



ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA REGIÓN LOS NONUALCOS



**"CONSTRUYENDO NUESTRO
PROPIO DESARROLLO"**

Con el apoyo de:



Cities Alliance
Cities Without Slums



MICROREGIÓN DE LOS NONUALCOS
REPÚBLICA DE EL SALVADOR





**"CONSTRUYENDO NUESTRO
PROPIO DESARROLLO"**



ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA REGIÓN LOS NONUALCOS



**"CONSTRUYENDO NUESTRO
PROPIO DESARROLLO"**

Con el apoyo de:



Cities Alliance
Cities Without Slums



MICROREGIÓN DE LOS NONUALCOS
REPÚBLICA DE EL SALVADOR



Equipo Impulsor

Estrategia construida por el Equipo Impulsor (DEL) y
la Asociación de Municipios de Los Nonualcos (AMN)

Nombre	Institución	Sector que representa
Elsa Antonia Guevara de Melchor	Alcaldía de Santa María Ostuma	Alcaldesa, AMN
Luis Ernesto Alvarado	Alcaldía de San Pedro Nonualco	Alcalde, AMN
Vicente Asencio Alvarado	Alcaldía de San Pedro Nonualco	Concejales
Rafael Aguilar Alvarado	Alcaldía de San Rafael Obrajuelo	Alcalde, AMN
Rosa Adela de Mejía	Alcaldía de San Rafael Obrajuelo	Concejala
Karla Gisela Echeverría	Alcaldía de Tapalhuaca	Concejala
José Amílcar Chávez	Alcaldía de San Luis La Herradura	Funcionario Municipal
Marvin Martell de Canales	Alcaldía de Santiago Nonualco	Alcaldesa, AMN
Rosa Imelda Platero de Méndez	Alcaldía de Santiago Nonualco	Concejala
Martha Gladis Morales de Escalante	Alcaldía de Santiago Nonualco	Concejala
Óscar René Meléndez	Alcaldía de San Pedro Nonualco	Mesa de Turismo
Margarito Santos Escobar	Alcaldía de Tecoluca	Funcionario Público
Rosa Alba Tobías	Alcaldía de Tecoluca	Concejala, Mesa de Desarrollo de Tecoluca
Dora Elizabeth Nieto	ANDRYASAS	Delegada Mujeres
Jesús Rodríguez Umaña	Asociación MES	Delegada Mujeres
Jorge Candelario	APPES Santa María Ostuma	Productor, Cadena de Frutales
Luis Ernesto Alvarado	Juventud Rural	Delegado Jóvenes

Nombre	Institución	Sector que representa
Verónica Raquel Fernández	Red Juvenil Los Nonualcos	Delegada Jóvenes
Edgar Alexander Flamenco Gutiérrez	Equipo de Jóvenes Central Cooperativa Agropecuaria	Delegado Jóvenes
Ismael Ramírez	Central Cooperativa Agropecuaria (CCA)	Productor, Cadenas de Lácteos
Pedro Martínez	Central Cooperativa Agropecuaria (CCA)	Productor, Cadenas de Lácteos
Moisés Portillo Coreas	Hostal LempaMar, Grupo Bajo Lempa	Productor, Mesa de Turismo
Aracely de Ávalos	Acquafun	Comité Turístico de la Costa del Sol
Dionisio Pérez	FECOOPAZ	Productor, Mesa de Pesca
José Ovidio Erazo Nochez	FECOOPAZ	Mesa de Pesca
Gloria Ventura	Grupo de Artesanías Alcaldía de Cuyulitán	Concejala, Cadenas de Frutales
Kessia Jennifer Zelaya	Grupo de Artesanías	Productora, Cámara de Artesanos
Laura Rojas de Servellón	Grupo de Artesanías	Productora, Cámara de Artesanos
Marta Merino	MINTRAB	Mesa de Empleo
William Alfaro	Centro de Desarrollo de Negocios-CONAMYPE	Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero
Allan Martel	FADEMYPE	Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero
Patricia Lisset Torres	Centro de DEL Santiago Nonualco	Técnico Municipal DEL y Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero
Mauricio Chávez	AMPES	Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero

Asistencia Técnica por el Equipo Técnico DEL de los Nonualcos:

Anja Nina Kramer
Asesora GTZ, Programa FORTALECE (MINEC/GTZ).
Responsable del componente de Desarrollo Económico Local.

Aura Maritza Majano-Rivas
Asesora técnica GTZ, Programa FORTALECE (MINEC/GTZ).

Andrew Cummings - Enrique Merlos, FUNDE
Coordinación del Proyecto "Asociaciones Público-Privadas para DEL
en El Salvador" (FUNDE/AMN/GTZ/BID).

Óscar Augusto Ramírez
Técnico en DEL de la Asociación de Municipios Los Nonualcos.

Instituciones de Apoyo

GTZ – cooperación técnica alemana-
Regina Bauerochse-Barbosa, Directora de la Agencia de la GTZ en El Salvador.

FUNDE – Fundación Nacional para el Desarrollo
Roberto Rubio Fabián, Director Ejecutivo.
René Rivera, Director Área de Desarrollo Económico Territorial.

BID – Banco Iberoamericano de Desarrollo.
María Carmenza McLean, Representante.
Carmen Cristina Álvarez-Basso, Proyecto PES-FOMIN.

Banco Mundial – Cities Alliance

Diagramación
iHey! Publicidad

Impresión
GTZ – cooperación técnica alemana-
Banco Mundial – Cities Alliance

Presentación



MICROREGIÓN DE LOS NONUALCOS
REPÚBLICA DE EL SALVADOR



La Estrategia de Desarrollo Económico Local de la Región los Nonualcos, es la visión compartida de personas e instituciones con respecto al desarrollo económico que queremos y construida paso a paso a lo largo de muchas jornadas de trabajo.

La promoción del Desarrollo Económico Local, forma parte de los fines y propósitos de la Asociación de Municipios Los Nonualcos, AMN y del Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos CODENOL; por lo que la Estrategia se vuelve pieza fundamental para el sector público y privado de los 16 municipios que integran la Región los Nonualcos, en la generación de riqueza, de más oportunidades de negocios y empleos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población de nuestro territorio.

La Estrategia, nace del empuje y fuerza de la dinámica de los sectores privados, especialmente de las micro, pequeñas empresas y las instituciones que les acompañaron. La construcción de la Estrategia se realizó en forma participativa y consensuada por todos los espacios públicos y privados que le han dado vida y en donde la equidad de género y generacional siempre estuvo presente.

Es nuestra responsabilidad crear y fortalecer la competitividad del territorio para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a servicios financieros y no financieros y se inserten en los mercados nacionales e internacionales. La creación y fortalecimiento de las empresas es fundamental en la dinamización del circuito económico de la región en donde la agroindustria, turismo y artesanía, comercio y manufactura, pesca-acuicultura y los servicios logísticos representan las apuestas con ventajas competitivas que nos lleven al desarrollo.

El aporte de todos y cada uno de los municipios asociados para el hacer de la gestión pública un instrumento facilitador y dinamizador que contribuya a la creación de las condiciones necesarias para fortalecer los procesos y la dinámica de los emprendimientos de la región.

Estamos frente a una de las grandes oportunidades que como región tenemos y la gestión para la ejecución de la Estrategia, es uno de los retos para los próximos años.

Es necesario destacar el apoyo y la asesoría permanente que nos ha brindado el Programa FORTALECE/GTZ, la FUNDE y el Programa Empresario Social del BID en la construcción participativa de esta importante herramienta.

La Asociación de Municipios Los Nonualcos y el CODENOL, se complace en presentar al sector económico de los Nonualcos, a las instituciones de apoyo y a la cooperación internacional el presente documento denominado "ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA REGIÓN LOS NONUALCOS", con la intención de convertirla en nuestra herramienta útil para la gestión de recursos, alianzas y de incidencia política para que todas aquellas personas, instituciones y cooperantes que la consulten nos acompañen en el sendero del desarrollo.

Tte. Milton Galileo González López
Presidente
Asociación de Municipios Los Nonualcos
Alcalde de San Luis La Herradura

Sra. Vilma Aracely Ávalos
Representante
Consejo de Desarrollo Económico
Los Nonualcos - CODENOL-

Sr. Pedro Martínez
Representante
Consejo de Desarrollo Económico
Los Nonualcos - CODENOL-

La región de Los Nonualcos, se encuentra ubicada estratégicamente en la parte media y baja de la zona paracentral de El Salvador, cercana al Aeropuerto Internacional de Comalapa y la Ciudad de San Salvador.

Es un territorio con un nivel intermedio de desarrollo humano, en comparación con otras regiones del país; aunque presenta notables desequilibrios internos entre las zonas más urbanas y las zonas más aisladas en el área rural, donde se presentan altos niveles de pobreza y pocas oportunidades de desarrollo para sus habitantes, situación que afecta en mayor medida a mujeres y jóvenes.

Lo anterior se traduce en altos niveles de migración, que están limitando el desarrollo del territorio, por la fuga de recursos humanos valiosos, especialmente jóvenes hombres y mujeres que han tenido acceso a mayores niveles educativos que las generaciones que los precedieron.

Actualmente los Nonualcos cuenta con un tejido económico-productivo diverso, donde predominan los pequeños productores; así como las micro y pequeñas empresas. De igual forma en el territorio se localizan medianas y grandes empresas, las cuales generan buena parte de los empleos remunerados y dominan ciertos mercados. Las pequeñas iniciativas económicas presentan bajos niveles de productividad y rentabilidad por sus escasos niveles de inversión, alta dispersión y dependencia de intermediarios para la venta de sus productos y servicios.

La Estrategia de Desarrollo Económico Local de la Región Los Nonualcos se ha diseñado para buscar alternativas a los desafíos mencionados y aprovechar las potencialidades existentes en la región; para lo cual se ha integrado una amplia variedad de instrumentos y productos generados por una diversa gama de actores que incluye el sector público, sector privado, y las demandas de los actores locales. De esta manera, se ha logrado materializar una "carta de navegación de acción público-privada local", fundamentada en un marco general de política pública y de un conjunto de iniciativas económicas con perspectivas de crecimiento, así como de una serie de compromisos institucionales y medios de verificación para conocer los avances y tomar las medidas requeridas para el logro de las metas establecidas en el transcurso del tiempo.

Durante el proceso de construcción participativa de la Estrategia DEL, se realizó un ejercicio de visualización de 2 escenarios futuros para Los Nonualcos: uno en donde se mantienen las iniciativas y esfuerzos realizados hasta el momento, en donde no se concretan acciones estratégicas; y otro donde se impulsa la Estrategia DEL, con la participación activa de todos los actores del desarrollo económico de la región y donde una de las metas es el fortalecimiento del recientemente creado Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos (CODENOL). Lo anterior permite analizar y priorizar los sectores económicos relevantes, a partir de su potencialidad para impulsar el desarrollo

de la región; estos sectores son: (i) el ecoturismo y turismo sostenible; (ii) la agroindustria; (iii) los servicios logísticos; y (iv) la manufactura artesanal. En adición, el sector de pesca y acuicultura adquiere vital importancia, por ser una actividad generadora de empleo para buena parte de la población en las zonas costeras de la Región Los Nonualcos.

La razón de la Estrategia DEL es la elaboración de una agenda común y por ende la generación de compromisos para apoyar y aprovechar los recursos humanos, físicos, económicos y socio-institucionales, a fin de ampliar las oportunidades de negocios y de empleos en la región. Asimismo, la Estrategia DEL es un medio efectivo para identificar, jerarquizar y acordar acciones conjuntas –entre el nivel nacional y local y el sector público.

El Objetivo General de la Estrategia es mejorar las condiciones integrales de vida de la población en la Región de Los Nonualcos, a través de la dinamización del desarrollo económico local, el desarrollo de capacidades locales y la concertación de actores públicos y privados del territorio.

Son cinco los **Objetivos Específicos** de la Estrategia DEL, y están orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, logrando encadenamientos con los proyectos productivos y económicos en marcha y en gestión en el territorio:

(i) Crear más y mejores empleos; (ii) Crear nuevos emprendimientos económicos innovadores, rentables y sostenibles; (iii) Fortalecer ingresos y autonomía económica de grupos desfavorecidos con enfoque de equidad para mujeres, jóvenes y tercera edad; (iv) Aumentar la productividad y rentabilidad de las iniciativas económicas existentes y su integración en cadenas de valor y mercados más dinámicos; y (v) Atraer inversiones públicas y privadas en actividades económicas, infraestructura y equipamientos necesario para el desarrollo económico local.

Su contenido se ha estructurado en tres importantes ejes estratégicos que son:

(i) Fortalecimiento de la economía competitiva y sostenible, generadora de empleo digno con equidad de género y generacional; (ii) fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas y; (iii) fortalecimiento socio-institucional para el DEL, con identidad cultural propia y capacidad de gestión. Cada uno de estos ejes cuenta con cinco líneas específicas de trabajo; para un total de 15 grandes líneas de trabajo que dan vida a la estrategia.

Para su seguimiento, se ha elaborado un sistema de indicadores de línea de base para medir la eficacia de la Estrategia. La evolución que registren estos datos, permitirá disponer de una aproximación a la dinámica de las distintas variables que informan sobre el impacto que los planes y programas incluidos en la Estrategia de DEL tengan en la región de Los Nonualcos.

Los indicadores globales de impacto más importantes que se ha considerado son: (i) el porcentaje de crecimiento del empleo y autoempleo local; (ii) el aumento de capacidades y participación laboral de las mujeres y los jóvenes del territorio; (iii) el incremento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas, así como mayores volúmenes de venta de los diferentes productos y servicios que éstas elaboran; (iv) la ampliación del número de inversiones públicas y privadas en la región; y (v) finalmente el crecimiento de la competitividad equitativa, manifestado en el incremento del PIB y las exportaciones que se generan en la Región de Los Nonualcos.

Los valores sobre los que descansa la Estrategia DEL son: la transparencia, la solidaridad, la responsabilidad, la pluralidad, la participación protagónica, la equidad, la perseverancia, la integridad, la confianza y la asociatividad.

Tres aspectos importantes que hay que resaltar de la Estrategia DEL son:

(i) La voluntad de los actores públicos y privados locales de aprovechar al máximo la asistencia técnica brindada desde el Programa Empresariado Social del BID, con el apoyo de la FUNDE y la cooperación técnica alemana (GTZ) para la construcción de la Estrategia DEL; (ii) la consolidación de un proceso inter-institucional que expresa la disposición a seguir operando concertadamente en la Región de Los Nonualcos, territorio en el cual se presentan oportunidades para generar inversiones y empleos locales; y (iii) la articulación y sinergias generadas entre la Estrategia DEL y el Plan de Desarrollo Territorial para la Región de La Paz; instrumentos complementarios para la gestión del desarrollo, impulsados por la GTZ y sus contrapartes nacionales.

La Región de Los Nonualcos posee diferentes sectores y nichos emergentes, los cuales bajo una marca regional, se diferencian de otras regiones del país por su historia y cultura local; lo cual es de gran importancia, para posicionarse como vitrina de la cultura y las raíces de El Salvador, aprovechando su ubicación estratégica de “puerta de entrada” al país. Esto sumado a la creación de una asociación agroindustrial regional con producción orgánica e innovadora, con una gremial regional de artesanos y artesanas y una red regional de empresarios competitivos; así como una Asociación de Municipios de Los Nonualcos (AMN) fortalecida; todos articulados en el marco del CODENOL y la Estrategia DEL; son la base para el desarrollo futuro y la mejora en las condiciones de vida de los hombres, mujeres, jóvenes que habitan Los Nonualcos.

Introducción.....	1
Metodología de construcción participativa de la Estrategia DEL	4
I. Marco Conceptual	10
1.1 Desarrollo económico local (DEL).....	10
1.2 Competitividad territorial	12
1.3 Áreas de intervención para impulsar el DEL	16
II. Marco de Política Pública	20
2.1 Jerarquía jurídica-institucional	20
2.2 Políticas públicas nacionales	21
2.3 Contexto institucional de la Estrategia DEL.....	25
III. Promoción del Desarrollo Económico Local en Los Nonualcos.....	31
3.1 Condiciones generales de Los Nonualcos	31
3.2 Desarrollo institucional en Los Nonualcos	36
3.2.1 Rol municipal en la promoción de DEL	36
3.2.2 Gestión público-privada para el DEL	38
3.2.3 Redes de apoyo al desarrollo empresarial y el empleo	42
3.2.4 Punto de partida socio-institucional	45

3.3	Desarrollo Económico de Los Nonualcos	45
3.3.1	Desarrollo económico por sectores	46
3.3.2	Conclusiones del diagnóstico económico	55
3.3.3	Ventajas comparativas y competitivas	58
3.3.4	Escenarios y priorización de sectores económicos	61
IV.	Estrategia DEL de Los Nonualcos	65
4.1	Visión y valores	66
4.2	Objetivos e indicadores	66
4.3	Ejes y líneas estratégicas	68
4.4	Programas por ejes y líneas estratégicas	71
4.4.1	Programas económicos por sectores	71
4.4.2	Programas ambientales	81
4.4.3	Programas socio-institucionales	86
V.	Institucionalidad territorial para promover el DEL en Los Nonualcos	94
5.1	Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos (CODENOL)	95
5.2	Estrategia de gestión y movilización de recursos	100
VI.	Referencias Bibliográficas	106
VII.	Anexos	108
7.1	Siglas	108
7.2	Referentes CODENOL	109

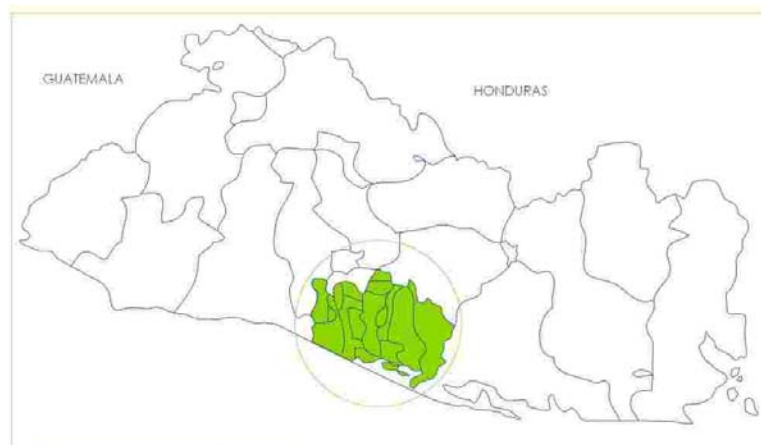
Índice de esquemas, cuadros y gráficos

Esquema	No. 1: Fases de construcción e implementación de la Estrategia DEL.....	6
Esquema	No. 2: Determinantes de la competitividad sistémica.....	15
Esquema	No. 3: Factores de competitividad territorial tangibles e intangibles.....	18
Esquema	No. 4: Coordinación horizontal para el DEL de Los Nonualcos.....	30
Esquema	No. 5: Enfoque del Desarrollo Sostenible.....	68
Esquema	No. 6: Integración del CODENOL.....	95
Cuadro	No. 1: Elementos técnicos-metodológicos.....	8
Cuadro	No. 2: Instituciones según sus niveles de implementación y actuación en el territorio.....	29
Cuadro	No. 3: Índice de desarrollo humano por municipios seleccionados.....	31
Cuadro	No. 4: Índice de pobreza humana por municipios seleccionados.....	32
Cuadro	No. 5: Índice de potenciación de género en el departamento de La Paz y en El Salvador.....	35
Cuadro	No. 6: Ventajas comparativas y competitivas.....	59
Cuadro	No. 7: Escenarios visualizados por los actores locales.....	61
Cuadro	No. 8: Sectores económicos priorizados.....	63
Cuadro	No. 9: Indicadores.....	67
Cuadro	No. 10: Líneas estratégicas bajo el Enfoque del Desarrollo Sostenible.....	70
Cuadro	No. 11: Tipos de institucionalidad territorial para el DEL.....	94
Cuadro	No. 12: Requerimientos del Financiamiento del CODENOL.....	104
Gráfico	No. 1: Ingresos de la población de la Región Los Nonualcos.....	32
Gráfico	No. 2: Desempleo abierto en la Región de Los Nonualcos.....	33

Introducción

Este documento contiene la Estrategia para el Desarrollo Económico Local de la Región de Los Nonualcos (en adelante denominada Estrategia DEL). Dicha mancomunidad está integrada por dieciséis municipios del departamento de La Paz: San Pedro Masahuat, El Rosario, San Pedro Nonualco, Santiago Nonualco, San Juan Nonualco, San Rafael Obrajuelo, San Luis La Herradura, San Juan Talpa, San Luis Talpa, Zacatecoluca, Olocuilta, Cuyultitán, Tapalhuaca, San Antonio Masahuat y Santa María Ostuma; además de Tecoluca ubicado en el departamento de San Vicente. Ambos departamentos pertenecen a la zona paracentral de El Salvador. La ciudad de Zacatecoluca es la cabecera departamental de La Paz y la “ciudad motor” de la Región de Los Nonualcos.

Mapa No.1
Ubicación geográfica de la Microregión
Los Nonualcos en El Salvador



Fuente: elaboración propia

Mapa No.2 Municipios que integran la Microregión Los Nonualcos

1- Olocuilta	9- Santiago Nonualco
2- Cuyultitán	10- San Pedro Nonualco
3- Tapalhuaca	11- Santa María Ostuma
4- San Antonio Masahuat	12- San Juan Nonualco
5- San Juan Talpa	13- San Rafael Obrajuelo
6- San Luis Talpa	14- San Luis La Herradura
7- San Pedro Masahuat	15- Zacatecoluca
8- El Rosario	16- Tecoluca



Las diferencias en el desarrollo humano a nivel local y los desequilibrios territoriales en El Salvador están dadas básicamente por las variables de inversión e ingreso, por ello, la Estrategia DEL promueve la generación de riqueza a partir de los tejidos productivos locales, conformados por micro, pequeñas y medianas empresas, incluyendo a trabajadores independientes. Esta visión permite la generación de más negocios, mayor productividad y más empleos. Dentro del desarrollo de esta estrategia uno de los aspectos más valiosos es el amplio proceso participativo y la concertación público privada. Su contenido refleja un proceso en construcción, la lógica de trabajo desde y para el territorio y la necesidad de articulación entre el nivel local y nacional.


Por ser la Estrategia DEL el resultado de la construcción participativa de consultas y propuestas, se constituye como el paraguas de otras estrategias sectoriales existentes y en formulación. Además, forma parte del Plan de Desarrollo Territorial de la Región de La Paz y engloba las estrategias de las mesas de concertación públicas-privadas en marcha.

Entre otros aspectos importantes a destacar en la Estrategia DEL se encuentran:

- 1-** La voluntad de los actores públicos y privados locales de aprovechar al máximo la asistencia técnica de la FUNDE (ONG salvadoreña) y de la cooperación técnica alemana (GTZ),
- 2-** La consolidación de un proceso inter-institucional que expresa la disposición a seguir operando concertadamente en la Región de Los Nonualcos, territorio en el cual se presentan oportunidades para generar inversiones y empleos locales;
- 3-** La articulación y sinergias generadas entre la Estrategia DEL y el Plan de Desarrollo Territorial para la Región de La Paz; instrumentos complementarios para la gestión del desarrollo.

La razón de la Estrategia DEL es la elaboración de una agenda común y por ende la generación de compromisos para apoyar y aprovechar los recursos humanos, físicos, económicos y socio-institucionales, a fin de ampliar las oportunidades de negocios y de empleos en la región. Asimismo, la Estrategia DEL es un medio efectivo para identificar, jerarquizar y acordar acciones conjuntas (entre el nivel nacional y local y el sector público y privado) con el objeto de facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas como de los trabajadores independientes, de la Región Los Nonualcos, hacia una efectiva orientación de servicios financieros y técnicos de acuerdo a la demanda local.

El objeto de la Estrategia DEL es trazar un curso concertado de acción a favor de la generación de más oportunidades de negocios y empleos locales, así como de mejores oportunidades de inversión en los municipios de Los Nonualcos, sin olvidar también generar los compromisos requeridos para seguir dicho curso de acción y favorecer la creación de una institucionalidad territorial que lo promueva.



El presente documento se divide en cinco capítulos. **El primero** presenta el Marco conceptual de desarrollo económico local. **El segundo**, sintetiza el Marco de Política Pública dentro del cual se elabora la Estrategia DEL. **El tercero** describe la Promoción de DEL en Los Nonualcos, con base en su realidad, características y ventajas específicas. **El cuarto** capítulo sintetiza el contenido programático de la Estrategia DEL donde se exponen la visión, los objetivos, los ejes y lineamientos estratégicos y el conjunto de programas. Por último, **el quinto** describe la institucionalidad territorial que se requiere para promover el DEL en Los Nonualcos.

Desde comienzos del 2003, la GTZ - cooperación técnica alemana- focaliza su asistencia técnica en los programas PROMUDE, FORTALECE y el proyecto PROA en un mismo territorio bajo un enfoque regional. Después de seleccionar a la microregión Los Nonualcos, el MINEC efectuó, a través de la metodología HEXAREG con el apoyo del programa FORTALECE MINEC/GTZ, la planificación estratégica del componente de Desarrollo Económico Local con actores claves a nivel local y nacional. En ella se determinaron los sectores prioritarios para la intervención basados en diferentes estudios realizados en el tejido empresarial e institucional de la región. Para lograr el desarrollo de una estrategia global de intervención, se conformaron tres mesas de concertación público-privada en los rubros de turismo, pesca y empleo. Cada mesa actualmente cuenta con una estrategia propia para el periodo 2003-2014, su modelo de funcionamiento y sus planes operativos anuales. Los miembros formulan y gestionan proyectos, a la vez que desarrollan actividades conjuntas bajo una visión en común.

Con el objetivo de aumentar la competitividad territorial de Los Nonualcos, se llevaron a cabo asistencias técnicas en las siguientes áreas:

- ❖ Procesos participativos de planificación estratégica y operativa entre instituciones públicas, privadas y de apoyo, empresas locales y grupos productivos de la región en sectores como el turismo, pesca y agroindustria.
- ❖ Acompañamiento de los actores locales claves en la implementación de sus estrategias en mesas de coordinación e iniciativas asociativas, buscando la articulación ante instituciones nacionales e internacionales.
- ❖ Desarrollo de metodologías e instrumentos para el fomento del desarrollo económico local y de empleo, tales como cadenas de valor, emprendizaje – aprender a emprender ferias locales y ruedas de negocio.
- ❖ Fortalecimiento de capacidades locales para la gestión del desarrollo, aprendizaje, innovación y fomento del trabajo en red, a fin de aumentar los niveles de institucionalidad regional.
- ❖ Desarrollo de modelos para la prestación de servicios descentralizados y el correspondiente acompañamiento durante la implementación, por ejemplo ventanilla única.
- ❖ Aporte de insumos sobre el desarrollo económico local a través de la sistematización y el intercambio de experiencias, así como la transferencia de metodologías e instrumentos a instituciones públicas y privadas.

En el año 2007, después de cuatro años de trabajo conjunto con las mesas, a través de grupos productivos y cadenas de valor, sus miembros se plantearon varias necesidades: el construir una estrategia global para el desarrollo económico local, con el fin de adaptar las estrategias sectoriales y locales a cambios en el entorno nacional e internacional; el reconsiderar el rol de la Asociación de Municipios Los Nonualcos, la cual en ese momento se veía fortalecida por su nueva unidad técnica intermunicipal de DEL, el ampliar la base de actores claves para el desarrollo económico local y establecer un Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos CODENOL (según definición de los actores mismos). Se determinó que EL CODENOL tendría como función principal, gestionar la implementación de las estrategias y dar seguimiento al trabajo de las diferentes iniciativas en la región.

Para constituir el CODENOL y formular la Estrategia DEL, el equipo técnico DEL conformado por el técnico de la AMN, el coordinador del proyecto “Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo Económico Local en El Salvador” (ES-S1005) FUNDE/GTZ/BID y asesoras de GTZ del programa FORTALECE, definieron una metodología de construcción participativa de la Estrategia DEL que se desarrolló en **4 fases**:

- Preparación
- Promoción y consulta
- Construcción de la Estrategia DEL
- Creación de la institucionalidad para la gestión e implementación de la Estrategia DEL



Esquema No.1: Fases de construcción e implementación de la Estrategia DEL



Primera fase: Revisión de documentación, preparación de metodología, definición de roles y funciones del equipo técnico y la planificación.

Segunda fase: Desarrollo de talleres con actores locales, a través de una metodología participativa, para establecer tanto los elementos de diagnóstico y propuesta, así como para construir la institucionalidad territorial (la cuarta fase que se desarrolló paralelamente a la segunda):

- ◆ Seis talleres de actualización de las estrategias sectoriales de las Mesas de Empleo, Turismo y Pesca.
- ◆ Un taller institucional para socializar las propuestas de institucionalidad técnica de apoyo al desarrollo económico local en la región de La Paz: OLGE-MINTRAB, OMAM-FADEMPYE, AMN- Unidad Técnica de DEL, CDN- CONAMYPE, entre otros.
- ◆ Un taller interno para integrar un modelo de institucionalidad en la región y definir el rol de las municipalidades.
- ◆ Cinco talleres de diagnóstico participativo y formulación de propuestas para la estrategia DEL desde la perspectiva de los sectores de producción artesanal, agro-/agroindustria, MYPE's, mujeres y jóvenes.

Además se realiza un ciclo de visitas a las municipalidades para analizar su actuación en el tema DEL y otro ciclo de visitas a actores nacionales relevantes para conocer su apreciación acerca de la importancia del tema, las apuestas estratégicas y el liderazgo institucional en el país. Simultáneamente se sensibilizan a actores nacionales y locales sobre el DEL Los Nonualcos y se realizan consultas con gremiales empresariales e instancias públicas relacionadas con la temática, a fin de favorecer la generación de sinergias a favor del desarrollo económico de Los Nonualcos. A través de estudios, políticas y propuestas existentes se analiza el contexto nacional y la dinámica económica en el territorio.

Tercera fase: Recopilación de insumos generados durante los talleres de consulta y propuesta, así como de los relacionados a la institucionalidad requerida para el impulso de la Estrategia DEL. El documento se construyó de manera participativa durante los siguientes talleres:

- ❖ Cinco talleres estratégicos para la integración de las propuestas estratégicas parciales y propuestas de la institucionalidad de DEL para la región, con el equipo impulsor DEL conformado por actores locales.
- ❖ Un taller de validación de la Estrategia DEL y conformación del primer núcleo del CODENOL.
- ❖ Dos talleres de conformación del CODENOL para establecer el funcionamiento del mismo y su plan de trabajo.
- ❖ Un taller final de validación y discusión de sus respectivos roles y funciones entre el CODENOL y la AMN.

