades de apoyo a las empresas.

PRESENTACIÓN

¿Cómo puede Santa Elena escapar a la suerte de los municipios pequeños situados en las cercanías de ciudades más grandes, donde toda su actividad económico-productiva queda supeditada a la dinámica económica de las ciudades más grandes? Ésta fue nuestra pregunta inicial en la cual subyace la necesidad de lograr el crecimiento productivo-económico y el bienestar social inclusivo y sustentable de nuestra población.

Hemos formulado participativamente un plan de Competitividad que busca mejorar la gestión municipal en relación con el clima de negocios, fomentar la asociatividad público-privada y potenciar la producción y generación de empleo por sector.

En el esfuerzo hemos coincidido los Sectores privados y la Comuna, ahora les presentamos las líneas que hemos trazado para comenzar a avanzar en el desarrollo económico competitivo de Santa Elena, con la plena convicción que es posible lograrlo si unimos esfuerzos.

Nicolás Alfredo Barrera
Alcalde Municipal de Santa Elena

INTRODUCCIÓN

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

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local; al fortalecimiento de su capacidad administrativa y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad; a estimular el mayor dinamismo de los alcaldes en promover la actividad económica, e impulsar el desarrollo de alianzas entre las municipalidades y alianzas entre las municipalidades y el sector privado.

En ese marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a los esfuerzos de las municipalidades a través de procesos participativos en los cuales ambos actores dialogan, diagnostican e identifican acciones orientadas al desarrollo económico local (DEL). Las acciones priorizadas son plasmadas en Planes de Competitividad Municipal a ser ejecutados por la municipalidad con el apoyo del sector privado.

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

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

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

No existe un único concepto que capture en toda su dimensión el fenómeno de la competitividad de un país, de una ciudad o de una región. A partir de la idea de Porter de que la competitividad depende del mejoramiento continuo de la capacidad micro-económica de la economía y de la “sofisticación” de las compañías locales y sus competidoras, se ha generado una serie de conceptos que enfatizan diferentes elementos.

Para el Foro Económico Mundial, por ejemplo, la competitividad es el conjunto de factores (tierra, trabajo y capital), políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad y bienestar de la sociedad. Por su parte, Bustamante et al. La definen como "la capacidad que tiene una región para producir y comercializar sus bienes y servicios, en los niveles regional, nacional e internacional. Con ello se persigue elevar el nivel de vida de sus habitantes y activar su dinámica productiva".

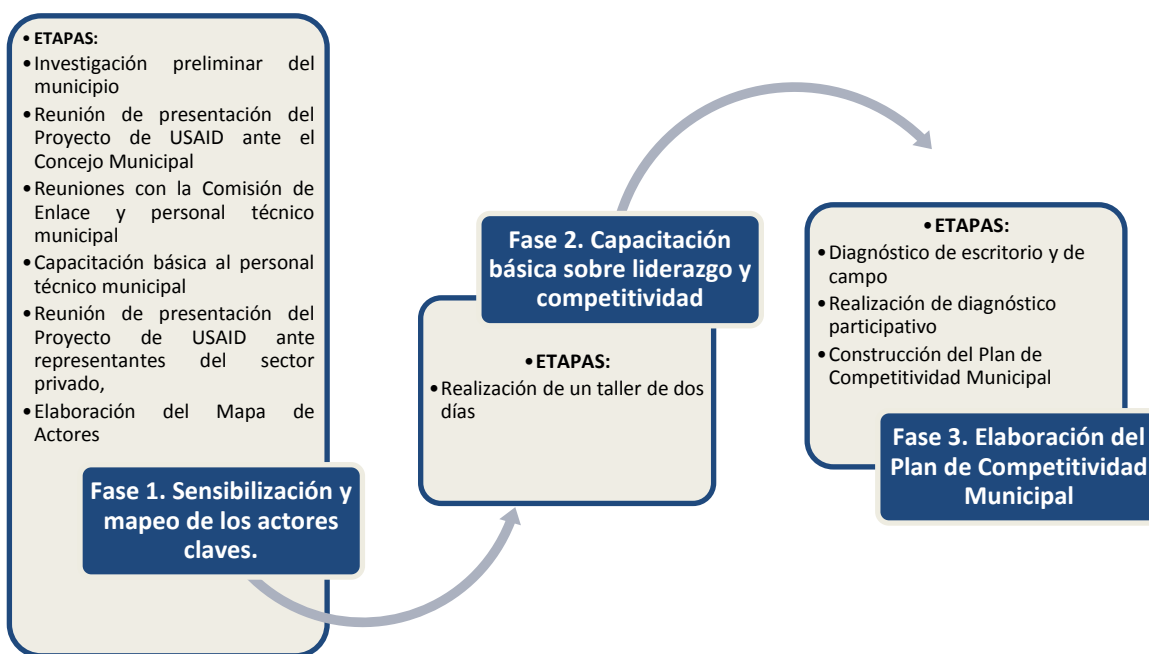
Las definiciones anteriores enfatizan en la capacidad de las regiones para mantener un ritmo de crecimiento sostenido, vía la mejora de la productividad. Por tal razón, en el presente Plan se entenderá como competitividad municipal o regional el proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, para estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado¹, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo. La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (ver diagrama 1)

¹Incluye empresas de todo tamaño en forma individual o asociativa (cooperativas, asociaciones, gremiales, etc.), instituciones educativas, ONG locales y ADESCOS.

Diagrama 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad



Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Investigación preliminar del municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y el informe ICM 2009.
- b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del plan de competitividad y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.
- c) Reuniones con la Comisión de Enlace y personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- d) Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.
- e) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.

- f) Mediante la realización de visitas al municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los principales actores locales que, dada su importancia, liderazgo y peso, debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

La segunda fase consistió en la realización de un taller de dos días, dirigido a funcionarios y empleados municipales, así como a los líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos.

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Diagnóstico de escritorio y de campo. Para la elaboración del diagnóstico se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y el censo económico de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico y otros estudios relevantes. Además, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.
- b) Realización de diagnóstico participativo. En una ronda de talleres se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo, se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices y se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).
- c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS NATURALES Y ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

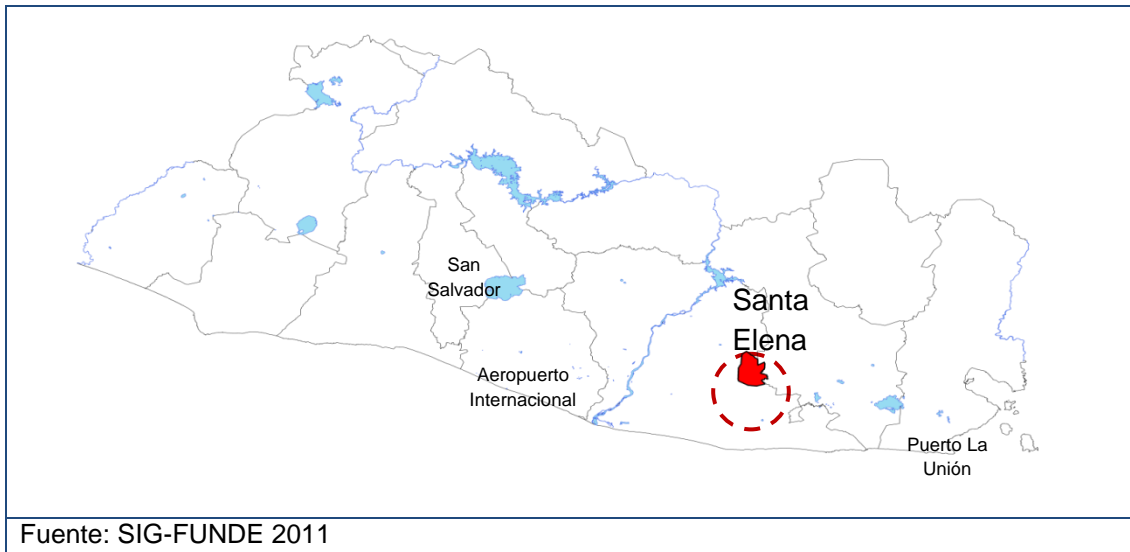
En el presente capítulo, se realiza un breve diagnóstico sobre las condiciones naturales y socio económicas del municipio de Santa Elena, en el departamento de Usulután. Ellas serán consideradas para la elaboración de propuestas de acciones que se realizarán en el marco de la construcción del Plan de Competitividad Municipal de Santa Elena.

El capítulo 2, está dividido en 8 sub-temas, esto con el objetivo de brindar generalidades del municipio en áreas específicas. Los subtemas son: a) Geografía del municipio, b) Recursos naturales, c) Población, d) Educación, e) Índice de desarrollo humano, f) Conectividad, g) Institucionalidad y h) Conclusiones. En cada uno de los subtemas se muestra un análisis de la situación actual del municipio, en algunos casos se presentan cambios a nivel temporal y análisis comparativo a nivel del departamento y país, como por ejemplo, en los casos de población y educación.

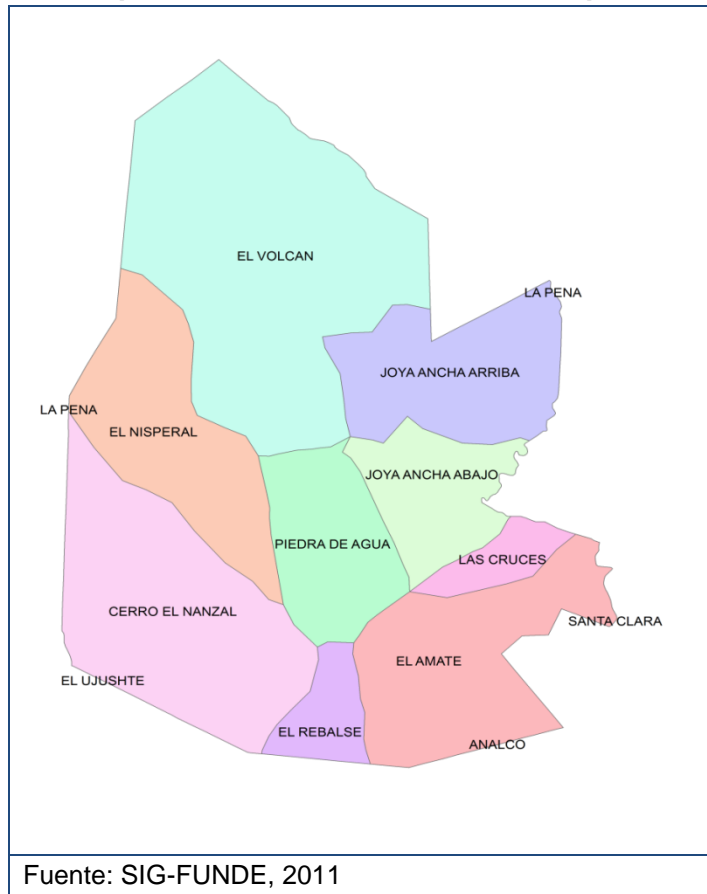
2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

El municipio de Santa Elena es uno de los 23 municipios pertenecientes al departamento de Usulután. Está localizado aproximadamente a 118 kilómetros al este de la capital (ver mapa 1) y a 8 de la cabecera departamental (ver mapa 1). Limita al sur con los municipios de Jucuapa y Chinameca; al norte con el municipio de Santa de María; al este con los municipios de California y Usulután; y, al oeste con los municipios de San Rafael Oriente y Ereaguayquín(Alcaldía Municipal de Santa Elena, 2010). El municipio de Santa Elena posee una extensión territorial de 54.9 Km², lo que representa el 3.3 por ciento del área total del departamento y se encuentra a una altura de 163 m.s.n.m. Se divide administrativamente en 10 cantones, 32 caseríos, 4 barrios y 6 colonias. (Ver mapa 2)

Mapa 1. Ubicación geográfica de Santa Elena



Mapa 2. División político-administrativo del municipio de Santa Elena



2.2 RECURSOS NATURALES

A. Climatología

Actualmente, no se cuenta con un dato específico sobre la temperatura promedio del municipio. Sin embargo, el Servicio Nacional de Estudios Territoriales –SNET- a través de su sitio web (ver Tabla 1), identifica tres zonas térmicas para El Salvador:

Tabla 1. Zonas térmicas de El Salvador

Altura	Temperatura promedio
De 0 a 800 metros	Promedio de temperatura disminuyendo con la altura de 27°C a 22 °C en las planicies costeras y de 28 °C a 22 °C en las planicies internas.
De 800 a 1,200 metros	Promedio de temperatura disminuyendo con la altura de 22 °C a 20 °C en las planicies altas y de 21 °C a 19 °C en las faldas de montañas.
De 1,200 a 2,700 metros	De 20 °C a 16 °C en planicies altas y valles, de 21°C a 19°C en faldas de montañas y de 16°C a 10°C en valles y hondonadas sobre 1,800 metros.
Fuente: http://www.snet.gob.sv	

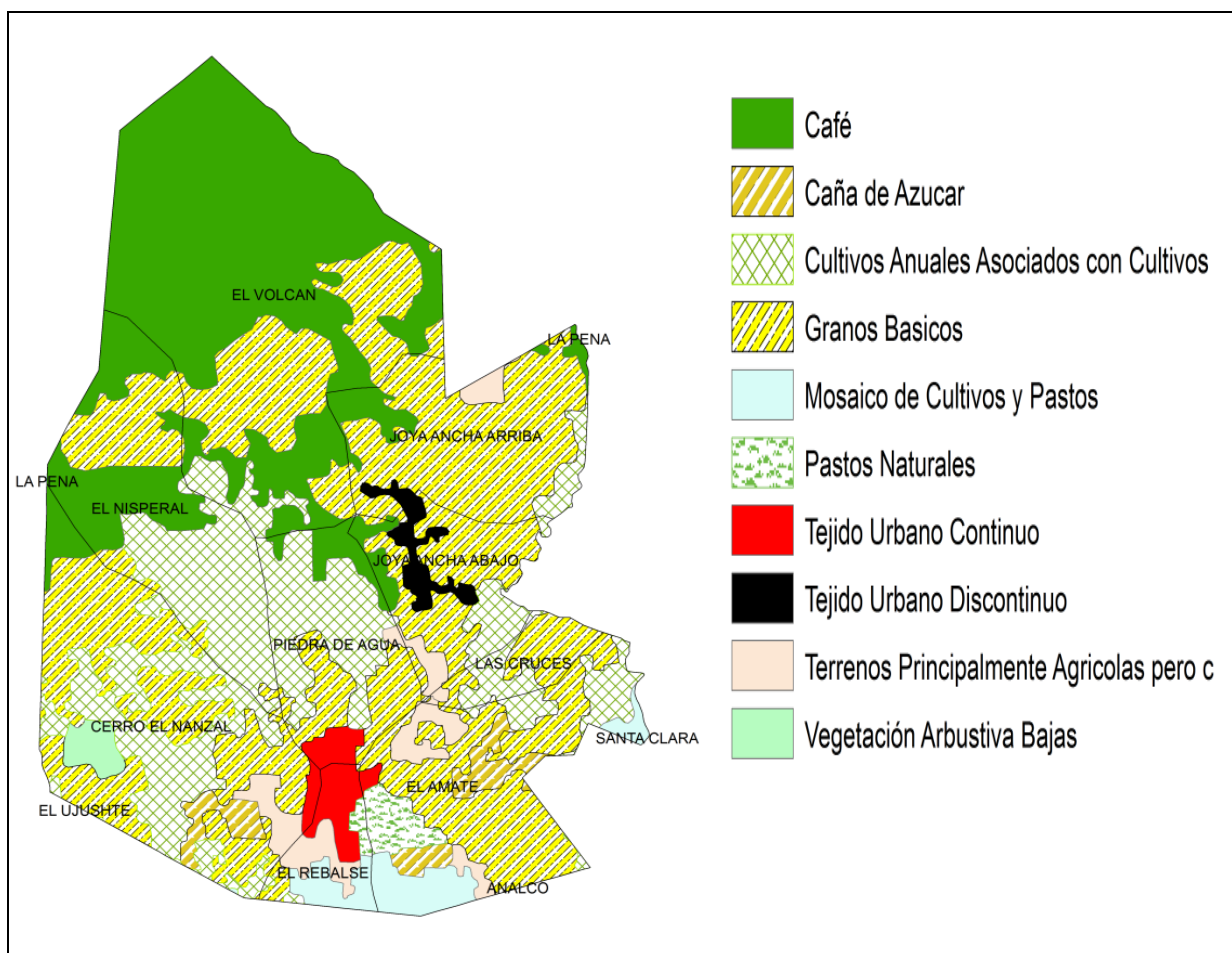
Basándose en la información de la Tabla 1, y tomando en cuenta que el municipio de Santa Elena se encuentra a una altura entre los 163 m.s.n.m., la temperatura promedio estaría entre los 22°C y 27°C.

