



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# **Plan de Competitividad Municipal de Santa María Ostuma**

**2012 - 2016**

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

**San Salvador, Agosto de 2012**

# **Plan de Competitividad Municipal de Santa María Ostuma 2012 - 2016**

Agosto de 2012

Elaborado para:

José Luis Trigueros

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

Elaborado por:

**Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE**

San Salvador, El Salvador

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

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.</b>	<b>14</b>
1.1. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	14
1.2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	14
<b>CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO.....	18
2.2 RECURSOS NATURALES .....	19
A. CLIMATOLOGÍA .....	19
B. RECURSOS HÍDRICOS.....	20
C. USO DEL SUELO .....	20
D. RECURSOS FORESTALES.....	21
E. OTROS RECURSOS RELEVANTES.....	21
2.3 POBLACIÓN .....	22
2.4 MIGRACIÓN.....	23
2.5 EDUCACIÓN .....	23
A. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO .....	23
B. TASA ALFABETISMO ADULTO .....	24
C. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS.....	24
2.6 CALIDAD DE VIDA E IDH.....	25
A. INGRESO PER CÁPITA MUNICIPAL.....	25
B. ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DEL MUNICIPIO.....	25
2.7 CONECTIVIDAD.....	26
A. INFRAESTRUCTURA VIAL .....	26
B. INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES .....	26
C. ENERGÍA .....	27
D. COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS .....	28
2.8 MAPA DE ACTORES .....	29
2.9 ASOCIATIVIDAD .....	31

2.10 CONCLUSIONES .....	36
-------------------------	----

## **CAPITULO III..... 37**

### **CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL..... 38**

<b>3.1 INDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....</b>	<b>40</b>
A. SUBÍNDICE DE TRANSPARENCIA .....	41
B. SUBÍNDICE DE PROACTIVIDAD .....	42
C. SUBÍNDICE DE SEGURIDAD .....	42
D. NORMATIVA MUNICIPAL: ORDENANZAS DE TASAS, REGLAMENTOS, REGULACIONES A EMPRESAS .....	43
E. TRÁMITES EMPRESARIALES .....	43
F. NÚMERO DE NEGOCIOS REGISTRADOS EN EL CATASTRO EMPRESARIAL.....	43
<b>3.3 CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>

## **CAPÍTULO IV..... 45**

### **CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL. 46**

<b>4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO .....</b>	<b>46</b>
A. PERFIL DEL SECTOR AGROPECUARIO .....	46
B. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO .....	49
C. PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS .....	49
D. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	49
E. PERFIL DEL SECTOR TURISMO.....	49
F. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO .....	50
<b>4.2 TEJIDO EMPRESARIAL .....</b>	<b>50</b>
A. ESTRUCTURA (TAMAÑO, ACTIVIDADES).....	50
B. GÉNERO DE PROPIETARIOS .....	51
C. CANTIDAD DE EMPLEADOS.....	52
<b>4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES.....</b>	<b>52</b>
A. CADENAS EXISTENTES .....	52
<b>4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS .....</b>	<b>54</b>
A. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS: ACCESO A CRÉDITOS .....	54
B. OFERTA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS (SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PÚBLICOS Y PRIVADOS) .....	55
<b>4.5 CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>

## **CAPÍTULO V..... 56**

**CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA  
COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO..... 57**

5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA..... 57

**CAPÍTULO VI..... 59**

**CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL. 60**

6.1 VISIÓN..... 60

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... 60

6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN..... 61

6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO..... 67

6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS) ..... 77

**CAPÍTULO VII..... 87**

**CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO ..... 88**

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL: (FUNCIONES, NORMAS DE FUNCIONAMIENTO, INTEGRANTES)..... 88

**CAPITULO VIII..... 91**

**CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN  
DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL ..... 92**

8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 92

8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL ..... 92

8.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS Y ASESORÍA. .... 93

**BIBLIOGRAFÍA ..... 94**

## DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	15
DIAGRAMA 2. MAPA DE ACTORES DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	35
DIAGRAMA 3. ACTORES INTEGRANTES DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL ....	89

## MAPAS

MAPA 1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA.....	19
MAPA 2. DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	19
MAPA 3. USO DE SUELOS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA.....	21

## TABLAS

TABLA 1. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN SANTA MARÍA OSTUMA .....	25
TABLA 2. MAPA DE ACTORES DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	32
TABLA 3. MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, SUBÍNDICES DEL ICM 2011 .....	39
TABLA 4. MATRIZ DE ANÁLISIS FODA .....	57
TABLA 5. FODA DE COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS .....	58
TABLA 6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN PARA EL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	61
TABLA 7. PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD EN EL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	67
TABLA 8. MATRIZ DE PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL 2012, MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA.....	78
TABLA 9. MATRIZ DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL, MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	82
TABLA 10. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	90
TABLA 11. INDICADORES DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA.....	92
TABLA 12. INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA.....	92
TABLA 13. INDICADORES DE APOYO A LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA .....	93

## GRÁFICOS

GRÁFICO1. POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, 1992-2007 .....	22
GRÁFICO2. TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, PERÍODO 1992- 2007 .....	22
GRÁFICO3. POBLACIÓN POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD SANTA MARÍA OSTUMA 2007.....	23
GRÁFICO 4.AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO, SANTA MARÍA OSTUMA 2009 .....	24
GRÁFICO 5. TASA DE ALFABETISMO ADULTO POR MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO .....	24
GRÁFICO 6. JEFATURAS DE HOGAR POR SEXO SEGÚN ÁREA GEOGRÁFICA.....	26
GRÁFICO 7.PORCENTAJE DE HOGARES CON TELÉFONO FIJO, SANTA MARÍA OSTUMA 2009.....	27
GRÁFICO 8. PORCENTAJE DE HOGARES CON INTERNET, SANTA MARÍA OSTUMA 2009 .	27
GRÁFICO 9. PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE ELECTRICIDAD, SANTA MARÍA OSTUMA 2009 .....	27
GRÁFICO 10.PORCENTAJE DE HOGARES CON AGUA POTABLE DENTRO DE LA CASA, SANTA MARÍA OSTUMA 2009.....	28
GRÁFICO 11.PORCENTAJE DE HOGARES CON SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA, SANTA MARÍA OSTUMA 2009.....	28
GRÁFICO 12.PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A SANEAMIENTO POR ALCANTARILLADO, SANTA MARÍA OSTUMA 2009 .....	29
GRÁFICO 13. MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA, SUBÍNDICES DEL ICM 2011 .....	40
GRÁFICO 14.COMPARACIÓN DE LOS SUBÍNDICES DEL ICM DEL MUNICIPIO DE SANTA MARÍA OSTUMA CON EL RESTO DE MUNICIPIOS, 2011 .....	40
GRÁFICO 15. NÚMERO DE PRODUCTORES POR CLASIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.....	46
GRÁFICO 16. NÚMERO DE EMPLEADOS DEL SECTOR AGROPECUARIO Y FORMA DE CONTRATACIÓN.....	47
GRÁFICO 17. SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR RUBRO AGRÍCOLA EN EL MUNICIPIO .....	47
GRÁFICO 18. SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) POR TIPO DE FRUTA EN EL MUNICIPIO .....	48
GRÁFICO 19.SUPERFICIE CULTIVADA (MZ) SEGÚN TIPO DE FRUTA POR MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO .....	48
GRÁFICO 20. ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN CLASIFICACIÓN PYME .....	50
GRÁFICO 21. ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN CLASIFICACIÓN PYMEPERREM.....	51
GRÁFICO 22. PROPIETARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS POR GÉNERO.....	52
GRÁFICO 23. CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS SEGÚN PERSONAL TOTAL Y PERSONAL REMUNERADO.....	52

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
ALN	Asociación Los Nonualcos
APPES	Asociación de Productores de Piña de El Salvador
ASAFRUTO	Asociación Agropecuaria de Fruticultores Ostumeños
CDL	Concejo Ciudadano de Desarrollo Local
CELADE	Centro Latinoamericano de Desarrollo
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
FADEMYPE	Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
FINDEL	Fondo de Inversión para el Desarrollo Local
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible
GIZ	Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
GOES	Gobierno de El Salvador
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCP	Proyecto de Competitividad Municipal
MINEC	Ministerio de Economía
MITUR	Ministerio de Turismo

MOP	Ministerio de Obras Públicas
msnm	metros sobre nivel del mar
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
ONG	Organización No Gubernamental
PATI	Programa de Atención Temporal al Ingreso
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEEA	Población en Edad Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Paridad del Poder Adquisitivo ( <i>por sus siglas en inglés</i> )
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe
PRODEMOR CENTRAL	Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
PYMEPERREM	Pequeña y Mediana Empresa por Personal Remunerado
RTI	Research Triangle Institute ( <i>por sus siglas en inglés</i> )
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitaciones para el Desarrollo Local
TDR	Términos de Referencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Compras Institucionales
UDEL	Unidad de Desarrollo Económico Local
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ( <i>por sus siglas en inglés</i> )
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos( <i>por sus siglas en inglés</i> )

## RESUMEN EJECUTIVO

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

Luego de la primera evaluación ICM 2009, USAID lanza el “**Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**” con el objetivo de apoyar a las municipalidades a mejorar sus niveles de competitividad y desarrollar un entorno amigable con los negocios que fomente y fortalezca el espíritu emprendedor de hombres y mujeres de negocio, esto a través de un Plan de Competitividad Municipal que impulsará acciones encaminadas a mejorar cada una de las áreas que evalúa el ICM y consecuentemente mejora la calificación global de este indicador.

Esta mejora del valor del ICM, conlleva a generar nuevas inversiones, negocios y empleos, y facilitar con ello, el avance de los municipios hacia el desarrollo económico local. En el 2009 se evaluaron los 100 municipios más poblados de El Salvador, para el 2011, cuando se realizó la segunda medición se incluyeron 8 municipalidades más al total de 100 del 2009. El “**Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**” atiende únicamente a 50 municipalidades y es ejecutado por RTI International con el apoyo de FUNDE -que atiende a 30 municipalidades en el oriente y centro del país- y, SACDEL que atiende a los 20 restantes en la zona occidental y central-.

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

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

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

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

## PRESENTACIÓN

Por años, los gobiernos municipales hemos trabajado fuertemente por impulsar el desarrollo local en cada uno de nuestros municipios, y aunque la tarea es ardua, no desfallecemos en nuestros objetivos. Nuestros principales logros, y lo que nos impulsa a continuar trabajando, son los rostros de satisfacción y los emotivos saludos y sonrisas que día a día recibimos de nuestros pobladores, satisfechos con la gestión municipal y con todo el trabajo que se realiza por mejorar sus condiciones de vida. Este agradecimiento de la población nos hace esforzarnos cada vez mas en procurar dicha mejora en las condiciones de vida de cada ostumeño y ostumeña, temas como alumbrado eléctrico, aseo de calles y aceras, recolección de desechos sólidos, registro del estado familiar, mejora en vías de acceso e infraestructura vial, apoyo social para la población y demás obras del ámbito social ambiental, son los que por años nos han reconocido en Santa María Ostuma como un gobierno que promueve el desarrollo local.

Sin embargo, no somos infalibles, como seres humanos que somos y que estamos siempre en un constante aprendizaje, hemos visto nuestras debilidades en el ámbito económico. Sin embargo, a partir del año 2007, con la construcción de la estrategia para el desarrollo económico local, su alcaldesa Elsa Antonia Guevara de Melchor, inicio una clara apuesta por el tema económica, en vista que por años, la gestión municipal nos decantábamos mas por el tema social obviando que el tema económico es fundamental para promover el desarrollo local, es decir, la mejora en las condiciones de vida de cada ostumeño y ostumeña.

Es por ello, y continuando con este esfuerzo incansable por promover el Desarrollo Económico Local, que el gobierno municipal de Santa María Ostuma, presidido por su alcaldesa Elsa Antonia Guevara de Melchor, y su Concejo Municipal, junto con el gobierno de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en ingles) presentan con sumo agrado el Plan de Competitividad Municipal Santa María Ostuma 2012-2016, el cual ha sido posible gracias al apoyo técnico de FUNDE y bajo la coordinación de RTI Internacional. Sin embargo, todo este apoyo hubiera sido en vano sino fuera gracias al esfuerzo y la participación amplia de todos los sectores económicos, a los cuales, agradecemos profundamente se contribución pero además reiteramos el compromiso para que juntos, gobierno local y sectores empresariales y económico productivo, podamos hacer realidad cada una de las acciones que proponemos en este plan y que impulsaran con mayor fuerza el Desarrollo Económico Local.

Atentamente,

Elsa Antonia Guevara de Melchor  
Alcaldesa de Santa María Ostuma

## INTRODUCCIÓN

El presente documento denominado: **Plan de Competitividad Municipal de Santa María Ostuma 2012-2016**, es el producto final de un esfuerzo de mas de 9 meses de recopilación de información secundaria, investigación de campo, reuniones con las comisiones de enlace municipal, serie de talleres participativas y consultas con todos los sectores económicos productivos, que tienen como objetivo fundamental, construir una propuesta de acciones para la mejora de la competitividad municipal de manera amplia y participativa.

El presente documento está compuesto por 8 capítulos, que presentan de manera integral, lo que comprende este PCM. En primer lugar se abordan los aspectos teóricos que facilitarán la comprensión sobre el enfoque bajo el cual se aborda el tema y cuales es la base para la construcción de ideas y/o acciones propuestas para la mejora de la competitividad. Asimismo, se presenta la metodología para la construcción del PCM.