Cuarta fase: Creación de la institucionalidad forma parte integral del proceso de construcción de la Estrategia DEL. Redacción del documento por el equipo técnico DEL.

La metodología consta de los siguientes elementos técnico-metodológicos, desarrollados simultáneamente en un plazo de un año (noviembre de 2006 a noviembre de 2007): **Diagnóstico, Estrategia e institucionalidad.**

Cuadro No. 1: Elementos técnico-metodológicos

Elementos	Componentes		
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis de políticas y estrategias nacionales. *Percepciones de actores públicos y privados nacionales con respecto al DEL y Los Nonualcos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis de actuación de las municipalidades en el desarrollo económico actual. 	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis de la dinámica económica en la región en sub-sectores. *Análisis de ventajas comparativas y competitivas.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> *Actualización de las estrategias de las Mesas de Turismo y Pesca, Talleres de consulta en los sectores Producción artesanal y Agro/ Agroindustria, MIPYMES, mujeres y jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Sensibilización de actores nacionales y locales. *Visitas de consulta a gremiales empresariales. *Involucramiento de pequeñas empresas de sectores importantes de industria, comercio y servicios. *Construcción de escenarios futuros y priorización de sub-sectores económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Construcción de un documento integral de la Estrategia de DEL en Los Nonualcos. *Validación del documento en talleres con amplia participación de los actores locales.
Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> *Identificación y conformación de un Equipo Impulsor de la Estrategia DEL. *Pasantías en la región Centroamericana y capacitación del Equipo Impulsor DEL. *Reuniones de seguimiento a la construcción de la Estrategia DEL. 	<ul style="list-style-type: none"> *Articulación de redes de apoyo: Red de SDE y F, Centro de Desarrollo de Negocios, Centro DEL, Mesa de empleo, Oficinas locales de gestión de empleo OLGE, Oficina de Enlace de la Cámara de Comercio e Industria. 	<ul style="list-style-type: none"> *Instalación de la Unidad Técnica DEL de la Asociación del Municipio Los Nonualcos *Conformación de la Consejo de Desarrollo económico de Los Nonualcos CODENOL, como asociación público privada para impulsar la Estrategia DEL.

Para coordinar y dirigir la construcción participativa de la Estrategia DEL se identificó, a inicios del año 2007, un equipo impulsor DEL de actores locales en la región de La Paz. Ellos han demostrado un alto grado de identificación con el DEL, siendo los impulsores más destacados en la región y quiénes darán el seguimiento al proceso. Como un grupo de trabajo interino han dado seguimiento al proceso de construcción de la Estrategia DEL. La gran mayoría de miembros forma parte del nuevo Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos – CODENOL, constituido al final del proceso de construcción de la Estrategia DEL, lo que garantiza un alto nivel de apropiación y apoderamiento acerca de los contenidos y el funcionamiento de la institucionalidad naciente. Durante el período de un año, este equipo impulsor DEL contaba con la asistencia técnica y el acompañamiento del equipo técnico, conformado por FUNDE y GTZ, así como el financiamiento del BID y GTZ.

La fase de implementación de la Estrategia DEL inicia con la constitución del CODENOL en noviembre de 2007. Actualmente el CODENOL elabora su plan de trabajo e inicia los preparativos para el lanzamiento público de la Estrategia DEL. El seguimiento y monitoreo de la implementación de la Estrategia DEL forma parte de sus funciones. (ver esquema 1).



1.1 Desarrollo Económico Local

A fin de desarrollar la Estrategia DEL dentro de un marco conceptual con un enfoque integral, se parte del concepto de desarrollo sostenible. En la conferencia de la Naciones Unidas en 1992 sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, se acordó un esfuerzo de cooperación mundial en pro de un progreso que fuese económicamente factible, socialmente equitativo y ecológicamente compatible. Este modelo se ratificó en la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000), los Acuerdos de Monterrey (2002) y el Plan de Acción de Johannesburgo (2002), y se define como “...un proceso de cambio a nivel local, nacional y mundial que busca conciliar y accionar el desarrollo económico, social, ambiental e institucional en función del bienestar humano de las presentes y futuras generaciones” (Góchez 1999).

Por su parte, el desarrollo económico local se concreta como un proceso ampliamente participativo de concertación entre los sectores y actores de un territorio determinado. Su objetivo común generar crecimiento económico, acumulación de riqueza y una distribución equitativa de las oportunidades de empleo y de los ingresos generados; además incrementar el valor agregado y la rentabilidad de las actividades económicas; y mejorar el posicionamiento de productos y servicios en mercados dinámicos, todo con el fin último de mejorar las condiciones integrales de vida de las y los habitantes actuales y futuros del territorio.

Los efectos esperados de un proceso de fomento del desarrollo económico local en un territorio son:

- ❖ **Crecimiento** económico y social de un territorio.
- ❖ **A través de un desarrollo endógeno que se genera** mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio de los factores productivos (capital social-cultural, ambiental y económico).
- ❖ **Nivelación** de los desequilibrios socio-económicos entre los territorios; mejor calidad de vida de la población.
- ❖ **Mayores niveles de competitividad territorial** del tejido empresarial local y vinculación de las economías locales con las dinámicas de desarrollo económico nacional e internacional.
- ❖ Generación de más y mejores oportunidades de **empleo e ingresos** hacia una mejor calidad de vida de la población.

Implica, a la vez, la participación y progresiva articulación de esfuerzos de los actores públicos y privados locales: del tejido económico productivo, de los gobiernos locales y de equipos técnicos de las municipalidades, de los proveedores públicos y privados de diversos servicios de desarrollo empresarial y financieros, de organizaciones comunitarias, grupos de mujeres y jóvenes entre otros, impulsando iniciativas económicas, así como de los demás instituciones nacionales (gubernamentales y no gubernamentales) con presencia en el territorio.

En ese sentido, el desarrollo económico local es un proceso ampliamente participativo de todos los sectores, basado en alianzas público-privadas en un territorio con el fin de estimular la actividad económica y la generación de inversiones y empleos. Este proceso de transformación exige la construcción de una visión común e implementación continua y concertada de una estrategia de desarrollo, utilizando los recursos locales (desarrollo endógeno) y el desarrollo de ventajas competitivas en un contexto global. Requiere también de un proceso de negociación y acuerdo con los diferentes niveles del Estado, así como la capacidad de inserción del gobierno local al nivel regional, nacional e internacional. Es una especie de pacto en el que los actores nacionales y locales, de los diferentes sectores, deben definir sus propios roles y funciones, la división de trabajo según especialización y fijar las fuentes de financiamiento para que el logro de los objetivos establecidos sea responsabilidad de todos.

En un marco de competencia entre los territorios, se requiere para el posicionamiento exitoso de la “Empresa Región” (que vende sus productos y servicios), un mercadeo regional y la creación de marcas que identifican la oferta regional y la distinguen de otras del mismo país. Estas acciones garantizan la venta de productos característicos y la atracción de inversión. Por ello, es importante generar un entorno favorable para la creación y establecimiento de empresas, desde la simplificación de trámites, servicios de desarrollo empresarial financieros y no financieros suministrado por instituciones de soporte accesibles, así como la formación de recurso humano calificado según la demanda local.

Las determinantes del desarrollo endógeno son las economías a escala, los niveles de especialización y la aglomeración poblacional y económica. Por ello se requiere de nuevas formas de asociación y de agrupación territorial de las empresas, de eficiencias colectivas (por ejemplo clústeres, distritos y parques industriales) y de la integración de las empresas en la cadena de valor agregado con la posibilidad de inserción a escala global, regional o a otros territorios del país. Para lograr mayores niveles de cooperación y organización empresarial se necesita la vinculación y fortalecimiento de factores productivos para sectores complementarios. En su conjunto todos estos aspectos revelan que para el desarrollo económico local, se requiere de una red de apoyo fuerte y efectiva, orientada a la demanda del tejido empresarial.

El desarrollo económico local en sí, es un proceso que provee diferentes soluciones de acuerdo al lugar, a la cultura, al potencial económico, a las circunstancias políticas y el entorno social e institucional. Implica a parte de la concertación entre lo público y privado, la búsqueda de equidad de género y generacional. Además, amplía el sentido de propiedad del proceso de desarrollo y la identidad regional, debido al involucramiento de los actores y propicia la innovación mediante el uso y fortalecimiento de conocimientos y capacidades locales.

Por lo tanto, un factor fundamental para el éxito y la sostenibilidad de un proceso de desarrollo económico local es el fortalecimiento de las capacidades del conjunto de actores públicos y privados locales en las áreas de organización, gestión del desarrollo, aprendizaje e innovación. El DEL también exige de los actores locales, públicos y privados, la capacidad de comunicación, coordinación y articulación de esfuerzos con políticas y programas nacionales de desarrollo económico, así como con iniciativas y actores de otros territorios a nivel regional, nacional e internacional, en función de acceder a mercados, tecnologías, conocimientos y recursos técnicos.

En resumen, los **factores de éxito** de un proceso de desarrollo económico local son:

- Construcción de una **visión** y estrategia común del desarrollo territorial;
- Amplia **participación ciudadana**: desde la planificación a la implementación y evaluación;
- **Alianzas público-privadas**;
- Acción concertada entre actores nacionales y locales de todos los sectores;
- **Responsabilidad compartida** entre los niveles y sectores;
- Especialización y división de trabajo entre los actores;
- Pacto negociado entre los sectores y niveles (financiamiento del desarrollo);
- Mercadeo regional y generación de un **entorno favorable** para atraer inversiones (simplificación de trámites, instituciones de apoyo, recurso humano calificado, proveedores locales);
- Acceso al financiamiento en función de las demandas productivas locales;
- Una cultura de **cooperación y organización empresarial**: gremiales regionales, cadenas de valor y economías de aglomeración (clústeres, distritos industriales);
- Generación de **capacidades locales** para la gestión del desarrollo territorial;
- Institucionalidad territorial para promover el DEL (enfoque de trabajo en redes).

1.2 Competitividad territorial

Un elemento central del concepto y la Estrategia DEL es el logro de la **competitividad territorial**, entendida como la diferenciación y posicionamiento ventajoso del conjunto del territorio (espacio

más actores), relativo a otros territorios en el país y el escenario global. Depende de la capacidad del tejido empresarial de un territorio para competir con la oferta de productos y servicios en mercados nacionales e internacionales, de su capacidad para innovar y mejorar la calidad a través de la inversión y el aprendizaje. Como la competencia hace mejores competidores, la competitividad de un territorio es potenciado por proveedores emprendedores con base en el país, así como por clientes locales exigentes y apoderados.

Por lo tanto, el centro del logro de la competitividad territorial está en el fortalecimiento del tejido productivo local, en toda su diversidad para poder competir posicionando sus productos y servicios en el mercado dentro y fuera del territorio, y así generar más empleos e ingresos locales. Otro aspecto importante es la generación de un entorno propicio para la creación de nuevas empresas y la atracción de inversiones. Sin embargo, las empresas no compiten solas, sino asociadas a otras sectores y actores; por ejemplo, a través del fomento de cadenas de valor. Por ello se requiere de mayores niveles de cooperación y organización empresarial: nuevas formas de asociación y aglomeración de empresas, de eficiencias colectivas (por ejemplo clústeres, distritos y parques industriales) y de la integración de las empresas en cadenas de valor. En su conjunto, deben crear las condiciones propicias para el fortalecimiento de sus aptitudes y conocimientos productivos, gerenciales y de comercialización.

El desarrollo económico local refleja que una dinámica económica de ese tipo no es solamente un conjunto de empresas y mercados, sino un sistema complejo de redes de trabajo, apoyo mutuo y sistemas dinámicos de interacción que dan forma a las acciones y toma de decisiones de los individuos. Los Nonualcos, como sistema de competitividad, son un grupo abierto y parte de un sistema económico nacional. Esto implica que para impulsar la Estrategia DEL en Los Nonualcos es necesario tomar en cuenta las orientaciones y prioridades de desarrollo económico nacional, tal es el caso de la política industrial, ley y plan de turismo, la política agropecuaria, la política de descentralización y la propuesta de ordenamiento territorial (ver siguiente apartado sobre enfoque de políticas públicas). Las vinculaciones con el sistema nacional e internacional implican que los actores locales de Los Nonualcos, deben enfrentar nuevos desafíos al formular sus estrategias de desarrollo al situarse en un contexto de mayor complejidad, apertura, competencia, incertidumbre y velocidad de cambio (Silva Iván, 2005).



El concepto y enfoque de competitividad sistémica describe las ventajas competitivas de una región y permite su análisis e intervención en cuatro niveles diferentes:

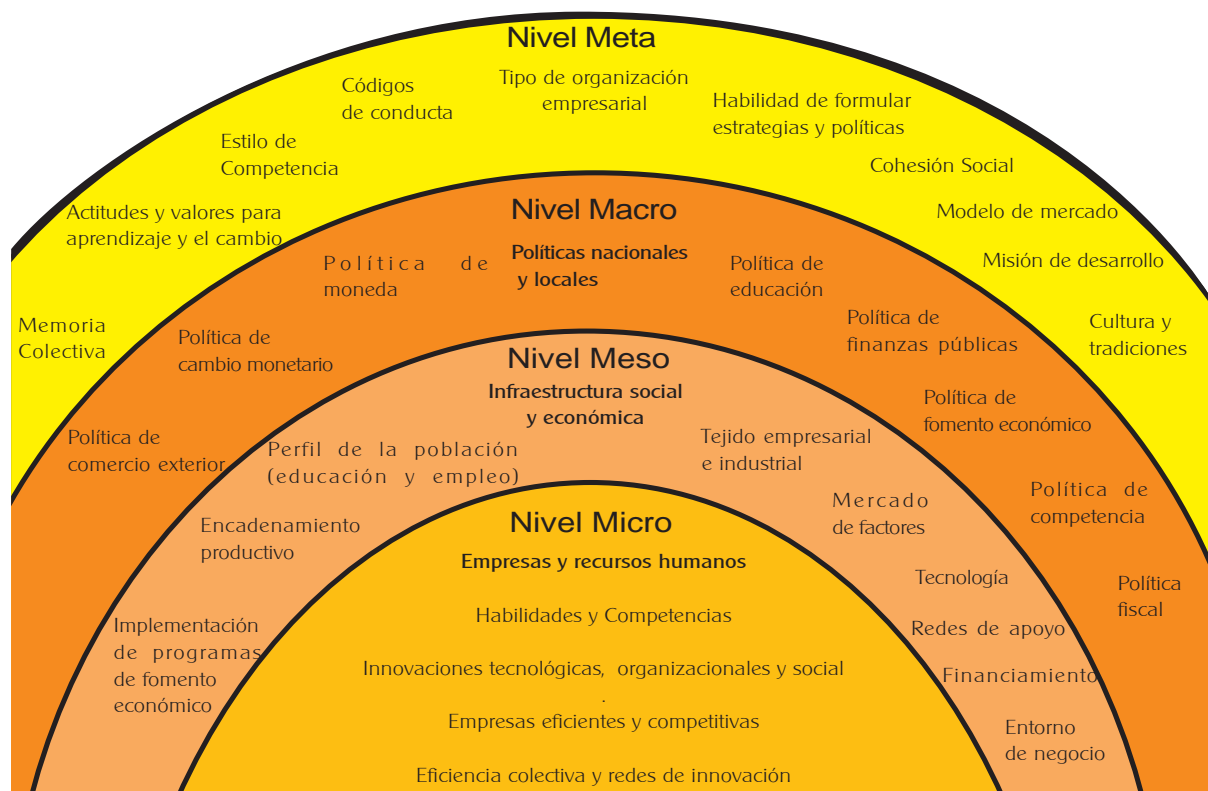
- ❖ **Micro:** comprende las empresas privadas y sus habilidades, recursos, redes conformadas, tecnología, personas empleadas y buscadoras de empleo.
- ❖ **Meso:** abarca el entorno de las empresas del nivel micro, es decir las instituciones públicas y privadas de apoyo y sus programas o servicios específicos orientadas a ciertos sectores productivos, áreas de desarrollo empresarial y financieros, así como la simplificación de trámites, mercado de factores e infraestructura económica.
- ❖ **Macro:** se refiere al contexto de políticas públicas de relevancia nacional y local, el marco regulatorio que incide en el desarrollo económico del país, incluye mecanismos y espacios de concertación y coordinación, estrategias e instrumentos, así como aspectos macroeconómicos como tasas de ahorro e inversión.
- ❖ **Meta** o plano estratégico: recoge el ambiente general tal como el sistema de valores y cultura, la visión compartida de desarrollo de un país y de sus territorios, y otros aspectos que conforman el capital social de la región.

Nuevamente se vuelve esencial, la capacidad de los actores locales para interactuar en estos niveles, como por ejemplo, en la construcción de una visión compartida del desarrollo de la MRN y particularmente, en el nivel meso, donde se producen más articulaciones con las instancias y actores del sistema nacional de competitividad convocados para contribuir al desarrollo sectorial y más integral del territorio. El DEL se puede enfocar en cualquiera de los niveles, en todos o en uno con particular intensidad, todo depende de las características del territorio y de sus actores. Sin embargo, mayores transformaciones territoriales requieren mayores sinergias entre los 4 niveles.

El gráfico siguiente muestra los diferentes determinantes de la competitividad regional en los distintos niveles y puede ayudar a dar un panorama para seleccionar el horizonte estratégico dónde incidir en un proceso de desarrollo económico local. Ese nivel estratégico puede variar durante las diferentes fases de la promoción.



Esquema No. 2: Determinantes de la Competitividad Sistémica



Fuente: GTZ, África del Sur 2006.

La idea es que el abordaje sea sistémico, desde una perspectiva amplia que abarque todos los aspectos que inciden en el desarrollo económico en una región en los distintos niveles. Implica dejar a un lado enfoques sectoriales y verticales que abordan en paralelo temas como el planeamiento urbano, la formación del recurso humano, las políticas de fomento a micro y pequeñas empresas, las políticas sectoriales, las estrategias de apoyo rural o el mejoramiento de infraestructura sin llegar a un desarrollo integral en una región.

1.3 Áreas de intervención para impulsar el DEL¹

Para la promoción efectiva y eficaz del desarrollo económico local, se requiere de intervenciones en cuatro áreas definidas:

- Fortalecimiento de actores DEL competentes para crear capacidades locales de promoción del Desarrollo Económico local.
- Fomento de la gobernabilidad y modernización de estructuras administrativas para generar políticas adecuadas y facilitar la cooperación pública-privada.
- Mejora de los factores de competitividad para dinamizar la economía local.
- Construcción de estrategia y cultura de aprendizaje para mejorar la orientación estratégica e impulsar la innovación para y desde los territorios.

❖ **Actores DEL competentes:** Son las estrategias orientadas a incrementar la comprensión, la concientización y las capacidades de los actores públicos, privados y de la sociedad civil para participar e interactuar en forma más eficiente y equitativa en los procesos de un DEL en su región. En esta área se busca fundamentalmente:

- La construcción de capacidades en los gobiernos locales y sus instancias para cumplir su rol en la gestión del Desarrollo Económico Local, tanto como facilitadores y apoyo, como creadores de política pública a nivel local.
- Fortalecimiento de las instituciones locales y regionales del sector privado para incrementar su representatividad, dado que sirven de interlocutor y representantes de las necesidades de las empresas locales ante las instancias del gobierno municipal y para mejorar la calidad y alcance de los servicios de desarrollo empresarial que prestan.
- Construcción de capacidad organizacional y emprendedora en comunidades pobres para incrementar la cantidad y calidad de su participación en el DEL, asimismo para aumentar su representatividad, sus redes de articulación, auto-organización, participación equitativa y su posibilidad de emprender nuevos negocios.

Fortalecimiento de las instancias facilitadoras para el DEL, bajo un enfoque de demanda y mejora de su capacidad administrativa y organizacional para que ejecuten su rol dentro del proceso en una escala más amplia.

1. Este capítulo se basa en una publicación de la GTZ y fue adaptado a las experiencias y conceptos concertados en el país (GTZ, África del Sur, 2006 y GTZ, El Salvador 2008). Su contenido es retomado en las líneas estratégicas de la Estrategia DEL.

- ❖ **Gobernabilidad y estructuras administrativas:** Se requiere de un ambiente de gobernabilidad y cooperación, donde se construyan redes, estructuras y plataformas de concertación y comunicación que neutralicen la toma de decisiones jerárquicas que se opongan o limiten el proceso DEL encaminado.
- Promoción de la confianza y trabajo en red entre los actores claves, fomentando el conocimiento de las realidades, motivaciones, expectativas y habilidades mutuas, el espíritu de cooperación, colaboración, relaciones ganar-ganar y compartir a través de la conciencia, las necesidades y propósitos mutuos en el ámbito económico.
- Construcción de estructuras adecuadas para la gestión del proceso de DEL, orientadas a su institucionalización regional que surgen de redes informales de confianza y en las cuales se fomenta la creación de un marco para la participación equitativa y los mecanismos de cooperación flexible.
- Creación de un marco de políticas públicas nacionales con enfoque territorial y un marco local de políticas y ordenanzas municipales complementarias.

- ❖ **Factores de competitividad territorial:** El contexto global de ubicación con respecto a las economías de otros países y/o regiones, determina a la vez los factores de competitividad de la región como la competencia a que se enfrenta. Estos factores de competitividad territorial pueden ser tangibles o intangibles.
- Creación de un clima favorable para los negocios, tanto en el marco político, legal como institucional con el fin de promover el máximo aprovechamiento de los potenciales del territorio, tratando de incidir en este contexto desde la competencia y capacidad de los actores locales para que no limite las oportunidades de las empresas.
- Mercadeo de la región y promoción de inversiones para generar sinergias entre acciones DEL, potenciar fortalezas existentes o emergentes del territorio y ayudar a complementar la oferta local de bienes y servicios existentes en el mercado.
- Mejorar el acceso a servicios empresariales y financieros para incrementar la competitividad de las empresas, que sean adecuados a las necesidades de los negocios locales y sean prestados en una forma flexible y con diversas opciones que faciliten el acceso a micro y pequeñas empresas y comerciantes.

Promoción de clústeres, cadenas de valor y sub-sectores ya identificados con potencial en el territorio, mejorando o generando la conexión efectiva entre las empresas locales y sus proveedores de servicios, suplidores de insumos y consumidores.

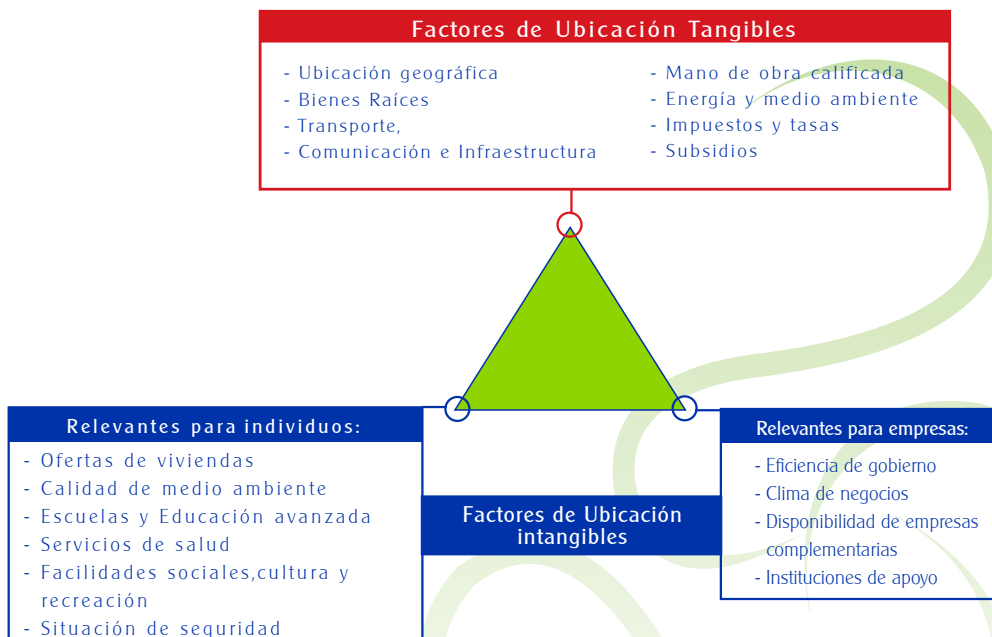
Mejorar las capacidades de gestión, regionales y locales, para la formación de recursos humanos según las necesidades del tejido empresarial del territorio, con proyecciones a mediano y largo plazo, incluyendo servicios de información, orientación e intermediación laboral.

Ubicación geográfica del territorio con relación a otras regiones, hidrografía, orografía, condiciones de infraestructura de servicios básicos (electrificación, agua, saneamiento), servicios de comunicación (carreteras, caminos y telecomunicaciones), servicios de logística, infraestructura social (escuelas, hospitales, unidades de salud, áreas recreativas, religiosas, casa comunal, casa de cultura), condiciones especiales de patrimonio cultural, arqueológico u otros, conglomerados económicos como parques industriales, zonas francas, puertos y zonas de riesgo o vulnerabilidad (quebradas, volcanes, cuencas, zonas de inundación). Determinar su ubicación, cantidad, condiciones, calidad, capacidad y accesibilidad.

Utilización de los recursos naturales para el DEL, combinando la protección y conservación de los recursos naturales con el crecimiento económico.

Las comunidades locales deberán aprovechar los recursos propios para un desarrollo sostenible.

Esquema No. 3: Factores de competitividad territorial tangibles e intangibles



- ❖ **Estrategia y cultura de aprendizaje:** El proceso DEL requiere una creativa mezcla de acciones estratégicas y mecanismos de aprendizaje que produzcan dicho ciclo, dado que constituye en si mismo un proceso dinámico de aprendizaje conjunto entre los actores impulsores DEL.

Promoción de una cultura y mecanismos de aprendizaje para capturar, analizar y comunicar a otros las lecciones aprendidas que ayuden a no repetir los errores y aprender de las experiencias. Este ejercicio mejora la calidad del proceso DEL, el desempeño de los actores y sus iniciativas, y es reconocido para gestión del conocimiento.

Incremento en la orientación estratégica del proceso de DEL como un proceso de retroalimentación y actualización, ya que la estrategia DEL se basa en las decisiones de personas bajo circunstancias del pasado y por tanto, el pensamiento estratégico debe ser fomentado de manera permanente y debe responder siempre a las necesidades específicas e intereses de la población local y estar bien cimentado en las condiciones locales. Esto implica que los actores DEL deben ir especializándose en el proceso.



II. Marco de Política Pública

2.1 Jerarquía jurídica-institucional

La Constitución de la República está en la cúspide de la pirámide jurídica, lo que significa que ninguna otra norma inferior puede contradecir su dictado. Seguidamente se encuentra la legislación secundaria (códigos y leyes secundarias generales o especiales). Entre los cuerpos legales de nivel secundario vinculados con la planificación y gestión del territorio se encuentran: Leyes de Medio Ambiente, Forestal, Áreas Naturales Protegidas, Protección al Patrimonio Cultural, Urbanismo y Construcción, Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Turismo, Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, y otras. El tercer eslabón jerárquico lo constituyen los reglamentos. Se trata de normas que desarrollan el contenido de una norma previa con rango legal, pudiendo ser generales o especiales y son aprobados por el Ejecutivo, concretamente por el Presidente de la República.

Todas estas normas están vinculadas con los gobiernos municipales, cuyo régimen está definido por el Código Municipal. Dicha herramienta jurídica es la principal, aunque no la única de que disponen los municipios, y tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. El Municipio es la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado y organizado bajo un ordenamiento legal que garantiza la participación social en la formación y conducción de la sociedad local.

En El Salvador, tradicional y oficialmente, el marco institucional define dos pisos: el nacional y el local. En lo que respecta a las instituciones y entidades representativas del gobierno central, sus dependencias e instituciones autónomas que son receptoras de competencias y participan del desarrollo territorial, se identifican las siguientes entidades: Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el Ministerio de Gobernación, Ministerio de Turismo, el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, Administración de Acueductos y Alcantarillados, Centro Nacional de Registros, Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, Comisión Ejecutiva Portuaria, entre otras.

A nivel regional, el esfuerzo intermunicipal más destacado lo lleva a cabo la Asociación de Municipios Los Nonualcos, la cual se ubica en un nivel intermedio entre los dos pisos. Este es un agente local de desarrollo, capaz de incidir en la competitividad del territorio. "La Asociación de Municipios Los Nonualcos es el resultado del consenso político de los gobiernos locales y busca la sostenibilidad en la mejora de la calidad de vida de los habitantes de los municipios asociados, mediante la prestación de servicios de calidad, la gestión nacional e internacional de recursos financieros y

técnicos y el fortalecimiento de los recursos naturales, culturales y sociales, en una forma organizada y sistemática”. La Asociación de Municipios Los Nonualcos (AMN) tiene una ventaja en relación a otras regiones del país, ya que cuenta con Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial sobre los que viene trabajando desde hace algún tiempo, por lo que dispone de una estructura organizativa que funciona hasta los niveles de la Gerencia General y las unidades técnicas de Desarrollo Económico Local y Desechos Sólidos.

A nivel local y con base al Código Municipal, las municipalidades de Los Nonualcos están fortaleciendo sus capacidades para actuar como promotores y facilitadores de la generación de iniciativas que estimulen la producción y el empleo local, así como también en la creación de alianzas estratégicas con otros sectores que tienen presencia en el territorio. En este sentido, hay que fortalecer las competencias que tienen los Concejos Municipales y la AMN relacionadas con el DEL. Entre las competencias municipales relacionadas al DEL se destacan las siguientes:

Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo local.

Impulsar el turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del Municipio.

Promover el desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado.

Regular el transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de Transporte

2.2 Políticas públicas nacionales

La globalización y el aumento de la competencia mundial por la mayor apertura de mercados requiere un cambio en las políticas de fomento productivo, deberá ir de un enfoque meramente estadista (top down) a un enfoque territorial descentralizado (bottom up), que busque potenciar las ventajas competitivas y crear la competitividad desde los territorios. La articulación de la Estrategia DEL con las políticas económicas nacionales es parte del proceso de doble vía que hay que ir construyendo (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo), para lo cual la presente estrategia puede servir de lección. Para ello es clave entender que se trata de un sistema de actores públicos y privados que



deben coordinar esfuerzos para lograr la competitividad territorial de Los Nonualcos, el cual es realmente un subsistema que es parte integrante de un sistema económico nacional y con el que debe articularse e interactuar como componente en una doble proyección: gestión de los procesos endógenos del territorio y articulación del territorio con el país, Centroamérica y el mundo.