B. Uso del Suelo

Los suelos del municipio son predominantemente de vocación agrícola, catalogados en los niveles III y IV. El municipio ha sufrido una intensa deforestación, lo cual ha provocado sequías y el deterioro de los suelos. Las causas principales han sido el cultivo de algodón, que predominó en toda la región costera desde la década de los 50; el conflicto armado durante los años 80; y la tradicional práctica de quema de tierras llevada a cabo por los agricultores. A pesar del deterioro ecológico, Santa Elena sigue siendo un municipio productivo.

El mapa 3, muestra que la mayor parte del suelo del municipio de Santa Elena es utilizado en la producción de café, en la zona norte del municipio, y la producción de granos básicos, en algunas partes de la zona norte, centro y suroeste del municipio. Además, la mayor parte del suelo de la zona sur se destina para la producción de caña de azúcar. Esta información se constata más adelante, en el capítulo IV, donde se realiza un perfil de la agricultura del municipio de Santa Elena.

Mapa 3. Uso del suelo del Municipio de Santa Elena



Fuente: SIG-FUNDE, 2011

2.3 POBLACIÓN

El municipio de Santa Elena cuenta con una población de 17,342 habitantes², que equivale al 5.04% del total de la población del departamento de Usulután. Entre el censo poblacional de 1992 y el de 2007, la población ha crecido un 17.2%. Esto representa una tasa de crecimiento mayor que la registrada a nivel departamental y nacional para el mismo período, fue 10.9% y 12% respectivamente.

² VI Censo de Población y V de Vivienda año 2007.

Tabla 2. Indicadores poblacionales del municipio de Santa Elena (1992 – 2007)

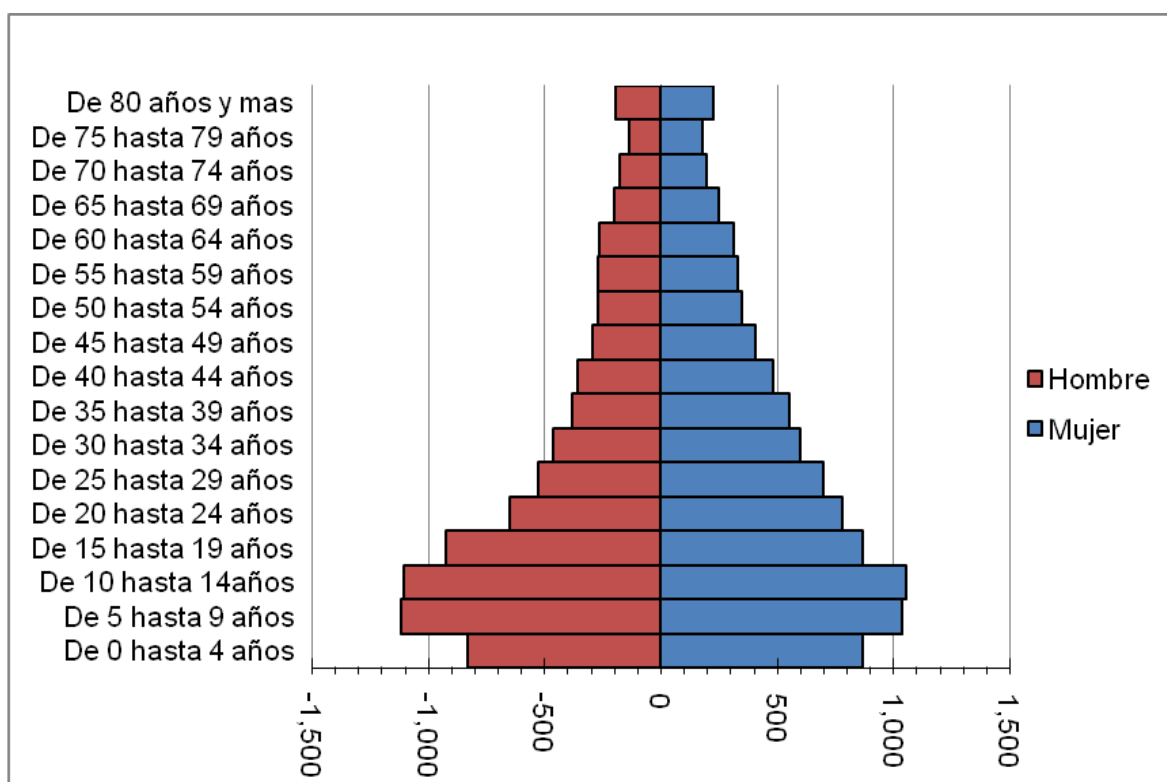
Descripción	1992	2007	Variación
Población urbana	4,658	5,184	11.3%
Población rural	10,143	12,158	19.9%
Población masculina	7,123	8,133	14.2%
Población femenina	7,678	9,209	19.9%
Población urbana masculina	2,120	2,326	9.7%
Población urbana femenina	2,538	2,858	12.6%
Población rural masculino	5,003	5,807	16.1%
Población rural femenino	5,140	6,351	23.6%
Índice de Masculinidad	0.93	0.88	0.05
Total de la población	18,247	18,342	17.2%

Fuente: Elaboración propia a partir de los censos 1992 y 2007

Entre otros movimientos demográficos ocurridos en los 15 años de período inter censal, se pueden realizar los siguientes (Ver Tabla 2):

- a) Ocurrió una caída en el Índice de Masculinidad, el cual pasó de 0.93 a 0.88.
- b) La población urbana se ha incrementado en un 11.3%. Sin embargo su participación con respecto al total poblacional decreció, pasando de representar el 31.05% del total de habitantes en 1992, a un 29.9% en el 2007. La población rural creció en 19.9%: pasando del 68.5% en 1992 a un 70.1% en 2007, como porcentaje de la población total del municipio.
- c) La población de sexo masculino del área urbana creció en un 9.7%, mientras que la población femenina de esta misma área creció el 12.6%.
- d) La población rural masculina creció en un 16.1%; la población femenina lo hizo en un 23.6%

Gráfico 1. Municipio de Santa Elena, población por sexo y grupos de edad, 2007



Fuente: Elaboración propia en base al censo poblacional 2007

Para concluir, es de mencionar que Santa Elena cuenta con una población bastante joven. El 35.0% de la población tiene entre 0-14 años de edad (ver Gráfico 1), el 53.0% tiene entre 15-60 años.

2.4 MIGRACIÓN

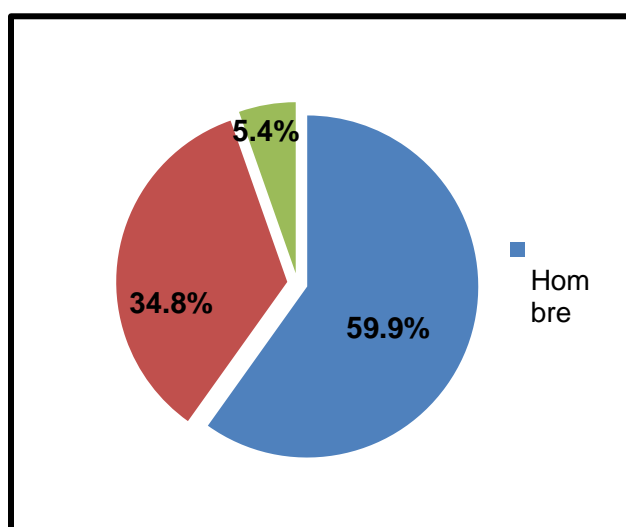
En 2005, Santa Elena, recibía en concepto de remesas familiares un total de US\$ 75,006.90 dólares al mes. Es decir, en promedio cada hogar receptor percibe USD\$ 119.20 dólares al mes. Este ingreso mensual por remesas representa el 8.6% del ingreso total mensual por hogar y el 3% del total de ingresos mensuales por remesas del departamento (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

Según datos del Censo Poblacional 2007, 563 hogares afirmaron que al menos uno de sus miembros emigró del hogar, de los cuales 251, equivalentes al 44.6%, están en el área urbana y 312, equivalentes al 55.4%, están en la rural. Asimismo, el censo indica que el total de personas que emigraron de estos hogares asciende a 895.

En lo que a personas beneficiadas por ayuda familiar del exterior, el censo indica que al menos 1,784 de 13,493³ personas afirmaron haber recibido algún tipo de ayuda, ya sea en dinero o especies, esto equivale al 13.2%. De las 1,784 personas, el 40.6% son del área urbana y 59.4% rural.

A nivel de género, son más los hombres que envían ayuda que las mujeres, ya que las estadísticas del Censo Poblacional 2007, indican que el 59.9% de las personas que reciben ayuda del exterior afirmaron que fue enviada por un hombre, el 34.8% por una mujer y 5.4% por ambos.

Gráfico 2. Sexo de la persona que envía la remesa. Municipio de Nueva Guadalupe



Fuente: Elaboración propia en base a Censo Poblacional 2007

2.5 EDUCACIÓN

Según los datos del Censo Poblacional 2007, de un total de 11,935 personas que respondieron (ver Tabla 3) acerca de su último nivel de estudios formales aprobado, el 70.0% de la población dijo haber completado al menos la educación primaria o básica y únicamente el 15.0%, ha completado la educación media. Además, 10.0% del total de esta población, ha finalizado al menos un grado del nivel superior (superior no universitaria, técnico universitario o superior universitaria, maestría o doctorado).

La escolaridad promedio del municipio ha presentado una importante mejoría, pasando de 4.9 años de escolaridad en la población de 15 años o más en el 2005(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005), a 5.8 años de escolaridad en el 2009(Ministerio de Educación, MINED, 2009).

³ El censo indica que 3,849 registros no cuentan con esta información

De acuerdo a un informe elaborado en el 2009 por el MINED, la población de 15 a 24 años tienen en promedio 8.0 grados de escolaridad, esto es 0.6 años de escolaridad más que el promedio departamental e igual al promedio nacional. Las mujeres de 15 a 24 años de edad tienen 8.1 grados de escolaridad, mientras que los hombres tienen 7.9; para el caso de la población de 15 años a más, los hombres tienen un grado de escolaridad mayor que el de las mujeres (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

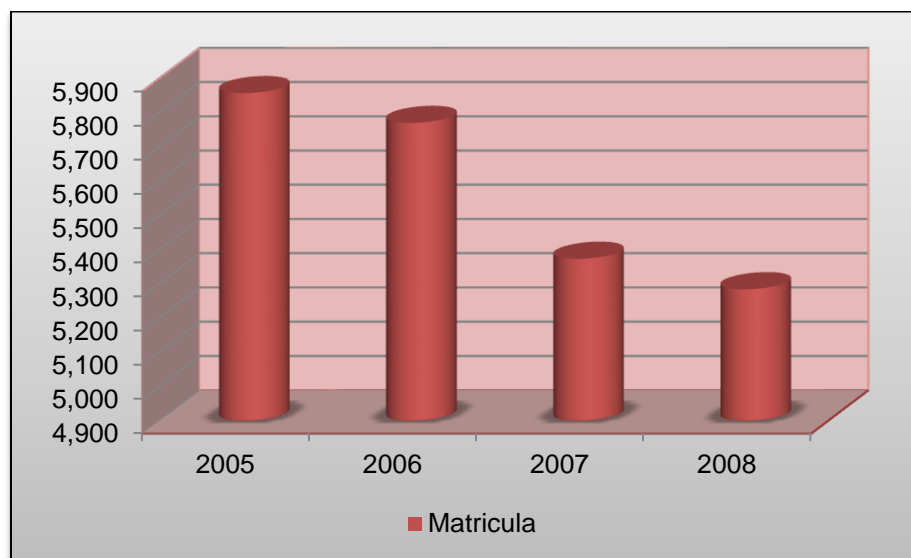
Tabla 3 Santa Elena, nivel de educación formal aprobado, según sexo

Niveles Educativos	Hombres	Mujeres	Total
Parvularia	343	318	661
Primaria o básica	4,006	4,313	8,319
Educación media	878	925	1,803
Carrera corta después de sexto grado	4	8	12
Superior no Universitaria	79	168	247
Técnico universitario	81	103	184
Superior universitaria	297	405	702
Maestría	1	5	6
Doctorado	1	0	1
Total	5,690	6,245	11,935
Fuente: Elaboración propia en base al censo poblacional 2007			

Por su parte, la tasa de alfabetismo en la población de 15 o más años, ha tenido una leve mejora, pasando del 70.8% en el 2005 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005), al 71.9% en el 2009 (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

En lo que respecta a la tasa de cobertura neta, en el 2009, el MINED reportó que Santa Elena cuenta con una tasa de cobertura neta del 69.7% en el nivel de educación parvularia, 90.0% en el nivel primario, 81.8% en el nivel de tercer ciclo y 54.5% en nivel medio. Esto coloca al municipio por encima de los promedios departamentales, ocupando el 4°, 3°, 3° y 4° lugar, respectivamente, en cada nivel educativo. Es de destacar también, que en el período 2005-2008, el nivel de matriculación ha tenido un comportamiento a la baja, lo cual puede observarse en el gráfico 3.

Gráfico 3. Municipio de Santa Elena, total de población matriculada 2005 – 2008



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MINED 2008

En lo que respecta a centros escolares, el reporte del MINED⁴ indica que entre 2005 y 2008, se han mantenido 21 centros escolares, de los cuales 100% pertenecen al sector público. En relación a secciones escolares, esta cifra ha visto una reducción entre el 2005 y el 2008. Mientras que en 2005 existían 261 secciones, en 2008 éstas se habían reducido a 254 secciones. Debido a que la mayor parte de la población de Santa Elena se concentra en el área rural (70.1%), no es de extrañarse que 14 de los 21 centros escolares, o sea el 67%, se encuentran ubicados en esta zona.⁵ Estos 21 centros escolares cuentan con una planta docente de 233 maestros.

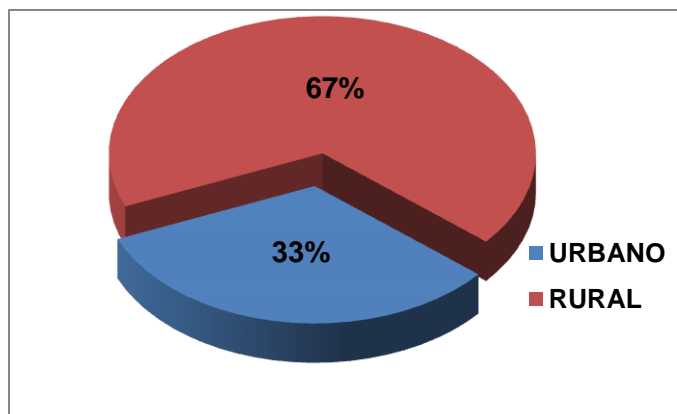
2.6 COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS

Según el censo 2007, en el municipio de Santa Elena, existían 4,217 hogares. Estos estaban concentrados más en el área rural que en el área urbana, como puede observarse en el gráfico 4.

⁴ Perfil Educativo zona Oriental 2009, MINED.

⁵ Base de Datos de Centros Escolares de Censo 2008, MINED.

Gráfico 4. Distribución de hogares por área geográfica



Fuente: Elaboración propia en base a censo poblacional 2007

En términos de la situación de la cobertura de los servicios básicos para 2007 fueron reportados los datos glosados a continuación (ver Tabla 4).