Seguido al marco teórico y metodología se presentan 3 capítulos consecutivos, que describen un breve diagnostico sobre el municipio, en las áreas socio-económicas, índice de competitividad municipal y sectores económico-productivos. Este diagnostico parte primeramente con un capitulo que hace análisis de variable de entorno vitales para identificar las potencialidades y debilidades del municipio, en él, se hace una descripción sobre aspectos relevante en materia de recursos naturales, población, educación, cobertura de servicios básicos, conectividad vial y mapeo de actores. El siguiente capítulo hace una descripción sobre el ICM y sus principales subíndices, así como los resultados de Santa María Ostuma y acciones que se implementan relacionadas a dichos subíndices. Para finalizar, se realiza un diagnostico sobre la base económica productiva. Dicho análisis expone elementos sobre la economía del municipio, a través de perfiles sectoriales en donde se abordan estadísticas sobre la producción y sus características (sector agropecuario) y descripción del tamaño, ocupación y diversidad para los sectores industriales y de comercio y servicios. Esto con el afán de presentar un panorama básico sobre las potencialidades del municipio.

Seguido, se presentan los capítulos V, VI, VII y VIII, que están directamente relacionados al proceso de planificación y elaboración del PCM. Estos capítulos presentan en forma sistemática, la metodología para construir el PCM. Para partir de la construcción de estrategias y acciones, es necesario partir de una base FODA que permita plantear soluciones concretas y adaptadas a la realidad del municipio. Dicho análisis FODA, se presenta en el capítulo V. Consecuentemente se presenta el capítulo VI con los resultados de la planificación estratégica con los sectores, en dicho capítulo se hace mención de la visión, objetivos estratégicos, líneas estratégicas y acciones a impulsar, las cuales después son plasmadas en una matriz con información sobre responsables, recursos e instituciones de apoyo. Además, el capítulo VI también presenta la matriz de programación anual y multianual con el fin de orientar la ejecución del PCM.

Para cerrar, el documento plasma en sus capítulos VII y VIII, el proceso para implementación del PCM y sus indicadores de seguimiento y evaluación. Dicho proceso estará a cargo del Comité de Competitividad Municipal, el cual es descrito en el capítulo VII.

# **CAPÍTULO I.**

## **MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA**

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

## **1.1. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

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

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

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

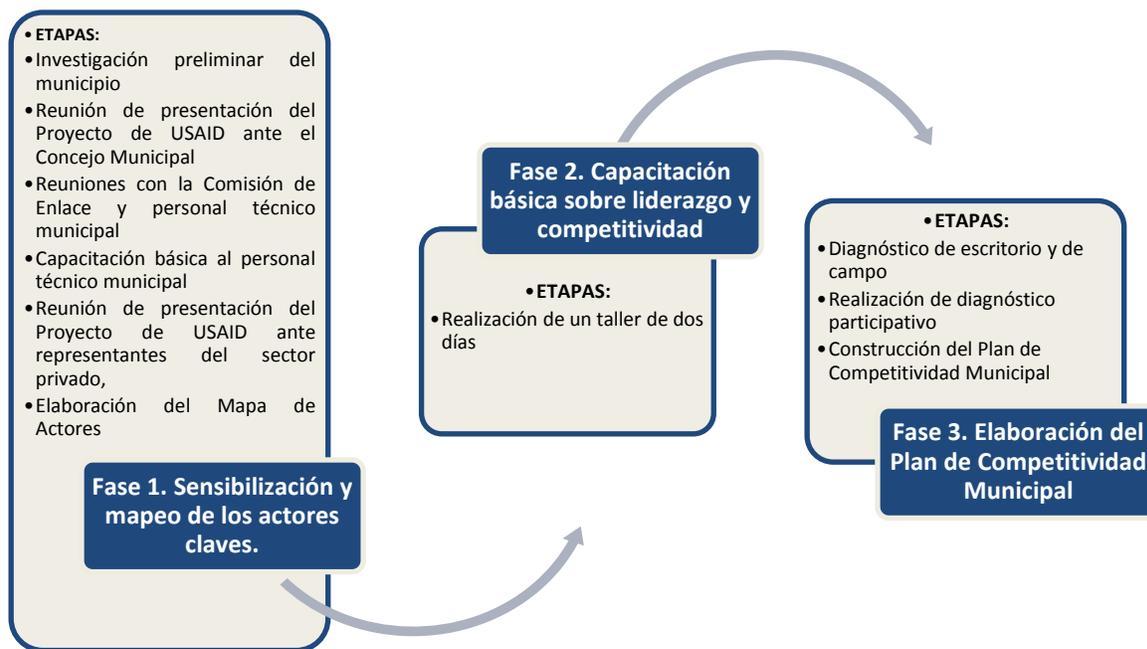
## **1.2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

Consecuente con la definición anterior, el presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado<sup>1</sup>, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo. La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (ver diagrama 1)

---

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

## Diagrama 1. Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal



### Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Investigación preliminar del Municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan de Desarrollo Económico Local, 2008; la Política Pública Municipal para el Fomento del Desarrollo Económico del Municipio de Santa María Ostuma, 2011 y los informes ICM 2009 y 2011.
- b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del Plan de Competitividad Municipal y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de una Comisión de Enlace que participara en la construcción del Plan.
- c) Reuniones con la Comisión de Enlace y otro personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- d) Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base conceptual común.
- e) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del plan de competitividad.
- f) Mediante la realización de visitas al municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los actores locales más importantes y que por su naturaleza debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

## **Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad**

La segunda fase consistió en la realización de un taller de dos días, dirigido a funcionarios y empleados municipales, así como a los líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos. Para realizar esta capacitación con mejor calidad y estandarizar los contenidos y los recursos didácticos, el equipo de FUNDE se sometió a un entrenamiento de formación de formadores, impartido por RTI.

## **Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal**

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Diagnóstico documental o de escritorio y de campo. Para la elaboración del primero, se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los Censos de Población de 1992 y 2007, el Censo Agropecuario de 2007-2008 y los Censos Económicos de 2005, el Catastro Municipal, el Almanaque 262, el Plan de Desarrollo Económico Local (2008) y otros estudios relevantes. En el diagnóstico de campo, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.
- b) Realización de un Diagnóstico de carácter Participativo, mediante la técnica de análisis FODA con la participación de los principales actores del municipio. En estos talleres FODA se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo, se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices; asimismo, se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, comercio y servicios).
- c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

# **CAPÍTULO II.**

## ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

## CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

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

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

### 2.1 GEOGRAFÍA DEL MUNICIPIO

De acuerdo al Plan de Desarrollo Económico Local, 2008, el Municipio de Santa María Ostuma, se encuentra ubicado en la parte alta de la Región de los Nonualcos, en el departamento de La Paz.

Posee una extensión territorial de 24.12 kms<sup>2</sup>, de los cuales 0.29 kms<sup>2</sup> corresponden al área urbana y 23.83 kms<sup>2</sup> corresponden al área rural, es decir el 99% del Municipio es rural. Sus límites territoriales son: al norte con los municipios de Jerusalén y Mercedes la Ceiba; al este con el municipio de Guadalupe; al sur con el municipio de San Pedro Nonualco y al oeste con los municipios de Paraíso de Osorio, Santa Cruz Analquito y San Miguel Tepezontes.

La altitud promedio del municipio es de 580 msnm, con elevaciones que van desde los 300 msnm hacia occidente y hasta los 1000 msnm hacia el oriente del territorio. La condición topográfica es mayoritariamente moderada, las pendientes oscilan entre 10° y 30°. La zona urbana se encuentra en terrenos de moderadas pendientes y a una elevación aproximada de 600 msnm. (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2008)

#### Recuadro 1

La geografía municipal está compuesta por terrenos que comúnmente conocemos como quebrados o alomados. El casco urbano se erige sobre el filo de una loma sobre la que está construida la calle de acceso principal. La concentración de viviendas se organiza a ambos lados de esta calle y sobre otras más angostas que descienden hacia los costados.

Esta característica, que aunque limita la expansión de espacios urbanos, proporciona una excelente vista panorámica sobre parte de la Región de los Nonualcos, los Tepezontes y Cojutepeque.

El paisaje está dominado por la cercanía del Volcán Chichontepec que se observa en perspectiva de otros cerros menores, por bosques de café y por valles cultivados con piña y caña de azúcar, que en su conjunto conforman un paisaje de belleza rural apreciable desde el casco urbano.

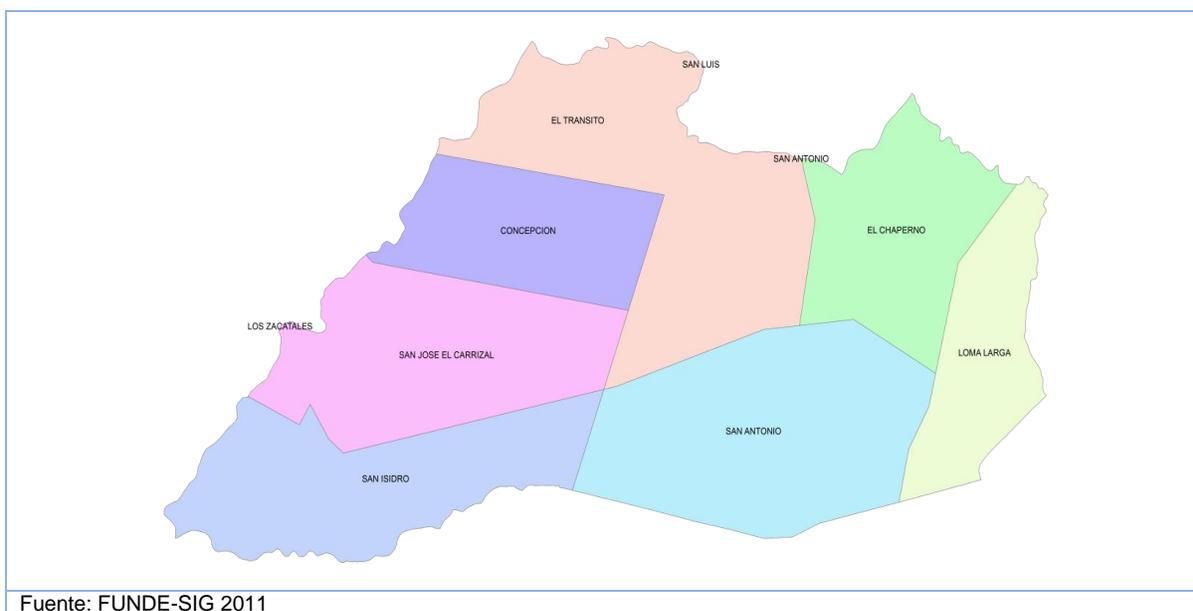
## Mapa 1. Ubicación geográfica del Municipio de Santa María Ostuma



### División Administrativa

El municipio de Santa María Ostuma se divide administrativamente en 6 cantones y 11 caseríos. En el nivel urbano existen 5 barrios y una Lotificación. (Ver mapa 2)

## Mapa 2. División Político-Administrativa del Municipio de Santa María Ostuma



## 2.2 RECURSOS NATURALES

### a. Climatología

Al Municipio de Santa María Ostuma le corresponde el clima de sabanas tropicales calientes o tierra caliente, con una temperatura que oscila entre 15° y 30° C. La

precipitación pluvial anual promedio es de 2,000 mm (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2008). Posee un patrón de precipitaciones propio de un clima monzónico, que se caracteriza por un período de 6 meses de lluvia concentrada y un periodo de 6 meses de sequía continua.

En términos generales, las características climáticas de las regiones tropicales y subtropicales favorecen las condiciones de vida y de diversificación de especies animales y vegetales, y constituyen un factor de alta incidencia en el desarrollo de las actividades agropecuarias.

## **b. Recursos hídricos**

El Municipio se encuentra rodeado por diferentes cuerpos de agua, entre los cuales destacan los ríos: Jiboa, Amojapa, El Conejo, Petana, Zicimilla, El Zapote y El Chorrerón. También existen las quebradas: El Potrero, Majiquipil, Tegüechulapa, San Sebastián y el Naranjo. (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2008). Entre todos estos, el principal recurso hídrico es el río Jiboa, que es el más caudaloso y sirve de desagüe al Lago de Ilopango. Este río recorre el municipio de norte a sur; sin embargo, las posibilidades de explotación con fines de riego u otras actividades agrícolas se ven limitadas por la profundidad de su ducto natural en el que se conducen sus aguas. Es un recurso con mayor potencial para la explotación turística; en su cañón pueden practicarse la escalada, el descenso a rapel o el canopy, por ejemplo.

## **c. Uso del Suelo**

Los tipos de suelo que se encuentran en el Municipio son: Andosoles<sup>2</sup> y Regosoles<sup>3</sup> Inceptisoles<sup>4</sup> y Entisoles<sup>5</sup> (fases de onduladas a alomadas); Regosoles, Latosoles Arcillo Rojizos y Andosoles, Entisoles e Inceptisoles (fases alomadas a montañosas accidentadas) (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2008). Según el Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, los tipos de suelo antes descritos presentan una gran heterogeneidad; dependiendo de las variantes morfológicas o topográficas que presenta el terreno.

En términos generales estos tipos de suelos pueden ubicarse para las características geográficas de Santa María Ostuma y según la clasificación agrológica del USDA, entre las clases IV y VIII. Esto es, suelos con potencial productivo agrícola medio, pero cuyo uso intensivo es muy limitado y requiere prácticas agronómicas, una adecuada selección de cultivos y medidas de protección de la erosión. Estos suelos son apropiados para cultivos de ciclo anual y de vegetación permanente que pueden ser: pastos para ganado, granos básicos, hortalizas y frutales. (Ver mapa 3).