El desarrollo más equilibrado del país y la competitividad territorial dependen tanto del desarrollo y encadenamiento productivo y la formación de recurso humano, como de los niveles de gobernabilidad, por lo tanto el desarrollo económico local requiere de dos líneas estratégicas, válidas para todos los niveles:

1. Fomento del desarrollo económico y el empleo bajo un paraguas de políticas sectoriales coherentes.
2. Fortalecimiento de la gobernabilidad y financiamiento del desarrollo.

Consecuentemente y de acuerdo al concepto DEL, se requiere contextualizar estas líneas estratégicas nacionales a la luz de políticas públicas. Para tal propósito, se toman en consideración las siguientes: **(1)** Política Industrial, septiembre de 2005; **(2)** Política Nacional de Turismo 2014, febrero de 2006, **(3)** Propuesta de Política MIPYME, junio 2006, **(4)** Política Agropecuaria, **(5)** Política Nacional de Descentralización, julio 2007; y **(6)** Política de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, febrero 2008.

Partiendo del nivel nacional, se destaca el hecho que el Plan de Gobierno “País Seguro” 2004-09, prioriza y enfoca su accionar hacia el desarrollo más equilibrado del país y determina varios ejes relevantes para fomentar el desarrollo económico local:

Desarrollo local y equilibrio territorial: progreso con equidad.

Competitividad: base de un país productivo.

Micro, pequeña y mediana empresa: generación de riqueza desde la base.

Desarrollo agropecuario: Ampliación de la cadena de valor.

Como rector importante de la primera línea estratégica de **Fomento del Desarrollo Económico y el Empleo**, el Ministerio de Economía (MINEC) plantea como objetivo general de su estrategia: Contribuir a la generación de más y mejores empleos a través de impulsar el desarrollo productivo y el

aprovechamiento equitativo de oportunidades en mercados locales e internacionales. El MINEC considera que la inversión privada es el motor del desarrollo y asume el rol de estado como el normador y facilitador de la actividad económica. Para ello, los principales desafíos están en el mantenimiento y generación de nuevos empleos y la descentralización de las oportunidades económicas.

La Política Industrial destaca el rol de la iniciativa privada como actor protagónico, asumiendo su responsabilidad de replantear sus modelos productivos y empresariales, volviéndose más competitivos. Es por ello que esta política se fundamenta en tres pilares: La creación de una instancia de diálogo permanente entre sectores públicos y privados; la ejecución de medidas y acciones ordenadas en siete ejes de acción y la creación de mecanismos de apoyo financiero que propicien la transformación productiva.

Con la promoción y aprobación de la Ley de Turismo y el lanzamiento de la **Política Nacional de Turismo**, el gobierno salvadoreño pretende hacer del país un destino turístico de calidad, basado en la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica. Es claro que esta iniciativa gubernamental no es el único impulso que se requiere para hacer crecer a la “industria sin chimeneas”. El papel del sector empresarial es vital en esta apuesta nacional, pues se necesita inversión en todos los niveles. Esta política destaca al turismo de negocios y reuniones como el motor del desarrollo turístico y una de las prioridades a fin de lograr un posicionamiento internacional, que sirva a la vez de eje, para impulsar otros campos como el turismo de sol y playa, el de naturaleza, el náutico, de pesca deportiva y los cruceros. También es importante el turismo cultural y patrimonial.

La **Política Agropecuaria**, 2004-09 está orientada a lograr que el trabajador del sector obtenga mayores ingresos, facilitando las condiciones para que las áreas rurales gocen de un nivel mayor de participación en la actividad productiva nacional, generando empleos y riqueza. Los instrumentos para lograrlo deberán presentar características de tecnología avanzada que permitan al sector niveles de productividad equivalentes a las mejores prácticas mundiales. Sin embargo, cabe mencionar, que el potencial de generación de empleo en las áreas rurales no debe verse limitado al fomento de actividades agropecuarias, sino también dirigir esfuerzos al fomento de otras actividades no agropecuarias, tales como el turismo, artesanías, producción manufacturera, servicios logísticos y otros.

Por su parte, la **Política para la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)**, período 2005-09, plantea que el logro de las Metas de Desarrollo del Milenio y la creciente apertura internacional hacen que el gobierno salvadoreño considere a la MIPYME como una dimensión transversal para el análisis y la acción de las políticas públicas. Para dar respuesta a este desafío,



se ha elaborado una Política MIPYME que establece los diferentes ejes estratégicos de atención, las líneas de acción, los programas y servicios con los que se pretende atender y diseñar instrumentos, la organización institucional y el esquema financiero adecuados a cada segmento empresarial. Como parte de la Política, los Centros de Desarrollo de Negocio están orientados a la descentralización de servicios y la creación de una ventanilla única de atención en el territorio.

A nivel macro estas políticas sectoriales del fomento del desarrollo económico y del empleo son el marco referencial para la Estrategia DEL. De tal forma se plantea el reto de cómo se operativizan a través de mecanismos de coordinación y ejecución que les permitan a las empresas en los territorios beneficiarse según sus demandas concretas y planteadas en procesos de concertación pública-privada. Por lo tanto, las políticas sectoriales se deben reconsiderar bajo una óptica territorial y de descentralización. Un ejemplo interesante es el trabajo realizado por el MINTRAB que cuenta con una Estrategia Nacional de Desconcentración de los Servicios Públicos de Gestión de Empleos en municipalidades, ONG's y otras instituciones, acercando de esta manera dicho servicio a la población y aumentando su cobertura, aún sin contar con una política de empleo y mercado laboral.

Como avance importante en la segunda línea estratégica del **Fortalecimiento de la gobernabilidad y financiamiento del desarrollo, la Política de Descentralización** plantea la relevancia del proceso mediante el cual se transfieren competencias, recursos y capacidad de decisión entre los diferentes niveles de organización del gobierno nacional y desde éste a otras entidades e instituciones del gobierno. Específicamente se hace referencia a modalidades de desconcentración, delegación y descentralización territorial.

El objetivo general de la descentralización es contribuir a la mejora en la calidad de vida de la población, promoviendo el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza en los territorios y sus poblaciones, a través del fortalecimiento efectivo de las capacidades locales, orientadas a mejorar la gobernabilidad local, la eficiencia de la focalización, gestión y efectividad del gasto público y la provisión de los servicios básicos.

En cuanto a la propuesta de la **Política de Ordenamiento y Desarrollo Territorial**, julio de 2007, la visión del gobierno nacional es construir de manera conjunta un país con oportunidades y facilitar el desarrollo local a través de políticas e inversión pública, articulando el nivel nacional y el ámbito territorial. El compromiso es enfocar las políticas públicas a la reducción de la inequidad territorial socio-económica, potenciando la competitividad y seguridad, propiciando condiciones para que afloren nuevas oportunidades, se generen nuevos empleos y se mejoren las condiciones de vida de las y los salvadoreños, especialmente en las áreas rurales. Ello también significa que el gobierno central trabaje más de cerca con los gobiernos locales y regiones.

Este marco de políticas públicas nacionales es relevante para la Estrategia DEL de la región de Los Nonualcos, en vista de que marca la pauta de las prioridades, instrumentos y apuestas que el gobierno nacional ha definido para los próximos años y que son esenciales para armonizar las iniciativas de desarrollo económico local con las políticas y programas nacionales. En otras palabras, estas políticas públicas proporcionan un marco de referencia institucional para el establecimiento de las perspectivas, principios y líneas de acción que sustenten los programas e iniciativas económicas en la Región de Los Nonualcos.

2.3 Contexto institucional DEL Local

Hay varias iniciativas en marcha en el país que representan una gran oportunidad para impulsar el desarrollo económico local de los territorios desde un plano estratégico. A continuación las iniciativas en orden cronológico:

Cinco megaproyectos regionales propuesto por la **Comisión Nacional de Desarrollo (CND) y el Plan de Nación (1998)**:

- a) Región Oriental/Golfo de Fonseca: Puerta centroamericana al comercio internacional.
- b) Región Occidental/Zona de los Volcanes: Desarrollo del ecoturismo nacional y centroamericano.
- c) Región Norte/Cuenca Alta del Río Lempa: Zona de producción de servicios ambientales.
- d) Región Costera Central/Comalapa: Zona de producción de servicios ambientales.
- e) Región Metropolitana/Gran San Salvador: Transformación del sistema vial.

ENADE (2001, 2002, 2003, 2007) impulsado por la ANEP.

Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (2001) propuesta de regionalización del territorio nacional para su gestión integral del desarrollo del país.



- **Fondos de la Cuenta del Milenio** (2006) US \$461 millones de los cuales US \$87.47 son para desarrollo productivo para la Zona Norte.

El Plan de Nación, desarrollado por la Comisión Nacional de Desarrollo, plantea que la mejor vía para desencadenar el desarrollo nacional es ir de abajo hacia arriba, lo que implica establecer y poner en marcha algunas Regiones para su Desarrollo considerando siempre los recursos naturales, características y potencialidades económicas y productivas, la densidad demográfica, la disponibilidad de infraestructura física y de conectividad entre distintos municipios y departamentos, etc. La región costera central, de la cual forma parte la Región de Los Nonualcos, lo visualiza como una zona de innovación en exportación agrícola e industrial.

La Región Comalapa se denomina corredor de industria y servicios de exportación, lo que requiere de atracción de inversiones en el sector industrial, servicios y agricultura de exportación para el desarrollo sustentable. Este deberá desarrollar un enfoque de industrias más limpias, construcción de parques industriales, oficinas, bodegas, la ampliación de la red vial, el saneamiento básico y un sistema de transporte colectivo eficiente y no contaminante, entre otros.

Reconoce también, que la Región Costera Central/Comalapa cuenta con las mejores tierras cultivables, aptas para un desarrollo orientado a la exportación, sobre todo dentro de la “cadena verde” para actividades agroindustriales de fruticultura y piscicultura. Al mismo tiempo, es la zona del país con mejores niveles de conectividad, lo que la hace atractiva para el desarrollo de viviendas, industrias y servicios, por ejemplo de exportación y de comunicaciones. Identifica al Estero de Jaltepeque como apto para un corredor Ecoturístico Marítimo, si se logra integrar los manglares a un Sistema de Áreas Protegidas para la recuperación y preservación de especies marinas. Este polo de desarrollo contribuirá a la desconcentración productiva y poblacional de la Región Metropolitana de San Salvador, tanto por la cercanía y fácil acceso como por la infraestructura ya instalada.

El hecho de que el tema está en la agenda del sector privado es otra oportunidad para promover el desarrollo económico local en el país. Además de resaltar la necesidad de la desconcentración productiva como factor de competitividad del país, ANEP ha identificado los sectores turismo, agroindustria y logística como los que tienen más potencial de dinamizar la economía nacional. Estos mismos sectores son emergentes en la región de Los Nonualcos.



- ENADE 2001** “La competitividad externa y la integración a la economía global tienen que estar basadas en la creciente **integración interna** de todas las regiones del país y en el desarrollo de la economía local. Sólo así se logrará un desarrollo más equilibrado y se frenará la creciente migración, principalmente al AMSS. El déficit de infraestructura productiva y de transporte es más agudo en el área rural.”
- ENADE 2002** “Desarrollar incentivos locales, por parte de las municipalidades, para contribuir a **desconcentrar la actividad productiva**, aumentar el empleo y la inversión, y contribuir al desarrollo equilibrado del país. Reformar el sistema de división política-administrativa para lograr municipalidades eficientes, eficaces y con alta capacidad gerencial, de formulación, evaluación y gestión de proyectos, así como para garantizar transparencia.”
- ENADE 2003** “La reforma del Estado debe considerar un proceso de desconcentración y descentralización, para trasladar actividades productivas fuera del AMSS, promoviendo el **desarrollo económico local** con la participación de comunidades, empresas locales, organizaciones ciudadanas y municipalidades. Existen territorios en el país que tienen condiciones naturales para la actividad empresarial que genera empleo productivo.”

Con la asistencia técnica de la GTZ se desarrolló de manera participativa el Plan de Desarrollo Territorial de la Región de La Paz, está se enmarcó en un proceso de gestión territorial iniciado por el VMVDU y el MARN a través de la formulación del **Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial** (PNODT, 2004). Este define como imagen objetivo hacia el año 2021 para la Región de La Paz las siguientes ideas:

“Plataforma Logística, Agroindustrial y Ecoturística competitiva, en el marco de un desarrollo regional con identidad propia y manejo sostenible de sus recursos.”

También determina siete Unidades Funcionales en la Región de La Paz:

- 1.- Unidad de Explotación Forestal y de Silvicultura (Zona Norte).
- 2.- Unidad de Protección Ambiental (borde costero y Río Lempa).
- 3.- Unidad de Servicios Logísticos, Terciarios e Industriales (aeropuerto, carreteras, Comalapa y Litoral).

- 4.- Unidad de Usos Urbanos (Sistema de Ciudades de la Región, Ciudad Lineal).
- 5.- Unidad Agropecuaria de Actividades Intensivas (franja central).
- 6.- Unidad Agropecuaria de Actividades Extensivas (planicie costera).
- 7.- Unidad de la Ciudad Costera.

La Estrategia DEL retoma estas propuestas mencionadas y las traduce a una “carta de navegación de acción pública-privada local”, fundamentada en un marco general de política pública y de un conjunto de iniciativas económicas con perspectivas de crecimiento, así como de una serie de compromisos institucionales y medios de verificación para conocer los avances y tomar las medidas requeridas para el logro de las metas establecidas en el transcurso del tiempo. La Estrategia DEL es parte integral del PDT de la Región de La Paz, por lo cual en los programas hace referencia al mismo, sin repetir los contenidos desarrollados, y se concentra en la promoción del desarrollo económico local en sectores priorizados. Los programas sobre desarrollo urbano e infraestructura del PDT son complementarios a la Estrategia DEL.

Otro aspecto importante del contexto institucional de la Estrategia DEL, a parte de las propuestas nacionales, son los niveles de descentralización de las instituciones pública, relevante para la promoción del desarrollo económico local.

En el siguiente cuadro se visualizan algunas de las instituciones según sus niveles de implementación y actuación en el territorio. Se destaca la actuación del MINTRAB, de CONAMYPE y de las municipalidades. Con las instituciones de mayor incidencia se han establecido mecanismos de coordinación en diferentes espacios de concertación público-privado en la Región de Los Nonualcos.

Cuadro No. 2: Instituciones según niveles de implemetación y actuación en el territorio

Nivel	Institución							
Nacional	MINEC CONAMYPE	MINTRAB	INSAFORP	MAG	MITUR	COMURES	ISDEM	FISDL
Regional Territorial	Centros de Desarrollo de Negocio	MINTRAB Regional MINTRAB Departamental		CENTA CENDEPESCA	CORSATUR	CDA		
	Ventanillas FAT Red de SDE y F	Mesa de Empleo	Mesa de formación en dos Municipios	Centros de Agronegocios Mesa de Pesca	Mesa de Turismo	Asociación de Municipios Los Nonualcos		
Local	Proveedores de SDE y F	OLGEZ (en 5 Alcaldías)	Centros Colaboradores		Oficina MITUR (en Occidente)	Municipalidades Centro de DEL (FADEMYPE, Alcaldía Santiago Nonualco)		
Instrumentos	FAT, Bono Emprendedor FONDEPRO, Centro de Trámite	Bolsa de empleo, Ferias de empleo	BonoCAP			Planes Estratégicos Municipales, Ordenanzas, Portafolio de Proyectos		

Fuente: Anja Nina Kramer, GTZ, elaboración propia.

Esta visión conlleva a describir el modelo teórico de la gestión de DEL promovido en la Región Los Nonualcos. El cual sitúa, por una parte, a las empresas y sus organizaciones como actores clave para el fomento de las inversiones y el empleo local, y por otra, a las instituciones gubernamentales, tanto sectoriales como de financiamiento para el desarrollo económico municipal. Asimismo y dada la realidad social y demográfica salvadoreña, es preciso destacar la participación de la sociedad civil a través de varias agrupaciones de mujeres y jóvenes, así como la gestión de alianzas estratégicas con la cooperación internacional, especialmente con asociaciones de “salvadoreños en el exterior”. La acción conjunta de estos sectores y actores será determinante en la implementación de la Estrategia DEL de la Región Los Nonualcos.

Esquema No. 4: Coordinación horizontal para el DEL de Los Nonualcos



III. Promoción del Desarrollo Económico Local en Los Nonualcos

3.1 Condiciones generales del territorio

Los Nonualcos son **un territorio con un nivel intermedio de desarrollo humano** si se le compara con otras regiones en el país y el promedio nacional. No obstante, tiene desequilibrios internos entre las zonas más urbanas y las zonas más aisladas del área rural, con niveles altos de pobreza y niveles desfavorables de ingreso para las mujeres.

Según el Informe sobre Desarrollo Humano en El Salvador 2005, el **Índice de Desarrollo Humano** para el Departamento de La Paz es de 0.701, lo que lo ubica por debajo del índice nacional de 0.732 y en el séptimo lugar entre los departamentos del país. En términos dinámicos, La Paz ha mejorado su IDH a 0.656 desde 1996 hasta la fecha, lo que representa una mejoría del 7%, lo que significa que el desarrollo fue ligeramente más dinámico que la mejoría fue del 6% en El Salvador desde el 0.688 en 1996 (PNUD 2005, p. 467 y 468), a nivel nacional, ya entre sus 16 municipios de la Región Los Nonualcos seis se encuentran dentro de los 50 con mayores niveles de desarrollo humano. Solamente el municipio de Tecoluca, está entre los 50 con menor desarrollo humano: (42: 0.612).

Cuadro No. 3: Índice de Desarrollo Humano por municipios seleccionados

Municipio	Posición	IDH
Olocuilta	22	0.733
Promedio nacional	--	0.731
Cuyultitán	25	0.729
Zacatecoluca	38	0.710
San Juan Talpa	39	0.708
San Rafael Obrajuelo	40	0.707

Fuente: PNUD, Informe 262, p. 20

El **Índice de Pobreza Humana** en el departamento de La Paz es de 13.7, ligeramente mayor que el IPH nacional (13.4). Sin embargo, comparativamente mejor que todos los otros departamentos, menos Cuscatlán (13.4), La Libertad (12.2) y San Salvador (8.2) (PNUD 2005: p. 468). En este sentido, la Región Los Nonualcos cuenta con seis municipios que están dentro de los que tienen el menor IPH, y ningún municipio entre los 50 con los mayores índices de pobreza humana.

Cuadro No. 4: Índice de Pobreza Humana por municipios seleccionados

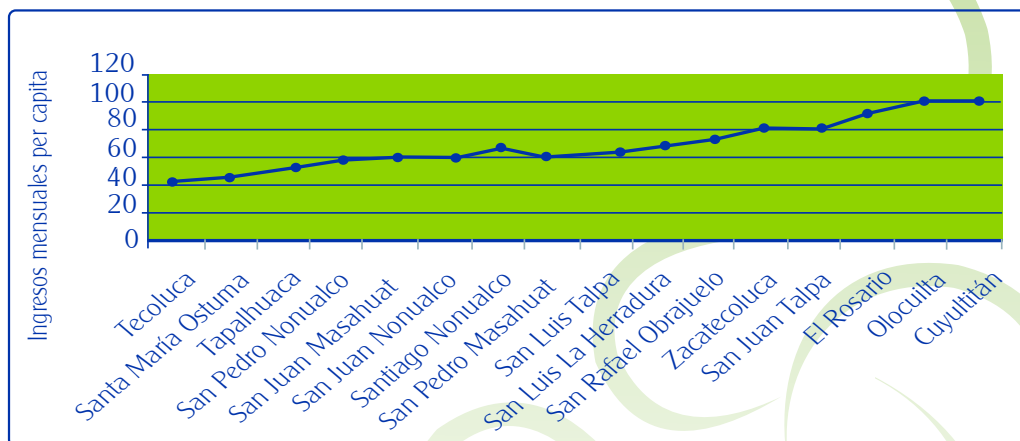
Municipio	Posición	IPH
Olocuilta	17	11.5
San Juan Talpa	21	12.2
Promedio nacional	--	13.4
Cuyultitán	28	13.4
San Rafael Obrajuelo	29	13.5
Santiago Nonualco	34	13.9
Zacatecoluca	49	14.9

Fuente: PNUD Informe 262, 2005: p. 24.

Sin embargo, la región cuenta con tres de los 50 municipios que tienen el porcentaje mayor de la población nacional en situación de privaciones humanas (PPH): Zacatecoluca (1.19), Tecoluca (0.61) y Santiago Nonualco (0.59), indicándolos como áreas prioritarias para la focalización de políticas públicas de reducción de las carencias medidas (PNUD Informe 262, 2005: p. 55-56).

Los municipios con los mayores ingresos mensuales per capita son: Olocuilta (\$102), Cuyultitán (\$102) y El Rosario (\$94). Los municipios con los menores ingresos mensuales per capita son: Tecoluca (\$44), Santa María Ostuma (\$45) y Tapalhuaca (\$49). Existe una brecha de \$58 mensuales entre los municipios extremos en este caso.

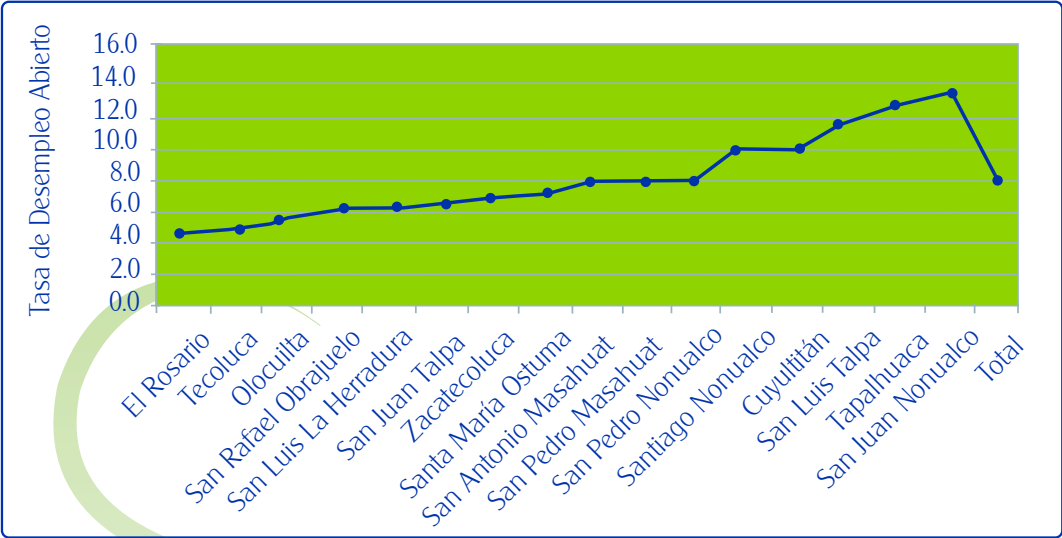
Gráfico No. 1: Ingresos de la Población de La Región Los Nonualcos



En cuanto al empleo, la DIGESTYC reporta una tasa de desempleo abierto para el departamento de La Paz de 5.02 en el 2006, bajando del 7.2% en el 2005. La tasa de desempleo a nivel nacional en el 2006 fue de 6.6%, 5.7% en las áreas urbanas y 8.0% en las áreas rurales (DIGESTYC, EHPM 2005 y 2006). Para jóvenes entre 15 y 24 años, la tasa de desempleo abierto sube al 7.9% (10.8% para hombres y 2.7% para mujeres), comparado favorablemente con la tasa de 11.5% para este grupo, en total para el país (12.66% hombres y 9.43% para mujeres) (PNUD 262, p. 123, con base en EHPM 2004).

La tasa de desempleo pleno para los 16 municipios de la Región Los Nonualcos es de 7.7%. Los municipios con la menor tasa de desempleo son: El Rosario (5.1%), Tecoluca (5.2%) y Olocuilta (5.3%). Los municipios con la tasa más alta son: San Juan Nonualco (13.3%), Tapalhuaca (12.5%) y San Luis Talpa (11.4%). Existe una diferencia de 8.2 puntos porcentuales entre las tasas de desempleo abierto de los municipios extremos (PNUD 262, p. 123, con base en EHPM 2004).

Gráfico No. 2: Desempleo Abierto en la Región Los Nonualcos



La Región Los Nonualcos tiene una tasa de participación económica global del 51.9%, indicando un nivel significativo de sub-utilización de los recursos humanos disponibles, aún sin tomar en cuenta el sub-empleo. Los municipios con las menores tasas de participación económica son: San Pedro Masahuat (47.4), Santa María Ostuma (47.8%) y San Juan Nonualco (47.9), comparado con los municipios de Olocuilta (58.5%), Cuyultitán (55.0%) y El Rosario (54.1%).

En promedio, el 40% de las mujeres de la región están económicamente activas. Existen diferencias significativas entre los municipios con las menores tasas de participación femenina: Santa María Ostuma (26%), Tecoluca (26.6%) y Tapalhuaca (32.2%), y los que tienen las mayores: Olocuilta (48.4%), El Rosario (44.1%), Zacatecoluca (42.9) y Cuyultitán (42.9). La tasa de participación masculina de la región (66.6%), es 28 puntos porcentuales más alta que la femenina. Los municipios con mayor participación económica de estos son Tecoluca (73.0%), San Luis Talpa (71.9%) y Olocuilta (69.5%), comparados con San Pedro masahuat (60.8%), San Rafael Obrajuelo (63.5%) y Zacatecoluca (64.6%).

El nivel educativo de la población joven ha mejorado con la ampliación significativa de la cobertura de servicios de educación primaria y secundaria en el territorio, aunque todavía persisten problemas de calidad y relevancia para el desarrollo de actividades económicas locales. Por ello, la poca existencia de instituciones de educación superior obliga a los estudiantes a migrar hacia San Salvador para acceder a ellos. Debido a que muchas familias no cuentan con la capacidad económica de financiar los estudios superiores de sus hijos e hijas, estos no se ven ante la oportunidad de desarrollar su potencial y volcarlo en el mejoramiento de las condiciones de sus familias y la economía de Los Nonualcos. La escolaridad promedio del Departamento de La Paz llegó a 4.8 años, desde 4.2 en 1995. En términos relativos, la población de La Paz se ubica en sexto lugar (conjuntamente con otros dos departamentos), por debajo del promedio nacional de 5.6 años.

Por otro lado, la cobertura y calidad de la **red vial** y de los servicios de transporte de pasajeros y mercancías es una relativa fortaleza del territorio en función para el DEL, aunque muchas comunidades no tienen un servicio “formal”, sino que únicamente “pick up’s”. Además, existe una deficiente calidad en las calles y servicios de infraestructura que dificultan la movilización de personas de zonas más aisladas del territorio en función del trabajo, la comercialización de productos y otras actividades económicas. También, hay transporte inadecuado para las zonas que concentran la oferta de empleo y una limitada vinculación de los proyectos de infraestructura con el empleo.

En el marco del análisis comparativo de la competitividad realizada por la GTZ, con la metodología del HEXAREG,* la región de Los Nonualcos obtuvo el mayor puntaje en cuanto al grado de: i) relación o conexión vial del territorio con el mercado a través de puertos, fronteras y aeropuerto, ii) densidad de caminos pavimentados en el departamento representativo de cada región, y iii) conexión virtual expresada a través de las facilidades que brindan los Infocentros para conectarse virtualmente con el mercado³ (GTZ-ADEPRO Consultores, 2003).

Las condiciones de **inseguridad pública** son uno de los problemas más citados por las personas consultadas por su efecto negativo en el desarrollo del tejido económico, castigando negocios existentes con pérdidas, aumentando los riesgos hacia nuevas inversiones para hacerlos crecer o

3. Las otras regiones analizadas fueron: Usulután, Sonsonate, Ahuachapán y Cojutepeque.

* El HEXAREG - Hexágono de Análisis Regional para impulsar el DEL- es una metodología desarrollada por el MINED y GTZ para la selección de una región competitiva y la mediación del impacto en la competitividad territorial.

crear nuevos emprendimientos y desmotivando la llegada de turistas al territorio e inversionistas potenciales. Este factor es uno de los principales que limita la integración de mujeres y jóvenes en empleos y actividades económicas propias.

El fenómeno creciente de la migración está limitando el desarrollo de Los Nonualcos, ya que el territorio está perdiendo recursos humanos valiosos, especialmente jóvenes, hombres y mujeres, quienes han tenido acceso a mayores niveles educativos que generaciones anteriores. Las remesas, tienen un limitado impacto como factor de mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de la población por la poca inversión en iniciativas de desarrollo económico; aunque, sí lo tienen para mejorar el acceso de las familias a viviendas, servicios básicos de salud y educación, etc.

No obstante, la Paz tiene una tasa relativamente baja de hogares que reciben remesas (14.7% Total, 15.7% Urbano y 14.1% Rural), comparado con las tasas nacionales de 22.3% Total, 22.7% Urbano y 21.6% Rural. Los municipios de la Región de Los Nonualcos con mayor porcentaje de hogares que reciben remesas son: San Pedro Masahuat (24%), El Rosario (23%) y Zacatecoluca (20%) y los que aparecen con menos hogares recibiendo remesas son: San Pedro Nonualco (8%), Santa María Ostuma (9.4%), Olocuilta 13% y San Juan Nonualco (13%) (PNUD 2005 p. 77 y 488, con base en EHPM 2004).

En cuanto al Índice de Potenciación de Género, La Paz tiene un índice de 0.470 comparado con 0.553 a nivel nacional, lo que lo ubica por debajo de los demás departamentos, menos Chalatenango (0.449) y Usulután (0.429); lo podemos ver reflejado en los siguientes indicadores:

Cuadro No. 5: Índice de Potenciación de Género en el departamento de La Paz y El Salvador

Indicador	La Paz	El Salvador
Puestos en Concejos Municipales	17.9%	19.7%
Puestos ejecutivos y administrativos	15.4%	33.4%
Puestos profesionales y técnicos	47.2%	44.9%
PIB per capita de las mujeres (PPA en dólares)	\$2,547	\$3,386
Participación porcentual de mujeres en total de la población	51%	52%

Fuente: Informe de desarrollo humano o EHPM.