- a) El 70.6% de los hogares no cuenta con acceso a línea telefónica fija; sin embargo, el 63.7% de los hogares sí cuenta con al menos una línea celular y únicamente el 20.0% de los hogares posee línea fija y celular.
- b) El 65.4% de los hogares que cuentan con una línea de teléfono fija se encuentran en el área urbana, mientras que el restante 34.6% se encuentra en el área rural.
- c) La conectividad por medio de internet domiciliar es prácticamente nula: menos del 1% de los hogares cuenta con este servicio.
- d) El 87.9% de los hogares cuenta con alumbrado eléctrico; de éstos, 35.8% se encuentra en el área urbana, mientras que el 64.2% está en el área rural. La tasa de cobertura de energía eléctrica en los hogares del área urbana es del 96.4%, mientras que en el área rural es del 83.7%.
- e) El 34.6% de los hogares cuenta con acceso a agua potable dentro de sus viviendas; de éstos, el 72.9% se encuentra en el área urbana y el 27.1% en el área rural. La tasa de cobertura en el área urbana es del 77.5%, mientras que en el área rural es del 13.9%.
- f) Únicamente el 20.8% de los hogares cuenta con acceso a alcantarillado. El 96.8% de éstos se encuentra en el área urbana y solo el 3.2% de los hogares del área rural cuenta con este servicio. Así también, la tasa de cobertura en el área urbana es de 61.9%, mientras que en el área rural, apenas el 1.0% tienen este tipo de servicio.
- g) Con respecto al servicio de recolección de basura, el 79.9% no recibe este servicio y se deshace de la basura quemándola, enterrándola o arrojándola a una quebrada; mientras que el 20.1% si cuenta con este servicio. La tasa de cobertura en el área

rural es prácticamente nula, únicamente el 0.4% de los hogares tienen acceso al servicio. En el área urbana la tasa de cobertura es de 60.9%.

Tabla 4. Municipio de Santa Elena, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Telefonía fija	1,224	29.4	65.4	34.6	58.2	14.9
Telefonía celular	2,659	63.7	32.2	67.8	62.2	63.5
Internet	38	0.9	94.7	5.3	2.6	0.1
Alumbrado eléctrico	3,706	87.9	35.8	64.2	96.4	83.7
Agua potable	1,460	34.6	72.9	27.1	77.5	13.9
Alcantarillado	879	20.8	96.8	3.2	61.9	1.0
Recolección de basura	849	20.1	98.6	1.4	60.9	0.4

Fuente: Elaboración propia en base al censo de población 2007

2.7 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo referente a tres dimensiones básicas de bienestar⁶: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es de 0 y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo humano, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior de un mismo territorio.

El IDH de Santa Elena, calculado por el PNUD para 2007, fue de 0.691, colocándolo en el lugar 103 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba

⁶ Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de indicarse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm

dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-medio⁷”, por debajo del calculado para el departamento de Usulután, 0.702, y por debajo del correspondiente al país en su conjunto, 0.742. Con relación al promedio nacional, el municipio mostraba una desventaja de 0.051 puntos, equivalente al 6.8%. Ello indicaba, en pocas palabras, que los residentes en Santa Elena tenían una desventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio.

Pobreza extrema y moderada

Debido a que el departamento de Usulután, es uno de los que tiene las tasas más altas de pobreza en el país, no es raro, entonces, que el municipio de Santa Elena presente el mismo comportamiento. En 2005, el 56.2% de los hogares vivían bajo condiciones de pobreza y el 31.7% de los hogares estaban en condiciones de pobreza extrema, lo que equivale al 61.2% del total de población (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

2.8 CONECTIVIDAD

El casco urbano del municipio se encuentra a solo 8 km de la cabecera departamental, la ciudad de Usulután, conectada por una carretera asfaltada. Además, Santa Elena posee vías en excelente estado que conectan al municipio con los municipios de Jucuapa, Santa María y Chinameca. También existe una vía que da salida hacia la carretera del litoral o CA-2, la segunda en importancia en el territorio nacional. Esta cercanía y buena conectividad constituye una ventaja comparativa del municipio, en términos de su ubicación estratégica, favoreciendo el intercambio comercial y el flujo de personas con la cabecera departamental y viceversa.

2.9 MAPA DE ACTORES

El mapa de actores constituye un instrumento metodológico utilizado con el propósito de identificar a los actores claves alrededor de un tema de interés, proyecto o programa a impulsar. Asimismo, analiza los roles y funciones de cada uno de los actores que intervienen, las relaciones de poder y la interdependencia que existe entre ellos, y que influye positiva o negativamente sobre el proyecto a impulsar. Para el caso, el mapa de actores presenta una visión gráfica del conjunto de actores involucrados en el campo de la competitividad municipal.

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes- que actúan en tanto grupos

⁷ Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.⁸

Para el caso de la competitividad municipal, se distinguen aquellos actores directamente involucrados en generar un clima de confianza propicio para la inversión y generación de negocios, como actores *primarios*, como son: el gobierno municipal y el sector privado, representado a través de sus gremios, organizaciones y empresas de los sectores agrícolas, comercio, servicio, industria, transporte y otros, que se encuentra dentro del municipio o fuera del mismo pero tienen una injerencia directa en el volumen de la actividad económica municipal. Asimismo, existen otros actores *secundarios*, que constituyen el conjunto de instituciones públicas ó privadas que brindan un soporte a la actividad económica-empresarial, a través de actividades como: formación técnica, investigación y tecnología, asistencia técnica, información de mercados, marcos regulatorios y normativos, así como financiamiento y logística. Estas instancias constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

Siguiendo a PREVAL⁹, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

Las relaciones predominantes se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en las acciones a favor de la competitividad local. Se consideraron los siguientes aspectos:

A favor: predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua.

Indeciso/indiferente: predominan las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.

En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

La jerarquización del poder se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones orientadas a mejorar la competitividad. Se consideraron los siguientes niveles de poder:

Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.

Medio: la influencia es medianamente aceptada.

Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación se presenta el análisis de mapa de actores y la representación gráfica de su vinculación con la competitividad municipal.

⁸ <http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

⁹ "Mapeo de Actores Sociales", Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web "Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)".

Tabla 5. Mapa de actores del municipio de Santa Elena

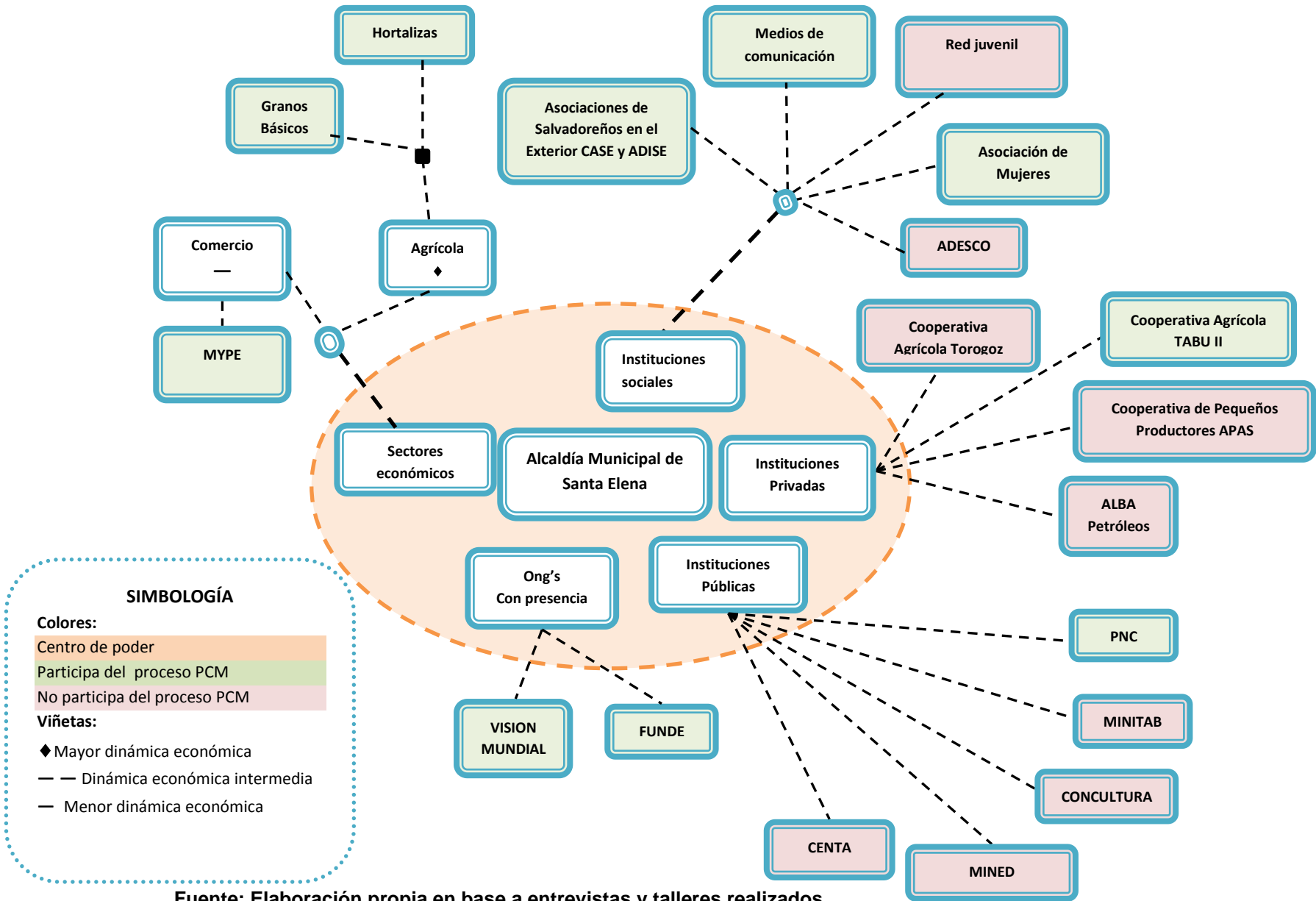
GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Sector Privado	Cooperativas Agropecuarias	En Santa Elena es uno de los principales actores en el ámbito de la agricultura y ganadería. Tienen bastante poder de decisión y son muy propósitos y visionarios cuando se trabaja con ellos. Juegan un rol activo en la construcción del PCM y en las acciones estratégicas que puedan mejorar la competitividad del municipio.	A FAVOR. Siempre les interesa cómo mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
	Asociaciones de Mujeres	Como grupo de mujeres productoras y emprendedoras, ven en el proyecto una oportunidad para la mejora de sus negocios. Juegan un rol importante en la toma de decisiones y en la construcción del Plan de Competitividad Municipal -PCM, así como también en la ejecución y seguimiento de éste.	A FAVOR. Siempre les interesa cómo mejorar sus condiciones económicas.	ALTO. Son decisivos a la hora de ejecutar una acción y sin su apoyo cualquier medida perdería sentido e impacto.
	Negocios Locales	Es un grupo reducido. El comercio local no es el fuerte del municipio. Son de los principales beneficiarios de este proyecto y juegan un papel importante en la construcción del PCM.	A FAVOR. Realmente es un sector que ha venido mostrando cada vez más su interés por participar en el proyecto.	ALTO. Por ser un grupo altamente beneficiario del proyecto pueden facilitar o limitar la ejecución del PCM
	Medios de Comunicación	Las metas de este sector están orientadas al entretenimiento y difusión de información. Sus intereses no están ligados directamente al proyecto y su rol más bien estaría por el lado	A FAVOR. Aunque sus objetivos y metas difieren de los del proyecto, están	BAJO. Realmente su poder es bajo, y responde más al efecto que puede tener la

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
		de la promoción que le pueden dar al proyecto y al PCM, a través de los medios.	comprometidos con la promoción del desarrollo del municipio y por tanto están a favor de cualquier proyecto que promueva este desarrollo	difusión de la información con respecto a la ejecución del proyecto.
Sector Público	Policía Nacional Civil. PNC	Es la institución gubernamental encargada de la seguridad pública. Puede contribuir en el proyecto si se vincula al tema de seguridad que es un eje a mejorar para lograr las metas del proyecto.	A FAVOR. Como actores vinculados a la seguridad, cualquier esfuerzo que permita brindar mayor seguridad a la población, en este caso a mejorar las condiciones de seguridad para la actividad económica, lo apoyaran.	MEDIO. Como ente rector de la seguridad, y con un marco jurídico que los respalda, puede influir en acciones ligadas a la mejora de la seguridad en el municipio, en la medida que si estas no son coordinadas con la PNC, ésta ultima puede decidir no apoyar e incluso limitar las acciones
	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal. CENTA.	Como principal institución de apoyo al sector agropecuario, se encarga de la generación de nuevo conocimiento, aplicación y transferencia de la misma, al campo de la agricultura y ganadería. Tiene un rol importante para este proyecto, pues es el responsable en el área de capacitación y transferencia de tecnología, áreas que pueden mejorar las condiciones de los	A FAVOR. Ya que el proyecto involucra a los sectores agrícola y ganadero, y busca mejorar sus condiciones; el CENTA está a favor de apoyar el proyecto en las	BAJO. Su poder casi no influye en la facilitación o limitación de las acciones puesto que es institución gubernamental y debe cumplir con las demandas que le exija la población. Tal vez a nivel de requisitos para brindar

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
		sectores.	tareas que le competen.	sus servicios pueda tener algún grado de influencia pero sigue siendo muy bajo
	Ministerio de Educación. MINED	A nivel nacional, se encarga de la ejecución de la política de educación del Gobierno Central. Tienen un rol indirecto, de apoyo al proyecto en el área de educación formal de la población, lo cual puede ser un factor positivo para la competitividad. Sin embargo, no juega un rol importante o decisivo debido a que sus estrategias, objetivos y metas son diferentes a los del proyecto.	INDIFERENTE. Puesto que sus principales funciones están orientadas a objetivos distintos a los de este proyecto, la ejecución del mismo no representa afinidad o resistencia por parte de la institución	BAJO. No cuenta con poder suficiente como para facilitar o limitar las acciones que se propongan en el marco del Plan de Competitividad Municipal
Sociedad Civil	ONG	Son instituciones de apoyo sin fines de lucro que pueden trabajar en diversos temas: empresarial, social, jóvenes, mujeres, política, ambiental, etc. Según el área en la que requiera apoyo el proyecto, así será el rol que jueguen estas instituciones. En Santa Elena actualmente trabajan FUNDE y Visión Mundial.	A FAVOR. Estas instituciones estarán a favor de cualquier proyecto que represente beneficio para la población	BAJO. Su nivel de apoyo llega hasta donde los principales beneficiarios lo desean y por tanto no tiene poder para impedir la ejecución de alguna acción. Por ello su actuar está condicionado.
	Asociaciones de Desarrollo Comunal. ADESCO	Estas asociaciones son las más directamente relacionadas al desarrollo local. Están vinculadas directamente con las necesidades de las comunidades en todas las áreas del desarrollo. En Santa Elena, los líderes de ADESCO son los que por general representan los intereses de los pequeños	A FAVOR. Aunque las metas del proyecto no abarcan específicamente las áreas de trabajo de una ADESCO, es claro que si	ALTO. Son líderes en sus comunidades y el apoyo para la ejecución de acciones por parte de ellos es fundamental, el que apoyen o no ciertas medidas es importante

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
		agricultores, por tanto juegan un rol importante al poder definir acciones que beneficien a este sector económico, que también está interesado en la mejora del municipio.	contribuyen en alguna medida y por ello, los líderes comunitarios de estas ADESCO están a favor de impulsar este proyecto	para la eficacia en la implementación de las medidas propuestas en el PCM.
	Asociaciones de Migrantes	Son organizaciones civiles que por lo general nacen con el fin de impulsar acciones que promuevan el desarrollo local. No están orientadas a un tema o área específica y producto de ello están apoyando cualquier esfuerzo o proyecto que signifique una mejora para el municipio	A FAVOR. Este tipo de organizaciones tienen como fin último el desarrollo del municipio y estarán a favor de cualquier proyecto que tenga también este fin	MEDIO. Aunque no están directamente relacionadas al proyecto, estas asociaciones tienen la capacidad de proponer acciones pero también pesa su nivel de apoyo a la hora de la ejecución
Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y talleres realizados				

Diagrama 2. Mapa De Actores Municipio De Santa Elena



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y talleres realizados

2.10 CONCLUSIONES

Para finalizar este capítulo, se presentan algunas conclusiones a partir de la situación descrita en cada uno de los numerales anteriores y que pueden servir para determinar cuál puede ser el grado de incidencia, positivo o negativo, en la competitividad del municipio, identificar las situaciones problemáticas que enfrenta, así como las acciones hacia donde se deben encaminar los esfuerzos. Por lo tanto, a partir de las condiciones geográficas, recursos naturales, población, educación, desarrollo humano y conectividad se concluye que:

- El municipio de Santa Elena posee condiciones de suelo y clima que permiten el desarrollo de la agricultura y la ganadería. En el área agrícola la producción de frijol y de frutas constituyen rubros importantes de la economía rural.
- La población del municipio está en edades bastante jóvenes; la mayor parte de la población se concentra entre los 0 y 34 años, lo cual crea oportunidades de contar con mano de obra joven que puede ser incorporada a la vida productiva.
- El nivel de escolaridad es mejor que el promedio departamental y una de cada cinco personas están matriculadas en el nivel de educación media. Esta condición se puede aprovechar para formar personas en grados técnicos o de educación superior, lo que le crearía más ventajas al municipio en el nivel regional y departamental.
- Con respecto a la cobertura de servicios, cabe mencionar que los servicios de agua, luz y teléfono (los cuales son comúnmente más demandados por los propietarios de un negocio) gozan de buenas coberturas a nivel urbano. La cobertura del servicio de telefonía fija supera poco más del 50%, el servicio de agua alcanza cerca del 80% y la cobertura de energía eléctrica llega casi al 100%, lo cual permite generar condiciones positivas en lo que a accesibilidad de servicios se refiere.
- A nivel institucional, Santa Elena cuenta con una base sólida de apoyo a la juventud y mujeres rurales. Sin embargo, falta más apoyo en el área agrícola, económica y sobre todo empresarial. Es de reconocer el esfuerzo en la coordinación para impulsar el tema de jóvenes en el municipio, sin embargo, este mismo esfuerzo no se ha replicado con otros actores, también importantes para el desarrollo del municipio, como son los actores empresariales. Es de mencionar, que la base empresarial del municipio es relativamente pequeña, la cercanía a Usulután constituye una razón por la cual ésta no se ha desarrollado.