Los principales cultivos del Municipio son los siguientes: piña, cítricos, café, caña de azúcar y granos básicos. El cultivo de piña está distribuido en diferentes cantones del Municipio: San José Carrizal, 65%; San Antonio, 17%; San Isidro, 10%; El Tránsito, 5%; y Concepción, 3%. (CONAMYPE: 2011)

---

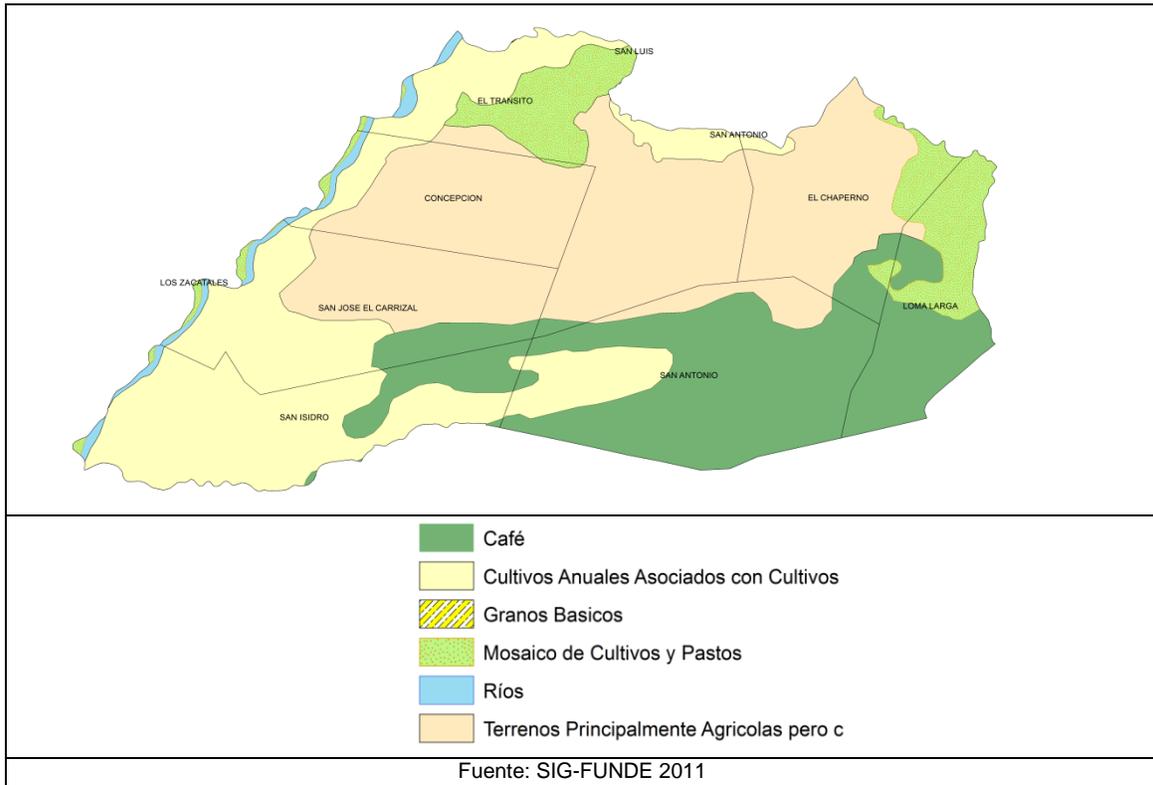
<sup>2</sup> Suelos formados principalmente por cenizas producto de erupciones volcánicas.

<sup>3</sup> Suelos formados a partir de rocas blandas (o sobre estas superficies) son capas de escasa profundidad y susceptibles a procesos de erosión.

<sup>4</sup> Son suelos de escasa consolidación y con alta presencia de humedad.

<sup>5</sup> Son suelos de escaso desarrollo, de poco espesor y generalmente pobres en materia orgánica.

**Mapa 3. Uso de suelos del Municipio de Santa María Ostuma**



En el casco urbano, el uso del suelo es predominante habitacional. También se da el uso combinado (vivienda / comercio) compuesto por tiendas, panaderías, comedores y otros.

#### **d. Recursos forestales**

Gran parte del recurso forestal del Municipio de Santa María Ostuma lo constituyen el bosque cafetalero y el bosque de las explotaciones frutícolas. El bosque natural o flora es propio de las zonas de vida que corresponden a las regiones subtropicales. Las especies arbóreas más notables son: cedro, ceiba, bálsamo, copinol, sincahuite, isatén, ojushte, papaturro y conacaste. (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2008). La municipalidad no reporta áreas de bosque definidas que hayan sido declaradas zonas de protección.

#### **e. Otros recursos relevantes**

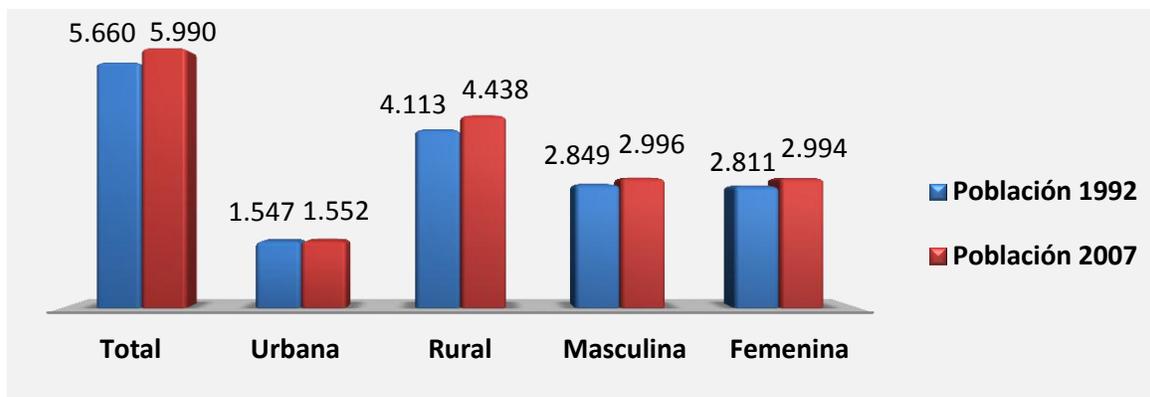
Su clima agradable, aunado a otros recursos culturales y patrimoniales, como son el cultivo de la piña, las fincas cafetaleras y frutícolas, denotan el potencial turístico del municipio. Dentro de estos recursos puede mencionarse también la Cascada El Chorrerón, una caída de agua de aproximadamente 40mts, que se encuentra ubicada en el Cantón Concepción, la cual tiene potencial para la explotación ecoturística<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Santa María Ostuma, forma parte de la Ruta Turística de las Frutas, propuesta elaborada por CONAMYPE (2011), que integra a los municipios de Olocuilta, Santiago Nonualco, San Pedro Nonualco y Santa María Ostuma, y que busca

## 2.3 POBLACIÓN

Según el último censo de población, tal como se observa en el gráfico 1, la población total del Municipio es de 5,990 habitantes, manifestándose una marcada tendencia de concentración en el área rural del territorio. Respecto de la distribución por sexos, no existen grandes diferencias ya que la población femenina es ligeramente menor a la masculina: 2,996 hombres y 2,994 mujeres.

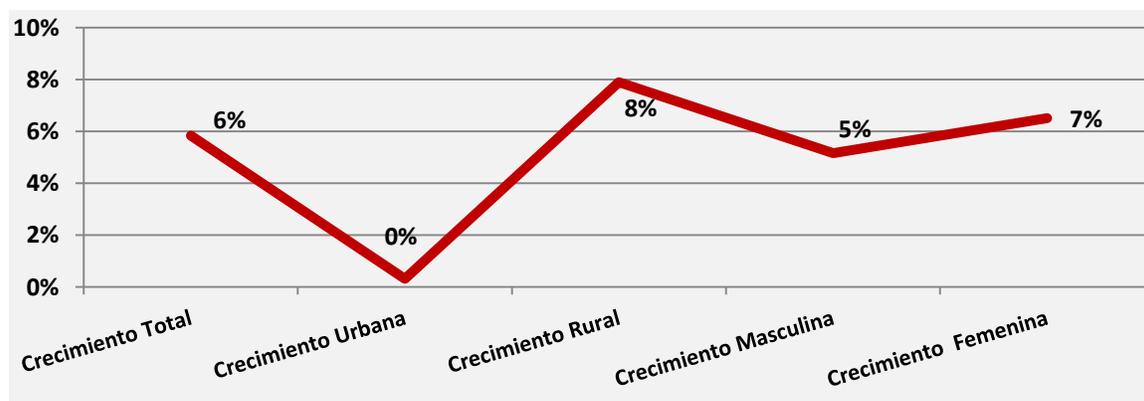
**Gráfico1. Población del Municipio de Santa María Ostuma, 1992-2007**



Fuente: elaboración propia en base a datos censales de la (DIGESTYC: 1992 y 2007)

La tasa de crecimiento poblacional del período intercensal (15 años) es de un 6%. El gráfico 2 muestra las tasas de cambio experimentadas en la población por área geográfica y sexo.

**Gráfico2. Tasas de crecimiento poblacional municipio de Santa María Ostuma, período 1992- 2007**



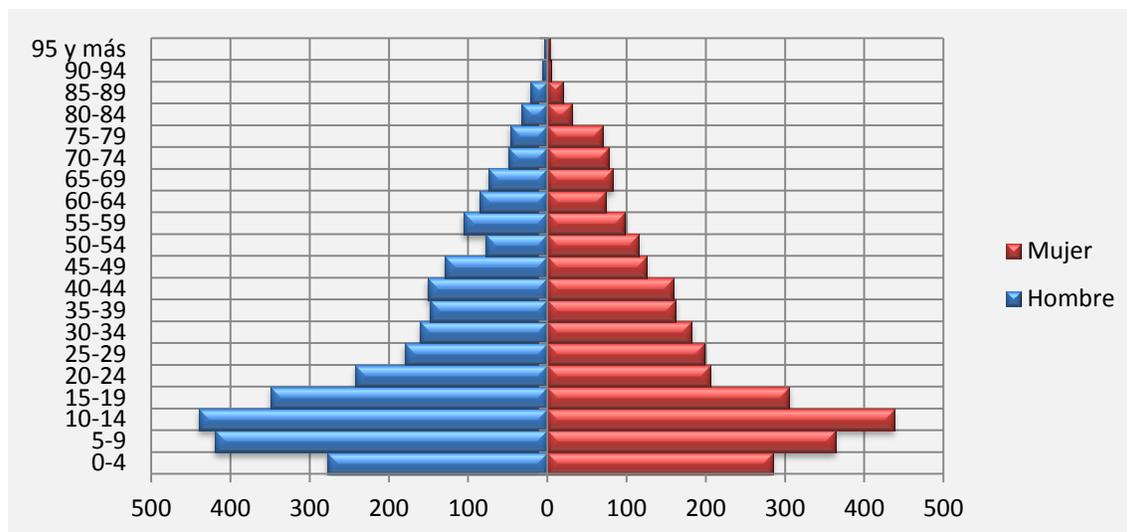
Fuente: elaboración propia en base a datos censales de la (DIGESTIC: 1992 y 2007)

Al presentar la población actual del Municipio por grandes grupos de edad, tal como puede observarse en el gráfico 3, se encuentra que el grupo etario más grande es el de 15 a 60

potenciar el agroturismo en la zona alta del departamento de La Paz, a través de su vinculación con el desarrollo de la zona costera de la región.

años, el cual conforma la PEEA (Población en Edad Económicamente Activa) o población en edad laboral.

**Gráfico3. Población por grupos quinquenales de edad Santa María Ostuma 2007**



Fuente: elaboración propia en base a datos censales de la (DIGESTIC: 2007)

## 2.4 MIGRACIÓN

De acuerdo al Almanaque 262, se estima que el 2.8% de las personas del Municipio reciben remesas del exterior, tanto del área urbana como de la rural, lo cual representa una oportunidad para dinamizar determinadas actividades económicas dedicadas al comercio, así como también oportunidades para que las actuales y futuras generaciones tengan una mejor preparación académica (PNUD: 2009).

Por su parte, el último censo de población reporta que un total de 128 de las personas que residen en el Municipio (2%), recibieron ayuda familiar del exterior en dinero o especies (DIGESTYC: 2007).

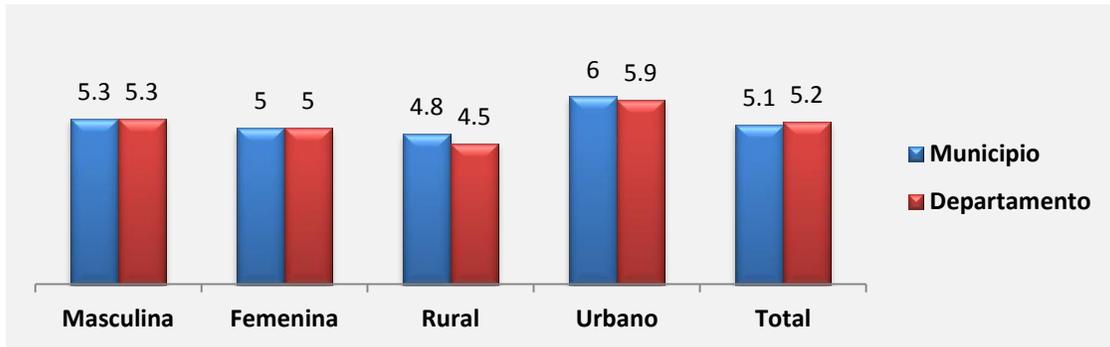
Según datos del PNUD (2005), en el Municipio eran receptores de remesas 118 hogares (el 9.4%) cuyo ingreso mensual promedio era de US\$102.2 y 466 personas (el 8.2%) con ingreso mensual promedio de US \$25.9 (PNUD: 2005).