En general, La Paz está en el tercer lugar, captando el 6.8% de la inversión pública acumulada entre 2002 y 2004, aunque solo cuenta con el 4.6% de la población. También, es el tercer departamento del país en orden de la inversión pública per capita de \$296 comparado con el promedio nacional de \$200 (PNUD 262, citando datos del Ministerio de Hacienda).

Cuenta con una dotación importante de recursos naturales, de tierras de buena calidad para el desarrollo de una diversidad de actividades agropecuarias, de recursos hídricos accesibles para el uso productivo, una diversidad de recursos naturales y paisajes de playa, esteros, bosques y montañas que son la base para el desarrollo de importantes sectores como el turismo, la pesca artesanal, la cañicultura y fruticultura.

3.2 Desarrollo institucional en Los Nonualcos

La construcción socio-institucional de la Región de Los Nonualcos es un proceso reciente de articulación de actores públicos y privados en función del desarrollo de un territorio que actualmente comprende 16 municipios de los departamentos de La Paz y San Vicente. La importancia de mantener el entendimiento entre los diversos actores económicos, sociales e institucionales, resaltados en el marco conceptual, es una realidad en la Región Los Nonualcos, especialmente en vista de los mecanismos de concertación público-privada que se han creado, como también se confirma en los esfuerzos de agrupación municipal que se realizan a través de la Asociación de Municipios Los Nonualcos (AMN), así como algunas municipalidades a nivel local.

3.2.1 Rol municipal en la promoción de DEL

Un hecho fundamental que marca la tendencia a la regionalización de esfuerzos por la gestión del desarrollo territorial es el proceso de formación de la **Asociación de Municipios Los Nonualcos (AMN)**. Inicialmente estuvo constituida en el 2002 por 7 municipalidades del departamento de La Paz, siendo estos: San Pedro Masahuat, El Rosario, San Pedro Nonualco, Santiago Nonualco, San Juan Nonualco, San Rafael Obrajuelo y San Luis La Herradura.

El objetivo principal establecido por la Asociación es: promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios que la conforman, en el marco de procesos ampliamente participativos (Art. 1 Estatutos Asociación). La Asociación, con el apoyo de la GTZ, realiza en Antigua Guatemala, en abril del 2003 el taller denominado "Unidos por el Desarrollo Integral para una mejor calidad de vida", en el cual se incorporan, de hecho, los municipios de San Juan Talpa, San Luis Talpa y Zacatecoluca del departamento de La Paz y Tecoluca del departamento de San Vicente.

Definen como su Misión: Desarrollar las potencialidades de los municipios aprovechando sus características geográficas, la riqueza productiva de sus tierras y los recursos turísticos e históricos culturales. Señalando además como sus fines comunes: a) Desarrollar la infraestructura productiva que de soporte al desarrollo socioeconómico; b) Impulsar el manejo integral de los desechos sólidos; c) Promover y fomentar el aprovechamiento de los recursos turísticos, recreativos e histórico-culturales; y d) Promover una Gestión Integral de Riesgos a fin de prevenir la ocurrencia de desastres.



En el marco del esfuerzo estratégico de la Asociación por impulsar el manejo integral de los desechos sólidos, se incorporan en el mismo año cinco municipios más del departamento de La Paz: Olocuilta, Cuyultitán, Tapalhuaca, San Antonio Masahuat y Santa María Ostuma, llegando con ello a ser una Asociación conformada por 16 municipalidades. En el 2004, la Asociación, con la asistencia técnica del ISDEM, realizó un esfuerzo de sistematización de la experiencia del trabajo asociado, en un momento en el que sus miembros coinciden en observar que si bien el esfuerzo asociado avanza, no todos los municipios se comprometen responsablemente en el mismo. Por ello, como resultado de la reflexión crítica de su proceso, producto del esfuerzo de sistematización, la Asociación identifica como un reto clave el fortalecimiento del trabajo asociado y decide impulsar la elaboración de un Plan Estratégico Institucional de la Asociación de Municipios, así como la definición y puesta en marcha de una estructura organizativa que incluya el montaje de Unidades Técnicas.

Específicamente, en relación con el desarrollo económico territorial es relevante resaltar del Capítulo II: Fines de la Asociación, Art. 5, que priorizan, entre otros elementos:

- Promover y fomentar el aprovechamiento de los recursos turísticos, recreativos, históricos y culturales que poseen los municipios miembros.
- Fomentar el empleo y mejorar las condiciones económicas de la población urbana y rural.
- Desarrollar la infraestructura productiva que permite dar soporte al desarrollo socio-económico que se busca.
- Propiciar la creación de centros de formación profesional en beneficio de la población.

Del contenido del Plan Estratégico elaborado en el 2005, es importante notar que una de sus líneas estratégicas es la Promoción del Desarrollo Económico Local donde señala que la Asociación debe elevar la calidad de vida de los/las habitantes de la región, a partir de:

- Crecimiento económico y social en el territorio.
- Fortalecimiento de los factores que estimulan la productividad (capital social-cultural-ambiental-económica).
- Nivelación de los desequilibrios territoriales.
- Elevar la competitividad del territorio.
- Generar más y mejores oportunidades de empleo.

Debido a la relevancia del segundo reto identificado se conforma una Comisión de Desarrollo Económico Local y se establece también una Oficina Técnica para ellos, con la contratación del Técnico para el DEL de la Asociación en el 2007, la última acción impulsada con una contribución importante del proyecto "Asociaciones Públicas y Privadas para el DEL en El Salvador" de la Asociación, con la asistencia técnica de FUNDE y GTZ y el co-financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN). Por lo tanto, se puede destacar que han habido esfuerzos considerables para la promoción del desarrollo económico local en una forma mancomunada.



Además, sobresalen la mitad de los 16 municipios asociados por sus acciones **a nivel municipal**. Los resultados de un análisis rápido de la actuación municipal para la promoción de DEL, indican que está es todavía un área débil de la gestión municipal. Sin embargo, este conjunto reducido de municipios ha logrado avances con iniciativas locales para el DEL: la elaboración de diagnósticos y planes de desarrollo local con componentes económicos, apertura de Oficinas Locales de Gestión del Empleo (OLGE) en coordinación con el MINTRAB (y con la asistencia técnica de GTZ y AECI), así como de una oficina específicamente para impulsar el DEL (apoyada por FADEMYPE), creación de una comisión del Consejo Municipal o por lo menos un consejal delegado /a para impulsar actividades relacionadas con el DEL y la creación de una partida específica del presupuesto, destinado directamente para contribuir al DEL.

Ejemplos del tipo de iniciativas concretas, específicamente relacionadas con el DEL³ que han sido impulsadas por las municipalidades conjuntamente con otros actores son:

- Construcción de un parque eco-turístico que será co-gestionado con comunidades locales y abrir espacios para el funcionamiento de micro-empresas en Tecoluca.
- Contribución municipal conjuntamente con FADEMYPE para apoyar a la Asociación de Productores, Artesanos y Micro-empresarios en San Pedro Nonualco y grupos asociativos de diversos tipos de empresas turísticas en San Luis La Herradura.

- Infraestructura adecuada para la comercialización de los productos en Santiago Nonualco, Tecoluca y otros municipios.

- Aporte de local y financiamiento para iniciativas económicas de mujeres en Cuyultitán y Tapalhuaca.

- Aportación de capital semilla a agricultores bajo el esquema de un fondo rotatorio en Tecoluca y otras formas de subsidio en varios municipios.

- Aportación de terrenos municipales en comodatos para la construcción de las instalaciones del Polígono de Solidaridad y un centro de formación tecnológica en Tecoluca.

Sin embargo, hasta hace poco tiempo este tipo de esfuerzos públicos y privados han tenido un ámbito de acción exclusivamente local o municipal.

3.2.2 Gestión público-privada para el DEL

Adicionalmente, los actores públicos y privados de Los Nonualcos están construyendo nuevas formas asociativas **a nivel regional** para la prestación de servicios y la gestión de recursos para el desarrollo económico local, el fortalecimiento del tejido económico, y la creación de mejores oportunidades de empleo e ingreso hacia la población de la misma. Es así que se redoblan esfuerzos por mejorar la gestión por medio de acciones coordinadas entre autoridades municipales, organizaciones comunitarias, grupos de mujeres y jóvenes, productores locales, ONG y organismos internacionales de desarrollo.

3. Este listado de ejemplos de iniciativas municipales para el DEL, se ha elaborado con base en los resultados del taller participativo con representantes de las municipalidades y del diagnóstico rápido sobre la actuación municipal para el DEL, realizado por el Técnico DEL de la Asociación de Municipios.

Entre ellos se destacan las dos mesas de concertación público-privado, en dos sectores priorizados: pesca y turismo, así como la implementación del enfoque de cadenas de valor como un instrumento importante de la promoción del desarrollo económico local.

La iniciativa para conformar la **Mesa de Turismo** surgió como parte del trabajo sobre fortalecimiento de la economía y el empleo impulsado por el Programa FORTALECE en articulación con actores institucionales y comunitarios que trabajan en áreas relacionadas con el tema. El turismo fue definido como sector económico en crecimiento y como potencial generador de empleos. La estrategia de trabajo es la de potenciar las fuentes de riquezas del territorio a partir de los recursos locales disponibles bajo el concepto de desarrollo económico local. La Mesa de Turismo se inicia en mayo de 2003, para lo cual fue convocado un taller de constitución por parte de GTZ y un grupo gestor.

Desde esa fecha, la **Mesa de Turismo** funciona como instancia para orientar, planificar y coordinar estrategias, asegurando su integridad y de esta manera generando sinergias de trabajo; se convierte en un ente referente y coordinador de los actores locales que participan en el proceso de desarrollo turístico en la Región Los Nonualcos.

Para la operativización de su planificación estratégica, se elaboran y ejecutan los planes de trabajo anuales a través de comisiones de trabajo convocadas según el proyecto a ejecutar y el interés de los participantes. En la fase inicial de implementación se destaca un fuerte compromiso de los gobiernos locales y los grupos asociativos empresariales, alrededor de cuyos intereses se mueven las instituciones y organismos de apoyo participantes. En esta fase se diseñan doce proyectos turísticos en nueve municipios los cuales son presentados a PROESA para conformar un portafolio de proyectos de inversión.

Los principales proyectos concretados son: ferias turísticas, capacitación a guías turísticos, pasantías de los distintos miembros, conformación de circuitos turísticos y la integración del proyecto para eco-albergues de la iniciativa Centroamérica Verde. Uno de los principales retos, todavía pendiente es la gestión de fondos de inversión para ejecutar los proyectos privados y públicos, se atribuye la falta de avance a este aspecto, dado que la mesa no tiene personería jurídica que ampare la legalidad en los procesos de administración de los fondos.

La iniciativa para conformar la **Mesa de Pesca** surge como parte del trabajo de CENDEPESCA sobre la aplicación de la normativa para la protección y sostenibilidad de los recursos pesqueros en el Estero de Jaltepeque.⁴ Dicha entidad visitó cada comunidad dentro de la zona de influencia del estero ubicado en los Municipios de San Pedro masahuat, San Luis La Herradura, Zacatecoluca y Tecoluca en donde se reunían comunidades y cooperativas pesqueras para discutir el ordenamiento de la

4. Fuente: CENDEPESCA, Resolución No. 240, tomo No.361 del Diario Oficial publicada el 23.12.2003 "Medidas de Ordenación y Conservación para la Protección y sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos en el Estero de Jaltepeque"

actividad de pesca. Algunas comunidades estaban organizadas en cooperativas y otras que no han sido apoyadas por CENDEPESCA para su consolidación.

Aunado a este proceso, el Programa FORTALECE MINEC/GTZ en articulación con actores institucionales que trabajan en áreas relacionadas con el tema se reúnen con dichas cooperativas en julio de 2003, para la conformación de la Mesa de Pesca.

El sector pesca fue definido como sector económico prioritario de atención, debido a la situación de rezago en que se encuentra, el potencial económico de diversificación, por ser un recurso cada vez más escaso pero con gran demanda y porque es una fuente de ingreso y de empleo para una gran cantidad de población de la Región Los Nonualcos. La estrategia de trabajo es la de potenciar las fuentes de riqueza del territorio a partir de los recursos locales disponibles bajo el concepto de desarrollo económico local.

La Mesa de Pesca se constituye para fortalecer el espacio de coordinación y diálogo entre los pescadores artesanales, los pescadores industriales y las organizaciones que pueden influir en el desarrollo de la pesca en forma responsable y competitiva. Se planteó la necesidad de un esfuerzo conjunto entre todos estos actores para atender las principales problemáticas de la actividad pesquera artesanal.

La Mesa de Pesca articula efectivamente los aportes de los pescadores, gobiernos locales e instituciones de gobierno, lográndose la ejecución de los planes operativos de acción en beneficio común. En esta fase inicial de trabajo se destaca el diseño de dieciocho proyectos para promover la competitividad del sector de pesca artesanal, de los cuales uno se lleva a cabo y el resto no han sido financiados. La capacidad de gestión de la mesa y de las cooperativas en este tema, es débil.

Entre las acciones de beneficio común concretadas están las ferias de comercialización y muestras empresariales, capacitaciones técnicas y en gestión empresarial, pasantías a miembros, estudio de comercialización y avances en los mecanismos de aplicación.

Además de estas mesas de concertación público-privado, hay diferentes experiencias de los actores locales en el enfoque de fomento de **Cadenas de Valor**, otro instrumento importante en la promoción del desarrollo económico local. Las cadenas, apoyadas por GTZ en la región, han sido el enlace de productos deshidratados, de agricultura orgánica y la de añil. Las cadenas de valor más recientes son las de lácteos y frutales, apoyadas por FUNDE, GTZ y BID.

Además, se apoyaron procesos asociativos de carpinteros y la conformación de la Cámara de Artesanos y Artesanos de Los Nonualcos. A través de estas iniciativas se fortalecieron tanto la articulación



pública-privada hacia las demandas concretas de las empresas y asociaciones locales, como la oferta de servicios en este enfoque con metodologías e instrumentos.

Estas experiencias formaron la base para que el equipo de actores locales de la región se fortalezca y consolide. En enero de 2007 se conformaron como el **Equipo Impulsor DEL**. Su rol principal fue el de tomar el liderazgo y dinamizar el proceso de construcción participativa de una Estrategia de DEL para la Región Los Nonualcos y fortalecer la institucionalidad público-privado regional para su implementación.

Su naturaleza fue temporal, existiendo hasta convertirse en el CODENOL, previo al lanzamiento público de la Estrategia DEL y conformación de la institucionalidad de gestión. Estaba integrado por personas que se han destacado por su protagonismo en procesos de DEL en la región: Representantes de municipalidades más dinámicos en DEL, representantes públicos y privados de mesas existentes (pesca, turismo y empleo), de proveedores de SDE y F (FADEMYPE), la gremial empresarial AMPES, así como participantes en asociaciones de pequeñas empresas (GBL y Asoc. San Pedro) y cadenas de valor (lácteos y frutales).

Las funciones esenciales del Equipo Impulsor DEL fueron:

- Concertar con el Equipo Técnico (GTZ, FUNDE y AMN) la metodología de la construcción participativa de la Estrategia DEL.
- Apoyar con la identificación y convocatoria de los participantes el proceso de construcción de la Estrategia.
- Convocar a los talleres participativos relacionados con la construcción participativa de la Estrategia.⁵
- Dar seguimiento al proceso de construcción de la Estrategia DEL, discutiendo e integrando insumos parciales y tomando las decisiones estratégicas necesarias para el avance y conclusión del proceso.
- Comunicar y retroalimentar a los y las actores y espacios claves para la construcción de la Estrategia. Asociación de Municipalidades, Mesas, Concejos, etc.
- Formarse y participar como co-facilitadores con el Equipo Técnico en los talleres participativos de construcción, según su disponibilidad de tiempo e interés.
- Presentar los resultados integrados del proceso de construcción para su validación y posterior lanzamiento público.

Fue así que surgió la “semilla” para la creación de la institucionalidad territorial para implementar acciones concertadas entre el sector privado y público a favor de las economías locales.

5. Apartado elaborado con base de la sistematización de la experiencia de la Mesa de Empleo.



3.2.3 Redes de apoyo al desarrollo empresarial y el empleo

Otro elemento clave del proceso de fortalecimiento de la institucionalidad territorial, para la promoción del desarrollo económico local de la Región de los Nonualcos, es la progresiva articulación de una diversa red de instancias públicas y privadas que prestan servicios complementarios y demandados por el tejido económico productivo y la población económicamente activa para que éstos sean más competitivos.

Entre estas redes figuran la Mesa de Empleo, la Red Nacional de Oportunidades para el Empleo con sus 5 Oficinas Locales de Gestión del Empleo nuevas en la región, el Centro de Desarrollo Económico Local en la Alcaldía Santiago Nonualco en cooperación con FADEMYPE, la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero, así como el Centro de Desarrollo de Negocio de la CONAMYPE.

La iniciativa para conformar **la Mesa de Empleo** surge como parte del trabajo de fortalecimiento de la economía y el empleo impulsado por el Programa FORTALECE MINEC/GTZ en articulación con actores institucionales y comunitarios, que trabajan en áreas relacionadas con el tema. El primer encuentro de trabajo se realizó en agosto de 2003. Desde entonces, se han desarrollado una serie de iniciativas haciendo de la mesa un referente para el fomento del empleo en la Región Los Nonualcos.

La Mesa de Empleo se define como un espacio de discusión, reflexión, propuestas y acción integrada por representantes de los sectores públicos y privado: empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG's), iglesias, organismos de cooperación y organismos financieros, nacionales e internacionales relacionados con la formación y el empleo en la Micro Región Los Nonualcos.

Para la operativización de su planificación estratégica, la Mesa define planes de trabajo anuales que responden a la planificación estratégica. Su implementación se organiza y ejecuta a través de comisiones de trabajo según ejes estratégicos y programas: Emprendimiento, Formación Vinculada a la Empresa, Intermediación para el Empleo y otras, para tareas concretas como la de organización de Ferias de Empleo.

En su fase inicial de implementación, se destacan: un fuerte compromiso institucional y una articulación de los gobiernos locales con el nivel nacional que rompe el paradigma de las fronteras políticas.

Asimismo, el diseño colegiado de metodologías de aprendizaje y orientación laboral, su aplicación piloto en la región; el acercamiento de la oferta institucional y las necesidades tanto del sector empresarial como de la población desempleada, como es el caso del Programa HABIL del INSAFORP, el acompañamiento de proyectos y programas de las entidades nacionales para una eficiente y

amplia ejecución en la región como las Ferias de Empleo del MINTRAB y las Oficinas Municipales de Empleo del programa RED/FEDISAL; el fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión municipal del desarrollo económico local y del empleo en sus territorios con la designación de enlaces municipales de empleo y su constante formación y asesoría técnica.

En el año 2007 se abrieron cinco **Oficinas Locales de Gestión de Empleo (OLGE)** en las municipalidades de la Región Los Nonualcos que forman parte de la Red Nacional de Oportunidades de Empleo del Ministerio de Trabajo (MINTRAB). En ellas participan la empresa privada, instituciones gubernamentales y ONG's, en este caso particular con la asistencia técnica de GTZ y AECI. Cada OLGE atiende no solo el municipio donde está ubicada sino a todos los que se encuentran cercanos a ella. El papel de ésta es el de realizar acciones para la gestión del empleo, lo cual implica la intermediación y vinculación laboral, la identificación de nuevas actividades generadoras de empleo, autoempleo y la participación en procesos de concertación locales, tendientes a la gestión del empleo en la región. La base de datos de la OLGE cuenta no solo con los registros de personas en busca de empleo y puestos de trabajo vacantes en los municipios a los cuales se circunscribe, sino los de toda la región y del país, lo que permite que la población pueda acceder a más información y a más oportunidades laborales. El trabajo de las OLGE es monitoreado y acompañado por el MINTRAB, el cual proporciona, además, la capacitación, información, acompañamiento y asistencia técnica. Tanto el personal municipal de cada OLGE como del MINTRAB participan en la Mesa de Empleo.

En esta misma dirección y como soporte al fortalecimiento del tejido empresarial, se promueve la articulación del conjunto de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial y financieros en la recién formada **Red de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros de Los Nonualcos**.

Esta próxima etapa de la construcción socio-institucional de la región es impulsada desde los comienzos de 2007, con una contribución importante del proyecto "Asociaciones Públicas Privadas para el DEL en El Salvador" de la AMN, con asistencia técnica de la FUNDE y la GTZ, junto al cofinanciamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN).

La FUNDE, en coordinación con la GTZ y la Asociación de Municipios de Los Nonualcos, lleva a cabo un proceso para identificar y convocar a todas las instancias que actualmente prestan servicios técnicos y financieros al tejido económico-productivo del territorio, compuesto por productores/as agrícolas, propietarios/as de micro, pequeñas o medianas empresas.

Es así, que en enero de 2007 se inicia una serie de talleres con participación amplia de éstas instancias para iniciar el proceso de articulación de una Red de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros de la Región Los Nonualcos (Red SDE y F); así como para definir y concertar el carácter y naturaleza de las líneas generales de un plan de acción que facilite e impulse su desarrollo.

La Red se define como un espacio de concertación y coordinación integrado por proveedores de servicios de desarrollo empresarial y financiero de los sectores públicos y privados, con intervención en la Región Los Nonualcos. Tiene a la vez como misión, ser una instancia que coordina esfuerzos de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial y financieros, para conocer y satisfacer las necesidades de fortalecimiento empresarial y de financiamiento de los actores económicos locales en la Región Los Nonualcos.

Basados en su Plan de Acción, la Red ha impulsado diversas actividades durante el 2007, incluyendo la realización de un foro sobre alternativas de financiamiento para pequeñas iniciativas económicas de la región, acercando los oferentes de servicios financieros existentes en la región con una diversidad de pequeñas empresas y los proveedores de servicios de desarrollo empresarial no-financieros. También, a finales de 2007 impulsó una feria empresarial con pequeñas empresas agropecuarias, agroindustrias y artesanales de toda la Región Los Nonualcos.

La idea de los **Centros de Desarrollo de Negocios (CDN)**, comienza en el año 2001 como solución a dos intereses de la CONAMYPE:

- 1 - Descentralización de los servicios: Acercar los servicios a las MYPE's con el fin de aumentar su cobertura en el ámbito nacional, disminuyendo los costos de transacción para la población empresaria y complementar otros programas y proyectos que actúan con un enfoque de Desarrollo Local como estrategia de desarrollar regiones determinadas.
- 2 - Ventanilla única: Brindar a las MYPE's un lugar en donde puedan realizar todos los trámites relacionados a la formalización de las empresas.

En el 2005 surge la idea de promover los servicios mediante un esquema local tipo "aeropuerto". El esquema definía un centro de servicios que no pertenecía a las instituciones prestadoras o promotoras sino que, el centro facilitaría la prestación de servicios en una región determinada proveyendo la infraestructura necesaria para que esto sucediera, absorbiendo sus costos de los diferentes proyectos y programas que mantuvieran presencia en la región.

Para probar el modelo se realiza una prueba piloto, ofreciendo solamente servicios de CONAMYPE con el apoyo del proyecto FOMYPE-UE, inaugurando un centro en la región occidental en Sonsonate. En agosto de 2006 se inaugura el CDN San Miguel y en marzo de 2007 el de Zacatecoluca, ambos con el mismo modelo que en Sonsonate.

El CDN comienza brindando los servicios de una ventanilla única: trámites y asesorías (sobre los trámites de formalización), el Fondo de Asistencia Técnica (FAT), conferencias sobre temas de interés de las MYPE's e información financiera. De los 4 servicios, el único que no es gratuito es el de asistencia técnica. En el camino se fueron ampliando los servicios existentes y agregando nuevos.

Se comenzó a vincular a los centros con el sector privado, sobre todo con el sector financiero y también con proyectos y ONG's. Actualmente el CDN de Zacatecoluca forma parte del equipo coordinador de la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero.

3.2.4 Punto de partida socio-institucional

Cuando se inicia la construcción participativa de la presente Estrategia DEL en noviembre de 2006, el punto de partida socio-institucional se caracteriza por los siguientes aspectos:

La Asociación Municipal de Los Nonualcos prioriza el DEL.

Varios gobiernos locales tienen planes de desarrollo con componentes económicos.

Inciden programas nacionales de fomento productivo en iniciativas puntuales del territorio.

Funcionan mesas de coordinación público-privada: turismo y pesca

Hay iniciativas sectoriales de fomento de cadenas de valor: frutas, lácteos, artesanías, turismo.

Operan grupos asociativos de diferentes sectores con su propia planificación.

Existe un conjunto de iniciativas económicas de varios sectores integrados en el consorcio del Grupo Bajo Lempa.

Hay una red de apoyo que presta servicios de desarrollo empresarial y empleo.

Aún así, este panorama se caracteriza por la fragmentación de los esfuerzos de los actores públicos y privados. En su mayoría son iniciativas puntuales, no articuladas con otras, que consisten en el apoyo a un solo grupo productivo aislado y en una sola localidad. Por otro lado, los sectores con mayor generación de empleo y valor agregado, como lo son la industria y servicios específicos, no participan en la dinámica de concertación y coordinación público-privado. La mayor vinculación consiste en el trabajo de la Mesa de Empleo a través de la intermediación laboral y las ferias de empleo. Además, hay una gran variedad de planes y visiones estratégicas para el fomento productivo, a nivel de las mesas, la Asociación de Municipios Los Nonualcos y los gobiernos locales. Hace falta la integración hacia una visión común de desarrollo económico local para la Región Los Nonualcos entre actores públicos y privados, tanto nacionales como locales, por lo cual se inicia la construcción participativa de la Estrategia DEL que busca integrar todas las iniciativas en marcha.

3.3 Desarrollo económico de Los Nonualcos

La Región Los Nonualcos cuenta con un tejido económico-productivo diverso en términos de los sub-sectores presentes, desde lo agropecuario, la industria manufacturera, comercio y hasta servicios diversos, incluyendo el turismo, así como en términos del tamaño de las empresas. Predominan el número de pequeños productores, micro y pequeñas empresas, pero donde las grandes empresas generan importantes cantidades de empleos remunerados y dominan ciertos mercados.



La productividad y rentabilidad de las pequeñas iniciativas económicas tienden a ser bajas debido a la limitada inversión en tecnologías productivas y su desarticulación y dependencia en la comercialización de sus productos y servicios. Las grandes empresas manejan inversiones importantes y crecientes vinculadas al desarrollo turístico, diversos tipos de maquilas (especialmente textiles) y servicios relacionados con el desarrollo del aeropuerto, actividades agroindustriales y otros.

A pesar de ello, tienen una débil vinculación con las dinámicas económicas del territorio, tanto en términos de compras a proveedores locales, como en el empleo de personas locales.

3.3.1 Desarrollo económico por sectores

Según la información del Censo Económico y Directorio Empresarial de DIGESTYC se hace a continuación una caracterización de la economía no-agropecuaria de la Región Los Nonualcos⁶

Dentro del marco nacional, los establecimientos empresariales, no-agropecuarios, de los dieciséis municipios integrados en Los Nonualcos representan el 4.1% del parque empresarial del país, ocupando el 3.9% de las personas. Las empresas del departamento de La Paz generan el 4.0% de los empleos remunerados y el 3.1% del total del valor agregado registrado para las empresas censadas.

Un hecho a resaltar es el alto porcentaje de mujeres empleadas (60.7%) comparado con hombres en las empresas del Departamento de La Paz, la cual es el porcentaje más alto en el país. También, es importante remarcar que La Paz es el tercer departamento con el promedio más alto de remuneración anual en los establecimientos que tienen cinco o más personas ocupadas con \$5,308, ubicándose justo debajo del promedio nacional (\$5,882) y de los departamentos de La Libertad con (\$ 5,664) y San Salvador (\$ 5,677).

Una parte de la explicación para este fenómeno es la, relativamente, concentración más alta en empresas del sector **Industria**, comparado con el sector de comercio y otros sectores en el Departamento de La Paz en relación con el país. Al comparar el tejido económico-productivo del departamento de La Paz con el del país, se nota que La Paz es relativamente más especializada en la rama de industrias manufactureras, la cual genera el 49% de sus empleos comparado con el 29% a nivel nacional, aunque el porcentaje de establecimientos es similar (14% La Paz y 13% El Salvador).

Esta diferencia en especialización está marcada por las empresas de fabricación de prendas de vestir, principalmente “maquilas”. También, se explica esta diferenciación industrial de La Paz, por una relativa especialización en la fabricación de otros tipos de equipo de transporte, con cuatro empresas de este tipo que generan en su conjunto 1,080 empleos (del total de 1,227 empleos generados en esta rama en el país).

6. Los datos de este apartado son cálculos propios con base en datos del MINEC, Directorio Empresarial y Censo Económico 2005 disponibles en <http://www.censos.gob.sv/censos>. Se utilizan datos de los 16 municipios de la Región de La Paz donde posible del Directorio Empresarial y del Departamento de La Paz del Censo Económico 2005, donde no existen desagregados por municipio.

Por el contrario, el tejido económico de La Paz está relativamente menos especializado en el **Comercio**, medido por el porcentaje del empleo generado (28% vs. 36% a nivel nacional). Existe un porcentaje relativamente mayor de establecimientos de comercio al por menor en La Paz (64%), comparado con el país (60%), pero estos generan porcentualmente menos empleo (24% vs. 27% a nivel nacional).

También, existe cierta especialización de La Paz en servicios diversos de la rama **Transporte**. Las empresas relacionadas con el transporte de La Paz generan relativamente más empleos comparados con sus contrapartes nacionales (7% La Paz vs. 5% a nivel nacional). Aunque esta rama de transporte cuenta con menos establecimientos (2% vs. 3% a nivel nacional), existen 20 empresas dedicadas a actividades de transporte complementarias y auxiliares que generan 1,641 empleos, (1,076 de los cuales se generan nada más en 5 empresas de Actividades de Agencias de Viajes y Organizadores de Viajes; Actividades de Asistencia a Turistas), lo que representa el 24% de los empleos totales generados en este rubro e indica la relativa especialización de La Paz en esta área. Adicionalmente, esta diferencia sería significativamente mayor, si los 889 empleos, reportados para el Aeropuerto Internacional hubieran sido contabilizados en La Paz.