CAPÍTULO III GESTIÓN MUNICIPAL

En El Salvador, los municipios son considerados como las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general (Asamblea Legislativa, 1986). Para su funcionamiento, el gobierno de El Salvador aprobó en 1996 el código municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales. Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través ciertas atribuciones, entre la cuales se menciona(Asamblea Legislativa, 1986):

- a) La autonomía en la generación de ingresos
- b) Promoción de la actividad industrial, comercial, agrícola, turismo, etc.
- c) Protección de los recursos naturales
- d) Promoción de ferias y festividades
- e) Promover la participación ciudadana

Es en este sentido, que el presente capítulo realiza un diagnóstico básico sobre la gestión municipal, con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad en cuanto a promover el desarrollo económico y social. Este capítulo consta de dos partes, la cuales cumplen distintas finalidades.

En el primer apartado se utiliza una herramienta, el “Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local” en donde se evalúa a la municipalidad en cuatro áreas básicas, determinando el panorama sobre el que hacer de la alcaldía en temas como: transparencia, finanzas públicas, prestación de servicios, ejecución de proyectos. Como se puede observar, esta herramienta no hace hincapié en un área específica del desarrollo local, más bien evalúa la gestión municipal en el amplio sentido de la palabra.

Por el contrario, el segundo apartado de este capítulo, presenta un análisis sobre el Índice de Competitividad Municipal 2011, evaluando principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversión y generación de empleos. Esta herramienta se decanta específicamente por evaluar el área económica y específicamente la gestión municipal relacionada a la promoción de los negocios.

Mediante estas dos herramientas, es que al final del capítulo se presenta un análisis interno sobre la gestión municipal, con el fin de contar con el panorama sobre las potencialidades y debilidades de la misma.

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL

La gestión municipal comprende las acciones que realiza la municipalidad y sus dependencias para el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en sus planes y programas, haciendo uso eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que tiene a disposición la administración pública municipal.

La municipalidad como actor relevante y primordial en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal¹⁰, son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

Diagrama 3. Áreas de Observación de la Gestión Municipal



Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumento para al Autoevaluación de la Gestión Municipal, 2008.

- a) **Desarrollo Organizacional:** Se refiere a que se realizan procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.¹¹
- b) **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.¹²
- c) **Servicios y Proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan

¹⁰ “Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local”. Publicado con apoyo de GIZ y USAID. Mayo 2008. Pág. 12.

¹¹ *Ibíd.* Pág. 19

¹² *Ibíd.* Pág. 20

alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinados a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.¹³

- d) **Gobernabilidad Democrática:** se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.¹⁴

En la Tabla 6 se presenta una valoración cualitativa sobre cada una de las áreas de evaluación de la gestión municipal para el municipio de Santa Elena. Con base a esta información, se presenta un análisis interno (fortalezas y debilidades) sobre las capacidades de la municipalidad de Santa Elena para hacer frente a los desafíos de la competitividad.

Tabla 6. Evaluación de la Gestión Municipal en Santa Elena¹⁵

a. Desarrollo Organizacional

Capacidad de la Municipalidad de Operar de Acuerdo a Objetivos y Metas	La municipalidad de Santa Elena cuenta con un Plan Estratégico 2010-2014. El objetivo general de este plan es fortalecer la capacidad de gestión municipal, en busca del desarrollo integral del municipio, mediante una eficiente herramienta de planificación participativa, que permite ordenar las actividades a realizar y maximizar los recursos financieros. Para el logro de este objetivo se identificaron 6 sectores prioritarios: salud y ambiente, social, infraestructura y equipamiento, agua potable y alcantarillado, vial y electrificación.
	En el Plan Estratégico, la Municipalidad ha identificado cerca de 144 proyectos de inversión a ejecutar en un periodo de 5 años. Todos son proyectos de tipo social. Para el 2010 se logró ejecutar el 87% del total de proyectos planificados para ese año.
Capacidad de la Municipalidad de Ordenar el Territorio	En este momento no existe ningún plan o iniciativa orientada al ordenamiento territorial.
	No existe una Unidad Técnica especializada para el Ordenamiento Territorial.
Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	El promedio de años de estudio del personal de la municipalidad es de 5 años. De un total de 18 empleados que se sometieron a la autoevaluación, 8 cuentan con grado de bachiller, 4 con nivel técnico y 6 con nivel superior.
	El promedio de años de experiencia del personal antes mencionado ronda los 10 años.
	El personal de la municipalidad es constantemente capacitado. Para el 2009 el 100% de los empleados había recibido al menos una capacitación.

¹³ Ibíd. Pág. 21

¹⁴ Ibíd. Pág. 22

¹⁵ Elaboración a partir de los resultados de la aplicación del Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal, período fiscal 2010.

Capacidad de Implementar sistemas mecanizados	La municipalidad implementa el SIFIMU como sistema para la gestión administrativa y tributaria. Además de eso, utiliza otros 6 sistemas más: REF, SIGGETH, HOJA FODES, DET, PLANILLAS AFP Y Excel.
	La municipalidad posee 2 cuentas de correo institucional para los puestos de decisión. A nivel de jefaturas, solo 4 cuentan con acceso a este correo, mientras que otras 9 no tienen acceso.
Capacidad de Implementar la equidad de género en la contratación de personal	Existen 41 empleados municipales, de los cuales 9 son mujeres; es decir, el 22% de las plazas por ley salarial y contratos, son ocupadas por mujeres.
	De un total de 13 jefaturas, únicamente 3 son ocupadas por mujeres, esto equivale al 23%.

b. Finanzas Municipales:

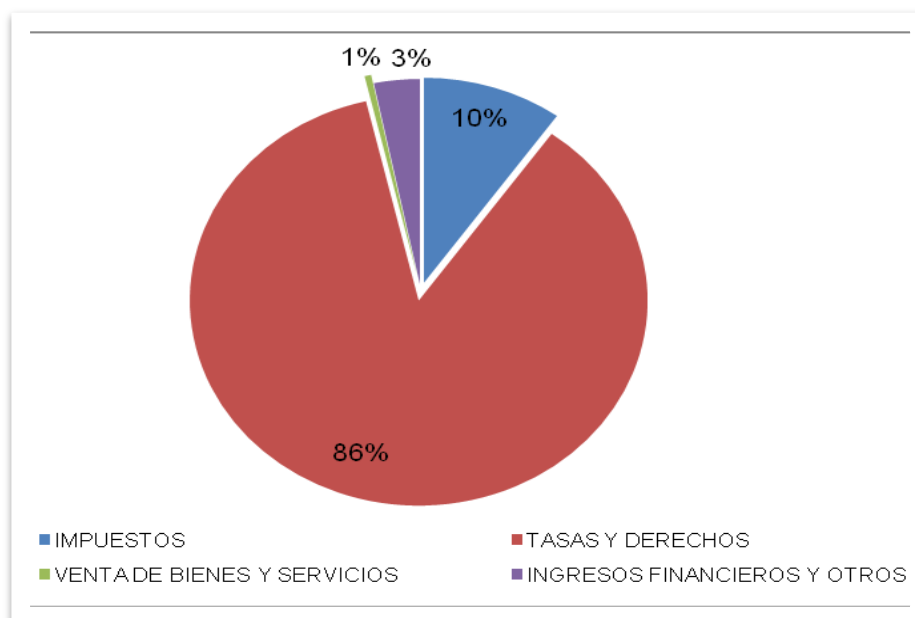
Capacidad de Potenciar y optimizar la recaudación municipal	El 12.1% de los ingresos totales del municipio proviene de fondos propios, y dentro de éstos, el 86% proviene de tasas y derechos municipales.
	El 74% de los ingresos totales, excluyendo el endeudamiento del municipio, proviene del Fondo para el desarrollo económico y social (FODES).
	A Diciembre de 2010, el total de mora recuperada rondaba el 48%.
Capacidad de Manejo del Presupuesto	El porcentaje de liquidación de la municipalidad ronda el 3%.
	La eficiencia en la ejecución de la inversión fue del 25%.
Capacidad de manejar la deuda responsablemente	La relación de la deuda bancaria amortizada con respecto al ingreso total de la municipalidad, fue del 47%.
Capacidad Administrativa Financiera	La información contable presenta un nivel de atraso que oscila entre 1 y 6 meses, sin embargo se presenta toda la información sobre lo presupuestado y lo ejecutado, tanto a nivel de ingresos como gastos. Todo informe va con su detalle respectivo.
	La municipalidad no cuenta con estudios de costos elaborados y actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados. La ordenanza municipal no está acorde al costo de la prestación de los servicios públicos.
Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables	El porcentaje del presupuesto ejecutado invertido en proyectos dirigidos a sectores con vulnerabilidad asciende al 13%.

c. Ingresos Municipales¹⁶

Para el ejercicio 2011, los ingresos totales proyectados del municipio de Santa Elena fueron de US\$ 2,904,742.43, de los cuales el 12.1% provienen de ingresos propios, mientras que el 44% provienen de las transferencias recibidas en concepto de FODES por parte del gobierno central. El restante 45.9% es endeudamiento municipal.

¹⁶ Estado de ejecución presupuestaria, Alcaldía Municipal de Santa Elena

Gráfico 5. Alcaldía de Santa Elena, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos presentados por la Alcaldía

Ingresos Propios: Como puede observarse en el Gráfico 5, el 86% de los ingresos propios de la municipalidad proviene de las tasas municipales, mientras que el 10% viene de los impuestos. La venta de bienes y servicios, junto con los ingresos financieros y otros, son la parte menos representativa, con 4% de aporte al total de ingresos propios.

Transferencias: El total que la municipalidad recibe en concepto de Transferencias FODES es de US\$ 1,278,548.52. De este total, US\$ 925,070.19 están destinados para gastos de inversión.

d. Servicios y proyectos:

<p>Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables</p>	<p>Los servicios que ofrece la municipalidad al área urbana son 13, los que a continuación se mencionan: alumbrado público, mercado, adoquinado, barrido de calle, registro de estado familiar, terminal de buses, recolección de desechos sólidos, cementerio, lavaderos públicos, tiangué, casa de la juventud, estadio municipal y servicios sanitarios públicos.</p> <p>En el área rural, el único servicio que se presta es el de alumbrado público.</p>
<p>Sectores apoyados con proyectos de inversión</p>	<p>El número de sectores apoyados con proyectos de inversión es de 10. Dichos sectores son: alumbrado público, disposición final, vial, sector de ganadería, educación, cementerio, puente, agua, parque y cancha.</p>

	El 100% de la población se vio beneficiada con los proyectos ejecutados en 2010.
Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población, que está basado en acuerdo municipal y que nombra un responsable y también formularios para llenar.
Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	El 57% del total de inmuebles en la zona urbana y rural, reciben el servicio de tren de aseo.
	La alcaldía no tiene un lugar de disposición final de desechos sólidos dentro del municipio. Por ello, la basura se lleva a un relleno sanitario.
Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos	Existe una unidad ambiental institucionalizada, pero que cuenta solo con una persona responsable.
	Se aplica la Ley LACAP y todos los procedimientos para asegurar que los proyectos ejecutados se hagan de acuerdo al procedimiento, los cuales están documentados y son de acceso al público.
	No existe una unidad encargada de dar seguimiento a la ejecución de proyectos dentro de la municipalidad.

e. Gobernabilidad Democrática:

Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	En el municipio de Santa Elena existen más de 14 ADESCOS, integradas por un promedio de 25 miembros. Además existen organizaciones de jóvenes en formación, mujeres, agricultores, 9% de la ciudadanía forma parte de alguna organización social sin personería jurídica.
Capacidad de implementar transparencia municipal	La municipalidad no cuenta con un documento formal, pero existen actividades para difundir el uso de los recursos, los procesos de compra, la ejecución de proyectos y para la rendición de cuentas. Constantemente se promueve de forma radial, televisión y con las comunidades, la ejecución de los fondos de la alcaldía. Cada 6 a 8 meses se hace una convocatoria para difundir dicha información
Capacidad de promover la participación ciudadana y concertación local	Los mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana: -Consulta popular -Consulta vecinal y sectorial -Plan de Inversión Participativo -Comités de desarrollo local -Consejos (comité de seguridad ciudadana) -Presupuesto de inversión participativo
Capacidad de informar la normativa legal a la población	Los medios de difusión utilizados para dar a conocer la normativa legal son: -Publicaciones -Perifoneos

	<ul style="list-style-type: none"> -Radio -Periódicos murales -Banners
Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	Por el momento la municipalidad no cuenta con instituciones o proyectos.

3.2 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que van más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local (Albuquerque, 2009). Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local.

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

El objetivo del ICM es ayudar a mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio. El ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local: Transparencia, Servicios Municipales, Proactividad, Pagos Informales, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e Impuestos, Costos de Entrada y Regulaciones Municipales (Research Triangle Institute, RTI, 2009(a)).

De acuerdo con la metodología de construcción del ICM, el valor original de cada indicador se transformó a una escala de 1 a 10. El valor de 1 se asignó al municipio con el valor más bajo del indicador, en la escala original, y el valor de 10 se asignó al municipio con el valor más alto en la escala original. El valor transformado de 10 para un municipio en un indicador significa que éste registró el valor más alto en la variable correspondiente y no significa un desempeño perfecto. El valor de cada subíndice se obtuvo del promedio simple de los valores transformados de los indicadores asociados. Cuanto más próximo a

10 es el valor del subíndice, tanto mejor es el desempeño de la municipalidad en el aspecto medido por dicho subíndice.

Cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global: los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (Research Triangle Institute, RTI, 2009 (b)).

En el 2009, el municipio de Santa Elena ocupó la posición 61 en la medición del ICM, con una nota global de 5.55; para el 2011 aumentó la nota global a 6.10 lo cual significó una mejora de 0.55. Por ello, mejoró su posición, ubicándose en el lugar 55. A nivel de subíndices la tabla 8 muestra en cuáles se ha mejorado (signo "+") y en cuáles ha ocurrido un retroceso (signo "-"). La municipalidad de Santa Elena mejoró en 6 de los 9 subíndices, esto es una de las explicaciones de la mejora tanto en la nota global como en la posición que tuvo el municipio en el 2011. Sin embargo, es de aclarar que los 3 subíndices en los cuales desmejoró su calificación son de los que más peso tienen en la nota ICM global. Esto quiere decir que Santa Elena tiene opciones para mejorar todavía más su calificación y posición del ranking ICM.