## 2.5 EDUCACIÓN

### a. Años de escolaridad promedio

La escolaridad promedio en el departamento de La Paz es de 5.2 años, lo cual está por debajo del nivel de formación básica, que dura 9 años hasta completar el 9º grado. Por su parte, el Municipio de Santa María Ostuma muestra una situación similar, presentando un promedio de escolaridad total de 5.1 años, que en el nivel rural desciende hasta 4.8 años y que sube a 6.0 años en el área urbana; estando en una leve ventaja la población masculina respecto de la femenina (ver gráfico 4).

**Gráfico 4. Años de escolaridad promedio, Santa María Ostuma 2009**

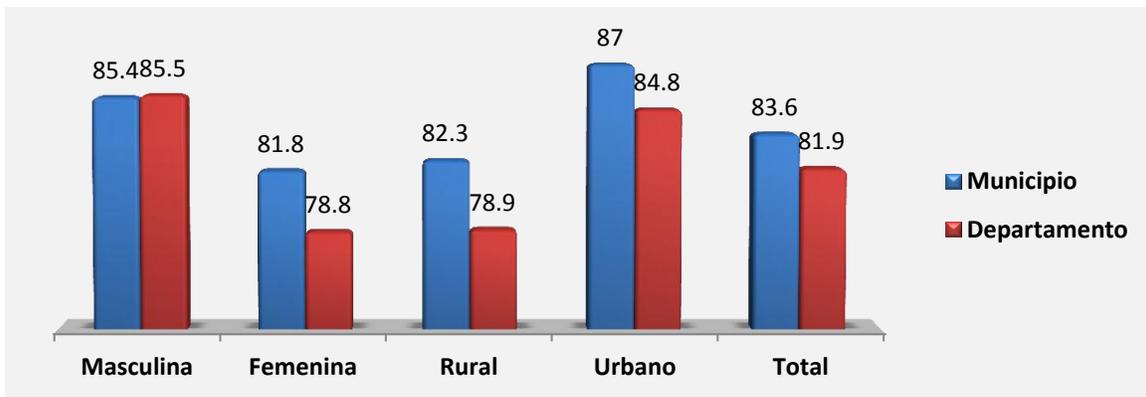


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

**b. Tasa alfabetismo adulto**

El Municipio de Santa María Ostuma muestra una situación más favorable en esta variable que el promedio departamental. La tasa de alfabetismo adulto de mayores de 15 años del Municipio era de 83.6% en 2009, contra el 81.9% registrado en el departamento. En cuanto a distribución por sexo, la tasa de alfabetismo adulto de las mujeres está por debajo de la de los hombres. Por su parte, la tasa de alfabetismo del área urbana está por encima de la del área rural, tal como se ve en el gráfico 5.

**Gráfico 5. Tasa de alfabetismo adulto por municipio y departamento**



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

**c. Infraestructura y oferta de servicios educativos**

Respecto de la infraestructura para la educación en el Municipio de Santa María Ostuma, se encuentra que la mayor parte de centros educativos están orientados a la escolaridad básica, mientras que la oferta educativa se reduce para la educación media o bachillerato. No existe en el Municipio infraestructura para la educación superior, ya sea universitaria o técnica.

**Tabla 1. Infraestructura y oferta de servicios educativos en Santa María Ostuma**

Centros escolares (primaria y secundaria)			Institutos (de centros que ofrecen educación secundaria o bachillerato)		
Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
2	9	11	1	0	1
Universidades		MEGATEC		Centros de Formación Técnica	
0		0		0	

Fuente: elaboración propia en base a datos del (MINED: 2009)

La oferta educativa de nivel superior más cercana al Municipio es el MEGATEC Zacatecoluca y la sede paracentral de la Universidad de El Salvador, que se encuentra en San Vicente.

## 2.6 CALIDAD DE VIDA E IDH

### a. Ingreso per cápita municipal

Según el Almanaque 262 el ingreso per cápita (PPP) anual para el municipio de Santa María Ostuma fue de US \$2,831.4 para el año 2009(PNUD: 2009).

### b. Índice de Desarrollo Humano del Municipio

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

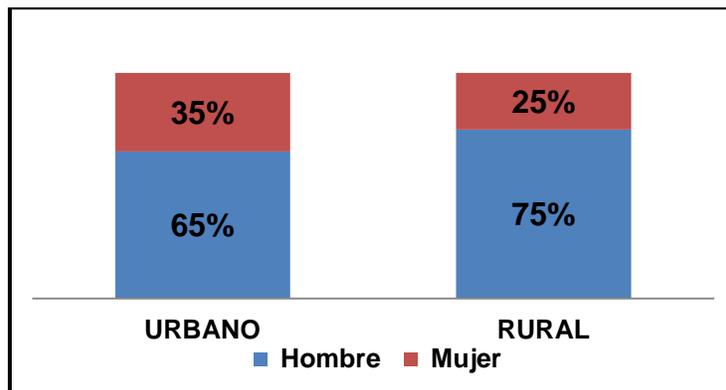
El IDH es un índice compuesto que intenta medir tres dimensiones básicas a partir de igual número de variables: (1) La esperanza de vida al nacer; (2) El logro educacional medido a través de la alfabetización de adultos y la tasa bruta de matriculación primaria, secundaria y terciaria combinada; y (3) El poder adquisitivo, sobre la base del PIB real per cápita.

El valor del IDH indica la distancia que se debe recorrer para lograr el valor máximo posible de uno –o su insuficiencia- y permite, además hacer comparaciones con otras regiones dentro y fuera de un mismo país. El IDH para Santa María Ostuma, calculado por el PNUD (2009), fue de 0.685, colocándolo en el lugar 117 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasifica dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-medio<sup>7</sup>”, por debajo del calculado para el departamento de La Paz, 0.707. y por debajo del correspondiente al país en su conjunto. Con relación al promedio nacional, 0.742, el municipio muestra una desventaja de 0.057 puntos. Ello indica, en pocas palabras, que los residentes de Santa María Ostuma tienen una desventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio.

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

En cuanto a jefaturas de hogar, de los 1,389 hogares censados en el 2007, el 72.3% equivalentes a 1,004 son masculinas, mientras que el 27.7% son femeninas. En cuanto al área geográfica, las jefaturas masculinas superan a las femeninas, aunque en el área urbana la brecha es menor, lo cual puede observarse en el gráfico 6.

**Gráfico 6. Jefaturas de hogar por sexo según área geográfica.**



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Poblacional 2007

## 2.7 CONECTIVIDAD

### a. Infraestructura vial

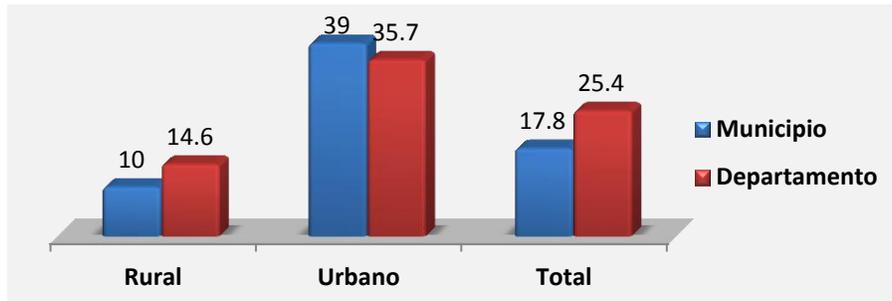
Al municipio de Santa María Ostuma se accede mediante dos vías: la primera, por un tramo de carretera de 20 kilómetros, aproximadamente, que conecta al municipio con la Carretera Antigua a Zacatecoluca; y la segunda, por una calle de menor tránsito y a través de un terreno más accidentado, de 15 kilómetros aproximadamente, que conecta a la Carretera Panamericana. Es preciso mencionar que la primera es la principal vía de acceso. La segunda es una conexión secundaria, de menor tránsito y más angosta, por la que no circula transporte público, aunque ambas calles se encuentran en estado transitable. Independientemente de la ruta que se tome, la distancia hacia la ciudad capital es de 45 kilómetros.

En el casco urbano, el municipio cuenta con una red de calles principales pavimentadas, adoquinadas y fraguadas, en condiciones transitables. En el área rural, casi todas las calles son de terracería o empedradas. Las calles de tierra presentan algunas dificultades de tránsito en el invierno debido a la erosión causada por las escorrentías.

### b. Infraestructura de telecomunicaciones

El mayor porcentaje de hogares con teléfono fijo se concentra en el área urbana del municipio (ver gráfico 7).

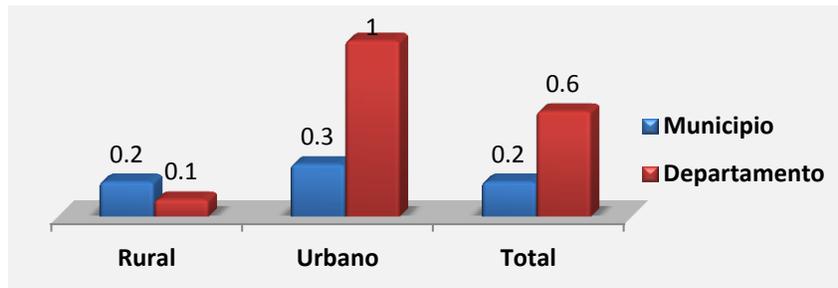
**Gráfico 7. Porcentaje de hogares con teléfono fijo, Santa María Ostuma 2009**



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

Por su parte, la cobertura del servicio de internet en Santa María Ostuma y en el departamento de La Paz es sumamente baja, tanto en las áreas rurales como urbanas (ver gráfico 8).

**Gráfico 8. Porcentaje de hogares con internet, Santa María Ostuma 2009**

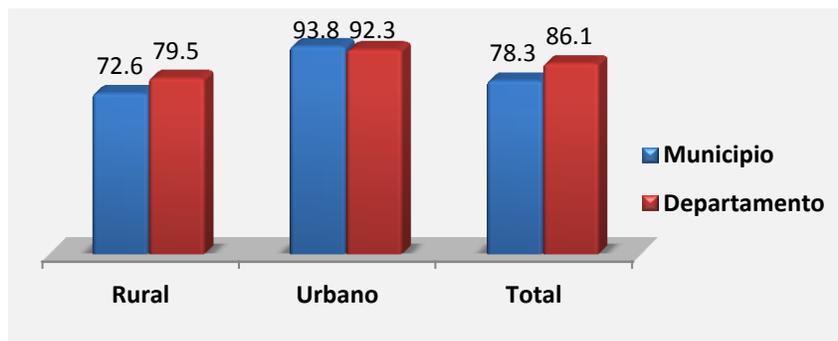


Fuente: elaboración propia en base a datos (PNUD: 2009)

### c. Energía

El servicio de energía eléctrica es el que tiene mayor cobertura de hogares, con un total en el municipio de 78.3% y de 86.1% en el departamento de La Paz. Así puede observarse en el gráfico 9.

**Gráfico 9. Porcentaje de hogares con servicio de electricidad, Santa María Ostuma 2009**

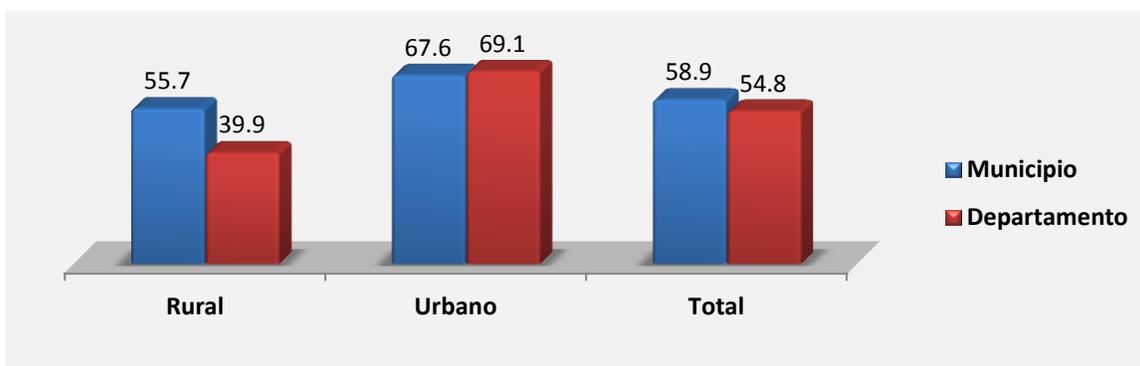


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

#### d. Cobertura y acceso a servicios básicos

La cobertura del servicio de agua potable dentro de los hogares del departamento de La Paz es de 54.8%, mientras que para el Municipio de Santa María Ostuma es del 58.9%. Esta cobertura es más alta en el área urbana que en la rural (ver gráfico 10).