La Paz también es relativamente menos especializada en la rama general de **Servicios** que el resto del país, ya que genera el 14% de empleos vs. 26% a nivel nacional, aunque el porcentaje de establecimientos en esta rama es similar (17% vs. 19% a nivel). Esta diferencia está relacionada principalmente con el menor porcentaje de empleos en "Actividades Inmobiliarias".

Dentro de los dieciséis municipios de la Región de Los Novalcos el sector económico, no agropecuario, que genera la mayor cantidad de **empleos** es la industria (49.6%), seguido por el comercio (28.6%), servicios (13.6%) y transporte (7.3%). Ninguno de los demás sectores (agroindustria, electricidad, minas y canteras o construcción) genera más del 1% del empleo.

De forma similar, el sector industrial de La Paz, genera el 40% de las ventas y otros ingresos de operación que genera el departamento, seguido por el comercio (32%; transporte y comunicaciones (12%), servicios (9%) y agroindustria (3%).

Igualmente, la industria es el sector que más participa en la generación del **Valor Agregado Censal** en La Paz con el 47%, comparado con los establecimientos dedicados al transporte, almacenamiento y comunicaciones (17%), el comercio (17%); servicios (11%), el suministro de electricidad (4%), la agroindustria con (2%), la construcción (1%) y minas y canteras (0.2%) (Censo Económico 2005, Resumen).

En comparación con los otros sectores, existen significativamente más establecimientos comerciales (67.2 del total), indicando la predominancia del micro-comercio (1.7 empleados en promedio). Los

establecimientos industriales (13.8% del total) generan un promedio de 14.3 empleos y los del conjunto de servicios (17.2 del total) generan 3.2 empleos en promedio. Los establecimientos con 5 o más ocupados, localizados en el departamento, representan el 5.1% del total del tejido empresarial no-agropecuario.

Sin embargo, generan el 64.9% de los empleos y el 89.6% del empleo remunerado en el departamento de La Paz; también el 82.6% del total de las ventas y otros ingresos de operación y el 86% del valor agregado censal, indicando su peso relativo en las dinámicas económicas del territorio (Censo Económico 2005, Resumen).

No existen datos similares de las actividades agropecuarias de los Municipios aún. Sin embargo, es útil hacer referencia a un estudio realizado por FUNDE y CORDES por encargo de la GTZ sobre pequeñas iniciativas económicas de mayor potencialidad de desarrollo en las zonas rurales de 15 Municipios de La Región Los Nonualcos. Este estudio identificó 179 iniciativas económicas en los rubros (GTZ, FUNDE, CORDES, 2003):

- 77 iniciativas orientadas principalmente a la agricultura (43%), incluyendo producción de hortalizas, frutales perennes, melón, sandía, piña, maracayá, yuca, loroco, plátano, caña y árboles maderables.
- 47 de las iniciativas de un giro pecuario (27%), con la producción lechera siendo la de mayor participación, seguida por la granja de pollos y gallinas ponedoras.
- 13 empresas de carácter agro industrial (7%), procesando semilla de marañón, procesamientos semi industrial y artesanal de lácteos, explotaciones apícolas , un aserradero y una molienda de caña.
- 38 iniciativas de pequeña manufactura o industria rural local (21%), incluyendo talleres de estructura metálicas, carpinterías, mueblerías, productos de barro, varios tipos de artesanías y panaderías.
- 4 empresas de servicios y comercio (2%), fundamentalmente de servicios agrícolas, transporte y comercio (venta de productos agrícolas y viveros).

Un análisis de carácter general de las pequeñas iniciativas económicas rurales identificadas con mayor potencialidad de desarrollo en la Región Los Nonualcos revela su relativa fragilidad. La mayoría de las iniciativas están dedicadas a un único producto. Un 85% de las iniciativas generan 10 empleos o menos, el otro 15 % corresponde a cooperativas, empresas agro industriales, o familias de agricultores asociados. La percepción de los empresarios en cuanto a rentabilidad de sus negocios es poca en el 75% de las unidades encuestadas. Las expectativas en cuanto a solidez y porvenir son modestas.

70% de iniciativas realizan su actividad comercial en el Cantón o Municipio. También, en el 70% el precio determina la competencia, el 35% de las iniciativas agropecuarias encuentran mercado en

las cabeceras departamentales incluido San Salvador. Lo que significa que están orientados en su totalidad al mercado local. Además, el 85% de iniciativas generan poco valor agregado moderadamente. Es una minoría (4%) la que logra una mayor generación de valor agregado. Se puede decir que aún las iniciativas que se consideran las más exitosas, identificadas por actores clave de la región, no tienen la capacidad de acumular capital.

El 87% de las iniciativas son familiares. La minoría de iniciativas organizadas (8%), más allá de la familia, refleja mayor dinamismo y solidez. Estas iniciativas son asociaciones de productores que alcanzan encadenamientos productivos de agro industria fundamentalmente. La existencia de una instancia de coordinación es minoritaria, coincide con el 8% de iniciativas con algún nivel de organización asociativa. La gran mayoría manifiesta no tener relaciones con las alcaldías (87%).

La herramienta de gestión empresarial usualmente incorporada es la contabilidad formal (30%). Planes de negocios o estudios de mercado no llegan al 10%. Llama la atención que la inmensa mayoría (92%) no participa en programas de fomento a la empresa (ni otro tipo de programas). Para todos los sectores la tecnología encontrada mayoritariamente (80%) es tradicional, sin actualización ni innovación. Se trata de prácticas realizadas de la misma manera por muchos años. En resumen, el nivel de desempeño y gestión es bajo.

Las familias se ubican entre bajos ingresos sin seguridad alimentaria y bajos ingresos con seguridad alimentaria (87%). En la mayoría de los casos se reconoce que la identidad económica les genera "algo" de ingresos (75%). El sondeo permitió registrar la participación de la mujer y la juventud, no así la calificación de esa participación.

Partiendo de un estudio más amplio, se analizan los siguientes sub-sectores con mayor importancia para la economía local de la Región Los Nonualcos:

- Agropecuario y Agroindustria
- Acuicultura y Pesca Marina
- Manufactura
- Comercio
- Turismo
- Servicios Logísticos y de Transporte

Agropecuario y Agroindustria.⁷

El sector agropecuario ocupa la mayor parte de la población rural, donde el cultivo de la caña de azúcar y la ganadería (doble propósito, láctea y de carne) son las actividades comerciales de más peso económico (capital invertido, empleo e ingresos generados), seguido por la fruticultura, mezclado con la cañicultura en las zonas altas. Sin embargo, la mayor parte de las familias del área rural siembran granos básicos para subsistencia, un sistema caracterizado por los altos costos de insumos

7. El análisis presentado aquí tiene como base los diagnósticos participativos realizados dentro del proceso de construcción de la Estrategia DEL, complementados por el diagnóstico del Plan de Desarrollo Territorial y un estudio sobre iniciativas económicas rurales realizado en el 2003 por FUNDE y CORDES para la GTZ. No existen datos recientes de fuentes oficiales.

y vulnerabilidad por inundación y sequía. Está actividad es complementada por la pequeña crianza de animales y ganado mayor, otras actividades de comercio en pequeño (tiendas, ventas ambulantes, etc.) y en empleos agropecuarios temporales, en las economías informales urbanas, u otras, generalmente de bajos ingresos.

El **cultivo de caña** para entregar a los diversos ingenios del país, quizás la actividad agropecuaria más importante de la región. Está actividad genera bastantes empleos en la zafra y labores de siembra y cultivo, pero son temporales y no bien remunerados, aunque trabajando varios jornales por día se pueden lograr mayores ingresos. Estos empleos son fuentes de ingresos complementarios para otras familias rurales que dependen de la agricultura de subsistencia y otras actividades. Las familias que se emplean en esta actividad económica son principalmente de la zona rural e inclusive, muchas de ellas provienen de otras zonas del país, aprovechando la generación de empleo durante la temporada de zafra.

Este es el rubro productivo actualmente más rentable para las cooperativas, comparado con la ganadería y otros, y en adición al pago de salarios, provee ingresos para las cooperativas que son utilizados para sus programas sociales para socios de subsidio a servicios de salud, pensiones para la tercera edad, etc. Las técnicas de cultivo, intensivas en el uso de agroquímicos, causan problemas todavía no cuantificados de contaminación ambiental, para la salud de trabajadores y vecinos, así como para otros productores cuyos cultivos son dañados por estos agroquímicos.

La **ganadería láctea** es de similar importancia que la caña en el sector agropecuario. Genera poco empleo permanente en comparación con el área utilizada y la inversión en capital. A diferencia de la caña, hay muchas familias que desarrollan la producción ganadera a pequeña escala, como parte de sus sistemas productivos de subsistencia. Existe también un tejido más consolidado de medianas explotaciones ganaderas de particulares y de cooperativas, con mayor nivel tecnológico y productividad. Estos productores tienen mayor nivel de organización. Venden a la empresa Petacones y a otras empresas industriales del país, así como a procesadoras artesanales de quesos. Existe una creciente demanda de los procesadores de leche en cantidades suficientes y de calidad. La comercialización de mucha leche es controlada por intermediarios. El tipo extensivo de ganadería promovida en algunos territorios está causando deforestación.

Vinculado con este primer sector, existe una diversidad de iniciativas **agroindustriales**⁸ El sub-sector agroindustrial predominante es la **producción láctea** que genera una cantidad importante de valor agregado y un mercado demandante para la producción lechera. La mayor planta procesadora de la región es Petacones pero existen otros medianos como Puebla, Biolact y la planta de la Asociación de Mujeres Rurales ASMUR en Tecoluca y además de un conjunto bastante importante de procesadoras

8. En el Censo Económico y Directorio Empresarial 2005 solo se registra una empresa agroindustrial, un beneficio arrocería que genera 149 empleos en el municipio de El Rosario, La Paz. Sin embargo, se constata empíricamente en el territorio que esto no representa la totalidad de las empresas y otras iniciativas de procesamiento de diversos productos de origen agropecuario que en su mayoría se ubican fuera de las áreas urbanas cubiertas en estos registros.

a pequeña y mediana escala para el mercado informal. La productividad y la calidad de los productos de las plantas más tecnificadas es mayor y generan menos empleos, pero de mayor calidad. La pequeña producción láctea genera más empleos e ingresos importantes para los propietarios, muchas veces mujeres. Varias de estas plantas realizan ventas fuera de la región. Petacones exporta hacia el mercado regional y los Estados Unidos.

El **procesamiento de frutas** es más incipiente, pero tiene un potencial ya identificado en el mercado. Existe una planta pequeña de procesamiento de frutas de la cooperativa de la Juventud Rural en Tecoluca (FRUTANAL) que tiene buena tecnología y personas formadas para expandir, pero su producción actual es limitada. Existen un conjunto importante de por lo menos diez iniciativas económicas de mujeres que producen dulces, fruta deshidratada y diferentes bebidas fermentadas basadas en frutas que están vendiendo localmente, o a través de redes en el mercado nacional.

En la región existe un conjunto de **pequeños productores de panela**, aglomerados en los municipios de Santa María Ostuma, Santiago Nonualco, San Rafael, San Juan Nonualco y Tecoluca. La mayoría tienen limitada tecnología para el cultivo de la caña y el procesamiento de la panela. Para la comercialización dependen de intermediarios.

Sin embargo, se han identificado oportunidades de mejorar la comercialización de sus productos actuales, y un mercado dinámico para panela sólida más higiénica, de panela granulada y de otros sub-productos. En la región solo se produce panela granulada en un trapiche en Tecoluca con el apoyo de CORDES y también en municipios en el Valle del Jiboa de San Vicente, por la cooperativa de productores ACOPANELA, la cual tiene una demanda insatisfecha para la exportación de productos con registro sanitario hacia los Estados Unidos.

Existe también agroindustrias grandes de arroz y maíz, pero mucho del producto que procesan no es de la región, sino importado al país o de otras regiones, y por lo menos una granja avícola de escala industrial.

Acuicultura y Pesca Marina

La costa pacífica, especialmente en el área comprendida entre el Estero de Jaltepeque y sus alrededores, representan un cuerpo de agua importante para el hábitat de muchas especies de moluscos, crustáceos y peces por lo que la mayoría de las comunidades pesqueras basan su actividad en la explotación de los recursos hidrobiológicos (Plan Estratégico Mesa de Pesca).

La pesca es una de las actividades más importantes para el sostenimiento de las familias residentes en los municipios costeros de la Región Los Nonualcos. Aporta aproximadamente el 16% del total de la producción pesquera que se desarrolla en el país, lo que equivale aproximadamente al 17%



de las divisas que ingresan por este concepto.⁹ En la zona se practica la pesca industrial o de arrastre camarero con fines de exportación, sin olvidar la pesca artesanal. Las principales especies marinas que se explotan son camarón, curvina, pargo, bagre, róbalo y tiburón. También hay una gran variedad de crustáceos y moluscos.



Muchas familias dependen de la pesca artesanal, generando ingresos cíclicos de autoempleo. La pesca artesanal, tanto en aguas marinas como en el estero, es realizada por pescadores organizados en cooperativas y por personas individuales que alquilan embarcaciones. La actividad es de relativa baja productividad y tiene limitantes ambientales para la sostenibilidad de la producción. La comercialización de la pesca artesanal es local.

Las cooperativas adquieren el producto capturado por sus socios o por los pescadores individuales y lo venden a los intermediarios. La presencia de mujeres en el oficio de la pesca es significativa, ya sea en la recolección del pescado, en su procesamiento y en su comercialización. Sin embargo, existen iniciativas impulsadas por la Mesa de Pesca para generar nuevas actividades (cultivos de ostras, etc.), impulsar la pesca responsable y vincular la pesca con la dinámica turística.

Está zona también tiene potencial para el cultivo del camarón marino, tilapia y conchas (andara), las cuales tienen potencial de mercado para crecer.

Sin embargo, está actividad no se ha desarrollado de manera sostenida, debido al poco manejo de las técnicas de cultivos por parte de los productores pequeños y las dificultades para obtener el permiso ambiental para la infraestructura de los estanques (Plan Estratégico Mesa de Pesca).

Para potenciar los cambios requeridos para el desarrollo sostenible de la pesca artesanal y la acuicultura en la zona costera, un potencial importante es el buen nivel de organización de los y las pescadores artesanales en cooperativas y la federación FECOOPAZ.

9. MAG. Centro de Desarrollo de la pesca y la acuicultura. Estadísticas pesqueras y acuícolas 2002. V. 29. El Salvador. Documento en línea. <http://www.mag.gob.sv>

Manufactura

El sector de manufactura, genera la mayor parte de los empleos remunerados y formales dentro de la economía regional. Dentro de este sector, la mayor parte de los establecimientos empresariales del departamento de La Paz están ubicadas en la división de elaboración de productos alimenticios y bebidas: 65% del total de 1,000 y 31% de las 62 empresas con cinco o más empleados, pero solamente el 3% de los empleos remunerados del total de la industria.

En segundo lugar de términos numéricos, están las empresas de la división de fabricación de prendas de vestir que representan el 15% del total de establecimientos, pero el 26% de las empresas con 5 o más empleados. Sin embargo, estas empresas generan el 84% de los empleos remunerados de la industria y 95% de los empleos remunerados de la industria ocupadas por mujeres en La Paz (72% del total de empleos remunerados de mujeres). Otra división de relativa importancia, especialmente en términos de empleos remunerados generados son las dos empresas registradas que generan un total de 1,077 empleos (8% del total de la industria).

En este sentido, hay que reconocer a estos tipos de empresas para la economía de la Región Los Nonualcos, sin embargo, y con referencia específica a las empresas maquileras de textiles y otros productos, se considera que en su mayoría son empleos de salario mínimo, que las actividades productivas realizadas no están vinculadas con proveedores locales, generan escasos ingresos para las municipalidades y sí generan contaminación ambiental. En la región existen tres zonas francas que generan el 35% del empleo ofertado por todas las maquilas del país. En ellas se aglutinan 34 empresas y fuera de ellas 8 recintos fiscales. Las zonas francas y los recintos fiscales generan casi 13 mil puestos de trabajo que representan el 13% del empleo en la zona.

También, existe un conjunto de pequeños talleres industriales en una diversidad de sub-sectores: carpinterías (muebles, etc.), metal, mecánica, sastrería, corte y confección, cuero y calzado, materiales para construcción y panadería, entre otros que generan ingresos para dueños y empleados, que se cree serían más altos de producción agropecuaria y de las maquilas. Su aglomeración por áreas determinadas del territorio, favorece el desarrollo de estas industrias. Tienen limitantes de capitalización, tecnología y de acceso al mercado nacional.

Es también importante señalar la existencia de una diversidad de talleres de artesanías como potencial a explotar bajo el distintivo de la historia y desarrollo cultural de la Región Los Nonualcos. Existe un conjunto creciente de pequeños talleres de artesanías especializados en joyería, teñido, vestimenta, vidrio, velas, etc., algunas de las cuales están aglutinándose en una cámara de artesanos/as de Los Nonualcos en formación. Contribuyen a la generación de la identidad regional a través de producción diferenciada con identidad cultural propia del territorio y se vinculan bien con las proyecciones turísticas. Además, es importante resaltar que involucran prioritariamente a mujeres y jóvenes en estas actividades.



Comercio

Las actividades comerciales están concentradas en las zonas urbanas del territorio, especialmente en Zacatecoluca y en los demás municipios de lo que se conoce como la Ciudad Lineal. La mayor parte de las empresas comerciales están en la división del comercio por menor (96% del comercio y el 65% del total de establecimientos), las cuales generan el 7.8% de los empleos remunerados. Las empresas comerciales con 5 y más empleados son relativamente no significativas dentro de la estructura del tejido empresarial (1% de establecimientos y 2% de empleos remunerados). Algunas grandes empresas vinculadas con cadenas nacionales de supermercados y venta de otra mercancía están presentes en el territorio, pero la gran mayoría de las actividades son desarrolladas por micro y pequeñas iniciativas de la economía informal, generando ingresos de subsistencia.

Sin embargo, la aglomeración de muchas de estas iniciativas en áreas urbanas y especialmente en los mercados municipales representa una oportunidad para fortalecer su organización y desarrollo iniciativas público-privadas para su desarrollo conjunto.

Turismo

Los servicios de la industria turística son un rubro de creciente importancia en la región. Un aspecto fundamental de su potencialidad es que, además de su propia dinámica de generación de oportunidades de empleo e ingresos, genera vinculaciones positivas con otros sub-sectores de la economía territorial.

En el departamento de La Paz, las empresas de la división de “Hoteles y restaurantes” representan el 9% del parque empresarial y generan el 5% de los empleos remunerados. El conjunto de restaurantes relativamente bien establecidos en los centros urbanos más importantes y las zonas turísticas se considera importante; varios de las cuales ofrecen servicios para eventos sociales y se considera mucho su potencial.

Existe una aglomeración importante en la Costa del Sol, pero también iniciativas en otras partes del territorio donde existe un potencial importante para el crecimiento de este tipo de actividades. La existencia de la Mesa de Turismo y los grupos asociativos empresariales del sub-sector, son importantes factores que potencian las perspectivas de desarrollo del sector.

Servicios Logísticos y de Transporte

El transporte de pasajeros bajo concesión pública y los otros servicios de transporte de diversas personas y mercancías representa uno de los sub-sectores más importantes de la economía micro-regional. Muchos de los servicios de este sub-sector son prestados por pequeñas empresas o dueños individuales organizados en una diversidad amplia de cooperativas y asociaciones. En general, el desarrollo del sector se beneficia de la relativa buena conectividad del territorio y su futuro está vinculado con la proyección nacional de plataforma de servicios.



En el departamento de La Paz se registran 64 establecimientos empresariales y 35 con más de 5 empleados en las divisiones de “Transporte por vía terrestre” y “Actividades de transporte complementarias y auxiliares”, las cuales en su conjunto representan el 1% de los establecimientos (74), pero el 8% (1480) de los empleos remunerados. Vinculados directamente a la actividad del transporte, incluyendo vehículos particulares. También, hay diversos servicios adicionales que agregan importancia a este sub-sector de la economía regional. Por ejemplo, en el departamento de La Paz, existen 29 empresas registradas de Alquiler de equipo de transporte generando 51 empleos remunerados, Venta, mantenimiento y reparación de vehículos (171 empresas y 412 empleos remunerados) y de Fabricación de vehículos automotores, remolques y semi-remolques” y “Fabricación de otros tipos de equipo de transporte” (5 empresas y 1,077 empleos remunerados).

Analizadas las actividades vinculadas al transporte privado y público de pasajeros y otros bienes, se observa que este rubro representa el 2% de establecimientos, pero el 22% de los empleos remunerados en la Región Los Nonualcos. Dentro de este conjunto el Aeropuerto en sí no está representado por no tener sus oficinas centrales en la región.

Alrededor del Aeropuerto Internacional de El Salvador existe una dinámica importante y creciente de desarrollo de servicios logísticos vinculados con el transporte de pasajeros, ida y vuelta hacia el país y del territorio hacia San Salvador y otras ciudades del país, también comercios y otros servicios para este flujo importante de personas.

Estas empresas generan una cantidad considerable de empleos y oportunidades empresariales, pero la información existente sugiere que muchas de estas personas procedan de afuera del territorio, especialmente las que ocupan los puestos mejor remunerados. Una oportunidad importante de trabajo y posicionamiento empresarial para el DEL en Los Nonualcos sería formar y colocar técnicos del territorio en la empresa de mantenimiento de aviones.

3.3.2 Conclusiones del diagnóstico económico

El análisis de la información disponible, permite concluir que la Región Los Nonualcos, cuenta con un tejido económico productivo, relativamente dinámico, con relativa especialización en la industria manufacturera y la producción agropecuaria, con un reciente nivel de agroindustrialización y una emergente importancia de una diversidad de actividades vinculadas al turismo, el transporte y servicios logísticos. Sin embargo, el tejido se encuentra fragmentado con desvinculaciones pronunciadas entre las pequeñas y grandes empresas, así como la demanda laboral generada entre las empresas y la oferta de los recursos humanos del territorio, todavía carente de formación en los campos de especialización requeridas para acceder a los mejores empleos. Este desarrollo fragmentado del tejido empresarial está reflejado en su limitada capacidad de mejorar las condiciones de vida de la población del territorio.

La productividad y rentabilidad de las pequeñas iniciativas económicas, especialmente de los sectores agropecuarios, pesca artesanal, pequeñas iniciativas agroindustriales, la industria manufacturera artesanal y los talleres de artesanías, tienden a ser bajas. Esto es debido a la limitada inversión de tecnologías productivas, su desarticulación, dependencia a la comercialización de sus productos y servicios. También, es notable el costo creciente de insumos fundamentales para muchos de sus procesos productivos; energía eléctrica, combustible, agroquímicos, granos importados, hierro, etc., sin que logren aumentos en los precios logrados por sus productos. Estos problemas limitan severamente la cantidad y calidad de los empleos que logren generar y alcanzar el nivel de ingreso.

Uno de los principales problemas del tejido económico-productivo, es el **limitado acceso a mercados dinámicos**. Las unidades empresariales venden individualmente; dependen de los intermediarios comerciales que quedan con una parte importante del valor de sus productos y no cuentan con conocimientos de los mercados ni los mecanismos necesarios para colocar sus productos más directamente.

Existen demandas identificadas en mercados dinámicos formales, pero las iniciativas empresariales no han logrado llenar los requisitos de volumen, calidad e inocuidad, procesamiento, empaque y presentación bajo marcas propias para poder competir. No han logrado dar el salto de la producción primaria y de diseños comunes en productos industriales, a procesos para agregar valor y diferenciar los productos locales con base en innovación tecnológica y de diseño.

Hay importantes iniciativas que han avanzado en esta dirección en la pequeña agroindustria, la industria de muebles y talleres de artesanías, pero requieren de una red de apoyo y una oferta más amplia de servicios de desarrollo empresarial y financiero para consolidarse y desarrollarse creativamente.

Las **grandes empresas** manejan inversiones importantes y crecientes, vinculadas al desarrollo turístico, diversos tipos de maquilas (especialmente textiles) y servicios relacionados con el desarrollo del Aeropuerto, actividades agroindustriales y otros. No obstante, tienen una débil vinculación con las dinámicas económicas del territorio, tanto en términos de compra de proveedores locales, como el empleo de recurso humano proveniente de la región.

Por ejemplo, la Región Los Nonualcos posee varias ventajas dentro del marco de la propuesta nacional por desarrollar el país como una plataforma de servicios y valor agregado: El Aeropuerto Internacional, tres zonas francas, infraestructura vial (autopista Comalapa del Aeropuerto Internacional a San Salvador) y una importante infraestructura hotelera.

A pesar de ello, la población local no se beneficia del dinamismo del sector de servicios, ya que no forman parte de las cadenas productivas internacionales relacionadas a los enclaves mencionados, ni tampoco está preparada para aprovechar las eventuales actividades de prestar servicios que se



derivan de la promoción de los sectores de turismo, logística y tecnológica de la información. El recurso humano de la región no tiene los perfiles requeridos para este tipo de desarrollo. Sin una intervención, el recurso humano calificado de cualquier polo de desarrollo provendría en su mayoría fuera de la región.

La fragmentación del tejido económico productivo se refleja en el poco grado de asociatividad entre las diversas iniciativas económicas del territorio. Aunque, en algunos sectores hay esfuerzos incipientes de asociatividad y organización gremial en algunas localidades entre empresas locales entre artesanos, agropecuarios, agroindustriales y empresas turísticas. Por lo general este aspecto limita su competitividad. Por ejemplo, existe un conjunto bastante grande de empresas de manufacturas y servicios que están vinculadas con el transporte de personas y mercancías. Sin embargo, se encuentran totalmente fragmentados y con poca identidad asociativa como subsector.

Existen vinculaciones comerciales entre actores de producción primaria, procesamiento y comercialización de productos de origen agropecuario. No obstante, predomina la desarticulación entre estas actividades. Esto es evidenciado en la comercialización en los diferentes mercados locales de productos que son "importados" desde afuera de la región, que algunos son o podrían ser producidos por el tejido productivo local, por ejemplo.

En este sentido, hay potencial para la integración de **cadena de valor** que involucran actores bajo acuerdos de cooperación ganar-ganar, especialmente entre grandes y pequeñas empresas regionales. Una excepción notable es el esfuerzo de vinculación entre los principales proveedores de leche del territorio y la planta procesadora de lácteos de Petacones.

Una brecha adicional es la **poca complementariedad** desarrollada, entre diferentes iniciativas de distintos subsectores económicos. Por ejemplo, no se ha logrado vincular el desarrollo del enclave turístico Costa del Sol, con el desarrollo de iniciativas empresariales para aprovechar el potencial turístico de las zonas altas montañosas y de los sitios de especial interés histórico y cultural ubicados en el territorio.

También, para promover diversos tipos de servicios logísticos para facilitar el flujo de turistas a través de las nuevas rutas establecidas. No obstante, falta desarrollar mejores vinculaciones entre grandes empresas, entidades del Estado y otras instituciones privadas que demandan productos diversos y servicios como informática, reparación de vehículos, mantenimiento de instalaciones, etc. que pueden ser proveídos por parte de empresas locales.

Finalmente cabe rescatar la, todavía, deficiente integración de la población joven y las mujeres en las dinámicas económicas del territorio y la generación de ingresos. Existe una **población joven** con un buen nivel educativo y una disposición a integrarse a la actividad productiva de diversos sectores, que cuentan con un enorme potencial para el desarrollo de ideas innovadoras en cuanto a la

creación de nuevos productos y servicios, que satisfagan la demanda actual. Sin embargo, encuentran pocas oportunidades para desarrollar sus empresas y obtener empleos según su nivel educativo y aspiraciones laborales.

Dentro del marco de una creciente organización de la población joven, han surgido un conjunto de iniciativas empresariales en diversos sectores (agropecuario, agroindustria y talleres de artesanías) que están en una fase inicial de consolidación y penetración en el mercado local de la Región Los Nonualcos. Se destacan por su potencial, pero también por sus requerimientos de apoyo para el fortalecimiento.

Las **mujeres** son actores fundamentales en la economía de la región. Participan activamente en las actividades económicas en los diferentes sub-sectores existentes, generando ingresos propios y trabajo no-remunerado en el hogar para garantizar el sustento económico de las familias.

En este sentido, también han surgido un número importante de iniciativas económicas propiamente de mujeres organizadas en diferentes municipios de la región, realizando actividades tales como: crianza de animales menores y ganado, producción de plantas medicinales, procesamiento de frutas para producción de dulces artesanales y fruta deshidratada, horchata de morro, producción de pan, producción de artesanías, piñatas y hamacas, y prendas teñidas de añil.

Muchas de las mujeres están agregando valor a productos locales. Son todas de escala pequeña y con un incipiente desarrollo empresarial. Los ingresos obtenidos en general son todavía complementarios y no seguros en la mayoría de las iniciativas.

3.3.3 Ventajas comparativas y competitivas de la Región Los Nonualcos

Una región es competitiva si posee características especiales al compararlo con otras regiones que atienden los mismos mercados. Significa que las regiones en un marco de competencia entre los territorios requieren diferenciarse por calidad, por habilidades específicas, por cualidades determinadas, por la capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a clientes, sean internos o externos, con los bienes y servicios del territorio, lo cual se traduciría en un generador de riquezas (según Michael Porter 2005). Las regiones se diferencian por sus factores de competitividad territorial tangibles e intangibles (ver capítulo 1.3). Regiones que basan sus ventajas nada más en lo que caracteriza el territorio, tienen poco potencial de crecimiento y altos niveles de dependencia de tendencias y mercados. Al contrario, si se enfocan en crear ventajas competitivas, generar mayor valor agregado y tratar de estar siempre “un paso adelante”, tienen un mayor potencial para un crecimiento dinámico y sostenible en el tiempo.

Cuadro No. 6: Ventajas comparativas y competitivas

Ventaja comparativa	Ventaja competitiva
<ul style="list-style-type: none">• Dada: dotación específica de recursos naturales o de otros factores semejantes.• Exportaciones que resulten más barato producir o que sean abundantes en comparación con otros países, donde estos sean escasos o caros de producir	<ul style="list-style-type: none">• Creada: habilidades, tecnología e innovación en los procesos productivos• Exportaciones con mayor tecnología y valor agregado (ej. industria y servicio)• Factores de competitividad creados• Dinámica orientada al mercado

Ventajas comparativas de la Región de Los Nonualcos

Historia y cultura

La Región Los Nonualcos se nombró según la etnia que residía en esa zona, los Nonualcos. Tres municipios llevan el nombre también. Es la cuna del Rey de los Nonualcos, Anastasio Aquino, líder indígena que encabezó la insurrección de los Nonualcos durante la República Federal de Centroamérica. La región cuenta con importantes restos arqueológicos y en varios municipios hay artesanías tradicionales utilitarias, desde ollas de barro a joyas y vestimenta.