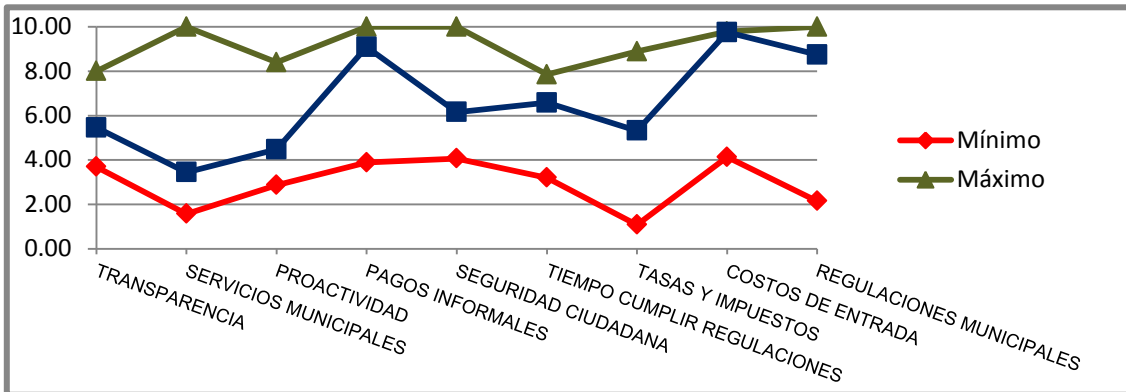
Tabla 7. Variaciones a nivel de subíndices del ICM. Municipio de Santa Elena

Subíndice	2009	2011	Variación
TRANSPARENCIA	5.51	5.46	-
SERVICIOS MUNICIPALES	2.43	3.45	+
PROACTIVIDAD	4.51	4.48	-
PAGOS INFORMALES	9.84	9.09	-
SEGURIDAD CIUDADANA	5.41	6.16	+
TIEMPO PARA CUMPLIR REGULACIONES	4.61	6.58	+
TASAS E IMPUESTOS	3.83	5.32	+
COSTOS DE ENTRADA	7.73	9.76	+
REGULACIONES MUNICIPALES	8.50	8.75	+

Fuente: Elaboración propia en base a datos ICM 2009-2011

Como puede observarse en el gráfico 6, el municipio de Santa Elena se encuentra cerca de los valores mínimos en 3 subíndices, en el resto su desempeño se mantiene cerca del valor máximo, destacando pagos informales y costos de entrada como los subíndices con mayor calificación y cercanos al valor máximo. Su punto más débil se encuentra en los servicios municipales donde tiene la nota más baja y cerca del mínimo.

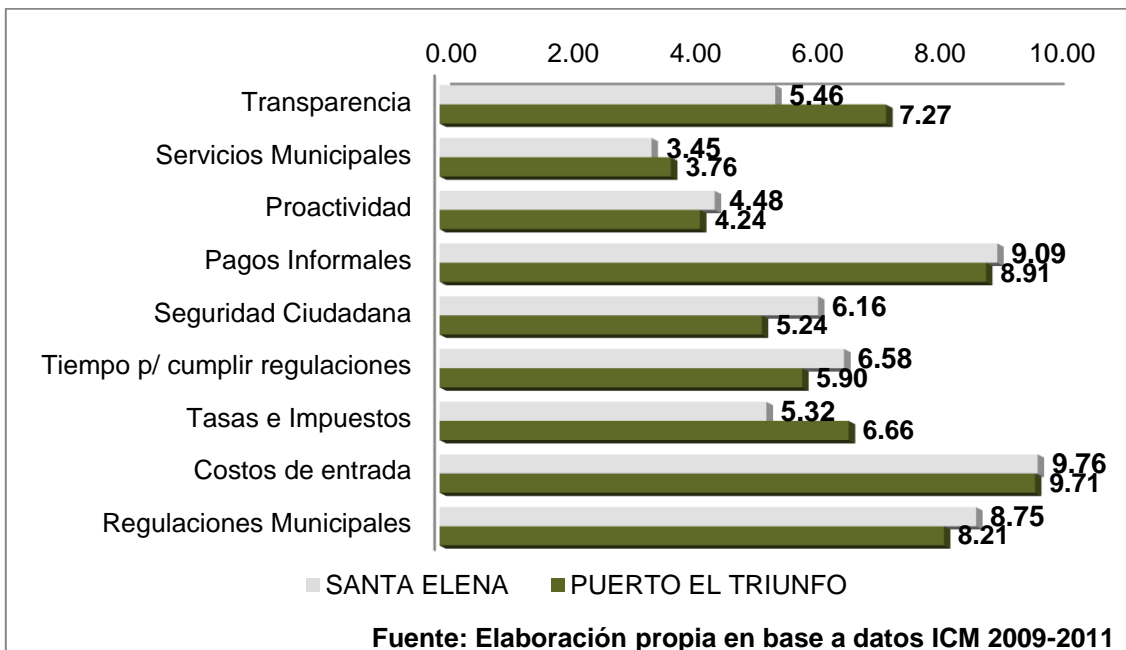
Gráfico 6. Santa Elena: ICM 2011 por subíndices respecto al resto de municipalidades medidas



Fuente: Elaboración propia en base a datos ICM 2009-2011

A nivel de subíndices, el gráfico 7, muestra cuales son las debilidades y fortalezas de Santa Elena comparándose con el municipio con mayor puntaje, aclarando que la comparación responde a una idea básica que lo más sano para competir siempre es alcanzar y superar al primer lugar. Por lo tanto el panorama comparativo se presenta como el horizonte ideal para alcanzar, a nivel departamental, el primer lugar.

Gráfico 7. Comparativo subíndices Municipio de Santa Elena con respecto al primer lugar



3.3 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ALGUNOS SUBÍNDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

A partir de los resultados publicados del ICM y de la información recolectada en entrevistas con los referentes municipales, se puede identificar la situación actual de algunos subíndices de competitividad municipal de Santa Elena, así como también puntualizar algunas de las acciones de mejora emprendidas por la alcaldía, relacionadas con cada uno de ellos.

En términos generales, a partir de las entrevistas con los referentes municipales se pueden identificar la situación actual y acciones de mejora que está impulsando la municipalidad de Santa Elena en algunos de los subíndices que inciden en la competitividad municipal:

A. Subíndice de Transparencia

Desde el enfoque de la competitividad municipal, la transparencia mide el grado de apertura del gobierno municipal en proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el municipio. Para la Iniciativa Social para la Democracia (ISD)¹⁷, la transparencia pública y participación ciudadana existe cuando se generan las siguientes condiciones: i) Normativa Municipal; ii) Presupuestos Participativos, iii) Acceso a la información Pública y iv) Participación Ciudadana.

En torno al tema de la normativa municipal se encontró la situación siguiente:

- a) La municipalidad no cuenta con una Política Municipal y Ordenanza de Transparencia Municipal.
- b) La rendición de cuentas se realiza en base a lo que establece el código municipal en su artículo 125- A, referido a la Transparencia Municipal.

Presupuestos Participativos

En lo concerniente a la adopción de metodologías participativas para la elaboración de presupuestos municipales, Santa Elena cuenta con un proceso de consulta popular que se realiza en el último trimestre de cada año. Durante este proceso, miembros del concejo municipal y el alcalde, realizan visitas de campo a los cantones y comunidades de la zona rural para construir el Presupuesto de Inversión Participativo (PIP).

La metodología se basa en que deben ser las comunidades quienes definan cuáles son los proyectos prioritarios a ejecutar en el siguiente año, basándose en el límite o techo

¹⁷ La transparencia pública se define como la capacidad de generar condiciones de confianza y franqueza entre los que administran la esfera de lo público, basado en competencias y reglas, acceso a información pública, rendición de cuentas y participación y control ciudadano. Iniciativa Social para la Democracia, 2008.

presupuestario que la misma alcaldía ha informado previamente. Para ello, se realizan invitaciones a cada hogar para que juntos, con su respectiva ADESCO, preparen un taller de lluvia de ideas sobre los posibles proyectos que la comunidad requiere. Luego, se someten a un proceso de priorización según los recursos disponibles y se toma el acuerdo de los proyectos priorizados. Existe personal de la alcaldía que acompaña todo el proceso.

En torno al tema de acceso a la Información pública, en el municipio de Santa Elena se desarrollan acciones como publicar brochures y boletines que la municipalidad emite cada vez que realiza una actividad de rendición de cuentas. Sin embargo, la municipalidad ha venido optando por no utilizar mucho estos medios impresos con el fin de reducir parte del gasto corriente de la alcaldía.

Otras herramientas utilizada por la alcaldía para facilitar el acceso a la información, son las redes sociales y el sitio web institucional. No obstante, ese último está desactualizado debido a la falta de personal para mantenimiento del mismo.

Los medios de comunicación, radiales y televisivos son otra herramienta, ya que la municipalidad afirma que parte de la información que se brinda a la población sobre la ejecución de los fondos de la alcaldía se hace a través de estas herramientas.

Finalmente, en torno a la participación ciudadana, las ADESCOS juegan un papel activo en las actividades de la Alcaldía, en particular en el Plan de Inversión Participativo. Otros mecanismos que implementa la municipalidad para promover la participación ciudadana son: consulta popular, consulta vecinal y sectorial, comités de desarrollo local, consejos (comité de seguridad ciudadana).

B. Subíndice de Proactividad

En el tema de proactividad, la alcaldía de Santa Elena ha venido trabajando en lo social y lo económico. Dentro de lo social sus acciones han sido más intensas, dedicándose fuertemente a la creación de lugares para los jóvenes. Como método para combatir la delincuencia y la criminalidad, la municipalidad centró sus esfuerzos en la construcción y equipamiento de una casa de la juventud, que además de ser un espacio de sano esparcimiento, también es utilizado por la alcaldía para realizar cursos de música, computación y práctica de deportes.

En el tema económico se ha fortalecido la asociación de mujeres del municipio, mediante cursos para aprender oficios varios como:

- a) Bisutería
- b) Elaboración de dulces artesanales.
- c) Panadería
- d) Elaboración de pizzas

e) Producción de marañón deshidratado

Así también, se ha trabajado con algunas mujeres que forman parte de esta asociación y que trabajan en la deshidratación del marañón. Se construyó un mercado municipal, el cual a la fecha no ha llegado a su máximo de uso y lejos de ser un centro de comercio, más bien es utilizado esporádicamente por los comerciantes. Y también se venido mejorando las vías de acceso en algunos cantones, para que los productores agrícolas tengan un acceso más fácil hacia los mercados, tanto del propio municipio como de los alrededores.

C. Subíndice de Seguridad Ciudadana

En esta área, que también evalúa el ICM, la municipalidad hace un trabajo intenso por la prevención de la violencia y la creación de espacios que contribuyan con la salud física y mental de la población, especialmente los jóvenes. Los comités de seguridad son las principales estructuras organizativas mediante las cuales la municipalidad hace frente a la violencia y delincuencia en el municipio. Esto ha logrado, según la información de la municipalidad, que se redujera casi por completo la tasa de homicidios, pasando de más de 10 homicidios en el 2010, a únicamente 2 en el 2011.

Asimismo, en el sector de jóvenes, los grupos de maras no son un problema para el municipio. Aunque, según versiones de la policía¹⁸, existen algunos jóvenes que posiblemente estén asociados a estos grupos, lo cierto es que el grueso de jóvenes se dedica a actividades propias de su edad. El tema de renta en los negocios y extorsiones no es muy frecuente, aunque sí se acepta que se han dado casos aislados o que también son grupos que provienen de municipios alrededores.

A parte de la casa de la juventud, espacio construido y equipado para que los jóvenes cuenten con un lugar de esparcimiento, la municipalidad lleva a cabo las escuelas de verano, en donde se realizan cursos de manualidades, formación de valores y práctica y aprendizaje de diferentes deportes.

D. Planes y Esfuerzos Asociativos

El municipio de Santa Elena pertenece a la Asociación Intermunicipal Sierra Tecapa-Chinameca-ASITECHI, es un esfuerzo asociativo de los municipios de Alegría, Santa Elena y Jucuapa, del departamento de Usulután; y Chinameca y Nueva Guadalupe, del departamento de San Miguel. Desde el 2010 vienen trabajando en la definición de una visión común de desarrollo estratégico para la Sierra Tecapa-Chinameca, aprovechando las potencialidades del territorio, su valioso recurso humano, tejido social y productivo, articulándose a políticas nacionales y regionales, con el fin de generar oportunidades que mejoren las condiciones y calidad de vida de las familias que habitan en esta región.

¹⁸Versiones extraoficiales brindadas en talleres realizados en el municipio

El objeto por el cual nace la asociación es promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios asociados, en articulación con los niveles regionales, departamentales y nacionales. Dentro de los fines que ha definido la nueva asociación se encuentran: (a) impulsar el desarrollo económico y productivo en la región de la Sierra Tecapa-Chinameca, en forma sostenible y con equidad; (b) promover una gestión ambiental eficaz, a través de la conservación y protección de los recursos naturales; (c) promover la participación ciudadana y la transparencia en todos los niveles de gestión municipal y regional; y, (d) facilitar la participación de las mujeres y jóvenes en el proceso de desarrollo territorial.

Actualmente, ASITECHI cuenta con una oficina técnica en la que opera un personal integrado por un Gerente General y un Secretario Administrativo. Asimismo, cuenta con un importante instrumento para la construcción y gestión del desarrollo en el territorio, como es la Estrategia de Desarrollo Económico de la Sierra Tecapa-Chinameca. Las líneas estratégicas de intervención de ASITECHI son: a) Fortalecimiento Institucional, b) Desarrollo Económico; c) Desarrollo Social y Cultural y d) Gestión Ambiental. Una de las fortalezas de ASITECHI es que cuenta con el acompañamiento de instituciones como ISDEM, FUNDE y CONAMYPE, para la gestión y ejecución de proyectos que fortalezcan a la microrregión.

3.4 CONCLUSIONES

En el caso de la evaluación ICM es importante destacar que en áreas como la transparencia, la municipalidad ha tenido un leve retroceso, contar con herramientas de este tipo es positivo, ya que constantemente las municipalidades buscan promover la transparencia en su gestión municipal, por ello, contar con una herramienta que indique si se está realizando o no, en forma adecuada el trabajo, resulta útil.

Los resultados del ICM 2011, se aprecia que la municipalidad ha mejorado su calificación en la prestación de servicios municipales, sin embargo sigue estando cerca de los valores mínimos, por lo tanto el esfuerzo debe ser mayor considerando que hay un amplio margen para mejorar.

En seguridad ciudadana, la municipalidad ha trabajado incansablemente por mantener el orden y la paz en el municipio, lo cual ha tenido como resultado bajar las tasas de criminalidad y delincuencia. Sin embargo, muy poco puede favorecer esta condición a la mejora de clima de negocios, si no va acompañada de medidas que impulsen más el desarrollo económico local.

El municipio se enfrenta al fenómeno, común en municipios pequeños y con poca actividad comercial, de ser lo que comúnmente se denomina "municipio dormitorio". Combatir esta situación debe pasar por una gestión municipal orientada al desarrollo económico. En las áreas social y ambiental, la alcaldía de Santa Elena ha realizado muy

bien su trabajo y en participación ciudadana ha logrado una buena apertura. Sin embargo, en el área económica no se ha explotado el potencial del municipio, que cuenta con buenos indicadores de seguridad ciudadana, los que al final pueden ser importantes para el establecimiento de cualquier actividad económica.

CAPÍTULO IV TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

Para completar el diagnóstico municipal, es importante realizar un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio, pues ambos elementos son claves para la competitividad territorial. Con esta afirmación no se pretende descartar en ningún momento la importancia que un buen entorno o una adecuada gestión municipal puedan aportar a la mejora de la competitividad de un municipio, sino que la combinación de estos dos factores y las sinergias que se pueden crear, deben de complementarse con un tejido productivo y empresarial sólido, dinámico, proactivo, con la capacidad no solo de mantener sus volúmenes comerciales sino también con la posibilidad de aumentarlos, esto quiere decir que la interacción de las tres condiciones: entorno, municipalidad y sectores productivos-empresariales, es la que determinará el nivel de competitividad de los municipios.