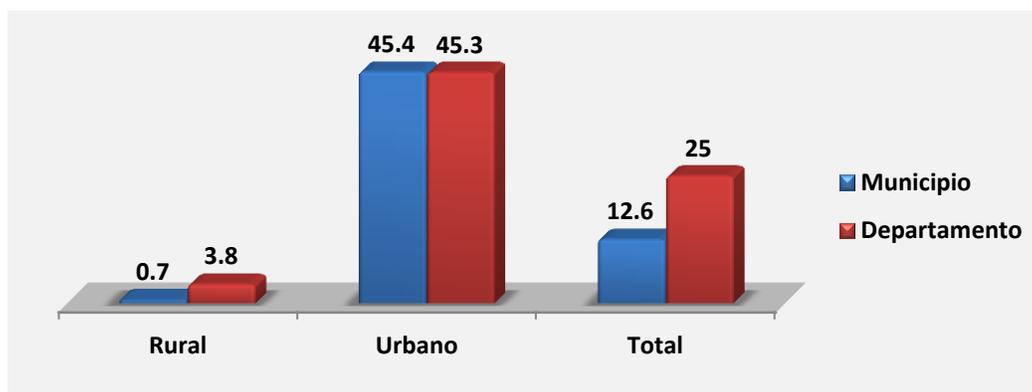
**Gráfico 10. Porcentaje de hogares con agua potable dentro de la casa, Santa María Ostuma 2009**



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

El porcentaje total de hogares con servicio de recolección de basura es del 12.6% para el municipio de Santa María Ostuma y del 25% para el departamento de La Paz. Los indicadores muestran que la cobertura de este servicio es mayor en las áreas urbanas, (ver gráfico 11), y apenas existe cobertura en las áreas rurales. En general, el servicio de recolección de basura se muestra altamente deficiente pues más del 80% de los hogares del municipio de Santa María Ostuma carecen del servicio y en el área urbana, (zona de mayor cobertura), solo el 45.4% de los hogares tiene cobertura del servicio.

**Gráfico 11. Porcentaje de hogares con servicio de recolección de basura, Santa María Ostuma 2009**

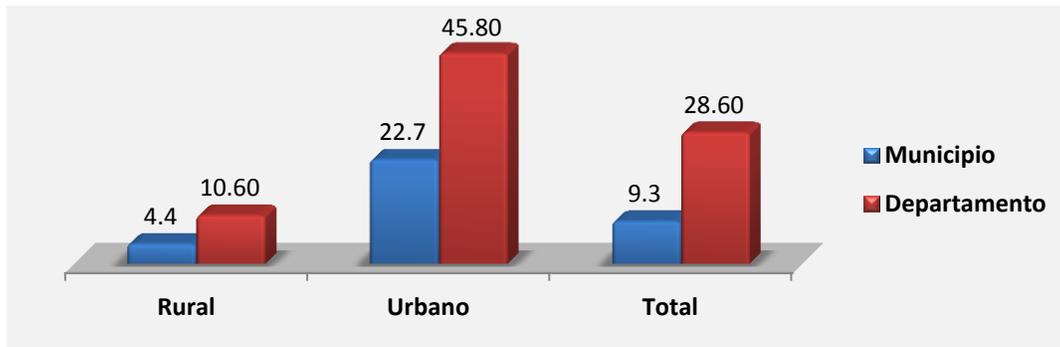


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

El porcentaje de hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado es de apenas 9.3% para el municipio de Santa María Ostuma y de un 28.6% para el departamento de La Paz. Generalmente el saneamiento por alcantarillado se asocia más con las áreas urbanas y,

en efecto, esta es la que tiene mayor cobertura para este municipio, con un 22.7%, (véase gráfico 12).

**Gráfico 12. Porcentaje de hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado, Santa María Ostuma 2009**



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

## 2.8 MAPA DE ACTORES

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

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

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

constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

Siguiendo a PREVAL<sup>8</sup>, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

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

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

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

**En contra:** el predominio de relaciones es de conflicto.

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

**Alto:** predomina una alta influencia sobre los demás.

**Medio:** la influencia es medianamente aceptada.

**Bajo:** no hay influencia sobre los demás actores.

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

### **Instituciones presentes en el Municipio**

Además del gobierno local, principal actor en el fortalecimiento y desarrollo del municipio, las instituciones o dependencias del gobierno central que se encuentran en Santa María Ostuma son: Unidad de Salud, Juzgado de Paz, Policía Nacional Civil y Casa de la Cultura. También se cuenta con presencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

En relación a la cooperación internacional, la municipalidad identifica a dos cooperantes internacionales: Fons Valencia per la Solitaritat y la Cooperación Técnica Alemana GIZ. Esta última retiró sus programas de apoyo en el 2011, después de más de 10 años de cooperación al desarrollo de la Región de Los Nonualcos.

En cuanto a Organizaciones No Gubernamentales, la municipalidad identifica al menos tres organizaciones: La Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), la Fundación INTERVIDA y GAIN AYUDA HUMANIT.

A nivel de ADESCOS solo existen dos en el municipio y no se reporta otro tipo de actores como gremios y sindicatos.

---

<sup>8</sup> "Mapeo de Actores Sociales", Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web "Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)".

## **2.9 ASOCIATIVIDAD**

Existen varias asociaciones de productores agrícolas y de otra índole, aunque no existe una asociación en la que confluyan o que agrupe a todos estos sectores. (Ver tabla 2 para mayor detalle de las asociaciones que existen). En el marco del Proyecto Un Pueblo, Un Producto, impulsado por la CONAMYPE, se ha conformado una alianza público-privada en la que participan la municipalidad, las asociaciones productivas, la red de mujeres emprendedoras y red de jóvenes. Cuyos representantes integran el comité encargado de impulsar dicho proyecto en el municipio.

El municipio de Santa María Ostuma pertenece a la Asociación Los Nonualcos, a la que también pertenece la mayoría de municipios del departamento de La Paz. Esto es importante en términos competitivos, pues como asociación de municipios tienen mayor incidencia política en pro de las agendas de desarrollo para este territorio.

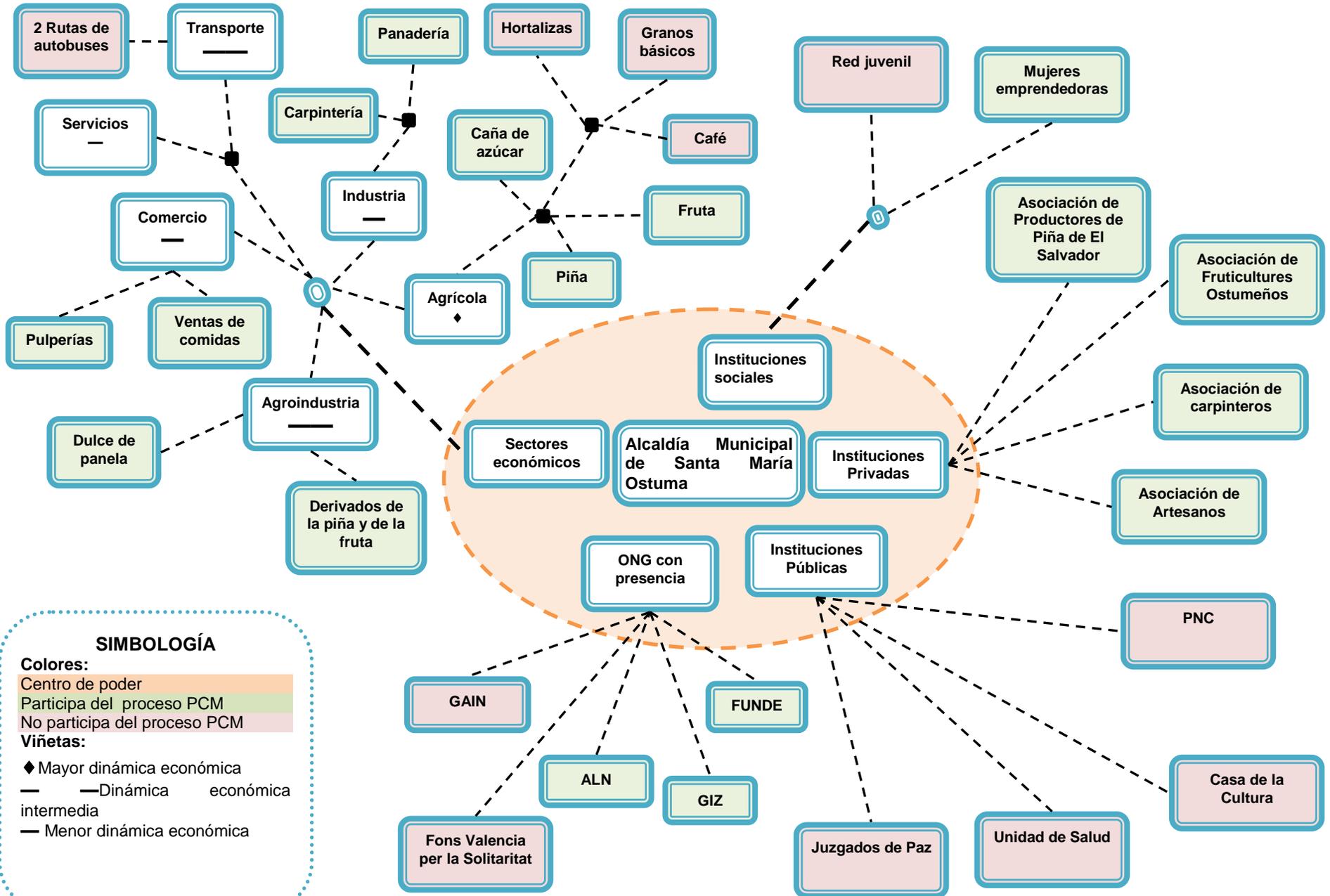
**Tabla 2. Mapa de actores del Municipio de Santa María Ostuma**

ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
Asociación de Productores de Piña de El Salvador (APPES). Asociación Agropecuaria de Fruticultores Ostumeños Asociación de Carpinteros Ostumeños Asociación de Mujeres Emprendedoras Asociación de Artesanos	Constituyen el sector organizado del municipio. Son parte de los sectores económicos más dinámicos a nivel local y forman parte de las actividades productivas que generan más empleo.	A FAVOR. Les interesa como mejorar sus condiciones técnicas, económicas, de acceso a mercados y comercialización.	ALTO. Como sector económico organizado su principal incidencia es en el ámbito productivo y económico del territorio. Afecta los procesos de producción, transformación y comercialización de los productos.
Alcaldía Municipal	Es el principal ente rector de la política pública a nivel local. Gestor para la canalización de la inversión pública y privada. Tomador de decisiones sobre las áreas de inversión de los fondos de la municipalidad. Prestador y facilitador de servicios.	A FAVOR. Es consciente que el proyecto, en la medida que se ejecute, significará una mejora para las condiciones económicas y de desarrollo humano de los habitantes.	ALTO. Es el principal responsable de diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos en pro del en el territorio municipal.
Juzgados de Paz Unidad de Salud Casa de la Cultura PNC	Ser los representantes Del GOES, de sus políticas, programas y proyectos en el nivel municipal. Son un canal de comunicación coordinación entre el municipio y el GOES.	INDIFERENTE. Sus líneas de acción no coinciden con los objetivos del proyecto.	DE RELATIVO A ALTO.
Red Juvenil de Santa María Ostuma	Diseño y ejecución de proyectos en pro de la juventud del municipio. Además como sector poblacional, juventud, son mayoría.	INDIFERENTE. Por el momento, no existe una conexión de intereses.	DE RELATIVO A ALTO
FUNDE Fundación INTERVIDA ALN	Diseño y ejecución de proyectos en temas DEL y desarrollo local y microrregional en conjunto con la municipalidad y actores locales. Generación de capacidades en los actores locales. Diagnóstico del Municipio de Santa María	A FAVOR. Existe relación de objetivos y líneas de acción entre diferentes proyectos en ejecución. Se busca unificar esfuerzos.	ALTO Son organizaciones de presencia constante en el territorio. Sus líneas generales de acción están apuntadas al desarrollo integral de los territorios.

ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
	Ostuma. Asistencia técnica para el DEL y la administración municipal.		
Fons Valencia Per la Solitaritat GAIN AYUDA HUMANITAT GIZ	Cooperación internacional. Financiamiento para distintos programas y proyectos, algunos relacionados con DEL.	INDIFERENTE. Por el momento no existe ninguna línea de interconexión.	ALTO. Su cooperación, independientemente del proyecto, tiene un impacto en el desarrollo económico.
Agrícola	Principal actividad económica del municipio.	A FAVOR. En líneas generales. Aunque solo está participando activamente el sector organizado y los que se dedican al cultivo de la caña de azúcar.	ALTO Es el motor de la economía local y principal fuente de empleos en este municipio.
Industria	Muestra una actividad pequeña, pero de importancia, genera empleo y tiene potencialidad para crecer.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de vinculación a nuevos mercados y de tecnificación.	IINTERMEDIO Por ser un sector pequeño su impacto es reducido, aunque importante para la economía local
Agroindustria	Muestra una actividad intermedia, pero de importancia, genera empleo y transforma, únicamente, la producción del sector agrícola local.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de vinculación a nuevos mercados y de tecnificación.	IINTERMEDIO Por ser un sector pequeño su impacto es reducido, aunque importante para la economía local
Comercio	Es un sector pequeño, de mayor presencia urbana. Genera empleo y autoempleo. Y constituye la mayoría de la base tributaria, según registro catastral, de la municipalidad.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de gestión para la construcción de un	LEVE. Por ser un sector pequeño su impacto es reducido.

ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
Servicios	Su rol es casi nulo.	mercado local. A FAVOR. En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.	NULO.
Transporte	Transporta o conecta a la población con otros centros urbanos y sus mercados. Transporta a personas y sus mercaderías.	A FAVOR. En líneas generales no es un sector que se oponga. Aunque, por el momento no está participando del proceso.	INTERMEDIO. Incide en la movilidad y conectividad de la población que no tiene acceso a otros medios.

Diagrama 2. Mapa de actores del Municipio de Santa María Ostuma



## **2.10 CONCLUSIONES**

Los datos presentados en este capítulo muestran a Santa María Ostuma como un municipio mayoritariamente rural, con un pequeño casco urbano. Económicamente se perfila como un territorio de vocación agrícola, específicamente para los cultivos de piña, fruta, café y caña de azúcar.