Ubicación estratégica

El Aeropuerto Internacional está ubicado en la región, lo que significa que sus atractivos turísticos son los más cercanos al turista internacional y nacional. Está ubicado al centro sur del país y forma parte del “tercio medio” que concentra la actividad económica del país. Cuenta con una muy buena red vial y una alta conectividad al AMSS y a otros países centroamericanos.

Atractivos turísticos

La región cuenta con diferentes atractivos turísticos en la Costa del Sol y en las montañas, lo que representa un potencial económico. Desde la cordillera se tienen vistas espectaculares al Lago de Ilopango y hacia la costa (ruta panorámica). En los cerros se encuentran saltos de agua y cuevas. En esa misma zona hay fincas de café con mucho potencial turístico por su buen clima y una buena cantidad de flora y fauna (patrimonio natural).

La zona costera ofrece manglares e isletas. Combinado con la producción artesanal básica en barro, tela, añil, plumas y pintura, la región tiene varias ventajas comparativas para el desarrollo turístico, si se logra diferenciar la oferta del resto del país que tiene una geografía similar.

Relativa concentración industrial

La industria genera la mayor parte de empleo no-agropecuario. La maquila representa 50% empleo urbano. Se puede decir que la región cuenta con un clúster de confección en maquilas y talleres particulares con recursos humanos formados. Además, de contar con tres zonas francas, se está desarrollando un polígono industrial en Tecoluca.

Buena base organizacional

Para promocionar al DEL es esencial contar con una base organizacional fuerte que logre incidir en políticas y programas (capital social). En la región existen organizaciones locales e iniciativas económicas de mujeres, diversas asociaciones de jóvenes: Red Juvenil Los Nonualcos, Juventud Rural, así como jóvenes formados y con iniciativas económicas.

Todos representan un potencial como agentes de cambio ya que anhelan una mayor participación y acceso a recursos. De igual manera, destacan las Mesas de Turismo y Pesca, así como las redes de apoyo como lo son la Mesa de Empleo y la Red SDE y F.

Además, la Asociación de Municipios Los Nonualcos está impulsando el DEL. Por otro lado la organización empresarial es incipiente y su representatividad es débil. Pocas gremiales empresariales tienen representación o actuación en el territorio.

Ventajas competitivas a construir en la Región Los Nonualcos

En base de los talleres de consulta con actores locales de la región y las visitas de sondeo de percepción acerca del tema DEL, así como la revisión de diferentes estudios existentes, se han identificado diferentes sectores y nichos emergentes, quiénes bajo una **marca regional de Los Nonualcos** se diferencian por su **denominación de origen** de este territorio, destacando su historia y cultura local, así como por su cumplimiento con **estándares sociales y ecológicos**.

La región buscará posicionarse como vitrina de la cultura y raíces de El Salvador, aprovechando su **ubicación estratégica** de “puerta de entrada” al país y su identidad propia basada en su patrimonio cultural: los Nonualcos. Otro distintivo será por su fuerte **organización y cooperación empresarial**, por ejemplo, a través de una asociación agroindustrial regional con producción orgánica e innovadora, una gremial regional de artesanas/os y una fuerte red regional de empresarias competitivas.



3.3.4 Escenarios y priorización de sectores económicos

Como elemento final del diagnóstico, las personas integrantes del actual Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos, realizaron un ejercicio de visualización de dos escenarios para el año 2014 como parte de la concertación de la visión estratégica, los cuales se detallan más abajo.

- Escenario 1: Se mantienen las iniciativas y esfuerzos realizados hasta octubre de 2007, con algunas mesas de trabajo conformadas en torno a sus propios y particulares planes estratégicos. No se concretan acciones en torno a CODENOL.
- Escenario 2: Se impulsa la Estrategia DEL con el concurso e involucramiento de los actores del desarrollo económico en la región, en el cual se organizan para impulsar acciones que faciliten el acercamiento de los sectores, a través de la conformación del CODENOL.

Cuadro No. 7: Escenarios visualizados por los actores locales

Escenario 1	Escenario 2
<ul style="list-style-type: none">• El turismo se consolida como eje de desarrollo regional, con cierta conexión con otros sectores alrededor como la producción de artesanías, ropa-añil y ciertos servicios logísticos.• Existe una potenciación relativa de la agroindustria, especial de lácteos.• Se ha construido un Megatec, que concentra esfuerzos en el aeropuerto: turismo y mantenimiento.• En caña se espera que aumente cultivo, con parte ambiental, iniciativas aisladas se mantienen.• Los altos costos de importación del maíz amarillo para alimentación animal ha estimulado más su producción local, lo que en algunos lugares sustituye producción de subsistencia.	<ul style="list-style-type: none">• Consolidación de sectores los sectores económicos priorizados con implementación de la Estrategia DEL.• Fortalecer el desarrollo turístico integrando turismo costero de sol y playa, con iniciativas de ecoturismo de montaña.• Procesamiento de frutas consolidado, a través de la instalación de una planta procesadora regional que complemente otras existentes.• Se consolidan las cadenas de valor vinculando productores más competitivos, con la producción industrial y semi-industrial de lácteos.• Se consolidan las iniciativas económicas lideradas por mujeres y jóvenes, las cuales genera empleos e ingresos dignos.

Fuente: CODENOL, elaboración propia.

Cuadro No. 7: Escenarios visualizados por los actores locales

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• En general, los problemas ambientales aumentarían, las cuales combinados con la continuidad de la vulnerabilidad de sectores importantes de la población, se expresan en desastres recurrentes de inundaciones y otros.• Desarrollo local impulsado por las municipalidades es todavía incipiente. Existe poca voluntad política de la mayoría de las municipalidades para involucrarse en desarrollo económico. Aunque, ciertos municipios han seguido desarrollado sus capacidades como promotores DEL• La Asociación de Municipios de Los Nonualcos se mantiene como actor clave del desarrollo regional, aunque experimenta dificultades cuando se retire la GTZ como socio estratégico. | <ul style="list-style-type: none">• Sector artesanal con reconocimiento a nivel nacional (añil, madera, barro, textil, dulces, etc.)• Modernización del aeropuerto y mejor infraestructura en la región (servicios logísticos, mejores caminos, mejor conectividad entre la región y el resto del país)• Jóvenes con mayor formación técnica (inglés, computación) por ampliación del Aeropuerto para aprovechar.• Procesos de organización empresarial consolidados para tener nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional.• Se ha construido mayor conciencia ambiental en la población utilización racional de los recursos y una cultura de gestión de riesgos, que ha disminuido la incidencia e impacto de desastres.• 19 municipalidades y población comprometidos con la implementación de la Estrategia DEL de la región.• La población tiene mayor identidad cultural; sus costumbres y tradiciones son reconocidas a nivel nacional e internacional y son elementos que diferencian sus productos y servicios. |
|--|---|

Priorización de Sectores Económicos

En el marco de las condiciones actuales de la Región Los Nonualcos en materia de ventajas competitivas y comparativas y en base a los dos escenarios futuros visualizados, se realizó un ejercicio de análisis y priorización de sectores económicos con base en su potencialidad para contribuir al logro de los objetivos de la Estrategia DEL.

Estos sectores, así como la respectiva justificación para su elección, se presentan y describen en orden de importancia en el cuadro a continuación. Los nichos emergentes con gran potencial están resaltados en cada sector.

- Turismo.
- Agroindustria.
- Servicios.
- Manufactura Artesanal.

Cuadro No. 8: Sectores económicos priorizados

No	Sector	Justificación
1	Turismo	<p>Eco-turismo y turismo sostenible.</p> <p>Existe una diversidad de atracciones turísticas en Los Nonualcos. La mayoría de municipios tiene el suficiente potencial (recursos naturales, condiciones geográficas, entre otros) para desarrollar el turismo y algunos cuentan ya con infraestructura.</p> <p>El desarrollo turístico potencia otros sectores y puede generar desarrollo en otras áreas y sectores (artesanías y productos alimenticios artesanales, emprendimientos empresariales de expresiones artísticas y culturales del territorio, etc.) hacia un fortalecimiento de la identidad propia. Proporciona oportunidades para mujeres y jóvenes con formación técnica, de empleo o para emprender sus propios negocios.</p> <p>El Gobierno Central está apostándole a este sector y está en disposición de dar recursos a la región. En consecuencia, es necesario aprovechar este compromiso y oportunidad, y especialmente el impulso generado por la ampliación del aeropuerto.</p>

2	Agroindustria	<p>Agricultura y agroindustria certificada orgánica y de comercio justo.</p> <p>La agroindustria ofrece diversidad, crea alto volumen de empleo e ingresos. Tiene gran mercado y genera valor agregado a los productos básicos agropecuarios.</p> <p>Se identificaron los siguientes sectores específicos: Agroindustria artesanal e industrial de productos alimenticios de dominación de origen y nostálgicos en base a leche, frutas (piña, mango, anonas, cítricos, marañón, tamarindo, etc.), caña de azúcar para panela granulada y otros productos derivados, horchata de morro y chocolate, etc.</p> <p>Industria alimenticia de exportación y abastecimiento a hoteles y restaurantes en la zona y en San Salvador por cercanía al aeropuerto y la capital.</p>
3	Servicios Logísticos	<p>Servicios de logística y transporte de mercancía y turistas.</p> <p>La propuesta nacional por desarrollar el país como una plataforma de servicios y valor agregado posiciona la región por el aeropuerto internacional, las zonas francas y su cercanía geográfica de los sectores agroindustria y turismo.</p> <p>El aeropuerto ofrece una buena oportunidad de desarrollo para este sector, lo cual también implica la posibilidad de especializar a las personas en el territorio en reparación aeronáutica, etc.</p> <p>El desarrollo de este sector puede apoyar los esfuerzos de creación de empleos, fortalecimiento de empresas, fortalecimiento de cadenas de valor y ampliación del mercado para los productos.</p> <p>Nota: Se resaltó la relevancia de CODENOL en la negociación con instancias como CEPA.</p>
4	Manufactura artesanal	<p>Manufactura artesanal típica de la región: joyería, teñido, vestimenta, madera.</p> <p>La identidad cultural de la región guarda mucha riqueza para explotar este sector (añil, barro, madera).</p> <p>Es un sector que se desarrollaría muy bien en paralelo con el sector turístico. La cercanía del aeropuerto y sus planes de crecimiento permitiría el desarrollo de centros de exhibición artesanal.</p>

Fuente: CODENOL, elaboración propia.

IV. Estrategia DEL para la Región de Los Nonualcos

Para pasar de la teoría a la práctica, es preciso definir un curso concertado de acción conjunta. Es por ello que la presente Estrategia DEL se define como una herramienta para ampliar las oportunidades de negocios, inversiones y empleos en la Región de Los Nonualcos. La Estrategia DEL se convierte en una “carta de navegación de acción público-privada local”, fundamentada en una visión común de desarrollo económico para la Región de Los Nonualcos y en un conjunto de iniciativas económicas con perspectivas de crecimiento, así como de una serie de compromisos institucionales y medios de verificación para conocer los avances y tomar las medidas requeridas para el logro de las metas establecidas en el transcurso del tiempo.

La Estrategia DEL para la Región de Los Nonualcos cuenta con los siguientes elementos y dimensiones:



Pensamiento
estratégico

Planificación a largo y
mediano plazo

Planificación táctica
y operativa a corto plazo

El pensamiento estratégico define la visión en común y los valores que orientan la acción concertada entre los diversos actores públicos y privados que cooperan en la implementación de la Estrategia DEL.

La planificación a mediano y largo plazo, reflejado en los objetivos, ejes, líneas estratégicas, programas y proyectos de la Estrategia DEL, concretiza los impactos esperados y los campos de acción.

Para la priorización y operativización de la Estrategia DEL se elaborará una agenda de competitividad territorial y planes de acción a corto plazo, elementos que no forman parte del presente documento de Estrategia. Los proyectos identificados en el proceso de consulta se especificarán en el Portafolio de Proyectos de la Región de Los Nonualcos el cual es actualizado continuamente.

4.1 Visión y Valores

Visión

En el 2014 la Región de Los Nonualcos se proyecta que sea reconocida por su fuerte identidad histórica cultural, por su capacidad de generar valor agregado e innovación en productos y servicios de Marca Los Nonualcos en los sectores priorizados, posicionados en mercados nacionales e internacionales y por su recurso humano calificado, logrado a través de un proceso social y ambientalmente sostenible, con un alto nivel de integración, organización y participación protagónica de actores locales, con equidad de género e intergeneracional, generando más y mejores empleos, con el fin de aumentar la calidad de vida de la población de todo el territorio.

Valores

- Transparencia
- Responsabilidad
- Participación protagónica
- Perseverancia
- Confianza
- Solidaridad
- Pluralidad
- Equidad
- Integridad
- Asociatividad

4.2 Objetivos e Indicadores

Objetivo General

Mejorar las condiciones integrales de vida de la población en la Región de Los Nonualcos a través de la dinamización del desarrollo económico local, el desarrollo de capacidades locales y la concertación de actores públicos y privados del territorio.

Objetivos Específicos

1. Crear más y mejores empleos.
2. Crear nuevos emprendimientos económicos innovadores, rentables y sostenibles.



3. Fortalecer ingresos y autonomía económica de grupos desfavorecidos con enfoque de equidad (mujeres, jóvenes y tercera edad).
4. Aumentar la productividad y rentabilidad de las iniciativas económicas existentes y su integración en cadenas de valor y mercados más dinámicos.
5. Atraer inversiones públicas y privadas en actividades económicas, infraestructura y equipamiento necesario para el desarrollo económico local.

Cuadro No. 9: Indicadores

Objetivos	Indicadores (Fuente)
Empleo	Tasa de empleo pleno (EHPM para el departamento La Paz)
	Tasa de empleo formal (EHPM para el departamento La Paz)
	Aumento de empleo formal en las empresas apoyadas (datos propios de las mesas)
Autoempleo	Nº de emprendimientos nuevos que sobreviven durante 2 años (línea de base estudio evaluación de impacto CER)
Mujeres	Tasa de participación laboral de la mujer (EHPM para el departamento La Paz)
	Aumento de porcentajes de mujeres empresarias (datos propios de las mesas)
	Aumento de empleo formal para mujeres en las empresas apoyadas (datos propios de las mesas)
Jóvenes	Tasa de participación laboral de jóvenes (EHPM para el departamento La Paz)
	Aumento de porcentajes de jóvenes empresarios (datos propios de las mesas)
	Aumento de empleo formal para jóvenes en las empresas apoyadas (datos propios de las mesas)
Empresas	Aumento de la productividad en las empresas apoyadas (datos propios de las mesas)
	Aumento del volumen de ventas en las empresas apoyadas (datos propios de las mesas)
Inversiones	Inversiones públicas anuales gestionadas (CODENOL)
	Inversiones privadas anuales gestionadas (CODENOL)
Competitividad	Índice de Complicidad territorial HEXAREG
	Aumento de los ingresos (PIB)
	Equidad en distribución de los ingresos Exportaciones (censo económico)

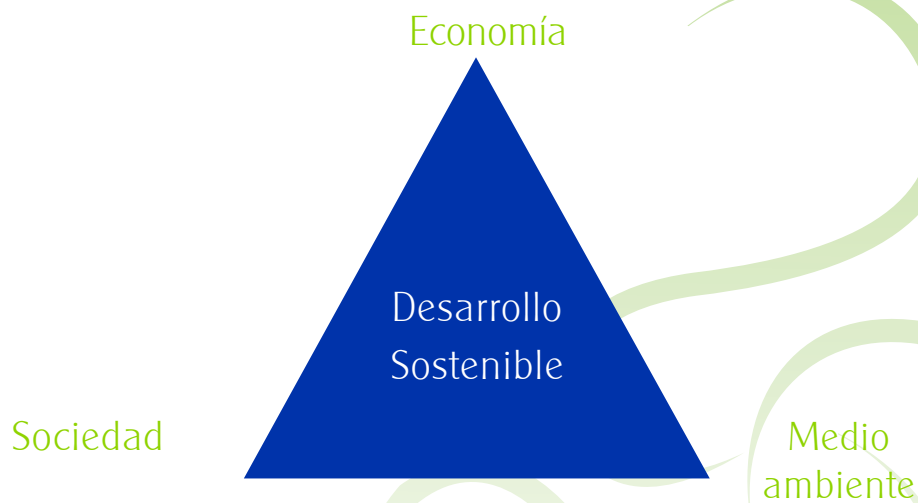
4.3 Ejes y Líneas estratégicas

En la Conferencia de las Naciones Unidas en 1992, sobre el medio ambiente y desarrollo, se acordó un esfuerzo de cooperación mundial en pro de un desarrollo que fuese económicamente factible, socialmente equitativo y ecológicamente compatible.

Para la Estrategia DEL, el enfoque de desarrollo sostenible implica:

1. Buscar la eficiencia económica para permitir un mayor bienestar de la población;
2. Asegurar la igualdad de oportunidades entre los países del Norte y Sur, personas ricas y pobres, mujeres y hombres, adultos y jóvenes; y
3. Aprovechar los recursos naturales para beneficiar a las personas del presente, pero de forma tal que sean preservados para futuras generaciones (GTZ 2007).

Esquema No. 5: Enfoque del Desarrollo Sostenible



Con el enfoque de desarrollo sostenible, la Estrategia DEL de la Región de Los Nonualcos se estructura en tres **Ejes estratégicos**:

- I. Fortalecimiento de la economía competitiva y sostenible, generadora de empleo digno con equidad de género y generacional.
- II. Fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas.
- III. Fortalecimiento socio-institucional para el DEL, con identidad cultural propia y capacidad de gestión.

En relación con el marco conceptual del desarrollo económico local de la Estrategia DEL, el fortalecimiento de la economía competitiva enfatiza el fortalecimiento del tejido económico productivo existente en el territorio, con énfasis en las MIPYME's, la generación de más y mejores empleos y la empleabilidad de la población local, así como la generación de condiciones que motiven inversiones productivas en el territorio.

El fortalecimiento del tejido económico-productivo del territorio, también implica el fomento de la sostenibilidad ambiental de las actividades económicas para que las empresas puedan sostener su competitividad a mediano y largo plazo, y no entrar en conflicto con los intereses de la población para contar con un medio ambiente sustentable y saludable.

El fortalecimiento socio-institucional para el DEL, enfatiza la creación de capacidades institucionales y el fortalecimiento de las redes de actores locales encargadas de crear las condiciones de competitividad territorial. Esto implica, la articulación y fortalecimiento de las capacidades de la institucionalidad técnica de provisión de servicios de desarrollo empresarial, financieros y no financieros, así como de la formación e intermediación laboral. Por otro, implica el fortalecimiento de las capacidades de los actores públicos y privados implicadas en la gestión asociativa del desarrollo económico de la Región de Los Nonualcos.

El proceso para un DEL también requiere el mejoramiento de la calidad y cobertura de servicios básicos e infraestructura esenciales para la atracción de inversiones y el desarrollo de actividades económicas. Esto es contemplado como una línea estratégica a impulsar bajo el eje de fortalecimiento de la economía competitiva y también, es desarrollado con mayor profundidad en las propuestas complementarias del Plan de Desarrollo Territorial de la Región de La Paz.

Líneas estratégicas

Para procurar el DEL en Los Nonualcos se definieron las siguientes 15 líneas estratégicas, las cuales están en armonía con los cinco objetivos específicos y vinculadas directamente a los tres ejes de la Estrategia, abreviados como economía, medio ambiente, socio-institucional y en el Cuadro No. 10.

Cuadro No. 10: Líneas estratégicas bajo el Enfoque del Desarrollo Sostenible

Economía	Medio Ambiente	Socio-institucional
1.1 Formación de recursos humanos según nichos de empleo e intermediación entre oferta y demanda laboral.	2.1 Gestión del riesgo, enfatizando la prevención.	3.1 Promoción de la identidad cultural de Los Nonualcos.
1.2 Fortalecimiento del tejido empresarial y su vinculación con mercados dinámicos.	2.2 Conservación del patrimonio natural en relación con actividades económicas.	3.2 Fortalecimiento de las capacidades municipales y de la Asociación de Municipios para el DEL.
1.3 Fomento del espíritu emprendedor y creación de nuevos emprendimientos.	2.3 Promoción de buenas prácticas y tecnologías más limpias en actividades productivas.	3.3 Desarrollo de la institucionalidad público-privado territorial para la gestión del DEL.
1.4 Atracción de inversiones privadas nacionales e internacionales.	2.4 Promoción de educación y normativas ambientales en relación con el DEL.	3.4 Fomento de la participación protagónica mujeres y jóvenes en función de DEL.
1.5 Mejoramiento de la calidad y cobertura de servicios básicos e infraestructura según demanda del tejido empresarial.	2.5 Cobro y pago por servicios ambientales.	3.5 Fortalecimiento de redes de apoyo para el financiamiento, tecnología, asistencia técnica, capacitación e intermediación laboral.

Fuente: CODENOL, elaboración propia.

A continuación se presenta el portafolio de los programas que se desarrollarán progresivamente y de manera conjunta en el corto, mediano y largo plazo, para concretizar el logro de los objetivos. Los programas son agrupados según los tres ejes estratégicos, y en el caso del eje económico, también por los principales sectores económicos del territorio.

4.4 Programas por Ejes y Líneas estratégicas

4.4.1 Programas económicos por sectores

1.1 Línea de formación de recursos humanos según nichos de empleo e intermediación entre oferta y demanda laboral.

Responsable(s) / Referente(s): Mesa De Empleo

La formación de recursos humanos se basará en las necesidades de capacitación de las pequeñas, medianas y grandes empresas y los nichos de empleo identificados, tanto a corto como a mediano plazo, para lo cual la Mesa de Empleo maneja metodologías e instrumentos específicos aplicados al empresariado y realiza visitas periódicas a las empresas locales con la mayor demanda laboral, además de otros espacios de concertación pública-privada para identificar en sus sectores perfiles y competencias demandadas, para las cuales ellos gestionan la formación requerida.

Un proyecto nacional estratégico es la instalación del Megatec, además de otros esfuerzos de fortalecimiento como centros de formación laboral en el territorio. Las áreas de formación estratégica, sobre todo para la población joven, están relacionadas a los sectores priorizados de industria, agroindustria alimenticia, logística y transporte, así como turismo.

La Región de Los Nonualcos cuenta con una Oficina Regional del MINTRAB y 5 Oficinas Locales de Gestión de Empleo – OLGE's- en las respectivas municipalidades, quienes realizan a través de bolsas y ferias de empleo la intermediación entre la oferta y demanda la laboral. El software del MINTRAB permite un análisis de las brechas de formación entre los perfiles demandados y los de las personas buscadoras de empleo.

Las capacidades requeridas por los actores locales para la implementación de la línea estratégica son de análisis del mercado laboral, gestión local de la formación, de intermediación laboral y de seguimiento, monitoreo y evaluación de impacto.



Programas	Responsable(s) directo(s)
<p>1. Formación laboral para los sectores económicos con desarrollo y potencial en la región:</p> <p>1.1. Servicios turísticos</p> <p>1.2. Servicios logísticos y de transporte</p> <p>1.3. Nuevas tecnologías manufactureras y gerencia empresarial</p> <p>1.4. Nuevas tecnologías de procesamiento y comercialización (agropecuario y agroindustria)</p> <p>1.5. Técnicas en acuicultura, procesamiento de mariscos, comercialización y servicios relacionados con la pesca.</p> <p>Todos los subprogramas o programas específicos (1.1 a 1.5), deben hacer énfasis en la formación de mujeres y jóvenes.</p>	<p>Mesa de Empleo, OLGE, INSAFORP.¹⁰</p>
<p>2. Análisis del mercado laboral, como insumo para servicios de formación e intermediación laboral.</p>	<p>OLGE, INSAFORP (OML- Observatorio del Mercado Laboral).</p>
<p>3. Orientación e información laboral, a los buscadores de empleo, con énfasis a jóvenes de 9º, último año bachillerato y formación técnica-tecnológica, para una inserción efectiva en el ámbito laboral.</p>	<p>OLGE, MINTRAB</p>
<p>4. Formación vinculada a la empresa, según las necesidades de las empresas y nichos de empleo.</p>	<p>OLGE, INSAFORP, Centros de formación</p>

10. El INSAFORP como aliado estratégico no es responsable directo. La alianza se puede constituir bajo la figura de convenio, con apoyo en el diseño curricular, a partir del diagnóstico de necesidades y tomando en consideración un modelo de co-financiamiento.

5. Formación para el trabajo de mujeres y jóvenes en los diferentes sectores económicos priorizados. ¹¹	ISDEMU ¹² , Municipalidades, ANDRYSAS, INSAFORP, Asociaciones
6. Fortalecimiento de centros de formación laboral, según el modelo funcional desarrollado en base de la medida piloto “creación de empleo rápido”	Mesa de Empleo, ISDEMU, Municipalidades
7. Intermediación laboral en el marco de la ampliación y fortalecimiento de la Red Nacional de Oportunidades de Empleo (Oficinas Locales de Gestión de Empleo, ferias de empleo, etc.).	MINTRAB, OLGE, Municipalidades

1.2 Línea de fortalecimiento del tejido empresarial y su vinculación con mercados dinámicos.

Responsable(s) / Referente(s): Red SDE y F y Mesas Temáticas

La identificación de demandas en mercados dinámicos es clave para orientar y motivar las innovaciones tecnológicas y empresariales en las empresas locales. La preponderancia de las iniciativas de pequeña escala en todos los sectores económicos representa un reto para el fortalecimiento de capacidades empresariales. Hay que aprovechar la ventaja competitiva a construir de su relativa rapidez para captar tecnologías e innovar y para desarrollar especializaciones complementarias en redes empresariales para diferenciar sus productos de competidores nacionales e internacionales.

Demanda también, la creación de capacidades de vinculación horizontal para competir conjuntamente y verticalmente en cadenas de valor, creando empresas de valor agregado y comercialización o vinculándose con organismos de mayor tamaño y mejor vinculados a mercados dinámicos.

Algunas áreas prioritarias de fortalecimiento empresarial son: gestión del recurso humano, estrategias empresariales, planes de negocio, innovación de productos y servicios, estándares de calidad, sociales y ambientales, mercadeo y ventas.

Otra opción es la creación de empresas mixtas en subregiones entre gobiernos locales y sectores productivos de varios municipios los cuales generan empleo y que estimulan el desarrollo de

11. En adición a tener un programa específico a estos grupos de interés, la formación a mujeres y jóvenes debe incorporarse a las estrategias de formación en todos los sectores con enfoque transversal.

12. El rol del ISDEMU (a nivel nacional) es construcción de políticas públicas sobre el tema de la mujer. Participa activamente en la Mesa de Empleo en la gestión de programas de formación hacia la mujer.

actividades económicas priorizadas en la estrategia como la agroindustria, la fruta, la ganadería-lácteos y el turismo.

Programas	Responsable(s) directo(s)
Servicios Turísticos	
1. Desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores bajo estándares de calidad reconocidos con el enfoque de cadenas de valor.	Mesa de Turismo
2. Asociatividad turística y encadenamiento con otros sectores económicos.	Mesa de Turismo
3. Desarrollo y promoción de rutas turísticas en la región, bajo el concepto de turismo sostenible de playa, cultura y montaña, incl. gastronomía.	Mesa de Turismo
4. Promoción de los productos y destinos turísticos de la región, en el mercado nacional, de Centroamérica e internacional.	Mesa de Turismo
Servicios de Logística y Transporte	
5. Creación de una plataforma logística en la ciudad aeroportuaria.	Pendiente
6. Incidencia en la modernización del aeropuerto internacional.	CODENOL y AMN
7. Asociatividad de servicios logísticos y de transporte con enfoque de cadenas de valores.	Pendiente
8. Desarrollo de la oferta de servicios logísticos y de transporte para el mercado centroamericano.	Pendiente
9. Encadenamiento con otros sectores económicos como el turismo, manufactura, agroindustria y pesca.	CODENOL
10. Promoción de la plataforma logística.	CODENOL

Programas	Responsable(s) directo(s)
Industria Manufacturera y de Artesanías	
11. Diversificación y mejora de la calidad de los productos de los talleres de artesanías.	Cámara de Artesanos
12. Fomento de la inversión en tecnología para mejorar la calidad de los productos de la pequeña industria manufacturera.	Cámara de Artesanos
13. Desarrollo de una ruta artesanal de San Salvador al Aeropuerto y alrededores, con infraestructura para exhibir los productos de la zona.	Cámara de Artesanos, Mesa de Turismo
Agropecuario y Agroindustrial	
14. Creación y desarrollo de cadenas de valor de actividades agropecuarias y agroindustriales (frutales, lácteos, azúcar, etc.).	Red SDE y F, Comité Coordinadores de cada Cadena
15. Capacitación y asistencia técnica para incorporación de nuevas tecnologías y diversificación de productos agropecuarios.	Red SDE y F
16. Asistencia técnica y capacitación en agricultura orgánica (frutas, hortalizas, caña, etc.) para mercados identificados.	Red SDE y F, integrando instancias especializadas
17. Desarrollo de productos agroindustriales innovadores, bajo estándares de calidad, sociales y ecológicos.	Red SDE y F
18. Promoción de productos agroindustriales bajo una marca regional.	CODENOL
19. Asistencia técnica para la exportación de productos nostálgicos, agropecuarios y agroindustriales.	Red SDE, integrando instancias especializadas

Acuicultura y Pesca Marina	
20. Desarrollo de cadenas de valor de actividades de pesca y acuicultura.	Red SDE y F, FECOOPAZ
21. Capacitación y asistencia técnica para incorporación de nuevas tecnologías y diversificación de productos pesqueros y acuícola.	Red SDE y F, Mesa de Pesca
22. Reconversión y desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados (reparación de motor y botes, servicios turísticos).	Red SDE y F, Mesa de Pesca
23. Procesamiento y comercialización de productos pesqueros y acuícolas.	FECOOPAZ
24. Encadenamiento con otros sectores económicos, como el turismo y servicios logísticos.	Mesa de Pesca
Programas Transversales	
25. Creación de puntos de acopio y venta, y fortalecimiento de capacidades de comercialización de productos y servicios de la Región Los Nonualcos, vinculado a la plataforma logística.	CODENOL, a través de asociaciones empresariales
26. Acceso a información de inteligencia de mercado y servicios enlaces comerciales (precios, estándares, demandas de nuevos productos, identificación de nuevos compradores, etc.)	Red SDE y F, CODENOL a través de instancias MINEC, gremiales
27. Fortalecimiento de iniciativas económicas de mujeres y jóvenes en su desarrollo empresarial y organización.	Red SDE y F, Asociatividad regional de mujeres y jóvenes
28. Asistencia técnica para la formulación y gestión de proyectos de inversión productiva para el fortalecimiento empresarial.	Red SDE y F y Unidad Técnica de Desarrollo Económico Local de la AMN
29. Capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial (gerencia, planes de negocio, mercadeo, atención al cliente, estándares de calidad, social y ambiental).	Red SDE y F

30. Asistencia técnica para la creación y el fortalecimiento de la asociatividad empresarial (grupos asociativos, cadenas de valor, cooperativas, gremiales, etc.).	Red SDE y F, Mesas Temáticas
31. Fomento de la calidad del empleo, con énfasis en mujeres y jóvenes (derechos laborales y emprendedurismo).	Mesa de Empleo, asociaciones y gremiales empresariales
32. Desarrollo y acceso a servicios de financiamiento, según las necesidades del tejido empresarial.	Red SDE y F

1.3 Línea de fomento del espíritu emprendedor y creación de nuevos emprendimientos.

Responsable(s) / Referente(s): Red SDE y F, Mesas Temáticas

Para la generación de nuevos emprendimientos se implementan programas de fomento del espíritu emprendedor, sobre todo en mujeres y jóvenes. Estos programas serán nacionales y de instituciones de formación local con el apoyo de la cooperación internacional.