A lo largo del capítulo IV del Plan de Competitividad Municipal, se presentan brevemente una serie de elementos sobre las características económicas del municipio y que lo diferencia de sus similares a nivel regional. En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: agropecuario, agroindustria, industria, comercio, servicio y turismo, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005. El principal objetivo es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades, que en términos productivos empresariales, cuenta el municipio

Seguido al apartado del tejido productivo, se presenta una síntesis del tejido empresarial del municipio, con el fin de conocer cuál es la composición de los negocios del municipio, cuáles son sus principales características y la dinámica de empleo. Esto con el fin de contar con información sobre las condiciones del sector empresarial y tener un panorama sobre cuáles pueden ser las opciones para el desarrollo de este sector.

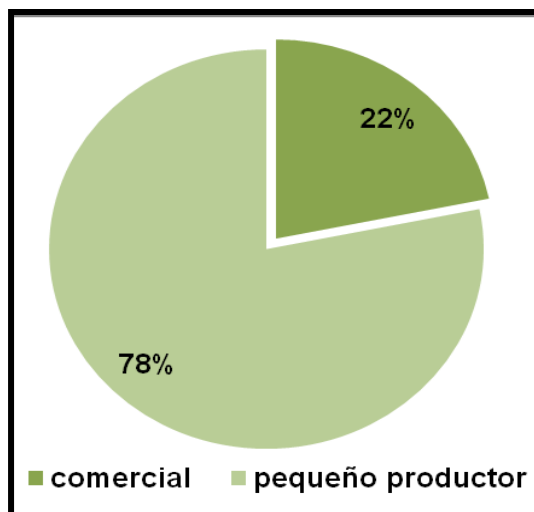
Para cerrar, se presenta un enunciado sobre encadenamientos productivos o de proveedores potenciales, ya que estas se convierten en formas productivas que también contribuyen a dinamizar las economías locales y aumentar la generación de ingreso para los municipios. Es de aclarar que en este apartado solo se presentan elementos de carácter general basado en las características descritas en el apartado uno y dos de este capítulo. Esto es así porque el análisis de desarrollo de proveedores y sobre todo de encadenamientos productivos requieren de estudios más detallados que investiguen cuál es la situación de los sectores en estas propuestas de encadenamientos productivos y/o de proveedores potenciales.

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

A. Perfil del sector agrícola

De acuerdo con El IV Censo Agropecuario 2007-2008, existen 2,342 productores en Santa Elena que representan el 7.0% del total de productores del departamento de Usulután. De ellos un 22% son productores comerciales – es el productor que destina la mayor parte de su producción para la venta) (ver gráfico 8– y el 78% son pequeños productores – es el productor que consume la mayor parte de lo que produce y vende el excedente de la producción, con el fin de suplir necesidades de subsistencia) (Ministerio de Economía, MINEC, 2009). El mismo censo indica que del total de productores comerciales (510), únicamente 5 entraban en el “Marco de Lista de Productores –MLP”, es decir, productores comerciales que presentan características altamente intensivas y de gran volumen de producción aportando un empuje significativo al sector agropecuario (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

Gráfico 8. Municipio de Santa Elena, Clasificación de los productores agropecuarios



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

En cuanto al ámbito geográfico de los productores, se indica en el mismo censo que la mayor parte de los productores se encuentra en la zona rural, tanto en los pequeños productores como en los comerciales. En términos de distribución por sexo, el 91% de los productores comerciales son hombres y el 9% son mujeres; en el caso de los productores individuales la diferencia es menos marcada: 82% hombres y el 18% mujeres.

En la Tabla 8, se presenta el resumen de las principales actividades agrícolas en el municipio de Santa Elena, el número de productores agrícolas involucrados, la superficie sembrada y su nivel de producción.

Tabla 8. Municipio de Santa Elena, producción por cultivo y destino

	Total productores y producción total			Total por destino de la producción			
	Productores	Superficie sembrada (Mz)	Cantidad (QQ.) ¹⁹	Consumo humano	Consumo animal	semilla	Venta
Caña de Azúcar	9	0	0	N/D	N/D	N/D	N/D
Maíz	2,283	2,890	128,169	50,264	4,555	70	73,280
Maicillo	37	87	1,406	0	524	4	878
Frijol	773	477	6,201	2,742	0	165	3,294
Arroz	0	0	0	0	0	0	0
Hortalizas	N/D	84	16,601	N/D	N/D	N/D	N/D
Frutas	N/D	30	6,381	N/D	N/D	N/D	N/D

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007-2008

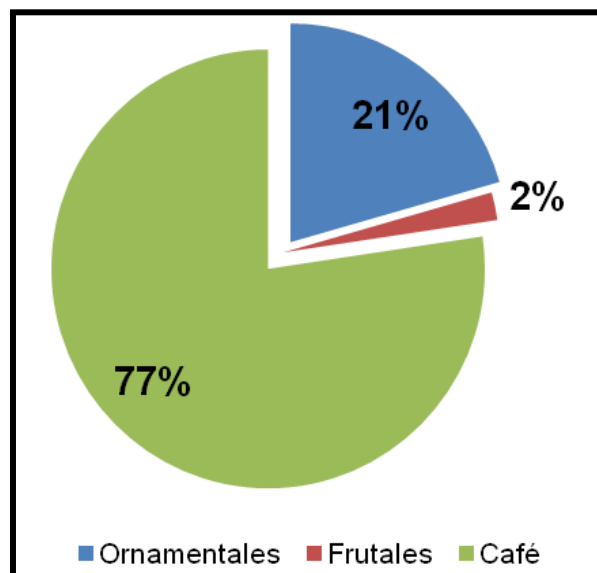
La mayoría de los agricultores del municipio se dedican a la producción de maíz (ver tabla 8). Así también, el área de superficie sembrada para cultivar maíz es cinco veces más que lo que se siembra de otros cultivos como frijol y maicillo, posicionándose como un monocultivo (ver tabla 8). El municipio de Santa Elena aporta el 10% de la producción de maíz, maicillo y frijol para el departamento de Usulután, ubicándose en el tercer lugar como municipio productor.

Entre las frutas que se cultivan, según el censo agropecuario, están: naranja, coco, limón, guineo, plátano, mandarina, piña, papaya, mango y marañón. Y en hortalizas: pipián, yuca, tomate, pepino, repollo, ejote, chile y ayote. De estos cultivos, la mayoría de patio, los que tienen mayor potencial de encadenamiento son el marañón, del cual se elaboran deshidratados y dulces, así como la semilla de marañón y el mango, a este último no se le agrega ningún valor y, de acuerdo a los mismos agricultores, éste se pierde en temporadas altas de producción.

Sobre las explotaciones de café, podemos decir que este no es muy significativo para el municipio. Existen únicamente 29 productores registrados, que equivalen al 2% del total de productores de café del departamento (ver tabla 8). Sin embargo, cabe mencionar que Santa Elena es uno de los 4 únicos municipios que cuentan con productores que se dedican al pergaminado de café. A nivel departamental existen únicamente 12 productores en esta actividad, y Santa Elena cuenta con 4 de ellos.

¹⁹Excepto la caña de azúcar que está medida en Tc.

Gráfico 9. Municipio de Santa Elena, clasificación de las plantas producidas en vivero



Fuente: Elaboración propia en base a Censo Agropecuario 2007-2008

Otro rubro importante para el municipio es la producción de plantas (ver gráfico 9). Para el período 2007-2008, se estimaba un inventario de 49,112 plantas y que ubicaba al municipio en 8º lugar. Estas plantas eran en su mayoría viveros de café (77%), seguido de plantas ornamentales (21%) y frutales (2%).

Sobre la actividad ganadera, según el censo, existen 6,070 cabezas de ganado bovino que representa el 5.6% del total departamental. A parte de la actividad bovina, cuenta con un importante inventario de cabezas de ganado porcino (905 cabezas) que equivalen al 12% del total de cabezas del departamento. Esto ubica al municipio en segundo lugar después de Jiquilisco (16%).

En relación a la tenencia de la tierra, de 2,399 explotaciones que cubren una superficie de 5,024.75 manzanas, el 63% son propiedad del productor, el 33% es alquilado y el restante 5% es otra forma de tenencia de la tierra.

B. Perfil del sector agroindustrial

Aunque el censo económico 2005, no muestra empresas que se dedican a la actividad agroindustrial, lo cierto es que, según cifras del censo agropecuario, existe producción de cultivos agroindustriales, como es la producción de semilla de marañón.

Además de la producción de semilla de marañón, en el municipio también se procesa la pulpa o falso fruto, del cual se elaboran deshidratados, dulces, jaleas y vino. Hasta marzo de 2010, la pulpa del fruto no era sometida a ningún tipo de procesamiento, sin embargo,

a partir de esta fecha, un grupo de alrededor de 20 mujeres se dedica a la actividad de deshidratado de marañón, asesorados por la cooperación japonesa (JICA) y apoyadas por el gobierno municipal. El marañón deshidratado es comercializado en ferias agropecuarias patrocinadas por el CENTA y en sitios turísticos como Suchitoto. (Centro Nacional de Tecnología Agropecuario y Forestal, CENTA, 2010)

C. Perfil del sector industrial

El nivel de desarrollo del sector industrial en Santa Elena es incipiente. Si se parte de los datos del censo económico, 44 de 266 empresas censadas pertenecían a este sector, es decir el 16%.

Dentro de las actividades que existen en el sector²⁰, según el censo económico, se presentan en la tabla 9.

Tabla 9. Municipio de Chinameca, clasificación de actividades del sector industrial

ACTIVIDAD	Número de establecimientos
Elaboración de tortillas.	14
Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal).	10
Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.	7
Carpintería	4
Fabricación de pan de toda clase.	4

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Destacan en este rubro, los negocios que se dedican a la elaboración de tortillas (14 negocios), la molienda de maíz húmedo (10 negocios) y la fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc. (7 negocios)

D. Perfil del sector comercio y servicio

En el sector de comercio es que se concentran el 68% de las micro y pequeñas empresas de un total de 266 establecimientos censados en el municipio. La mayor parte de las actividades la constituyen negocios relacionados a la venta de artículos de primera necesidad (85 establecimientos), seguidos de chalets, bazares, ferreterías, comedores y otros.

²⁰Según el Código Industrial Internacional Uniforme.CIIU

Tabla 70. Principales actividades del sector comercio

ACTIVIDAD	Número de Establecimientos
Venta de artículos de primera necesidad (Tienda)	85
Chalet. (Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco.)	9
Venta de bebidas alcohólicas (expendios).	6
Bazares (venta de diversos artículos).	4
Venta de insecticidas, fungicidas, herbicidas, fertilizantes, abonos de origen mineral y orgánico (Agroservicios, etc.).	4
Venta de productos lácteos y otros derivados de la leche.	4
Venta de verduras y hortalizas.	4

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

Con respecto al sector servicios, el censo 2005 reportaba la existencia de 37 negocios registrados, equivalentes al 14% del total de negocios. Dentro de este sector se encuentran clínicas odontológicas, clínica general, farmacias, oficinas de asesoría legal, comedor y pupuserías.

Tabla 81. Principales actividades del sector servicios

ACTIVIDAD	Número de Establecimientos
Clínicas de odontología general.	5
Pupusería.	5
Asesoramiento y representación jurídica en las diferentes esferas del derecho.	4
Comedor.	4
Clínicas de medicina general.	3

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Económico 2005

E. Perfil del sector turismo

Actualmente se desconocen de iniciativas de carácter turístico o negocios que estén vinculados a esta actividad. Sin embargo, en los talleres participativos de construcción del FODA, la población consultada identificó que el municipio cuenta con sitios con potencial turístico como son: la piedra encadenada, la cabaña, cruz verde, finca Leonor y la hacienda Miramar, los cuales tienen potencial turístico pero que necesita desarrollarse y generar una infraestructura de atención al turista que actualmente no existe.

F. Cooperativas que existen en el municipio

Actualmente, las cooperativas legalmente constituidas que existen en el municipio son:

- a) Cooperativa Agrícola Tabú II
- b) Cooperativa Agrícola Torogoz
- c) Cooperativa de Pequeños Productores (APAS)
- d) Asociación de Mujeres Emprendedoras que se dedican al procesamiento de semilla de marañón.

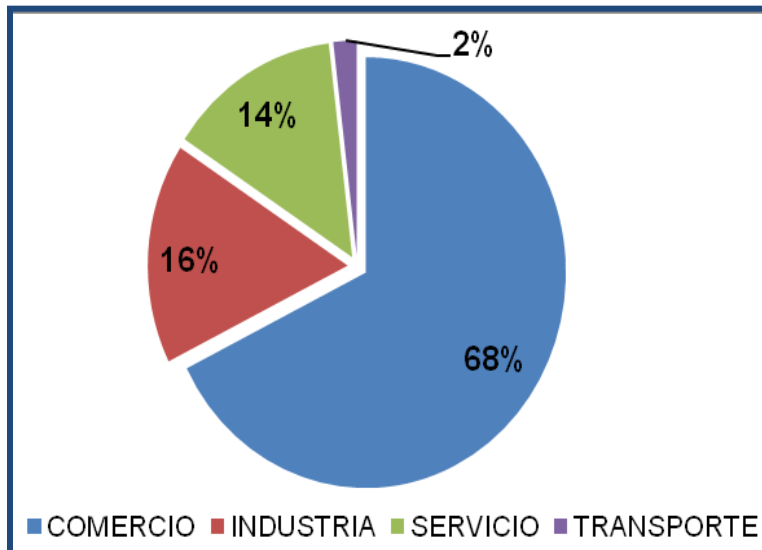
Además, existen otros esfuerzos asociativos que han cooperado en áreas económicas y sociales del municipio como son:

- a) El comité de Amigos de Santa Elena (CASE), con presencia en los Ángeles, San Francisco y Virginia, en Estados Unidos y su contraparte local de CASE en el municipio, quiénes han ejecutado proyectos como un complejo deportivo, viviendas para población afectada por terremotos, mejoramiento de calles y escuelas, y talleres vocacionales de cosmetología, computación y otros.
- b) La Asociación de Desarrollo Integral de Santa Elena (ADISE), con sede en San Salvador, quienes ya han ejecutado acciones en conjunto con la municipalidad, entre ellas la construcción y equipamiento de la casa de la juventud, eventos deportivos y programas de formación en emprendedurismo.

4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

En lo que se refiere al tejido empresarial, según el Censo Económico 2005, muestra que para ese año existían 266 empresas en los sectores de: comercio (68%), industria (16%), servicio (14%) y transporte (2%), como se muestra en el Gráfico 10.

Gráfico 10. Municipio de Santa Elena, composición del tejido empresarial por sector



Fuente: Elaboración propia en base al censo económico 2005

De la información en detalle proporcionada por el referido Censo, se puede señalar algunas características generales del parque productivo (NOTA: sería importante incluir un cuadro con toda la información mencionada a continuación, por ejemplo, número de negocios y empleo).

- a) De los 266 negocios censados, se generaron un total de 394 empleos. El 60.2% de los empleos eran generados por el sector comercio, el 21.3% por el sector de industria, 16.2% del sector servicios y 2.3% del sector transporte.
- b) De los 266 negocios, el 61% del total, son propiedad de una mujer. El 35% son propiedad de un hombre y únicamente el 1% son establecimientos propiedad de empresas.
- c) A nivel de sectores, únicamente en el sector transporte prevalecen más los propietarios masculinos que los femeninos. En los demás sectores, los negocios tienen como propietaria una mujer.
- d) En lo que a empleo se refiere, el 56% es generado por negocios propiedad de una mujer, mientras que el 41% es generado por negocios propiedad de un hombre y únicamente el 1% del empleo era generado por establecimientos propiedad de empresas.
- e) El 100% de los negocios son micro empresas

4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES

A través de las visitas de campo, y los talleres realizados en el municipio se ha identificado algunos encadenamientos productivos con potencial de desarrollo. A continuación se presentan algunos elementos de aproximación para estos encadenamientos

a. Producción y comercialización de semilla de marañón

La producción y comercialización de semilla de marañón se realiza de forma artesanal en Santa Elena. Existen cerca de 35 familias que se dedican a la compra de semilla con cáscara para el procesamiento, el cual se realiza con cuchillos y piedras para hacer el descortezado y obtener la nuez de marañón. Esta técnica tiene como limitantes que se obtiene un rendimiento menor de nueces enteras, que son las que tienen mejor precio en el mercado.