Respecto de su población, se puede observar que la mayor parte de ella se encuentra en edad productiva económicamente, pero la escolaridad promedio es baja. Esta situación incide en el tipo de empleos a los que la población puede optar por deficiencias de formación técnica y académica. Los servicios educativos están orientados al nivel básico, puesto que para 10 centros de formación primaria, únicamente existe 1 para la educación secundaria y ninguno para la formación universitaria o técnica.

La cobertura de servicios básicos (agua potable, electricidad, recolección de basura y saneamiento por alcantarillado) necesita mejorarse para lograr un entorno más competitivo, mientras que la conectividad e infraestructura vial y telefónica no son un problema o debilidad.

La presencia de la cooperación internacional, de ONG y la asociatividad del municipio y de los sectores productivos locales, son una fortaleza. Es de destacar, como elemento diferenciador del territorio, el posicionamiento que el municipio ha tenido a través de la producción de piña, siendo conocido como la “capital de la piña”. Este elemento constituye una fortaleza y una oportunidad para mejorar la competitividad y el clima de negocios.

# **CAPITULO III**

## **GESTIÓN MUNICIPAL**

## CAPITULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

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

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

Es en este sentido, que el presente capítulo realiza un diagnóstico básico sobre la gestión municipal en temas como: transparencia, prestación de servicios y otros aspectos relevantes de la gestión municipal vinculados a la competitividad y al desempeño de la municipalidad para promover el desarrollo económico y social. También se presenta un análisis sobre el posicionamiento de la municipalidad en la medición del Índice de Competitividad Municipal 2011.

### 3.1 INDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

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

El objetivo del ICM es ayudar a mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorece la competitividad de las empresas que operan dentro del municipio. El ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local:

Transparencia, Servicios Municipales, Proactividad, Pagos Informales, Seguridad Ciudadana, Tiempo para cumplir con las regulaciones, Tasas e Impuestos, Costos de Entrada y Regulaciones Municipales (Research Triangle Institute, RTI, 2009(a)).

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

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

Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011. En este segundo año(2011), el ICM promedio de 100 municipios fue de 6.19, cifra mayor en 0.4 puntos al promedio de 2009, que fue de 5.80. En la segunda medición todos los municipios registraron una mejora en el ICM global, aunque no todos los subíndices del ICM mejoraron en 2011. Para la medición del 2011 el Municipio de Santa María Ostuma<sup>9</sup> obtuvo un ICM total de 5.53, ubicándolo como un municipio de desempeño promedio.

La tabla 3 y el gráfico 13 que se encuentran a continuación, registran los valores obtenidos en cada uno de los subíndices para Santa María Ostuma, mientras que el gráfico 14 compara la posición de cada uno de los subíndices para 2011, en relación con los valores máximos y mínimos en el nivel nacional.

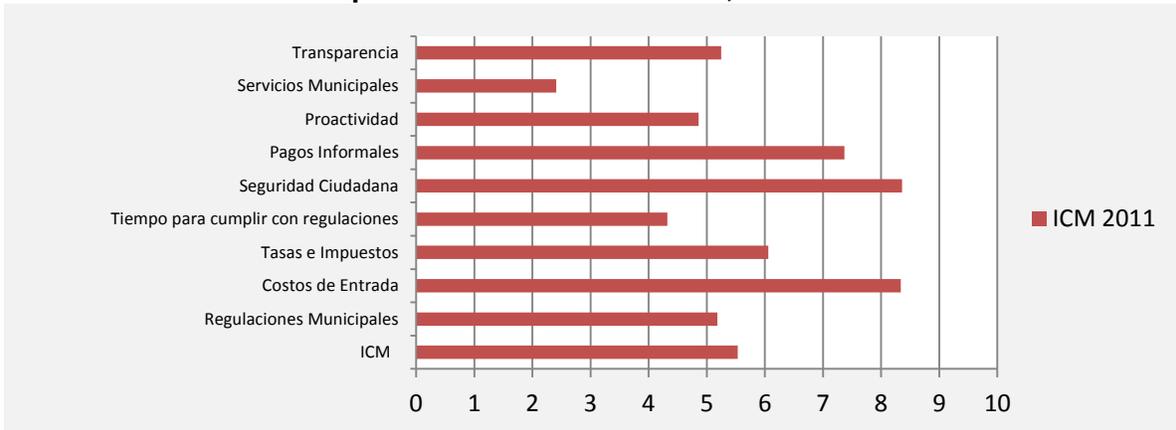
**Tabla 3. Municipio de Santa María Ostuma, subíndices del ICM 2011**

Subíndice	2011	Desempeño
Transparencia	5.25	Promedio
Servicios Municipales	2.41	Muy Bajo
Proactividad	4.86	Bajo
Pagos Informales	7.37	Promedio
Seguridad Ciudadana	8.36	Alto
Tiempo para cumplir con regulaciones	4.32	Muy Bajo
Tasas e Impuestos	6.06	Promedio
Costos de Entrada	8.34	Promedio
Regulaciones Municipales	5.18	Muy Bajo
<b>ICM TOTAL</b>	<b>5.53</b>	<b>Promedio</b>

Fuente: Elaboración propia basada en los informes ICM del 2011.

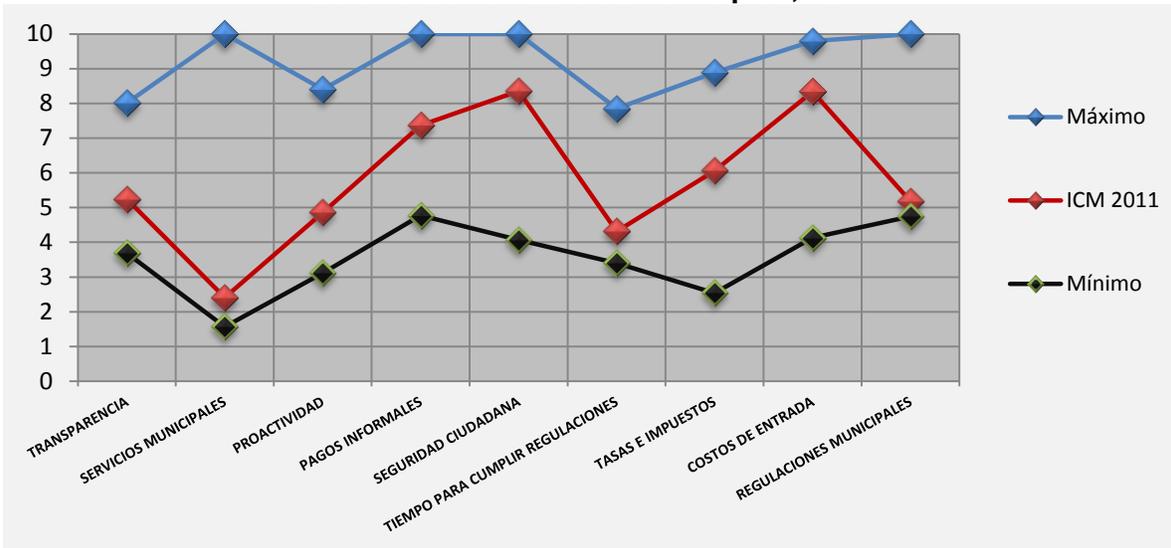
<sup>9</sup>El municipio de Santa María Ostuma participó por primera vez en la medición ICM 2011.

**Gráfico 13. Municipio de Santa María Ostuma, subíndices del ICM 2011**



Fuente: Elaboración propia basada en los informes ICM del 2011.

**Gráfico 14. Comparación de los subíndices del ICM del Municipio de Santa María Ostuma con el resto de Municipios, 2011**



Fuente: Elaboración propia basada en los informes ICM del 2011.

### 3.2 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACION ACTUAL DE ALGUNOS SUBINDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

## **a. Subíndice de transparencia**

Según el Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal los componentes de la transparencia son cuatro: a) reglas claras, b) participación y control social, c) acceso a la información y d) rendición de cuentas (FISDL: 2010).

- **Reglas claras**

Estas deben definir el marco de derechos y obligaciones, delimitar las excepciones, determinar las sanciones para quien no las cumpla y, sobre todo, definir claramente los procedimientos a través de los cuales, unos(as) y otros(as) participarán (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

La municipalidad de Santa María Ostuma no cuenta con una política municipal de transparencia u otra herramienta similar que defina las reglas o procedimientos de participación. Sin embargo, la municipalidad demuestra apertura y voluntad de mejorar en estos temas.

- **Participación y control social**

Este componente busca facilitar la integración de las ciudadanas y los ciudadanos; y las servidoras y servidores públicos en el logro de las metas; y a construir organizaciones abiertas que permitan los procesos de rendiciones de cuentas, generando condiciones de confianza entre gobernantes y ciudadanas/os, garantizando el ejercicio del control social a la administración pública; y estableciendo mecanismos de consulta para obtener insumo en la definición y/o ajuste de proyectos y planes de acción para su realización (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010).

La municipalidad de Santa María Ostuma cuenta con un Plan de Desarrollo Económico Local y con una Política Pública Municipal para el Fomento del DEL. Estos son mecanismos que han sido construidos de manera participativa y su función es alinear estratégicamente las principales metas y objetivos del trabajo municipal para con sus ciudadanos. La contraloría ciudadana o social se ejerce mediante reuniones informativas, por medio del periódico municipal, por cabildos abiertos y por informes publicados en el programa de las fiestas patronales.

- **Acceso a la información pública**

Esta variable, implica generar información relativa a la gestión gubernamental, ponerla disponible y accesible para el público (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010). Dada la ausencia de una política municipal u otro documento que establezca reglas claras, mecanismos, procedimientos y herramientas para el sistema de transparencia municipal; el acceso a la información pública sigue patrones tradicionales. Esto es, que un mismo acto, mecanismo o publicación y discurso público sirve para estos y otros fines sin criterio de especificidad.

Las formas en que la municipalidad da a conocer la información pública son por medio de: reuniones informativas, por medio del periódico municipal, por cabildos abiertos, por informes publicados en el programa de las fiestas patronales, comunicación de licitaciones y concursos por anuncios publicados en los periódicos de circulación nacional y por una serie de vallas y rótulos que se colocan a la entrada del municipio con una descripción básica de proyectos ejecutados y en ejecución.

En lo que respecta específicamente al subíndice de transparencia el municipio obtuvo una calificación de 5.25 que lo ubica en el rango de municipios promedio para este indicador (RTI Internacional, 2011).

### **b. Subíndice de proactividad**

La municipalidad de Santa María Ostuma dirige, desde su gestión actual, esfuerzos orientados a disminuir sus debilidades y potencializar sus fortalezas para el despegue del DEL y la mejora del clima y oportunidades de negocios en su territorio. En torno a ello, y con el apoyo de la cooperación internacional y agencias estatales realiza los siguientes esfuerzos:

- Ha elaborado una política municipal para el fomento del desarrollo económico. En ella define los sectores productivos prioritarios y algunas estrategias para fortalecerlos.
- Impulsa anualmente la Feria de la Piña y otros eventos similares para dinamizar la actividad comercial y turística en el municipio.
- Participa activamente de la ALN y es socia de sus proyectos
- Ejecuta el proyecto Programa de Atención Temporal al Ingreso(PATI)
- En conjunto con la CONAMYPE ha lanzado el proyecto Un Pueblo un Producto, orientado a fortalecer y desarrollar integralmente al municipio desde el cultivo y los productos derivados de la piña, para lo cual se ha formado un asocio público privado entre la municipalidad y este sector productivo.

En lo que respecta específicamente al subíndice (ICM 2011) de proactividad Santa María Ostuma obtuvo una calificación de 4.86, que lo ubica en el rango de municipios que obtuvieron una calificación bajapara este indicador (RTI Internacional, 2011)

### **c. Subíndice de Seguridad**

Según reporta, oralmente, personal de la municipalidad la seguridad es una de las fortalezas de Santa María Ostuma. Al contrastar estos argumentos con la fuente del Observatorio Nacional de la Violencia y la Delincuencia para el año 2009, Santa María Ostuma solo registra 1 homicidio; mientras que el total departamental para el mismo año fue de 157 homicidios.

Según el Mapa de Violencia de El Salvador y su Referencia Histórica la tasa bruta de homicidios por cada 10,000 hbs. para el municipio de Santa María Ostuma, durante el

periodo 2002-2007, fue de entre 0.00 y menor o igual que 2.24 que es la tasa más baja esperada respecto de la mayor a 4.24 que sería la tasa más alta de lo esperado. El delito de robo se encuentra dentro del mismo rango, menor o igual a la tasa más baja esperada que es de 3.66 respecto de mayor a 6.02 que es mayor a la tasa bruta más alta esperada por cada 10,000 habts. (El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica).

En lo que respecta específicamente al subíndice (ICM 2011) de seguridad Santa María Ostuma obtuvo una calificación de 8.36, que lo ubica en el rango de municipios que obtuvieron una calificación alta para este indicador (RTI Internacional, 2011). Siendo este resultado consecuente con la información proporcionada por las otras fuentes anteriores.

#### **d. Normativa municipal: Ordenanzas de tasas, reglamentos, regulaciones a empresas**

La municipalidad reporta que sí existe ordenanza de tasas municipales, sin embargo la tabla de impuestos a pagar no se encuentra actualizada. Un aspecto a recalcar es que también cuenta con una ordenanza de dispensa de intereses de tasas municipales, como un incentivo para el pago de tasas e impuestos. Aparte de esto, no reporta otro tipo de ordenanzas reglamentos o regulaciones especiales a empresas.

#### **e. Trámites empresariales**

La municipalidad de Santa María Ostuma reporta que no existe normativa que regule los tiempos de apertura, funcionamiento y cierre de los negocios. El tiempo que tarda la municipalidad en responder a estos trámites lo estima entre 8 a 15 días. Los procedimientos para la apertura de un nuevo negocio en el nivel municipal están estandarizados; el solicitante debe presentar 4 documentos para obtener el permiso de operación: DUI y NIT del propietario si es persona natural, si es persona jurídica DUI y NIT del representante legal y NIT de la empresa. Para ambos casos el solicitante debe presentar balance inicial o declaración jurada y solicitud de inspección.