La formación emprendedora y de asistencia técnica para la puesta en marcha de nuevos negocios será prestada a través de la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero. Para que estos nuevos emprendimientos tengan mayor probabilidad de éxito deberán enfocarse por un lado en los nichos priorizados como eco-turismo y turismo sostenible, Emprendimientos culturales, logística y transporte, así como la agroindustria alimenticia, y por otro lado deberán desarrollarse desde las cadenas de valor priorizados en actividades complementarias.

Las capacidades requeridas por los actores locales son la vinculación con programas nacionales, la gestión del financiamiento de los programas y el seguimiento de las iniciativas económicas apoyadas. La oferta de financiamiento para proyectos emprendedores es casi nula, por lo cual la gestión y la incidencia en la oferta de los servicios financieros es un campo de acción a desarrollar a mediano plazo que requiere de una fuerte vinculación a la banca nacional y local.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Fomento del espíritu emprendedor y el autoempleo, a través de la formación emprendedora y empresarial.	Red SDE y F , Mesa de Empleo
2. Asistencia técnica y acompañamiento para la puesta en marcha de nuevos emprendimientos, especialmente de mujeres y jóvenes.	Red SDE y F, Grupos de Jóvenes y Mujeres
3. Desarrollo y acceso a servicios financieros para emprendedores, con especial énfasis en mujeres y jóvenes	Red SDE y F
4. Creación de redes de emprendedores e integración de nuevos emprendimientos en cadenas de valor.	Red SDE y F
5. Creación de nuevos servicios turísticos alrededor de las rutas establecidas, incluyendo transporte y otros servicios logísticos para turistas.	Mesa de Turismo y Comités Empresariales
6. Creación de nuevos emprendimientos a partir de la agroindustrialización y comercialización de productos existentes en la Región Los Nonualcos.	Asociaciones empresariales del CODENOL
7. Creación de nuevos emprendimientos para agregar valor y diversificar las actividades pesqueras y acuícola.	Mesa de Pesca y FECOOPAZ
8. Creación de nuevos emprendimientos de servicios logísticos y de transporte para productos locales y de turistas hacia el territorio.	Mesa de Turismo y Comités
9. Creación de nuevos emprendimientos culturales y creativos (diseño diverso, artes visuales y escénicos, servicios de educación ambiental, productos de reciclaje).	Red SDE y F, Mesa de Juventud, Asociatividad de Jóvenes, AMN

1.4 Línea de atracción de inversiones privadas nacionales e internacionales.

Responsable(s) / Referente(s): CODENOL

A diferencia a otras líneas estratégicas la atracción de inversiones representa un campo de acción novedoso para los actores locales, pero decisivo para el logro de los objetivos de la Estrategia DEL. Se establecerá una coordinación entre el nivel nacional y del territorio a través de un gremio público-privado que estará a cargo de promover el territorio bajo su marca regional Los Nonualcos e instalar una plataforma de inversiones. Especialmente los sectores priorizados de turismo, agroindustria alimenticia, logística y transporte requieren de una inversión privada fuerte que no se desarrollará solamente con recursos locales. La adquisición y negociación debe enfocarse en inversiones que complementen la oferta de productos y servicios del territorio y potencien la competitividad del sector específico.

El reto a nivel del territorio está en desarrollar un entorno favorable para la atracción de inversiones, desde la simplificación de trámites, el mejoramiento de los servicios básicos e infraestructura económico hasta la instalación de la Secretaría Técnica de Ordenamiento Territorial. Al mismo tiempo las autoridades deben velar por la concordancia de las inversiones con el PDT y las normativas emitidas por las municipalidades (en asociación) que regulan el cumplimiento de estándares sociales y ambientales.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Estrategia de mercadeo regional, desarrollo de marcas regionales, identificación y captación de inversiones para proyectos turísticos, agroindustriales, y otros sub-sectores priorizadas en la Estrategia DEL	CODENOL, en coordinación con mesas y asociaciones sectoriales
2. Creación de alianzas publico-privadas especializadas para la atracción de inversiones, en marco del CODENOL, las mesas y otros espacios.	CODENOL y Municipalidades

3. Desarrollo de instrumentos de mercadeo regional (estudios de mercado y dinámicas económicas territoriales, portafolio y base de proyectos DEL, directorios de actores locales y aliados nacionales e internacionales, etc.).	CODENOL y Asociación de Los Nonualcos
4. Creación de una plataforma de atracción de inversiones.	CODENOL y Asociación de Los Nonualcos
5. Creación y promoción de parques industriales especializados en agroindustria (con especial énfasis alimenticio), transporte y servicios logísticos.	CODENOL y Asociación de Los Nonualcos

1.5 Línea de mejoramiento de la calidad y cobertura de servicios básicos e infraestructura según demanda del tejido empresarial.

Responsable(s) / Referente(s): Municipalidades y CODENOL

La cobertura y calidad de los servicios básicos para las actividades económicas es fundamental. Si el tejido productivo local no cuenta con estas condiciones del entorno para la realización de sus actividades económicas, difícilmente la región avanzará en la ejecución de la Estrategia DEL y en el desarrollo en general.

La Asociación de Municipios Los Nonualcos y las municipalidades deben trabajar en proyectos subregionales y regionales para la construcción de infraestructura básica para el desarrollo de por ejemplo carreteras, que estos sectores deben llevar a cabo en función de las actividades económicas que contribuyan al desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos locales y la proyección de obras de conectividad e introducción de servicios básicos deben ponerse en función del desarrollo económico y de la política de generación de empleo de los gobiernos locales. Por ejemplo, los empresarios de la ciudad costera priorizan el tema de aguas negras para el futuro turístico de la zona. Los proyectos de inversión se especifican en el PDT, pero requieren de una concertación público-privada continua para su cumplimiento y actualización de las prioridades.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Inversiones municipales para obras públicas en función la implementación de la Estrategia de DEL, especialmente en el marco de asociaciones público privadas.	Municipalidades
2. Gestión de inversiones públicas nacionales, en función la implementación de la Estrategia de DEL, especialmente en el marco de asociaciones publico privadas.	CODENOL y Municipalidades
3. Servicios básicos de calidad y cobertura, claves para sitios turísticos priorizados: vías de acceso, agua potable, tratamiento de aguas negras, energía, telefonía, recolección de basura y seguridad. ¹³	Municipalidades y CODENOL, con apoyo de algunas empresas privadas (Ej: telefonía y seguridad)
4. Desarrollo de la calidad y cobertura del sistema de transporte público de la Región Los Nonualcos en coordinación con representantes de proveedores de servicios de transporte.	CODENOL
5. Programa de infraestructura e equipamiento del Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de la Región La Paz.	Municipalidades, CODENOL y Asociación de Municipios Los Nonualcos

4.4.2 Programas ambientales

2.1 Gestión de riesgo, enfatizando la prevención.

Responsable(s) / Referente(s): Municipalidades

La gestión de riesgo es proceso que tiene que funcionar de manera transversal al desarrollo de los diversos tipos de actividades económicas priorizadas, para así garantizar la viabilidad de las inversiones

13. Ver para más detalles el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Terroritorial de la Región La Paz.

en el tiempo y minimizar los impactos adversos en el medio ambiente que estos podrían tener. El enfoque preventivo de gestión de riesgos, enfatiza el desarrollo de actividades económicas que tienen una contribución positiva para neutralizar riesgos existentes en el territorio.

El fortalecimiento de las economías familiares es parte fundamental de una estrategia de reducción de vulnerabilidades para la población frente a riesgos y el fortalecimiento de sus capacidades de recuperación rápida frente a desastres socio-ambientales. También es esencial innovar para crear sistemas productivos que sean resistentes a los efectos de fenómenos naturales como las inundaciones y las sequías en la región.

Es esencial la creación y fortalecimiento de las Unidades Ambientales de las municipalidades y de la Unidad Técnica de la Asociación para lograr la incorporación del enfoque en los planes de desarrollo local, la evaluación estratégica ambiental y la implementación de medidas preventivas. Además, las inversiones públicas y privadas en infraestructura económica deben contar con los estudios de impacto ambiental.

El riesgo mayor son las inundaciones en las zonas bajas y deslaves en las zonas altas, lo que requiere de intervenciones físicas y de cambios en el uso de terrenos, así como de sistemas de alerta temprana, eficientes con la participación del sector privado. Pero también de una sensibilización de la población en general.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Creación y fortalecimiento de Unidades Ambientales y de la Unidad Técnica de la Asociación de Municipios de Los Nonualcos	Municipalidades y Asociación de Municipios Los Nonualcos
2. Programa de gestión de riesgos del Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de la Región La Paz	Municipalidades y Asociación de Municipios Los Nonualcos
3. Planes de desarrollo municipal con enfoque de gestión de riesgo en base de mapas de riesgo.	Municipalidades
4. Comités de gestión de riesgo del sistema de alerta temprana	Municipalidades

2.2 Conservación del patrimonio natural en relación con actividades económicas.

Responsable(s) / Referente(s): CODENOL

El concepto de desarrollo sostenible incorpora la necesidad de que el desarrollo económico local debe ser amigable y compatible con el medio ambiente, lo que requiere que las actividades económicas no deben de poner en riesgo el patrimonio natural como la flora, la fauna, los ríos y el estero de la región. Para que las actividades económicas estén de acuerdo a las condiciones y vulnerabilidades del territorio, es indispensable velar por el cumplimiento del Plan de Desarrollo Territorial y tomar en cuenta la vocación de los territorios.

Entre las actividades importantes están la difusión del Plan de Ordenamiento Territorial y el mapa de bonificación entre los diferentes actores del territorio, fortalecer aquellas actividades económicas que contribuyan a la conservación del medio ambiente y conservación del patrimonio natural como el cultivo de frutas en la zona alta del territorio, así como implementar planes de manejo de áreas protegidas.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Incidencia en la creación y co-manejo de una reserva natural en la cordillera de la zona norte de la Región Los Nonualcos, enfatizando el manejo de forma sostenible el cultivo de café y frutales.	CODENOL y Municipalidades
2. Desarrollo de iniciativas eco-turísticas para, preservar, aprovechar y aumentar el valor del patrimonio natural de la Región Los Nonualcos (iniciando con la propuesta de los Eco-albergues).	Mesa de Turismo, CODENOL, Alcaldías
3. Planes de manejo ambiental del Estero de Jaltepeque y otros ecosistemas, para garantizar la sostenibilidad de los recursos naturales y de las actividades pesqueras, acuícolas y turísticas.	Municipalidades, Mesa Pesca y Mesa Turismo
4. Ordenamiento del borde costero y de la actividad pesquera y acuícola.	Mesa de Pesca y Municipalidades

2.3 Promoción de buenas prácticas y tecnologías más limpias en actividades productivas.

Responsable(s) / Referente(s): CODENOL

Las buenas prácticas y tecnologías más limpias son innovaciones en las actividades económicas que garantizan la sostenibilidad ambiental de los procesos y el ahorro de costo, por ejemplo en la materia prima. Para su viabilidad económica las empresas deben diferenciar sus productos en mercados selectos que demandan inocuidad y nichos orgánicos, lo que forma parte de la marca regional Los Nonualcos. La captación y adaptación local de tecnología de regiones similares en el mundo con mayor desarrollo en esta área es una prioridad. Muchas veces el cumplimiento de estándares y el logro de certificaciones en normas de buenas prácticas y producción orgánica implica fortalecer vinculaciones horizontales entre productores, logrando, de esa manera, economías a escala o en cadenas entre los procesadores y sus proveedores y lograr la trazabilidad de productos. Esta línea estratégica está fuertemente vinculada a la línea 1.2.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Promoción de buenas prácticas en el uso de agroquímicos.	Grupos sectoriales representados en el CODENOL
2. Fomento de técnicas de cultivo orgánicos, con énfasis en café y frutales.	Asociaciones de sectores frutales y madera en parte alta, representadas en el CODENOL
3. Promoción del uso de tecnologías más limpias en iniciativas económicas, especialmente en los sectores agroindustriales, industriales, transporte y otros servicios logísticos con problemas ambientales.	CODENOL (instancias representadas)
4. Fomento de actividades eco-turísticas y la aplicación de estándares ambientales en el desarrollo turístico en general.	Mesa de Turismo y CODENOL
5. Fomento de buenas prácticas ambientales para el desarrollo de actividades pesqueras y acuícolas.	Mesa de Pesca y CODENOL

2.4 Promoción de educación y normativas ambientales en relación con el DEL.

Responsable(s) / Referente(s): Municipalidades y CODENOL

La protección del medio ambiente está poco desarrollada en el país, por lo tanto requiere de programas de educación ambiental para la población en general. Un agente de cambio estratégico de este tema son las y los jóvenes, tanto organizados como en instituciones educativas. La Unidad de Medio Ambiente de la Asociación de Los Nonualcos tiene desarrollados varios programas de promoción y educación ambiental, así como campañas de limpieza que son implementados con las redes juveniles en cada municipio. La Mesa de Turismo tiene un fuerte liderazgo en el tema y desarrolla junto al empresariado local, campañas de limpiezas y de concienciación acerca del tema de la basura.

Las municipalidades deben trabajar en la emisión de ordenanzas que protejan y legislen acerca de la conservación del patrimonio natural. Deben crear un marco legal para el desarrollo de las actividades económicas, así como normativas acerca de prácticas empresariales que pueden perjudicar el medio ambiente.

El mayor énfasis de los programas dirigidos a las empresas en general, debe ser el cumplimiento de las normas establecidas, lo que es de suma importancia para la implementación de la marca regional Los Nonualcos. Las empresas grandes en este contexto juegan un rol importante para la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial que deben abordar sus proveedores, sus empleados y la comunidad. Otro aliado estratégico son las universidades y movimientos ambientales a nivel nacional y local, por ejemplo la iniciativa del Río Lempa y la incubadora de tortugas en Monte Cristo.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Concientización y organización de jóvenes para la protección y conservación del medio ambiente.	AMN, Asociatividad Jóvenes y Municipalidades
2. Educación e información ambiental, a fin de producir cambios de conducta y actitudes hacia los recursos naturales, en relación con actividades económicas.	CODENOL, Empresas RSE
3. Diseño e implementación de ordenanzas municipales para fomentar la sostenibilidad ambiental de actividades económicas.	AMN, Municipalidades
4. Alianzas estratégicas con universidades para realizar campañas educativas.	CODENOL, AMN

2.5 Cobro y Pago de Servicios Ambientales

Responsable(s) / Referente(s): Municipalidades

El desarrollo de sistemas de pago por servicios ambientales depende primero de la clara identificación de quiénes son los beneficiados por determinados servicios y quiénes son los que los generan. Después, requiere el desarrollo de acuerdos y reglamentos para los mecanismos de la realización de los pagos. Los que pagan pueden estar dentro de la región o pueden estar fuera. Por ejemplo, en el mercado de compra de servicios de captación de carbono, los que pagan están fuera del territorio. El acceso a estos pagos externos depende de la articulación de múltiples actores locales, dueños de parcelas de cobertura boscosa, para certificar sus actividades y calificar para acceder a los mecanismos internacionales existentes.

Esta línea estratégica representa otro campo de acción novedoso para los actores locales, por lo cual requiere del fortalecimiento de capacidades locales, por ejemplo a través de capacitaciones e intercambio de experiencias (con Costa Rica) y alianzas estratégicas con actores y programas nacionales e internacionales. Además, está reflejado en el PDT para la zona alta de bosques del territorio. También, puede ser una fuente interesante para el financiamiento de la promoción del territorio y la sostenibilidad del CODENOL. Requiere de un análisis y desarrollo conceptual más profundo.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Preparación de condiciones para cobro y pago por servicios ambientales: inventario de recursos ambientales con potencial de ser ofertados y propuesta de mecanismos de gestión.	Municipalidades y CODENOL

4.4.3 Programas socio-institucionales

3.1 Promoción de la identidad cultural de Los Nonualcos.

Responsable(s) / Referente(s): CODENOL, Asociación de Municipios de Los Nonualcos, Mesas

La identidad, la cultura y tradiciones de la región son un aspecto fundamental que contribuye sensiblemente al éxito de la estrategia DEL. La identidad y cultura propia así como el arraigo de los pobladores a la región forman la parte central del enfoque sistémico, partiendo de que la visión integral de transformaciones es necesaria para lograr la competitividad territorial.

Requiere trabajar la marca de Los Nonualcos, a partir de los estudios etnográficos que identifiquen a la población para que puedan ser incorporados al desarrollo económico y que puedan convertirse en palanca y motor para el DEL, El CODENOL y la AMN; deben de buscar acercamientos con el sistema educativo de la región a fin de que la identidad, cultura y tradiciones sean promovidas en los territorios, sobre todo por el empresariado local.

Por ejemplo, el Festival Cultural de Los Nonualcos, con una tradición de cinco años, es organizado a través de la Mesa de Juventud, por lo que debe convertirse en un eje articulador para todos los festivales que fortalecen la identidad cultural del territorio. Además, tiene el potencial de convertirse en el atractivo turístico más conocido en todo el país. En sí, debe fortalecerse el tejido social entre empresas, municipalidades, casas de la cultura, centros escolares, iglesias y redes comunitarias para la promoción de este tipo de actividades.

Un campo de acción innovador es el de promover la creación de emprendimientos culturales o expresiones artísticas y culturales del territorio, las que están ligadas a la línea estratégica 1.3. y el sector priorizado de turismo. Para que la región de Los Nonualcos pueda posicionarse como “vitrina de la cultura de El Salvador” es indispensable la creación del Centro Cultural que por un lado, se dedica a la conservación de la cultura y tradiciones así como a la formación artística, y por otro, se convierte en un atractivo turístico importante que genera nuevos emprendimientos y empleos sostenibles.



Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Recuperación de la memoria histórica y promoción de la identidad cultural de Los Nonualcos, con fuerte énfasis en alianzas inter-generacionales.	CODENOL, Casas de Cultura, Mesa de Juventud
2. Construcción de un centro cultural para la conservación del patrimonio cultural e histórico, y la promoción del arte, articulado con las redes empresariales de artesanías y turismo.	CODENOL, AMN, Mesa de Turismo
3. Festival Cultural de la Región Los Nonualcos.	Mesa de Juventud, Municipalidades CONCULTURA
4. Habilitación de espacios culturales y re-creativos en los municipios, articulado con las Casas de Cultura.	Municipalidades, Casas de Cultura

3.2 Fortalecimiento de las capacidades municipales y de la Asociación de Municipios para el DEL.

Responsable(s) / Referente(s): Asociación de Municipios Los Nonualcos y CODENOL

Los gobiernos locales y la Asociación de Municipios, a partir de que son instancias de elección primaria, son las unidades básicas del Estado en el territorio, por lo que cuentan con la mayor representatividad y por competencia que les asigna la ley, son los llamados a jugar un rol activo y dinámico en la promoción para el DEL. Es indispensable fortalecer tanto a los concejos municipales como a los miembros de la Asociación de Municipios en sus capacidades de crear conceptos, variedad de metodologías e instrumentos para el DEL, priorizando también temas acerca de legislación que ayude a los gobiernos locales para el impulso del DEL (Código Municipal, Presupuesto Municipal y Normativa de la Corte de Cuentas, concertación público-privada, mercadeo municipal y regional).

Desde la Unidad Técnica DEL de la AMN se deben apoyar y acompañar los procesos locales DEL, así como sistematizar y documentar las experiencias. Otra función importante es la asistencia técnica para la formulación y gestión de proyectos según la Estrategia DEL, lo que incluye la actualización del Portafolio de Proyectos de la Región de Los Nonualcos. Para cumplir estas funciones, la misma Unidad Técnica necesita fortalecer su personal en los temas establecidos. El CODENOL y la AMN deben promover alianzas estratégica con instancias nacionales como el ISDEM y COMURES en función de promover el DEL en el territorio.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Fortalecimiento de la Unidad Técnica para el DEL y la Comisión DEL de la Asociación de Municipios Los Nonualcos	AMN y CODENOL
2. Fortalecimiento de las capacidades organizativas, técnicas y financieras de las municipalidades para impulsar el DEL	Unidad Técnica, AMN y CODENOL
3. Desarrollo de Planes de Desarrollo Local con enfoque de DEL	Municipalidades

3.3 Desarrollo de la institucionalidad público-privada territorial para la gestión de DEL.

Responsable(s) / Referente(s): CODENOL y Asociación de Municipios Los Nonualcos

La institucionalidad público-privada territorial para la gestión del desarrollo económico local es la vértebra de la Estrategia DEL. Consiste en el CODENOL y otros espacios de concertación público-privado sectoriales. Según sus funciones se debe elaborar una Agenda DEL y planes de acción, gestionar recursos para los programas y proyectos identificados, realizar el seguimiento y monitoreo de impacto para lograr el mercadeo de la región. Para su funcionamiento gestionará programas de formación que fortalezcan las capacidades requeridas para luego definir y gestionar su forma legal, logrando su sostenibilidad funcional (no para ejecutar programas y proyectos): convocatoria, gestión de conocimiento, material promocional, etc.

Las capacidades requeridas son multifacéticas: negociación, resolución de conflictos, gestión del cambio, coordinación y moderación de reuniones de trabajo, documentación sistemática de procesos, mercadeo regional, visión y planificación estratégica, formulación y gestión de proyectos, seguimiento y monitoreo de impacto. No quiere decir que los actores deben desarrollar todas estas capacidades, pero sí los equipos de trabajo deben procurar reunir todos estos conocimientos. Muchas herramientas y contenidos de formación están recopilados en la “Caja de herramientas DEL” de la GTZ.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Fortalecimiento de las capacidades de gestión del Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos CODENOL.	CODENOL
2. Incidencia del CODENOL en políticas de educación y formación tecnológica, seguridad pública y servicios públicos e infraestructura relevantes para el DEL.	CODENOL y AMN
3. Fortalecimiento de la Mesa de Turismo como referente del desarrollo de la actividad turística en la MR los Nonualcos.	CODENOL y Mesa Turismo
4. Fortalecimiento de la Mesa de Pesca a fin de que estáz se convierta en la referente de la actividad de pesca en la región.	CODENOL y Mesa de Pesca
5. Creación y fortalecimiento de nuevos espacios de concertación y coordinación publico-privada para el DEL.	CODENOL
6. Generación y gestión de conocimientos, fomentando la ciencia, tecnología, a través de las alianzas con universidades y el sector académico.	CODENOL

3.4 Fomento de la participación protagónica de mujeres y jóvenes en función de DEL.

Responsable(s) / Referente(s): CODENOL y Asociaciones de Mujeres y Jóvenes

Los actores locales han priorizado por un lado a las mujeres y a la juventud como agentes de cambio y por otro, como actores económicos con menos acceso a recursos y empleos. La clave es la integración de mujeres y jóvenes en iniciativas económicas propias o en nichos de empleos emergentes en los sub-sectores más dinámicos de la economía regional. Esto implica fortalecer las iniciativas económicas existentes. Además, se identificarán a través de estudios de inteligencia competitiva nuevas oportunidades para que mujeres y jóvenes puedan emprender sus propios negocios y empleos con mayor futuro. Este campo de acción se cubre a través de las líneas estratégicas 1.1, 1.2 y 1.3.

Existe el reto de fortalecer las capacidades de las mujeres y jóvenes pero también hay que romper los esquemas de discriminación hacia estos grupos que los mantienen actualmente marginados del proceso de desarrollo económico regional. En sí, se requiere de políticas de género y de juventud municipal con enfoques económicos y sus unidades respectivas, como los son la casa de mujeres y jóvenes, así como el fortalecimiento de las organizaciones de estos grupos.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Fortalecimiento y articulación de organizaciones locales de mujeres en espacios de concertación y coordinación, con énfasis en actividades económicas.	Municipalidades, Concertación de Mujeres, ANDRYSAS, ISDEMU, ONG's especializadas
2. Fortalecimiento y articulación de las redes de jóvenes en la Región, con énfasis en temas de empleo, creación y fortalecimiento de iniciativas económicas.	Mesa de Juventud, Asociaciones de Jóvenes, Municipalidades.
3. Políticas municipales de género y juventud.	Municipalidades
4. Creación y fortalecimientos de casas comunales de mujeres y jóvenes.	Municipalidades

3.5 Fortalecimiento de redes de apoyo para el financiamiento, tecnología, asistencia técnica, capacitación e intermediación laboral.

Responsable(s) / Referente(s): Red SDE y F, Mesa de Empleo

Las redes de apoyo forman la base junto con las mismas empresas del sistema regional de innovación tecnológica y empresarial. La clave es lograr la especialización y arraigo territorial de una diversidad complementaria de actores con crecientes capacidades para atender las demandas específicas de innovación para la competitividad del tejido empresarial. Un área clave de fortalecimiento de capacidades es la inteligencia competitiva y capacitación en tecnologías, modelos de asociatividad empresarial, creación de nuevos emprendimientos, etc., que hayan sido exitosos en otras partes del mundo.

La Red de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial junto al Centro de Desarrollo de Negocios de la CONAMYPE y Financiero, así como la Mesa de Empleo junto a las OLGE's de las municipalidades de la Red Nacional de Oportunidades de Empleo representan las

redes de apoyo más importantes. Su fortalecimiento y futura consolidación es esencial para impulsar, a través de la coordinación de la oferta de innovaciones sociales y regionales que las fortalezcan, la competitividad territorial. Un reto especial es el acceso al financiamiento a iniciativas en marcha, asociativas y de nuevos emprendimientos, lo requiere de una incidencia articulada en el sector financiero.

Programa	Responsable(s) directo(s)
1. Fortalecimiento de la Mesa de Empleo como referente para el tema del empleo, autoempleo y fortalecimiento del tejido empresarial en la Región Los Nonualcos	Comité Coordinador de Mesa de Empleo
2. Promover el desarrollo de servicios de intermediación laboral para reducir la brecha entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo de la región.	MINTRAB, OLGE's, Municipalidades
3. Fortalecimiento institucional y promoción de los servicios de la Red de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros	Comité Coordinador de la Red SDE y F.
4. Promoción de la oficina de enlaces comerciales.	CODENOL, Cámara de Comercio e industria
5. Fortalecimiento y ampliación de los servicios del Centro DEL en Santiago Nonualco y replicar la experiencia.	Municipalidad y Unidad Técnica, FAMEDYPE
6. Fortalecimiento del Centro de Desarrollo de Negocios, hacia la sostenibilidad institucional, en el marco de la descentralización de los servicios públicos de desarrollo económico local.	CONAMYPE
7. Facilitación de acceso a información de inteligencia competitiva	Red SDE y F, MINEC

En base a estos ejes y líneas estratégicas, con sus respectivos programas principales de la Estrategia DEL de la Región de Los Nonualcos, y luego de haber destacado las apuestas sectoriales por parte de los actores productivos locales de dicho territorio, se requiere un Plan de Acción Inicial (2008-09). Esta herramienta será clave para jerarquizar los objetivos y metas, definir competencias y responsabilidades, especificar los indicadores de resultados, identificar las fuentes de financiamiento, establecer el plazo de las acciones y generar los compromisos institucionales. Su elaboración será una tarea del CODENOL, en coordinación con los diversos sectores e iniciativas del territorio.

Igualmente importante es el diseño montaje y funcionamiento permanente de un sistema de monitoreo y evaluación de la Estrategia DEL, tarea que podría ser ejercida de manera conjunta por la AMN y la Oficina de Ordenamiento y Desarrollo Territorial que se creará en la Región de La Paz, a efecto de sumar esfuerzos y racionalizar gastos. Este sistema de monitoreo y evaluación puede crearse de manera progresiva a partir del Plan de Acción 2008-09, para generar una cultura y capacidad de medición y retroalimentación a los niveles decisivos relacionados con la ejecución de la Estrategia DEL.

V. Institucionalidad de gestión territorial para el DEL en la Región Los Nonualcos

Una vez validada la Estrategia DEL por los mismos actores públicos y privados que la construyeron, se requiere que ésta sea gestionada de manera eficiente y eficaz. Consecuentemente, los actores participantes necesitan desarrollar un trabajo coordinado entre las diferentes instituciones y organismos nacionales, regionales y locales participantes.