La semilla que es descortezada, pasa al despelucado, clasificado y empacado en bolsas de polietileno, las cuales se comercializan en el mercado local. Actualmente, solo se aprovecha la nuez de marañón como producto comercial; no obstante, del marañón se pueden obtener otros productos como son: pulpa, deshidratados, vinos, dulces, almíbar, atoles y harinas. A través de un voluntario del JICA, se preparó a un grupo de mujeres en la elaboración de deshidratado y dulce del falso fruto o manzana del marañón, el cual comercializan bajo una marca, en el mercado de Suchitoto.

Algunas limitaciones encontradas en la cadena de semilla de marañón son los siguientes: a) falta de organización de los productores que se dedican a esta actividad; b) los cultivos son dispersos en todo el municipio y son vistos como cultivos de patio; c) la tecnología utilizada en el procesamiento es artesanal y conlleva riesgos laborales, como quemaduras, cortadas (por el líquido que sale de la semilla de marañón); y d) a nivel de comercialización, se realiza sin ninguna marca, en bolsas plásticas, sin registros sanitarios, por lo que se comercializa a nivel de mercados locales²¹.

4.4 CONCLUSIONES

Para cerrar este capítulo, se presentan una serie de conclusiones acerca de como los elementos expuestos en los acápites anteriores, pueden influir en la competitividad del municipio.

- En el municipio de Santa Elena predomina un tejido productivo poco diversificado, predominan los cultivos de maíz, frijol y maicillo. Ocupando el tercer lugar del departamento en área sembrada y producción de maíz. El tener una base productiva

²¹ Información obtenida a través de visitas y reuniones con productores de marañón de Santa Elena

poco diversificada puede ser una limitante para el crecimiento económico de un sector de agricultura en el cual más del 70% son pequeños agricultores de subsistencia, que además son altamente vulnerables al cambio climático.

- En este sentido, existen iniciativas de diversificación productiva que apoyados por ONG´S y entidades de cooperación, están impulsando la producción de hortalizas bajo invernaderos, producción apícola, ganadería familiar y el procesamiento de frutas como el mango y el marañón, en los cuales ya existen procesos de agro industrialización artesanal y comercialización a pequeña escala en mercados locales.
- A nivel del tejido empresarial, Santa Elena, por ser un municipio relativamente pequeño, con una población mayoritariamente rural, cercana a la cabecera departamental, no cuenta con una base empresarial muy amplia. De acuerdo al censo económico 2005, apenas existen alrededor de 266 negocios establecidos en el municipio, de los cuales 68% son negocios pertenecientes al sector comercio.
- En términos de empleos, estos negocios de acuerdo al censo, generaron 394 empleos directos. El 56% de los mismos, generado por negocios cuyos propietarios son mujeres.

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

En el presente capítulo, se presentan los resultados de ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 12). Ellos representan el producto construido a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales con presencia en el municipio de Alegría, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio.

Tabla 12. Matriz de Análisis FODA

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Capacidad o recursos <u>internos</u> del municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le proporciona una ventaja para lograr sus objetivos y mejora su capacidad de competir. Son las capacidades que se deben mantener, fortalecer o incrementar para el logro del desarrollo.	Son áreas internas, faltas, limitaciones, defectos u obstáculos del municipio, sector o de quien se realiza el análisis que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos. Son los aspectos en los que hay que focalizar esfuerzos para fortalecer o desarrollar.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir o poder lograr los objetivos propuestos, si hay capacidad y se toman las decisiones para aprovecharlos.	Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis, que le pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando que se alcancen los objetivos y el desarrollo propuestos. Es importante identificar y conocer las amenazas para poder anticiparse y tomar las decisiones que ayuden a reducir, disminuir o evitar el riesgo de que afecten negativamente el logro de los objetivos.

A continuación, en la Tabla 13, se presenta el análisis FODA para el municipio de Santa Elena:

Tabla 93. FODA de competitividad y clima de negocios. Municipio de Santa Elena

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Suelos con vocación agrícola, profundos con bastante materia orgánica y fértiles <input type="checkbox"/> Suficiente mano de obra calificada <input type="checkbox"/> Juventud con preparación académica <input type="checkbox"/> Municipio con bajo índice delincencial <input type="checkbox"/> Existencia de un tejido productivo en hortalizas, ganadería, granos básicos y frutales. <input type="checkbox"/> El municipio cuenta con sitios de potencial turístico: piedra encadenada, la cabaña, cruz verde, finca Leonor, MIRAMAR. <input type="checkbox"/> Inversión pública municipal (Canchas, estadio, mercado, tiangué) <input type="checkbox"/> El mercado tiene una infraestructura nueva y adecuada <input type="checkbox"/> Interés del gobierno local y de instituciones de apoyo de apoyar el desarrollo económico local 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Instituciones y ONG dispuestas a apoyar a Santa Elena en el tema de desarrollo económico: Visión Mundial, PNC, CENTA, PRODEMORO, MINEC, CONAMYPE. <input type="checkbox"/> Remesas familiares <input type="checkbox"/> Existencia de una asociación de salvadoreños en el exterior: CASE <input type="checkbox"/> Facilidad de acceso a información a través del internet y redes sociales. <input type="checkbox"/> Existencia de espacios públicos: estadio de futbol sala (para atraer el turismo e intercambio) <input type="checkbox"/> Cercanía a Usulután (Santa Elena como municipio para habitar)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Baja denuncia ciudadana que permite la impunidad <input type="checkbox"/> Falta de capacitación gastronómica para ofertar servicios de alimentación. <input type="checkbox"/> Acomodamiento de la población por la recepción de remesas familiares. <input type="checkbox"/> Ausencia de instituciones financieras en el municipio <input type="checkbox"/> Procesos de agroindustria incipientes y con tecnología artesanal(marañón, lácteos) <input type="checkbox"/> Poca participación ciudadana y desinterés de la población en oportunidades ofrecidas por instituciones y ONG <input type="checkbox"/> Venta de licor clandestino en la zona rural <input type="checkbox"/> Poco interés de los jóvenes de incorporarse a las actividades productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vulnerabilidad del municipio debido al cambio climático <input type="checkbox"/> Delincuencia en el municipio como actividad generada por foráneos <input type="checkbox"/> Crisis económica mundial que incida en el decremento de las remesas <input type="checkbox"/> Comercio que viene de otros municipios a menos precios (pick ups y no pagan impuestos)

Fuente: Talleres participativos de construcción y validación del FODA

CAPÍTULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El plan de competitividad municipal se ha elaborado para un periodo de 5 años por medio de un proceso de priorización y concertación con el sector privado del municipio de Chinameca. Tiene como objetivo mejorar el clima de negocios, atraer la inversión privada y generar oportunidades de empleo a nivel municipal, contribuyendo de ese modo a impulsar el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de la población.

El Plan de Competitividad Municipal consta de una visión estratégica a 5 años. También incluye la definición de objetivos y de líneas estratégicas de acción, identificando para cada una de ellas programas y proyectos, con tiempos, recursos y responsables. De manera complementaria, propone una estructura organizativa y mecanismos de seguimiento para el monitoreo y evaluación de dicho plan.

6.1 VISIÓN

La visión debe ser entendida como una representación o imagen objetivo de lo que el territorio espera ser y tener en el futuro enmarcado en el ámbito de la competitividad municipal.

Visión del Municipio de Santa Elena al 2016

Un municipio modelo de desarrollo socio-económico. Con una agricultura y agroindustria altamente productiva y de valor agregado; con un comercio organizado e integrado a mercados dinámicos y con una cultura emprendedora. Santa Elena, será además una ciudad para habitar, cercana a ciudades intermedias y con accesibilidad a servicios financieros, comerciales, educativos y de seguridad, que favorecen la atracción de inversión extranjera y la generación de empleo local.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Santa Elena son:

O1.Mejorar el clima de negocios del Municipio de Santa Elena a través de un incremento en el ICM 2013 y 2015.

02. Incrementar la inversión privada y el empleo local en el municipio de Santa Elena en relación al 2012.

03. Mejorar las finanzas municipales a través de una mayor eficiencia y eficacia en la recaudación de impuestos y en la ejecución transparente del gasto público.

04. Contribuir al establecimiento de nuevos negocios formales en el municipio de Santa Elena, especialmente aquellos dirigidos por mujeres y jóvenes.

05. Incrementar la producción y comercialización de los sectores estratégicos ya establecidos en el municipio como son: Comercio, Agroindustria y Servicios, a través de mecanismos de asocio público-privado.

6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

En el Plan de Competitividad se señalan 3 líneas estratégicas de acción. Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones a emprender.

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Mejorar el desempeño global del ICM pasando de una posición 55 en el 2011, a una posición 20 en el 2013.	Transparencia: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Actualizar la página web e incorporar información necesaria para atraer la inversión y la atracción turística del municipio e intercambio comercial. <input type="checkbox"/> Elaboración de boletines trimestrales sobre el acontecer de la gestión municipal e información relevante para el sector empresarial. <input type="checkbox"/> Realizar cabildos abiertos para mejorar la comunicación con el sector privado del municipio. <input type="checkbox"/> Utilizar los medios locales, radio y pagina web para difundir los proyectos realizados y en gestión, en el municipio de Santa Elena.
	Servicios Municipales Promoción del empleo:

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Crear un banco de empleo municipal y actualizarla periódicamente.<input type="checkbox"/> Organizar con el Ministerio de Trabajo al menos una feria de empleo en el municipio al año.<input type="checkbox"/> Apoyar a la legalización de las asociaciones y cooperativas en el municipio para acceder a programas de gobierno.<input type="checkbox"/> Establecer firmas de convenio con universidades privadas y otras instancias para la intermediación laboral y empleo.<input type="checkbox"/> Implementar un Programa de actualización de la mano de obra local a través de talleres en áreas como:<ul style="list-style-type: none">- Informática- Gastronomía- Mecánica Automotriz- Estructuras Metálicas- Confección de ropa y zapatos- Ingles <p>Acciones para ordenamiento del Comercio Informal</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Aplicar un impuesto especial al comercio informal y estandarizar precios en los comercios locales.<input type="checkbox"/> Crear una ordenanza municipal que regule el comercio informal del municipio y asignar un delegado municipal para su cumplimiento.<input type="checkbox"/> Coordinar con PNC y alcaldía para exigir permisos de venta a los comerciantes que vienen fuera del municipio y no pagan impuestos. <p>Promoción de Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Crear un sitio web que proporcione toda la información necesaria para atraer la inversión y la atracción turística del municipio e intercambio comercial.

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="651 338 1498 411">□ Plan de capacitación a jóvenes y familias que reciben remesas.<li data-bbox="651 457 1498 562">□ Crear un organismo que concientice y oriente hacer buen uso de los recursos económicos que recibe la población, llevándolos a tener un espíritu emprendedor. <p data-bbox="602 611 776 642">Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="651 690 1498 764">□ Gestionar con una institución financiera o cooperativa la instalación de una sucursal en el municipio.<li data-bbox="651 810 1438 842">□ Gestionar el establecimiento de un cajero en el municipio<li data-bbox="651 888 1498 993">□ Crear una cooperativa de ahorro y crédito con apoyo de la municipalidad y sector privado para financiar a las MYPES del municipio.<li data-bbox="651 1039 1498 1113">□ Promover Ferias de productores y/o festivales gastronómicos en el municipio.<li data-bbox="651 1159 1498 1264">□ Promocionar los eventos deportivos y campeonatos que se realizan en el municipio para atraer turistas e incentivar el comercio.<li data-bbox="651 1310 1498 1383">□ Realizar giras para visitar a los salvadoreños en el exterior para presentarles oportunidades de inversión en el municipio. <p data-bbox="602 1394 846 1425">Pagos Informales</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="651 1474 1498 1547">• Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.<li data-bbox="651 1593 1498 1667">• Transparentar los procesos de licitación implementados por la UACI. <p data-bbox="602 1713 753 1745">Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="651 1793 1498 1866">□ Sensibilizar a la población sobre la importancia de la denuncia ciudadana.

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fortalecer los comités de prevención y seguridad ciudadana a nivel de comunidades, involucrando líderes comunitarios y ADESCOS. <input type="checkbox"/> Plan de capacitación a los líderes comunales sobre el tema de prevención y seguridad ciudadana. <input type="checkbox"/> Incrementar la presencia policial y coordinar con el sector comercio para que denuncien cualquier delito. <input type="checkbox"/> Implementar el CAM en el Municipio de Santa Elena y que desarrolle actividades de prevención y concientización en coordinación con la PNC.
	<p>Tasas e Impuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cobrar impuestos al sector de comercio informal que viene de otros municipios.
	<p>Costos de Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<p>Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el desarrollo económico local</p>	<p>Entre municipalidades (municipios nacionales e internacionales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestionar con la alcaldía de California la reparación de la calle que conecta a ambos municipios para promover el turismo en la hacienda Miramar.
	<p>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestionar convenio con el Ministerio de Relaciones exteriores,

Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>especialmente con el Vice-Ministerio de Salvadoreños en el exterior para facilitar la cooperación y el Intercambio entre el Comité de Amigos de Santa Elena (CASE) y municipalidad.</p>
	<p>Asociatividad entre empresarios</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Crear una asociación de empresarios del municipio de Santa Elena<input type="checkbox"/> Organizar a todas las cooperativas y asociaciones agropecuarias del municipio de Santa Elena.
	<p>Asociatividad Pública-Privada</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Conformar una mesa entre organizaciones sociales, económicas, ONG'S del municipio y alcaldía de Santa Elena para impulsar acciones que mejoren el desarrollo económico del municipio.

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<p>Incentivar la producción local y el acceso a mercados dinámicos de los productos y servicios generados en el municipio.</p>	<p>Sector Agropecuario y Agroindustria</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Reforestar todas las zonas altas al norte de Santa Elena<input type="checkbox"/> Gestionar con el MAG y CENTA capacitaciones más prácticas para uso de agroquímicos en las labores de preparación del suelo.<input type="checkbox"/> Asesoría técnica para la elaboración y comercialización de abonos orgánicos.<input type="checkbox"/> Establecer centros de acopio o reservas estratégicas del grano en el municipio para garantizar abastecimiento y mejores condiciones de comercialización de los granos básicos.<input type="checkbox"/> Crear un ente que regule los precios entre productor y

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p>comprador, el precio y calidad del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="646 373 1507 527">□ Convenios con Universidades que tengan carreras agronómicas, bachillerato agrícola y la ENA para asesorar técnicamente a los productores asociados en cooperativas o grupos.<li data-bbox="646 569 1507 642">□ Programa de diversificación productiva en asocio con MAG-IICA-CENTA y MAG –PRODEMORO.<li data-bbox="646 684 1507 720">□ Incentivar la producción de Tilapia<li data-bbox="646 762 1507 835">□ Fortalecimiento de producción de aves, porcina y ganado vacuno en el municipio.<li data-bbox="646 877 1507 951">□ Establecer una fábrica de concentrado y venta de insumos para el Sector Ganadero.<li data-bbox="646 993 1507 1146">□ Gestionar convenio con la Dirección de Ganadería del MAG, para una mayor asistencia técnica y seguimiento al sector ganadero del municipio: Alimentación, Nutrición y Jornadas de Vacunación.<li data-bbox="646 1188 1507 1304">□ Capacitaciones para la agro-industrialización de productos (marañón y sus derivados, mango, hortalizas, miel y procesamiento de lácteos)
	<p>Sector Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="646 1430 1507 1503">□ Coordinar con el Ministerio de Turismo acciones para fomentar el Turismo en Santa Elena<li data-bbox="646 1545 1507 1619">□ Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Santa Elena.<li data-bbox="646 1661 1507 1734">□ Realizar un Inventario de los sitios Turísticos del municipio de Santa Elena.<li data-bbox="646 1776 1507 1850">□ Diseño e Implementación de Rutas Turísticas en el Municipio

Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="656 300 1500 369">☐ Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)<li data-bbox="656 415 1500 485">☐ Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.<li data-bbox="656 531 1500 600">☐ Construcción de un Parque Eco-Turístico en Terreno el Nanzal (Terreno Municipal) <p data-bbox="602 611 837 642">Sector Comercio</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="656 695 1500 800">☐ Realizar un estudio de mercado para conocer porque la población prefiere comprar en Usulután y no a los comercios locales.<li data-bbox="656 846 1500 877">☐ Brindar capacitaciones técnicas para administrar un negocio<li data-bbox="656 924 1500 993">☐ Generar una organización del sector comercio - capacidad de personería jurídica<li data-bbox="656 1039 1500 1108">☐ Promover el emprendedurismo juvenil a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Programa de Transparencia Municipal	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Humanos Financieros Consultor	Alcalde y Concejo Municipal	Equipo MCP/ FUNDE
	2. Operar un sistema de comunicaciones institucionales	Profesional en comunicaciones, Medios de difusión. Recursos financieros para la actualización y mantenimiento de la web	Alcaldía: Comunicaciones y Promoción Social	Equipo MCP/ FUNDE Medios de Comunicación
<input type="checkbox"/> Mejora de los Servicios Municipales	3. Gestión Ambiental	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal: Unidad de Medio Ambiente Comité de Competitividad Comité de Agua	MITUR MARN Equipo MCP/ FUNDE INTERVIDA ISDEM