#### **f. Número de negocios registrados en el Catastro Empresarial**

Según datos proporcionados por la municipalidad, el total de negocios registrados es de 33, de los cuales 22 están clasificados como sector comercio y 11 como industrias. Cifras que indican que el número de empresas del municipio es reducido. Esta información se amplía en el siguiente capítulo.

### **3.3 CONCLUSIONES**

El municipio de Santa María Ostuma obtuvo una calificación total de 5.53 en la medición del año 2011. Los indicadores con calificaciones más sobresalientes son: seguridad ciudadana y costos de entrada. En general, el desempeño competitivo del municipio se ubica en el grupo de municipalidades que obtuvieron una calificación de rango promedio. La municipalidad de Santa María Ostuma, desde su administración actual,

demuestra apertura y disposición de trabajo para realizar esfuerzos en pro de mejorar la gestión municipal en los temas relacionados a los subíndices de la competitividad municipal. Los datos e información proporcionados por la municipalidad y que se han expuesto en este capítulo son consecuentes con las calificaciones obtenidas para cada subíndice en la medición ICM 2011, a excepción de la calificación obtenida para el indicador de la proactividad.

# **CAPÍTULO IV**

## **TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL**

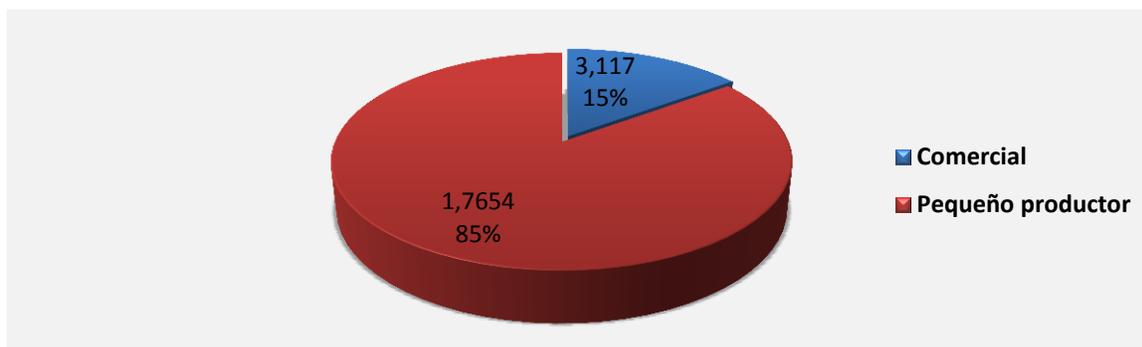
## CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

### 4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

#### a. Perfil del sector agropecuario

El sector agropecuario es uno de los priorizados por la política municipal para el fomento del desarrollo económico del Municipio, pues constituye el principal motor productivo en la dinámica económica. Los principales cultivos a los que se dedican los pobladores de Santa María Ostuma son: piña, naranja, mandarina, guineo, café, caña de azúcar y granos básicos. Los cuales, según el Censo Agropecuario 2008, incluyendo todos los rubros suman un total de 1,156 productores. De este total, la mayoría están clasificados como pequeños productores, es decir que no producen específicamente con fines comerciales, los que producen con este fin es un grupo de menor tamaño, tal como puede apreciarse en el gráfico 15.

**Gráfico 15. Número de productores por clasificación de la producción agropecuaria**

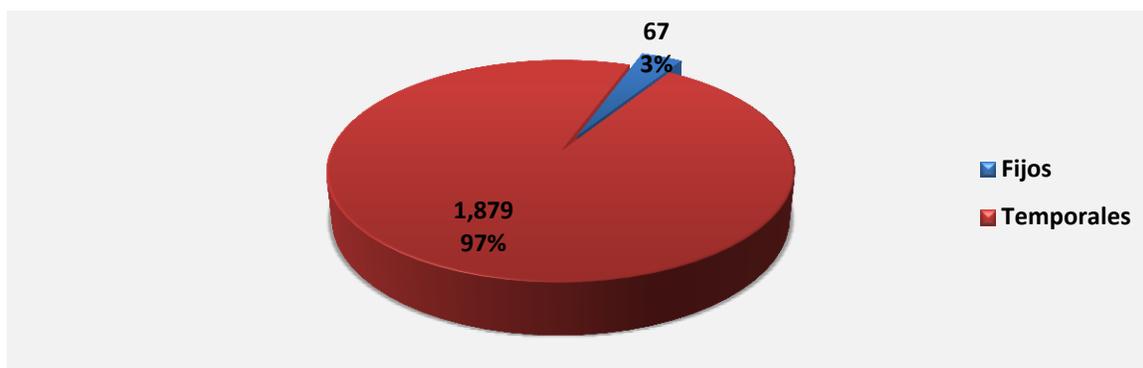


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

Este sector es también la principal fuente de empleo y autoempleo en el área rural del municipio, área que concentra la mayor cantidad de población. Según datos de documentos municipales, en este sector trabajan unas 3,527 personas. Aunque este dato no puede ser interpretado como número de empleos fijos, puesto que algunos de estos cultivos se producen por temporadas o tienen una dinámica de temporadas altas y bajas de ocupación según la producción y las superficies sembradas. (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2011).

Datos registrados por el Censo Agropecuario 2008 indican que este sector genera un total de 1,946 empleos, de los que un pequeño porcentaje son fijos y el resto temporales. Así lo ilustra el gráfico 16.

**Gráfico 16. Número de Empleados del sector Agropecuario y forma de contratación**

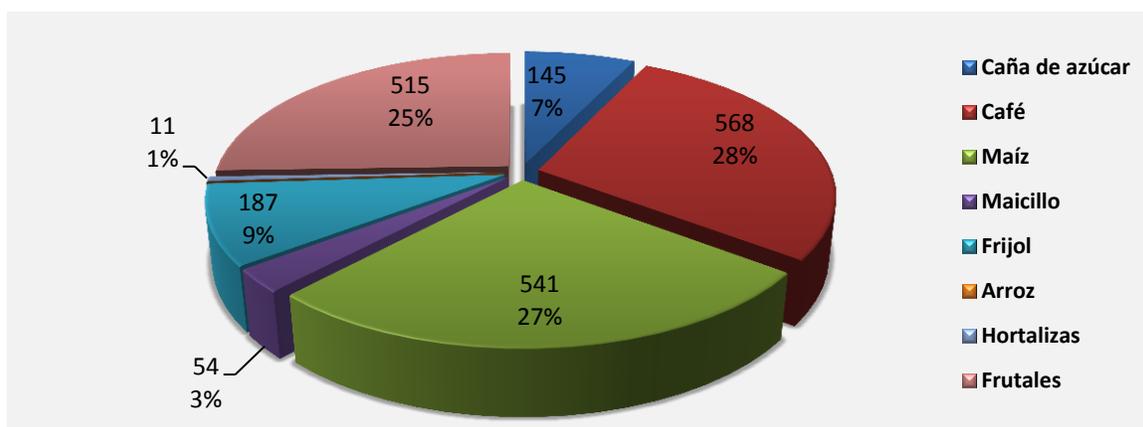


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

- **Agricultura**

Según la cantidad de superficie cultivada por rubro agrícola, el municipio de Santa María Ostuma se especializa principalmente en la producción de frutales, café, granos básicos y caña de azúcar. Tal como puede apreciarse en el gráfico 17.

**Gráfico 17. Superficie cultivada (mz) por rubro agrícola en el municipio**

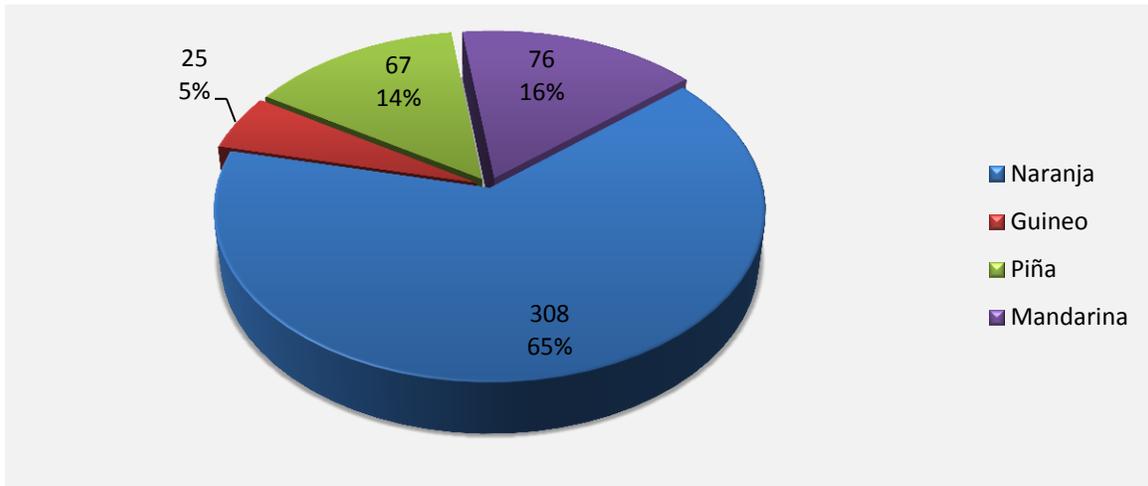


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

- **Fruticultura**

La actividad frutícola en el municipio de Santa María Ostuma, por el tamaño de superficie cultivada, está dominada por los cultivos de naranja, mandarina y piña, tal como se muestra en el gráfico 18. De lo que se puede concluir que este Municipio se especializa en la producción de frutas cítricas.

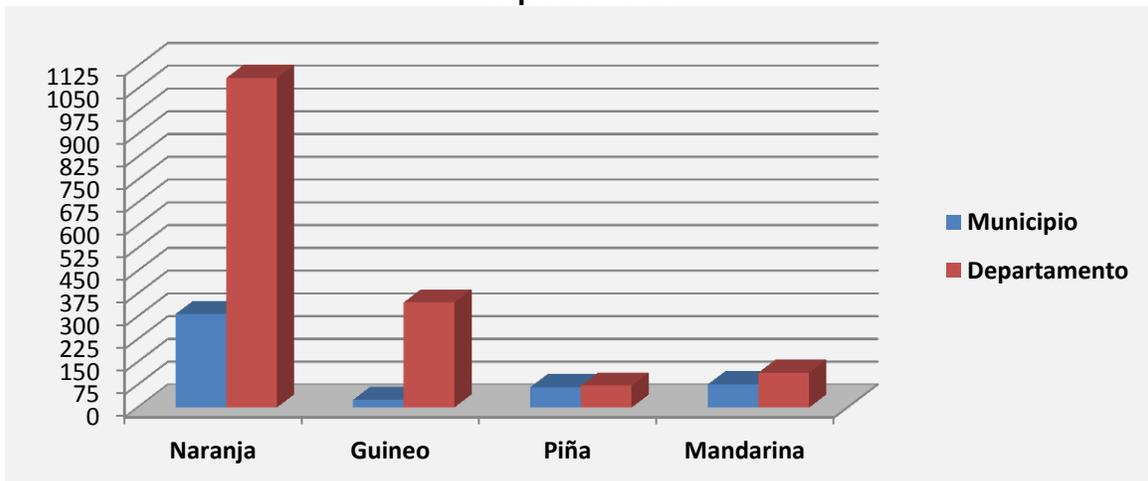
**Gráfico 18. Superficie cultivada (mz) por tipo de fruta en el municipio**



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

El municipio de Santa María Ostuma es el segundo productor de frutas del departamento de La Paz; el primer lugar lo ostenta el municipio de San Pedro Nonualco, con una superficie total de 652 mz. Aunque el cultivo de naranja ocupa la mayor superficie a nivel municipal, solo representa el 28% a nivel departamental, porcentaje con el que también ocupa el segundo lugar; el primer lugar es para San Pedro Nonualco con un 50% del total departamental. En lo que respecta a los cultivos de piña y mandarina, Santa María Ostuma es el principal productor a nivel departamental, tal como lo muestra el gráfico 18, con un porcentaje de 93% para la superficie cultivada con piña y del 66% para la superficie cultivada con mandarina.

**Gráfico 19. Superficie cultivada (mz) según tipo de fruta por municipio y departamento**



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

Se estima que en, época de cosecha, la producción aproximada es de un promedio de: 300 unidades diarias de piña, 400 unidades diarias de naranja y 350 unidades diarias de mandarina (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2011).

## **b. Perfil del sector comercio**

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el comercio representa la principal actividad y ocupación económica para el municipio de Santa María Ostuma. Aunque es un sector más pequeño que el agropecuario, constituye el principal giro económico del parque empresarial, con un total de 43 establecimientos o empresas. Este sector ocupa un personal total de 57 personas, de los que son remunerados 7 (ver gráfico 23). La actividad para este rubro es totalmente microempresarial (ver gráfico 20). Se trata un giro económico bastante reducido de empresas que se compone básicamente de pequeñas tiendas o pulperías. Según el Censo Económico 2005, el comercio es la principal actividad económica de importancia en términos de generación de empleo.

## **c. Perfil del sector servicios**

De los datos que registra el Censo Económico de 2005, el sector servicios es el de menor tamaño entre las tres principales actividades económicas del municipio. Se compone de un total de 5 establecimientos o empresas que en su totalidad están clasificados dentro del segmento microempresarial (ver el gráfico 20). Este sector ocupa a un total de 8 personas, de las cuales solo 2 son remuneradas. (ver el gráfico 23).