Para que la implementación de la Estrategia DEL funcione y se alcancen los objetivos establecidos, se requiere de liderazgo y capacidad institucional-territorial que sea eficiente, competente y reconocida por actores locales, nacionales e internacionales. La Estrategia DEL se tiene que traducir en proyectos concretos o propuestas de negocios factibles, gestionados por recursos humanos locales, organizados y comprometidos con el desarrollo económico de Los Nonualcos. Para el logro de estos objetivos es necesario el desarrollo de la institucionalidad territorial en dos áreas de acción claves:

CuadroNo.11 Tipos de Institucionalidad territorial para el DEL

Institucionalidad técnica Consisten en redes de instituciones de apoyo que prestan servicios de asistencia técnica, capacitación, información y financiamiento a empresas e instituciones locales. Proviene tanto de políticas y programas nacionales y locales, como de la sociedad civil y la cooperación internacional.	Institucionalidad de la gestión territorial Se construye desde diferentes espacios de coordinación y concertación pública-privada que: <ul style="list-style-type: none">● Impulsan la implementación de la Estrategia DEL.● Formulan propuestas y proyectos.● Gestionan recursos técnicos y financieros.● Realizan el seguimiento y monitoreo.
En la Región Los Nonualcos funcionan actualmente:	
<ul style="list-style-type: none">● Mesa de Empleo.● La Red Nacional de Oportunidades de Empleo del MINTRAB con sus Oficinas Locales de Gestión del Empleo en las municipalidades.● Oficina de enlaces de la Cámara de Comercio e Industria.	<ul style="list-style-type: none">● Oficina técnica DEL de la Asociación de Municipios Los Nonualcos.● Mesas de turismo, pesca y juventud● Cadenas de valor en lácteos, frutas y producción artesanal.

<ul style="list-style-type: none"> ● Red de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros (Red SPE y F). ● Centro de Desarrollo Económico Local de la Alcaldía de Santiago Nonualco y FADEMYPE. ● Centro de Desarrollo de Negocios de CONAMYPE. ● Red de Desarrollo del BMI en el Infocentro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consejo de Desarrollo Económico de la región de Los Nonualcos (CODENOL). <p>Se proponen constituir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Espacios de concertación con otros sectores de agro/agroindustria, industria, logística/transporte. ● Concertación de organizaciones locales de mujeres para el DEL. ● Espacios de concertación juvenil.
--	--

5.1 Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos (CODENOL)

Dada la necesidad de lograr la coordinación interinstitucional en los niveles nacionales, regionales y municipales, actores públicos y privados han impulsado la creación del Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos (CODENOL). La definición de la institucionalidad de gestión territorial fue parte integral de la construcción participativa de la Estrategia DEL. Esta institucionalidad estará integrada por representantes de los diferentes sectores públicos y privados que gestionan la implementación de la Estrategia DEL de la Región Los Nonualcos y están dispuestos a asumir compromisos en torno a ella, por lo que deberán estar investidos de potestades suficientes para tomar acuerdos y asumir los compromisos requeridos para su implementación y el logro de las metas establecidas.

Esquema No. 6: Integración del CODENOL



Para implementar la Estrategia DEL es esencial que los actores claves, la Asociación de Municipios Los Nonualcos y las municipalidades, participen activamente en función del DEL. Otros espacios más especializados de la gestión público-privada para el DEL, como son las Mesas Temáticas existentes de Turismo y Pesca, asumen un rol de gestión de programas y proyectos relacionados a sus sectores. La participación de las redes de instituciones de apoyo, como las Mesas de Empleo o la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financiero representa la oferta de servicios e instrumentos de promoción para el DEL y responde a las demandas concretas identificadas a través del CODENOL. Adicionalmente, habrá que crear nuevos espacios de concertación y coordinación público-privada para la juventud, mujeres y otros actores implicados en la Estrategia DEL, quienes actualmente no están organizados aún.

Naturaleza del CODENOL

Es un espacio de iniciativas de coordinación y concertación público-privada para promover el desarrollo económico local de la Región Los Nonualcos bajo una visión común y utilizando la estrategia DEL ampliamente consensuada. Se trata entonces de un ente referente, articulador y facilitador del desarrollo económico de la Región Los Nonualcos.

El CODENOL se caracteriza por:

- Ser una instancia institucional-territorial abierta y flexible de participación protagónica, concertación y coordinación que impulsa la implementación de la Estrategia DEL.
- Estar formado por representantes públicos y privados de asociaciones y gremios de actores económicos con incidencia regional, municipalidades y la Asociación de Municipios Los Nonualcos, representantes de espacios publico-privadas de concertación, redes de proveedores de servicios de desarrollo empresarial y financieros, redes de organizaciones de mujeres y jóvenes en función de DEL.
- Incluir y favorecer la representación de jóvenes y mujeres.
- Procurar la toma de decisiones por consenso y que sean coherentes con su reglamento, estatutos y normas y valores éticos.
- Está conformado por miembros con poder de decisión de los espacios que representa por consenso.
- Fomentar la generación y gestión de conocimientos, ciencia y tecnología a través de las alianzas con universidades y el sector académico.
- Trabajar con un enfoque “ganar-ganar”
- Promover una actitud responsable y comprometida por parte de todos los y las participantes.

Misión del CODENOL

Impulsar la Estrategia DEL Los Nonualcos a través de una efectiva coordinación y gestión de información, conocimientos y espacios de incidencia, que favorezca el acceso a recursos técnicos y financieros para apoyar la ejecución de la Estrategia DEL y mejorar la productividad y competitividad de las unidades económicas locales.

Funciones principales

- Velar por el impulso de la Estrategia de DEL y el cumplimiento de los objetivos, ejes y líneas estratégicas con sus respectivos indicadores:
 - Crear un entorno favorable para el desarrollo económico local.
 - Fomentar la formación de recursos humanos e intermediación laboral para mejores empleos en la región.
 - Promover los encadenamientos y la diversificación e innovación productiva de sectores económicos con potencial endógeno de desarrollo en la región
 - Fomentar el fortalecimiento del tejido de empresas locales y la creación de nuevas empresas.
 - Promover la atracción de inversiones públicas y privadas, identificando proyectos estratégicos de desarrollo económico para la región
 - Fortalecer la institucionalidad pública-privada.
 - Promover la conservación y protección del patrimonio natural y cultural para generar valor económico e identidad en el territorio.
 - Incidir y gestionar el mejoramiento de la infraestructura y servicios básicos de la región en función de la Estrategia DEL.
 - Realizar negociaciones, concertaciones y establecer alianzas estratégicas con diferentes instancias locales, nacionales e internacionales para involucrarlas en la implementación de la estrategia DEL.
- Facilitar la formación de capacidades de gestión en actores locales para impulsar la Estrategia DEL.
- Facilitar la formación de integrantes del CODENOL, Integrantes, Miembros.
- Elaborar y gestionar proyectos de movilización de recursos para implementar los programas de la Estrategia DEL.
- Buscar la incidencia en la formulación de políticas públicas nacionales y locales.
- Integrar los diversos actores públicos y privados necesarios en el proceso para impulsar la Estrategia DEL.
- Difundir la Estrategia DEL, sus programas y proyectos, así como promover su naturaleza, retos y logros de las acciones que gestione.

Funciones operativas

- Buscar la eficiencia en la coordinación interinstitucional con apego a los lineamientos de la Estrategia DEL y respeto a los planes de trabajo de cada una de las iniciativas de otros espacios existentes (Asociación de Municipios, Mesas, etc.)
- Impulsar la implementación y actualización de la Estrategia DEL, adecuando las necesidades de las iniciativas en momentos precisos y de forma flexible que permita el mejoramiento continuo.
- Desarrollar una estrategia de mercadeo regional basada en los recursos naturales, sociales y económicos del territorio.
- Negociar y firmar acuerdos de cooperación para impulsar la Estrategia DEL. Concertar agendas de trabajo y evaluar su cumplimiento.
- Gestionar fondos para grandes proyectos que impulsen el DEL y respaldar la gestión de los diversos proyectos priorizados (ejemplo FINDEL).
- Realizar el monitoreo de impacto de la estrategia DEL.
- Velar por la gestión del conocimiento: documentar y sistematizar las experiencias desarrolladas en el marco de la Estrategia DEL y buscar el intercambios con otros actores.

Para el desarrollo de su cometido, la instancia territorial público-privada (CODENOL) debe considerar su base legal e instrumentos operativos, a fin de cumplir con sus funciones y gestiones de recursos para alcanzar las metas que se establezcan.

Ámbito territorial

El territorio de acción inicial del CODENOL son los 16 municipios que están integrados en la Asociación de Municipios Los Nonualcos, dejándose abierta la incorporación de nuevos municipios que decidan participar activamente. Al impulsarse la Estrategia DEL pueden incorporarse iniciativas económicas relevantes para la región y actores locales comprometidos con el DEL.

Conformación

El CODENOL está conformado por:

Representantes de asociaciones o gremios locales de productores/empresas:

- Cámara de Artesanos Los Nonualcos
- Central Cooperativa Agropecuaria. CCA
- FECOOPAZ
- Asociación de Productores de Piña de El Salvador (APPES).
- Grupo Bajo Lempa.

- Asociación de Artesanos, Productores y Microempresarios de San Pedro Nonualco
- Asociaciones de otros rubros en la manera que se consoliden: ganadería, café, azúcar, panela, frutales, MIPYME's no agropecuarios, etc.

Representantes locales, delegados por gremiales empresariales nacionales, en la manera que se integran el proceso de DEL:

- AMPES
- CAMAGRO
- Cámara de Comercio e Industria,
- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)
- CASART
- Etc.

Representantes de municipalidades:

- Asociación de Municipios Los Nonualcos
- Municipalidades que estén impulsando procesos de DEL y tengan interés

Representantes de espacios regionales de concertación público-privado:

- Mesa de Turismo, incluyendo los grupos turísticos
- Mesa de Pesca
- Concertación de mujeres para el DEL
- Mesa de Juventud
- Asociatividad de Jóvenes: Red Juvenil Los Nonualcos, Cooperativa Juventud Rural y otras organizaciones de jóvenes que impulsan iniciativas económicas, integradas a nivel regional.
- Mesa de Empleo
- Red de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros

Número de sus miembros

El CODENOL se constituye por un propietario y un suplente representante de cada una de las instancias identificadas arriba. De las instancias que están actualmente articuladas en función de DEL en la Región Los Nonualcos, éstas implicarán un aproximado de 20 propietarios con sus respectivos suplentes. Se procura que la mayoría de sus miembros representen al sector privado.

Metodología y cómo ser electo para participar en el CODENOL

La participación como institución o grupo empresarial es voluntaria, aunque se promueve la mayor representatividad posible de los sectores económicos del territorio. Los espacios de concertación público-privada deben estar representados siempre.

Los representantes propietarios/as y suplentes serán electos democráticamente por los integrantes de las instancias (asociaciones, gremios, espacios, concejos municipales, Asociación de Municipios, etc.) a las cuales representan.

Identificación de posibles aliados

Se identifican las siguientes entidades como potenciales aliados estratégicos para impulsar la Estrategia DEL por vinculación con el tema:

- MAG: CENTA y CENDEPESCA
- MINEC y CONAMYPE a través del Centro de Desarrollo Negocios
- MINTRAB
- MITUR
- MINED
- PNC
- MARN
- CEPA
- MOP
- MSPAS
- ISDEMU
- COMURES
- ISDEM
- FISDL
- Universidad de El Salvador, San Vicente
- Agencias de cooperación y embajadas
- Representantes departamentales y comisiones de la Asamblea Legislativa

5.2 Sostenibilidad del CODENOL

El CODENOL fue creado como parte del proceso de construcción participativa de la Estrategia DEL, por lo tanto es un espacio de concertación público-privado nuevo, en el territorio. De la sostenibilidad del mismo depende el logro de los objetivos de la Estrategia. Este capítulo retoma la discusión abierta de los mismos miembros del CODENOL y busca orientar la discusión y toma de decisión futura, tanto a nivel nacional como local.

Para el funcionamiento independiente del CODENOL será de mucha importancia buscar tanto la sostenibilidad institucional, como la sostenibilidad organizacional del mismo. Entendiendo como sostenibilidad institucional el logro de la instalación de mecanismos establecidos (es decir reglas del juego) que aseguren que los objetivos perseguidos por el CODENOL puedan ser alcanzados, sin el apoyo externo, o sea el funcionamiento independiente de las entidades de cooperación internacional que actualmente los sustentan.

La sostenibilidad organizacional por su parte puede ser desagregada a su vez en tres grandes áreas de atención:

- a. La sostenibilidad financiera,
- b. La sostenibilidad técnico-operativa y
- c. La sostenibilidad de los arreglos institucionales y de la conformación de redes organizacionales propias.

La primera de las áreas, de atención citadas, vinculadas al concepto de sostenibilidad organizacional, la sostenibilidad financiera del CODENOL, es entendida como la capacidad de los miembros para financiar, en base a los flujos generados, la continuidad de las actividades que les son propias, constituyéndose dicha capacidad del CODENOL para sostenerse financieramente, en la variable clave que asegura las bases de la sostenibilidad organizacional.

La sostenibilidad técnico-operativa del CODENOL se entiende como la capacidad de los miembros, de mantener a sus equipos humanos operativos al nivel de calidad mínimo requerido, para sostener en el tiempo, las formas específicas de acumulación y de procesamiento de información y de generación de conocimiento organizacional, así como también de los procesos de aprendizaje, que aseguren la orientación de la ejecución de las tareas del CODENOL, hacia el cumplimiento de sus objetivos generales.

Por último, la implementación de la Estrategia DEL requiere de la vinculación del CODENOL con un conjunto de otras organizaciones, de beneficiarios, personas e incluso de instituciones, por lo tanto los arreglos institucionales y conformación de redes, implica por ende de un diseño específico y de la definición de metas monitoreables para el éxito de la Estrategia DEL.

Para la sostenibilidad institucional los actores locales tendrán que buscar un camino de formalización de su trabajo, incluyendo el análisis de la necesidad de una personería jurídica y las figuras legales que no perjudican la naturaleza del CODENOL, tal como fue concebido, como parte de la construcción participativa de la Estrategia DEL algunos de los actores locales destacaron que para la sostenibilidad del CODENOL deberían contar una personería jurídica a corto y mediano plazo para poder recibir fondos para el funcionamiento eficaz según los requerimientos de financiamiento señalados posteriormente.

También, destacaron en un taller de conformación del CODENOL que una figura legal generaría la credibilidad necesaria ante: la ciudadanía, el gobierno local, el gobierno central, la cooperación internacional, gobierno amigos, asociaciones empresariales, cooperativas y ONG, en fin los socios estratégicos y grupos beneficiarios.

Esta credibilidad potenciaría la posibilidad de tener mayor incidencia a nivel nacional e internacional. Una personería jurídica garantizaría además mayor transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión, la continuidad y formalidad de las acciones, así como un mayor nivel de responsabilidad de los miembros.

Aún así, no hay consenso hasta el momento acerca, si el CODENOL requiere de una figura legal y cual podría responder a la naturaleza del mismo. Lo fundamental de la discusión sobre la progresiva institucionalización del CODENOL debe ser enfocado en cómo consolidar un espacio de concertación público-privado hacia una asociación público-privado en donde ambas partes aportan y deciden de manera equitativa.

Un primer sondeo solicitado por los actores locales arrojó diferentes opciones para una figura jurídica. Las cinco opciones consideradas fueron:

A.- EMPRESA MUNICIPAL: La empresa municipal constituye una entidad que crean las Municipalidades, más propias para desarrollar la gestión individual municipal. Lo anterior se infiere por lo dispuesto en el Art. 12 del Código Municipal. Las empresas de esta naturaleza se trata como ya se dijo de desarrollar un servicio de competencia municipal es decir ejecutar aquellos servicios que son de competencia de los gobiernos locales, los cuales pueden ser los comprendidos tanto en el Código Municipal, como en otros cuerpos legales. No manejan presupuesto propio, éste es aprobado por el Consejo Municipal, por lo que cada partida presupuestaria al ser aprobada se traslada a las arcas de la empresa municipal. Uno de los aspectos que se debe de recalcar es el hecho que dado su limitación territorial el accionar de estas empresas municipales es conforme a la comprensión territorial del municipio.

B.- SOCIEDAD ANÓNIMA: Las sociedades anónimas se rigen eminentemente por lo dispuesto en el Código de Comercio. Bajo este marco este ente denominado Sociedad Anónima, nace con la finalidad de ejercer actos de comercio, teniendo como finalidad el lucro. Al constituirse la sociedad se conlleva una serie de obligaciones como por ejemplo se autorizan ante notario, se inscriben en el Registro de Comercio, llevar contabilidad formal, así como ser supervisados por la Superintendencia de obligaciones mercantiles y lógicamente la Corte de Cuentas de la República, por el hecho que el aporte ya que los accionistas son instituciones de derecho público (los Municipios).

C.- SOCIEDAD POR ACCIONES DE ECONOMÍA MIXTA: Las sociedades por acciones de economía mixta, son aquellas en que participan el Estado, los municipios o las instituciones oficiales autónomas en concurrencia con el sector privado, con el objeto de realizar la explotación o la prestación de un servicio público. En forma supletoria se aplica el Código de Comercio, en lo relativo a las Sociedades Anónimas, es decir llevar contabilidad formal, presentación de balances, obtener matrícula de comercio, etc.

D.- ENTES DESCENTRALIZADOS: Los entes descentralizados son la entidad o institución con personalidad jurídica propia, dotada de recursos financieros e independencia administrativa, a la cual se le han transferido funciones o competencias de la persona jurídica estatal o municipal. La característica esencial descansa

en que la descentralización es una división de tareas que supone siempre la existencia de dos personas jurídicas distintas sin relación de jerarquía o dependencia directa.

E.- ENTE U ORGANISMO, BAJO EL REGIMEN DE LOS ESTATUTOS DE LOS NONUALCOS: En el Capítulo II dentro de los llamados FINES DE LA ASOCIACIÓN, en el Art 5, literal “d”, dice: “Desarrollar la infraestructura productiva que permita dar soporte al desarrollo socio- económico que se busca”; literal g “propiciar la creación de centros de formación profesional en beneficio de la población”. El Art 23, establece que son atribuciones de la Asamblea General: J) Aprobar la creación de entidades descentralizadas.

Las figuras legales que fueron excluidas del análisis para la creación de CODENOL fueron: I) ONG (Asociaciones, Fundaciones, etc). El marco legal lo establece la Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro. La Ley manifiesta que sus miembros estarán constituidos por personas naturales o jurídicas de derecho privado. Por lo que, siendo las Municipalidades de derecho público, quedan fuera de consideración para crear CODENOL.

II) ADESCO. Estas organizaciones fueron creadas y son utilizados para que las personas miembros de comunidades, barrios o colonias de los Municipios se organicen y participen en la solución de sus problemas cotidianos y en la gestión de proyectos que sean de beneficio comunitario. Lo anterior limita su accionar y difiere a la finalidad de CODENOL.

III) FIDEICOMISO. Por ser CODENOL un esfuerzo intermunicipal e intersectorial, su régimen administrativo (Derecho Mercantil) hace compleja su utilización. El Código de Comercio regula el FIDEICOMISO planteando una serie de sujetos que intervienen: el fideicomitente, el fideicomisario y el fiduciario. El problema estriba en definir los roles de las partes en el campo del derecho privado.

IV) COOPERATIVA. Para su creación, la Ley establece que sus integrantes son personas naturales, que se asocian con la finalidad del desarrollo de los productores, ya sean agrícolas, ganaderos, etc. Por la misma finalidad de la ley y hacia quiénes está dirigida, las Municipalidades están excluidas de integrar o crear una cooperativa para sus fines públicos.

Para la sostenibilidad financiera hay que diferenciar dos necesidades de financiamiento: Por un lado el financiamiento de los programas de desarrollo identificado por la Estrategia DEL, y por otro lado los requerimientos mínimos para la sostenibilidad del trabajo del CODENOL como espacio de concertación público-privado. El financiamiento de los programas es objeto de las negociaciones y acuerdos entre los diferentes actores públicos y privados, locales, nacional e internacionales. La implementación de los programas obedece las prioridades de la región y el financiamiento logrado. El CODENOL no ejecuta los programas, si no los prestadores de servicios, ONG’s e instituciones públicas conjuntamente con los grupos beneficiarios. Por lo tanto, el financiamiento del CODENOL mismo es un factor crucial para la sostenibilidad y el alcance de los objetivos de la Estrategia DEL.

Los requerimientos para la sostenibilidad financiera identificados por los actores locales mismos son los siguientes. En primer lugar el tiempo de trabajo y el transporte para desplazarse para atender reuniones, talleres y visitas es asumido por los miembros del CODENOL ad honores. El local para reunirse es proporcionado en especie por las alcaldías, ONG's, y empresas locales que participan en el CODENOL. Los costos de telefonía y papelería para las gestiones tendrían que ser asumidos por las municipalidades y en algunos casos ad honores por los miembros mismos.

Las funciones esenciales para el éxito del trabajo del CODENOL para el cual se requiere de fondos en efectivo son el funcionamiento de un secretariado ejecutivo eficaz, quien este a cargo de la convocatoria y documentación de los procesos, así como del mercadeo regional, el cual requiere de material promocional y medios de comunicación como por ejemplo una página web. Es decir, requiere de un financiamiento de personal y de actividades de promoción y monitoreo que aseguren la sostenibilidad técnico-operativo del CODENOL. Además la institucionalidad a fortalecer siempre debería prestar las condiciones para una gestión de conocimiento y un accionar dinámico y atractivo para todos los socios estratégicos. Estas condiciones no se pueden generar en base de un voluntariado de actores locales. Más de compromisos institucionales y personales se requiere de un apartado organizacional que pueda mínimamente cumplir las funciones de promoción y convocatoria, y como funciones avanzadas cumplir con la gestión del conocimiento y monitoreo de impacto.

Cuadro No. 12 Requerimiento de financiamiento del CODENOL

Requerimiento	Complementos		Fuente de financiamiento
Local para reunirse	Mobiliario y equipo	Papelería, teléfono, internet	Municipalidades, ONG, Empresa
Logística	Alimentación para eventos/ talleres/ reuniones	Transporte	Ad Honores Municipalidades
Visitas, llamadas, gestiones	Tiempo de trabajo de los miembros	Seguimiento promoción	Ad Honores Unidad técnica DEL, AMN
Secretariado (convocatoria, documentación)	Ayudas memorias informes	Páginas Web Base de datos Portafolio de proyectos	Unidad técnica DEL, AMN, Empresa Privada
Material promocional	Camisetas, gorras y folletos		Municipalidades, AMN

Fuente: CODENOL, elaboración propia.

Como posibles fuentes de financiamiento para la creación y el funcionamiento de la asociación público-privada del CODENOL para impulsar su desarrollo económico local se identificaron:

- a) Identificación de cinco socios estratégicos, quiénes a través de aportes voluntarios contribuirían con una cuota anual de cincuenta mil dólares estadounidenses, además de gestionar recursos complementarios con cooperantes nacionales e internacionales para cubrir los gastos de funcionamiento.
- b) Inserción de la asociación público-privada dentro del marco institucional del Plan y Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de El Salvador, a fin de posibilitar el acceso a recursos provenientes de presentes y futuras fuentes de financiamiento tales como FODES, Fondo para el Desarrollo Regional, impuesto predial y otros.
- c) Creación de una empresa socia o una empresa intermunicipal (con participación de la sociedad civil y del sector privado), prestadora de servicios de apoyo operativo a los sectores y agentes privados maniobrando en la Región Los Nonualcos.
- d) Incorporar, dentro de los planes operativos regulares de las instituciones públicas participantes, la asignación de recursos (en especie y/o en efectivo), para la prestación de servicios de apoyo a las MIPYME's y trabajadores a cuenta propia de la Región Los Nonualcos.

Esta lista no es completa y requiere de mayor análisis, y sobre todo de un proceso de incidencia política. El proceso participativo que se lleva a cabo en la Región Los Nonualcos es una experiencia que está "obligando" a innovar la gestión pública, para responder a la demanda de las/os emprendedoras, mujeres y jóvenes de los municipios participantes. Es así como la construcción de una institucionalidad territorial para promover el desarrollo económico en Los Nonualcos se fundamenta en tres elementos básicos, a saber: (1) la identificación y promoción de la identidad de la Región Los Nonualcos; (2) la asociación público-privada como base de la sostenibilidad institucional del proceso de desarrollo económico local; y (3) la construcción de alianzas estratégicas con socios locales, nacionales e internacionales.

Todo proceso DEL requiere de liderazgo e institucionalidad para alcanzar objetivos comunes de corto, mediano y largo plazo. En este sentido, el proceso DEL en la Región Los Nonualcos se enmarca en los siguientes aspectos: (i) El Código Municipal y el rol de promotor/facilitador asignado a los gobiernos locales; (ii) la conformación de la Asociación Municipal Los Nonualcos (AMN); (iii) el funcionamiento de mesas sectoriales para la acción conjunta público-privada a favor de la inversión, la producción y el empleo en los municipios que integran Los Nonualcos; y (iv) las alianzas estratégicas que se vienen construyendo con OG, ONG, asociaciones de productores, cooperantes externos y otros sectores a favor de la Región Los Nonualcos.

Referencias Bibliográficas

Asociación de Municipios “Los Nonualcos”, Planificación Estratégica 2006 – 2016, Granada Nicaragua, Noviembre 2005.

GTZ, “Experiencias, metodologías e instrumentos en desarrollo económico local en Centroamérica”, El Salvador 2008

GTZ, “Fortaleciendo Capacidades para el Desarrollo Sostenible”, Estudio de casos para la Región La Paz en El Salvador, El Salvador 2007

GTZ, Sistematización de las Mesa Temáticas de Desarrollo Económico Local en la Microregión Los Nonualcos, El Salvador, 2006

GTZ, “Common framework for GTZ's LRED interventions in South África”, Anja Rücker, Gabriele Trah, África del Sur 2006

GTZ, “Tejido Empresarial Urbano en la Microregión Los Nonualcos”, San Salvador 2003

GTZ-CORDES-FUNDE, “Identificación y Análisis Iniciativas Económicas Rurales con Mayor Potencial Desarrollo Región Los Nonualcos”, El Salvador, octubre de 2005.

GTZ-ADEPRO, “Informe sobre Opciones Legales para Constituir la Asociación Público Privada para Promover el Desarrollo Económico Local en Los Nonualcos, EL Salvador, octubre de 2007.

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), Código Municipal y sus Reformas al 2006, con el apoyo de GTZ, El Salvador, 2006.

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), Desarrollo Económico Local. Cuadernos de Formación Municipal, con el apoyo de GTZ. El Salvador, 2006.

Iván Silva Lira, Desarrollo Económico Local y Competitividad Territorial en América Latina, en Revista de la CEPAL # 85, Abril 2005

Góchez, Rafael Ernesto, “Desarrollo Sostenible: Visión, Participación y Acción”, El Salvador 1999

Rehovot: Grabiél Bechar, Esther Khavous, Ran Afek, “Diagnóstico, proyectos y recomendaciones Microregión Los Nonualcos, Departamento La Paz, El Salvador”, Israel 2001

Gobierno de Chile, Chile Emprende, Diciembre de 2004.

País Seguro: Plan de Gobierno 2004-2009. El Salvador, 2004.

Secretaría Técnica de la Presidencia. Política Nacional de Descentralización, publicado por la Comisión Nacional de Desarrollo Local (CONADEL), con el apoyo de GTZ. El Salvador, julio de 2007.

MINEC-DIGESTYC, Directorio Empresarial y VII Censos Económicos 2005, disponibles en.

MAG, Centro de Desarrollo de la pesca y la acuicultura. Estadísticas pesqueras y acuícola 2002. V. 29. El Salvador. Documento en línea. <http://www.mag.gob.sv>

CND – Comisión Nacional de Desarrollo, “Acciones Territoriales Del Plan De Nación”, El Salvador, Noviembre 2000

CND – Comisión Nacional de Desarrollo, “Acciones Iniciales Del Plan De Nación”, El Salvador, Octubre 1999

CONAMYPE, FOMYPE-UE, Informe “Caracterización de los Centros de Desarrollo de Negocios – CDN”, Jorge Rodríguez Villasuso, El Salvador, Octubre 2007

ANEP, Encuentro Nacional de la Empresa Privada - ENADE, San Salvador 2001, 2002, 2003, 2007

PNUD Informe 262, 2005

Porter y la Competitividad, consultado en Naufrago 9 de febrero de 2005 en <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>

Plan Estratégico de la Mesa de Pesca. 2004-2014

Plan Estratégico de la Mesa de Turismo. 2004-2014

Plan Estratégico de la Mesa de Empleo. 2004-2014

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AMN	Asociación de Municipios Los Nonualcos
ANEP	Asociación Nacional de la Empresa Privada
APPES	Asociación de Productores de Piña de El Salvador
AMPES	Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños
CCA	Central Cooperativa Agropecuaria
CENDEPESCA	Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
CODENOL	Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
DEL	Desarrollo Económico Local
ENADE	Encuentro Nacional de la Empresa Privada
FADEMYPE	Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
FECOOPAZ	Federación de Cooperativas de Producción y Servicios Pesqueros, La Paz de R.L.
FINDEL	Fondo de Inversión para el Desarrollo Económico Local
FORTALECE	Programa de Fortalecimiento de la Economía y el Empleo
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH - cooperación técnica alemana -
HEXAREG	Hexágono de Análisis Regional para Impulsar el Desarrollo Económico Local
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
MINEC	Ministerio de Economía
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
PNODT	Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
PROA	Proyecto de Ordenamiento Regional Asociativo en la Región de La Paz
PROMUDE	Programa de Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización
RED	Red Nacional de Oportunidades de Empleo
VMDVU	Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

Referentes CODENOL

Título	Nombre	Sector que Representa	Dirección	E-mail	Teléfono
Señor	Pedro Martínez	Privado	Barrio El Centro, casanº 177, Municipio de San Luis Talpa, frente a terminal de microbuses de la ruta nº 138, depto. de La Paz	ccaderl@yahoo.es pedromartinez_60@yahoo.es	2334-8520 (negocio) 2334-8703 (oficina) 7890-3551 (celular)
Señora	Vilma Aracely de Ávalos	Privado	Restaurante Acquafun Boulevard Costa del Sol, km 75 1/2, Cantón El Zapote, Municipio de San Luis La Herradura, departamento de La Paz	viutec@hotmail.com	2338-0384 2305-5294 (oficina) 7996-2438 (celular)
Señora	Marvin Morena Martell de Canales	Privado	Calle Dr. Hermógenes Alvarado, Bº El Centro, Santiago Nonualco, departamento de La Paz	alcaldiastgo@yahoo.com	2330-4003 2369-0890 (alcaldía) 2369-0540 (fax) 7786-3869 (celular)
Licenciada	Elsa Antonia Guevara de Melchor	Público	Bº El Centro, Calle Principal, Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma, departamento de La Paz	alcaldiaostuma@yahoo.com	2362-0004 (alcaldía) 2362-0106 (despacho-telefax) 7769-3365 (celular)