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Proactividad	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal: Unidad de Medio Ambiente, Turismo, Comité de Competitividad	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI ISDEM
<input type="checkbox"/> Pagos Informales	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Humano Financiero	Alcaldía Municipal: UACI y comunicaciones	Equipo MCP/ FUNDE
<input type="checkbox"/> Seguridad	5. Prevención y Seguridad con participación ciudadana	Humano Financiero Vehículo y equipo	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE PNC Politur
<input type="checkbox"/> Tasas e Impuestos	6. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	Humano Financiero	Alcaldía: Cuentas Corrientes, Catastro, comunicaciones	
<input type="checkbox"/> Costos de Entrada	6. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	Humano Financiero	Alcaldía: Cuentas Corrientes, Catastro, comunicaciones	

<input type="checkbox"/> Regulaciones Municipales	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal: Unidad de Medio Ambiente, Turismo, Comité de Competitividad	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI ISDEM
--	--	-----------------------------------	--	--

Línea Estratégica 2. ASOCIATIVIDAD PÚBLICA-PRIVADA				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Entre la municipalidad y el Gobierno Central	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE ASITECHI
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad entre empresarios	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE ASITECHI ISDEM
<input type="checkbox"/> Fomento de Asociatividad Pública-Privada	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero Consultor	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE ASITECHI ISDEM

Línea de Acción 3. PRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTOR

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<input type="checkbox"/> Sector Agropecuario y Agroindustria	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MAG CENTA PRODEMORO Organizaciones agrícolas y cooperativas del municipio
<input type="checkbox"/> Sector Turismo	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad OFITUR	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI
<input type="checkbox"/> Sector Comercio	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad OFITUR	Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI
<input type="checkbox"/> Sector Servicios	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Humano Financiero	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad OFITUR	MITUR Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE ASITECHI

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLÍMA DE NEGOCIOS														
PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012									AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.		
Transparencia Municipal	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Crear un mecanismo de acercamiento y diálogo entre el Concejo Municipal y el sector privado del municipio.												Alcalde y Concejo Municipal
	2. Operar un sistema de comunicaciones institucionales	Elaboración de boletines sobre el acontecer en la gestión municipal e información relevante para el sector empresarial												Alcaldía: Comunicaciones
		Actualización y mantenimiento del sitio web de la municipalidad e incorporar información necesaria para atraer la inversión y la atracción turística e intercambio comercial												Alcaldía: Comunicaciones Consultor en redes informáticas
		Utilización de medios locales para informar sobre el acontecer de la gestión municipal												Alcaldía: Comunicaciones
		Programas de divulgación y concientización de la población para la aplicación de las ordenanzas municipales.												Alcaldía: Comunicaciones

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLÍMA DE NEGOCIOS

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012												AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.					
Mejora de los Servicios Municipales	3. Gestión Ambiental	Programa de Reforestación del municipio de Santa Elena															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Unidad Ambiental
	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Crear un banco empleo municipal (dentro de la WEB) y actualizarlo periódicamente.															Alcaldía: Unidad de Desarrollo Económico Local
		Organizar con el Ministerio de Trabajo al menos una feria de empleo en el municipio al año.															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Implementar un Programa de actualización de la mano de obra local a través de talleres en áreas como: - Informática - Gastronomía - Mecánica Automotriz - Estructuras Metálicas - Confección de ropa y zapatos - Ingles															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Apoyar la legalización de las asociaciones y cooperativas en el municipio para acceder a programas de Gobierno.															Alcaldía: Gerencia

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLÍMA DE NEGOCIOS

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE	
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.		
		Plan de capacitación a jóvenes emprendedores.												Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
Proactividad		Diseñar e implementar un plan de Promoción de Santa Elena, a nivel nacional y extranjero: - Feria de productores - Festivales gastronómicos - Eventos deportivos y campeonatos - Oportunidades de inversión para los salvadoreños en el exterior												Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Gestionar con una institución financiera o cooperativa la instalación de una sucursal en el municipio												Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Gestionar el establecimiento de un cajero en el municipio												Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
Pagos Informales	1. Impulso de procesos de Transparencia y Participación Ciudadana	Dar solución a denuncias por cobros indebidos efectuados por la municipalidad												Alcaldía Municipal: UACI
		Transparentar los procesos de licitación impulsados por UACI												Alcaldía Municipal: UACI y Comunicaciones

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLÍMA DE NEGOCIOS

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE	
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.		
Seguridad	5. Prevención y Seguridad con participación ciudadana	Fortalecer los comités de Prevención y Seguridad ciudadana con participación de líderes comunitarios, ADESCOS, Centros Escolares, Alcaldía y PNC												Comité de Competitividad Municipal Alcaldía: Gerencia PNC, Centros Escolares, ADESCOS, Líderes comunales
		Diseño y ejecución un plan de prevención y seguridad												
Tasas e Impuestos	6. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	Cobrar impuestos al sector de comercio informal que viene de otros municipios												Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario
		Definir un paquete de incentivos al pronto pago de los impuestos y tasas a los negocios.												
Regulaciones Municipales	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Crear una ordenanza municipal que regule el comercio informal del municipio: Aplicar un impuesto especial al comercio informal; Estandarizar precios en los comercios locales												Concejo Municipal apoyado por Comité de competitividad Municipal y técnicos de la Alcaldía Municipal

Línea de Acción 1. GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLÍMA DE NEGOCIOS

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012										AÑOS		RESPONSABLE	
			05	06	07	08	09	10	11	12	2°.	3°.				
		Divulgación de ordenanza y regulaciones														Comité de competitividad municipal Alcaldía: Unidad de Desarrollo Económico Local, Cuentas Corrientes, Registro Tributario Comunicaciones

Línea de Acción 2. ASOCIATIVIDAD PÚBLICA-PRIVADA

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012										AÑOS		RESPONSABLE	
			05	06	07	08	09	10	11	12	2°.	3°.				
Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Mejorar la calle de acceso a los sitios con potencial turístico.														Alcaldes en representación de ASITECHI y MOP apoyados por Oficina Técnica de ASITECHI
		Establecer un convenio con el MAG, IICA-CENTA para brindar capacitaciones y asistencia técnica al sector agrícola del municipio.														Alcalde y Concejo Municipal Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia

Línea de Acción 2. ASOCIATIVIDAD PÚBLICA-PRIVADA

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012												AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2°.	3°.					
		Gestionar convenio con el Ministerio de Relaciones exteriores, especialmente con el Vice-Ministerio de Salvadoreños en el exterior para facilitar la cooperación y el Intercambio entre el Comité de Amigos de Santa Elena (CASE) y municipalidad.															Alcalde y Concejo Municipal Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Establecer un convenio con el ministerio de turismo para fomentar programas orientados al desarrollo turístico de Santa Elena															Alcalde y Concejo Municipal Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Coordinar con PNC y alcaldía para exigir permisos de venta a los comerciantes que vienen fuera del municipio y no pagan impuestos															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia, Cuentas Corrientes, Registro Tributario, CAM y PNC
		Incrementar la presencia policial y coordinar con el sector comercio para que denuncien cualquier delito.															PNC – Alcaldía - PoliTur
		Implementar el CAM en el Municipio de Santa Elena y que desarrolle actividades de prevención y concientización en coordinación con la PNC.															Alcalde y Concejo Municipal Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia

Línea de Acción 2. ASOCIATIVIDAD PÚBLICA-PRIVADA

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012								AÑOS		RESPONSABLE	
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.		
Fomento de Asociatividad entre empresarios		Generar una organización del sector comercio con personería jurídica												Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Creación de una mesa con los sectores económicos del Municipio de Santa Elena												Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Capacitaciones en Asociatividad empresarial y cultura organizativa												Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Fortalecimiento e incremento de nuevos grupos asociativos de mujeres y jóvenes											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia	
Fomento de Asociatividad Pública-Privada		Vincular a los sectores económicos del municipio en mesas de diálogo público-privado para una mayor coordinación interinstitucional											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia	
		Establecer firmas de convenio con universidades privadas y otras instancias para la intermediación laboral y empleo											Alcalde y Concejo Municipal Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia	
		Crear una cooperativa de ahorro y crédito con apoyo de la municipalidad y sector privado para financiar a las MYPES											Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia	

Línea de Acción 3. PRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTOR

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012												AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2°.	3°.					
Sector Agropecuario y agroindustria	4. Gestión del Desarrollo Económico Local Sostenible	Asesoría técnica para uso de agroquímicos en las labores de preparación del suelo , elaboración y comercialización de abonos orgánicos.															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Establecer centros de acopio o reservas estratégicas del grano en el municipio para garantizar abastecimiento y mejores condiciones de comercialización de los granos básicos															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Incentivar la producción de Tilapia y fortalecimiento de producción de aves, ganado vacuno y porción en el municipio															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Establecer una fábrica de concentrado y venta de insumos para el Sector Ganadero.															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Asistencia técnica y seguimiento al sector ganadero del municipio: Alimentación, Nutrición y Jornadas de Vacunación.															Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Capacitaciones para la agro industrialización de productos (marañón y sus derivados, mango, hortalizas, miel y procesamiento de lácteos)															

Línea de Acción 3. PRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO POR SECTOR

PROGRAMA	PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MESES AÑO 2012										AÑOS		RESPONSABLE
			05	06	07	08	09	10	11	12	2º.	3º.			
Sector de Turismo		Desarrollo de ferias culturales y de productos locales													Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
Sector Comercio		Realizar un estudio de mercado para conocer porque la población prefiere comprar en Usulután y no a los comercios locales.													Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Brindar capacitaciones técnicas para administrar un negocio													Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
		Promover el emprendedurismo juvenil a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.													Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia
Sector Servicios		Capacitaciones en: - Gastronomía y preparación de alimentos - Cultura turística y servicio al cliente													Comité de competitividad municipal Alcaldía: Gerencia

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

7.1. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El Comité de Competitividad Municipal es una instancia local conformada por actores públicos y privados del municipio que han participado en el proceso de elaboración, divulgación y validación del Plan de Competitividad Municipal (PCM).

En las etapas iniciales de formulación del PCM, se creó un Comité de Enlace Municipal, que constituyó un equipo local de apoyo, con liderazgo del Gobierno municipal, quienes asumieron el compromiso de impulsar el proceso de competitividad en el municipio. Este equipo municipal de enlace brindó apoyo operativo durante las etapas del proceso de formulación del Plan y de articulación a otros actores en el proceso.

Las principales funciones del Comité de Enlace Municipal fueron:

- a) Apoyo en la identificación y convocatoria de los actores/sectores económicos e institucionales claves del municipio.
- b) Contribución en la identificación, recolección y análisis de la información existente en el municipio.
- c) Apoyo en la construcción del mapa de actores y poder del municipio, identificando los aliados al proyecto de competitividad municipal.
- d) Apoyo en la preparación y facilitación de los Talleres de Consulta participativos para la construcción del FODA, Visión y Planificación Operativa.
- e) Contribución al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del municipio.

Por su parte, el Comité de Competitividad Municipal estará conformado por los siguientes actores. (Ver Diagrama No.4).

Diagrama 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del municipio de Santa Elena, el sector privado está representando a través de delegados del sector de alfarería, agricultura, caña, comercio, molindas, turismo, transporte y emprendedores. El sector público está representado por concejales y equipo técnico municipal vinculado al sector de negocios.

Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:

- a) Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la ejecución del PCM.
- b) Identificar a otros actores que no hayan sido tomado en cuenta para presentar y validar el PCM.
- c) Contribuir al proceso de ejecución del PCM.
- d) Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- e) Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.
- f) Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.

- g) Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- h) Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.

Elementos de Funcionamiento

El comité de competitividad municipal deberá ser juramentado por el Concejo Municipal vigente, con el propósito de ser la instancia encargada de impulsar el Plan de Competitividad Municipal. El Comité deberá reunirse al menos una vez al mes con el fin de evaluar los avances en materia de implementación del Plan.

El Comité deberá definir la forma de organización y funcionamiento que mejor se ajuste a la dinámica del municipio, siendo ésta una de las primeras acciones a definir en el marco de la implementación del Plan.

Para el caso del municipio de Santa Elena, las personas que conforman el Comité de Competitividad Municipal son:

Comité de Competitividad Municipal de Santa Elena

Nombre	Sector Público
<input type="checkbox"/> Osiris Elinor Méndez	Concejal
<input type="checkbox"/> Ana Elsa Arévalo Guerrero	Concejal
<input type="checkbox"/> Rubén Castro	Concejal
<input type="checkbox"/> Gladis Ramos	Concejal
<input type="checkbox"/> Romeo Zelaya	Catastro
<input type="checkbox"/> René Osbaldo Montoya	UACI

Nombre	Sector Privado
<input type="checkbox"/> José Antonio Aparicio	Comercio
<input type="checkbox"/> Efraín Rivera Calzadilla	Industria
<input type="checkbox"/> Eduardo Maravilla	Agricultura
<input type="checkbox"/> Manuel Soriano Arias	Agroindustria
<input type="checkbox"/> Katia Peñalva	Gastronomía
<input type="checkbox"/> Claudia María Alcántara	APAS

CAPÍTULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

A continuación se presentan un conjunto de indicadores para el monitoreo y seguimiento al Plan de Competitividad Municipal. Estos indicadores serán revisados por el Comité de Competitividad Municipal anualmente entre actores públicos y privados a fin de evaluar los logros alcanzados, obstáculos y acciones de mejora.

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
No de reuniones del comité/mes	10	12	12	12	12
No de gestiones realizadas/año	3	3	3	3	3
No de Proyectos realizadas/año	3	3	3	3	3
No de alianzas y convenios/ año	2	2	2	2	2

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

	2009	2011	2013
ICM	5.55	6.01	>6.67
Ranking	61	55	20

8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación					
	2012	2013	2014	2015	2016
No de capacitaciones brindadas/año	6	6	6	6	6
No asociaciones legalizadas/año	1	1	1	1	1
No de AT implementadas para apoyar sectores productivos	2	2	2	2	2
No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	1	1	1	1	1
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	75 H 75 M	75H 75 M	75 H 75 M	75 H 75 M	75H 75M

BIBLIOGRAFÍA

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

Alcaldía Municipal de Santa Elena. (2010). *Plan Estratégico Participativo 2010-2014*. Santa Elena, Usulután.

Asamblea Legislativa. (5 de febrero de 1986). Código Municipal. *Diario oficial*, págs. 3-16.

Centro Nacional de Tecnología Agropecuario y Forestal, CENTA. (2010). Asociación de Mujeres Generan Ingreso con el Deshidratado del Marañón. *Amigo de La Familia Productora*, 1-2.

Dirección General de Estadística y Censos, DIGETYC. (2007). *V Censo de Vivienda y VI de Población 2007*.

Ministerio de Economía, MINEC. (2009). *IV Censo Agropecuario 2007-2008*. San Salvador.

Ministerio de Educación, MINED. (2009). *Compendio de perfiles educativos por departamento, Perfil del departamento de Usulután*. San Salvador.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2009). *Almanaque 262. Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009*. San Salvador.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2005). *Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio*. El Salvador.

Research Triangle Institute, RTI. (2009 (b)). *Apéndice completo: Aspectos Metodológicos del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009, El Salvador*. San Salvador.

Research Triangle Institute, RTI. (2009(a)). *Índice de Competitividad Municipal 2009 El Salvador*. San Salvador.

Research Triangle Institute, RTI. (2011). *Índice de Competitividad Municipal 2011 El Salvador*. San Salvador.

Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL. (2004 (b)). *Plan de Desarrollo Turístico del circuito de la Bahía de Jiquilisco-Sierra Tecapa Chinameca*. San Salvador.

<http://www.indicemunicipalesalvador.com/>