## **d. Perfil del sector industrial**

### **• Agroindustria**

Según datos de la municipalidad existen alrededor de 29 molineras de caña de azúcar, las que producen un promedio de 6,373 cargas<sup>10</sup> de dulce de panela al año y generan empleo para alrededor de 227 personas por temporada. También existe una planta procesadora para los derivados de la piña, donde principalmente se procesan jugos a pequeña escala (Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma: 2011).

### **• Industria**

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial, aunque pequeño, representa la segunda actividad económica para el municipio. Con un total de 11 establecimientos o empresas, que en su totalidad están clasificados dentro del segmento microempresarial, tal como se ilustra en el gráfico 20. Este sector ocupa un personal total de 14 personas, de las que son remunerados 3. (Ver gráfico 23), la totalidad de estas empresas están clasificadas dentro del segmento microempresarial. Se trata, básicamente, de empresas dedicadas a la transformación de materias primas tales como molinos de nixtamal, pulperías, talleres de estructuras metálicas, entre otros.

## **e. Perfil del sector turismo**

Sobre este sector no ha sido posible encontrar información detallada del municipio, que de una idea del número de establecimientos, empresas o personas que se dedican a esta actividad económica, y por tanto tampoco es posible determinar el número de empleos que genera. Por otro lado, puede mencionarse que el municipio cuenta con recursos y

---

<sup>10</sup>Una carga se compone de 98 atados de dulce de panela.

posibilidades importantes que pueden dinamizar esta actividad, pero que por el momento no se están explotando de manera sistemática:

Una de las posibilidades para el desarrollo de este sector está dada por la posición geográfica (en la parte alta del departamento de La Paz) y topográfica del municipio. Propicio para instalar miradores y pequeños hostales con vista a gran parte del departamento y a la campiña del municipio. Las condiciones quebradas del terreno, más el bosque cafetalero y frutícola presentan condiciones para actividades como el canopy y el descenso a rapel.

#### f. Cooperativas que existen en el municipio

A nivel de cooperativas y grupos asociativos que existen en el municipio de Santa María Ostuma podemos destacar:

- Asociación de Productores de Piña de El Salvador (APPES)
- Asociación Agropecuaria de Fruticultores Ostumeños (ASAFRUTO)
- Asociación de Carpinteros Ostumeños
- Asociación de Mujeres Emprendedoras
- Asociación de Artesanos

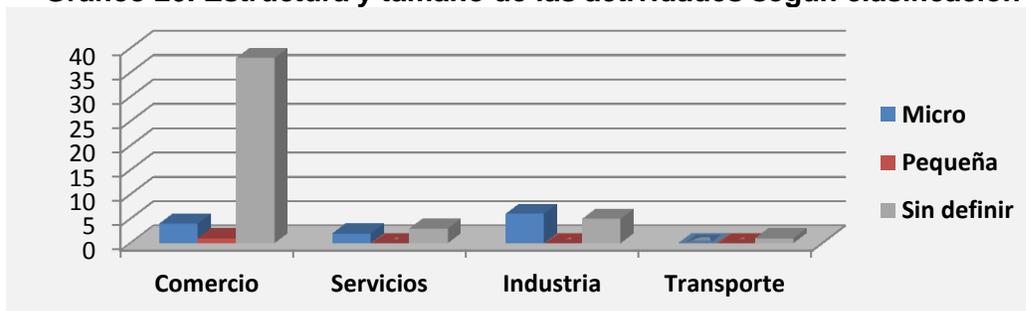
En su conjunto, constituyen el sector organizado del municipio, son parte de los sectores económicos más dinámicos a nivel local y forman parte de las actividades productivas que generan más empleo en el municipio.

## 4.2 TEJIDO EMPRESARIAL

### a. Estructura (tamaño, actividades)

El número de empresas que registró el Censo Económico para el municipio de Santa María Ostuma hasta el año 2005, asciende a un total de 60 establecimientos. Siendo comercio, servicios e industria los sectores económicos más representativos, tal como puede observarse en los gráficos 20 y 21.

**Gráfico 20. Estructura y tamaño de las actividades según clasificación PYME<sup>11</sup>**

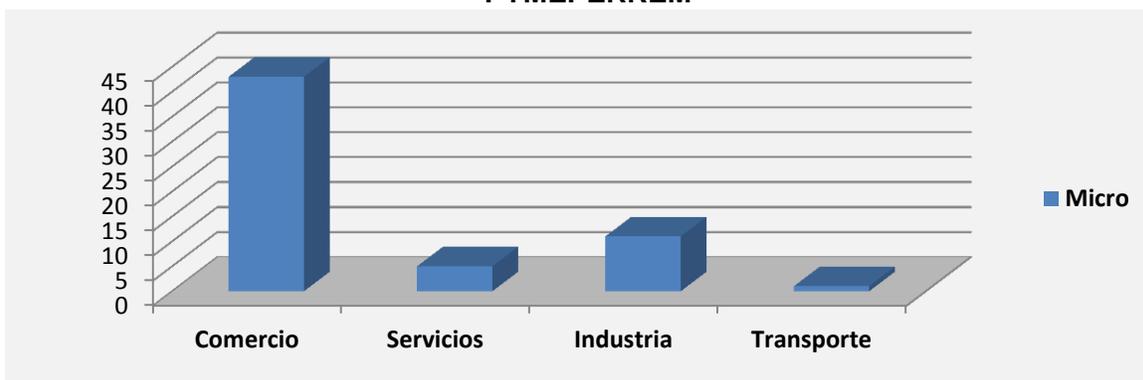


Fuente: elaboración propia en base a datos desde la (DIGESTYC: 2005)

<sup>11</sup>En el Censo Económico 2005 se aplicó la metodología PYME (pequeña y mediana empresa) únicamente a los establecimientos que fueron censados y sobre los cuales se obtuvo el valor de las ventas. El resto de los establecimientos que pertenecen al directorio pero que no fueron censados, no cuentan con la definición de PYME, por lo que se reflejan en los gráficos como "sin definir". En cambio, la metodología PYMEPERREM solo toma en cuenta para el cálculo los rangos del personal remunerado de la metodología PYME, es decir, no toma en cuenta las ventas y por lo tanto se le puede aplicar a todo el directorio económico.

En relación a la distribución de las empresas por tamaño existe una predominio del segmento empresarial clasificado como micro; es decir aquellas empresas que emplean menos de 10 personas y que constituyen un aproximado del 99% de los establecimientos del municipio, tal como puede observarse en el gráfico 21.

**Gráfico 21. Estructura y tamaño de las actividades según clasificación PYMEPERREM**



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

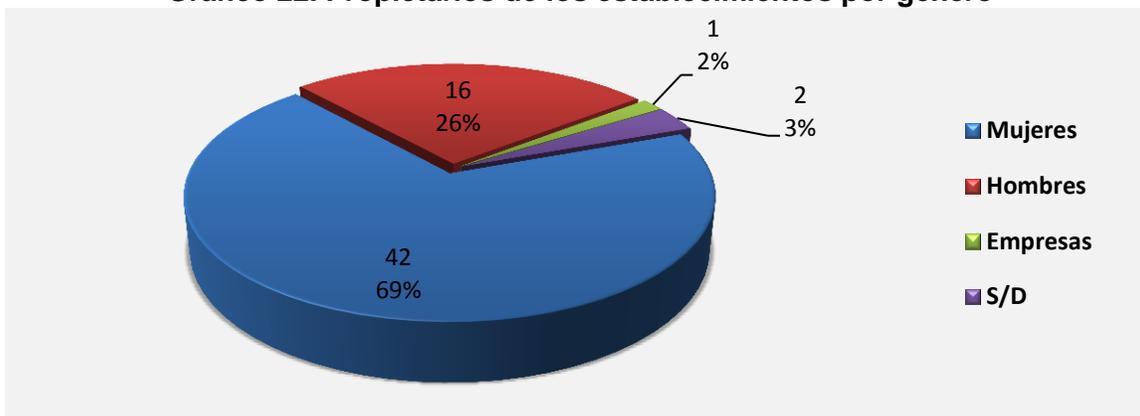
La diferencia entre la estructura y tamaño de las actividades según clasificación PYME (gráfico 20) y PYMEPERREM (gráfico 21) estriba en que la segunda clasificación se sustenta por personal remunerado.

Al comparar el número de empresas o establecimientos que registró el Censo Económico 2005 con un total 60 y las del catastro municipal que registra actualmente un total de 33 contribuyentes, se obtiene una diferencia de 27 empresas no registradas como contribuyentes en el nivel municipal. Sin embargo, según manifiesta la municipalidad, esa cifra no puede ser entendida como un subregistro neto debido a la dinámica de la vida de las empresas. Pues, dado que la mayor cantidad de empresas en el municipio son de carácter micro, algunas de ellas tales como pequeñas tiendas u otro tipo de negocios similares pueden desaparecer en lapsos de tiempo cortos, mientras que las registradas en la municipalidad tienden a una dinámica de vida más constante. En todo caso, no es posible estimar las cifras de un posible subregistro catastral.

#### **b. Género de propietarios**

En relación al género de los propietarios de las empresas, tal como se expresa en el gráfico 22, las mujeres representan el 69% mientras que los hombres representan 16% de los propietarios. Lo que indica que el sector femenino juega un rol protagónico en la dinámica microempresarial y económica del municipio de Santa María Ostuma.

**Gráfico 22. Propietarios de los establecimientos por género**

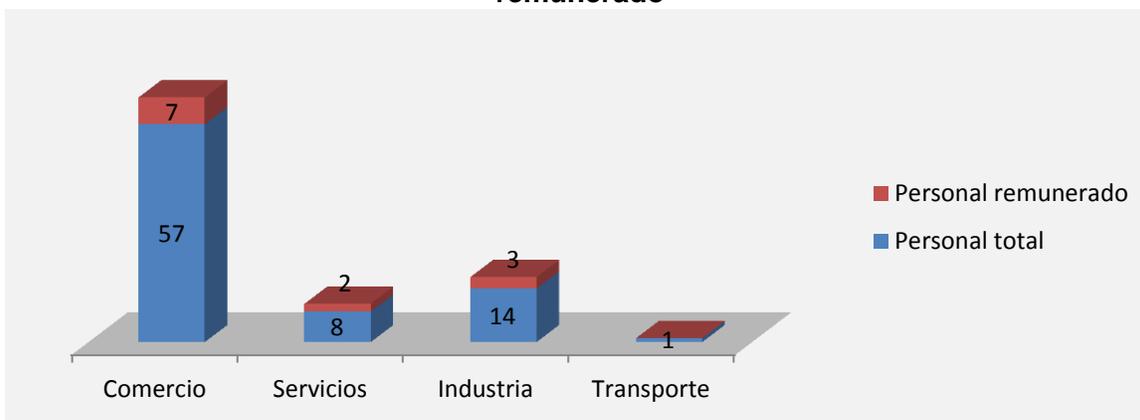


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

### c. Cantidad de empleados

El tejido empresarial del municipio de Santa María Ostuma, que según el registro del Censo Económico 2005 se compone de un total 60 establecimientos, ocupa un personal total de 80 personas, de las cuales sólo 12 son personal remunerado. Siendo los sectores comercio, servicios e industria los principales generadores de empleo a nivel local, para los sectores que registra el Censo Económico. Tal como se muestra en el 23.

**Gráfico 23. Cantidad total de empleados según personal total y personal remunerado**



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

## 4.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES

### a. Cadenas existentes

Dentro de los encadenamientos productivos existentes en el municipio, se destaca el de producción y comercialización de la Piña, siendo este producto por el cual es reconocido el municipio de Santa María Ostuma dentro de la Región de Los Nonualcos.

En el segmento de producción, el cultivo de la piña se extiende en 85 manzanas. Los cantones en los cuales se concentra la mayor producción son: San José Carrizal 65%, San Antonio 17% San Isidro 10%, El Transito 5%, y Concepción 3%. (Informe de Actualización del Cultivo de la Piña, CONAMYPE: 2011) Las variedades que se cultivan en el municipio son tres: MD2, Azucarón y Castilla. Siendo la primera la que tiene un mayor potencial de crecimiento en el mercado. Es importante destacar, según informes de la Dirección de Encadenamientos Productivos -MINEC-, que el mercado de frutas para la piña y la naranja, es abastecido en un 90% por Honduras, siendo una oportunidad para la sustitución de importaciones.

Los actores que intervienen en el segmento de producción, pueden ser productores individuales y asociados en cooperativas y asociaciones agropecuarias. Las dos asociaciones de productores de piña en el municipio son: APPES y ASAFRUTO. Estas dos organizaciones en conjunto aglutinan a 270 productores (22% mujeres y 88% hombres), de los cuales, únicamente 100 productores se dedican al cultivo de la piña. Además del cultivo de la piña, los productores cultivan cítricos (naranja, mandarina y café).

En el segmento de procesamiento, de la piña se obtienen diferentes subproductos, de los cuales actualmente solo se elabora la mermelada y conservas. La mayor parte de la producción se vende como fruta fresca a intermediarios. En este segmento, APPES cuenta con una planta procesadora y envasadora para jugos y mermeladas, y tiene registro para productos como: jugo de naranja, mermelada de piña, naranja y fresa. Además de contar con esta infraestructura, cuentan con el equipo, maquinaria y recurso humano capacitado para la agroindustrialización de estos productos. Lamentablemente, la falta de una estrategia de mercado agresiva, ha llevado a que esta infraestructura no está siendo utilizada actualmente.

A nivel de comercialización, la producción de piña se realiza de manera individual. Algunos lo realizan a través de sus organizaciones (alrededor del 10%). La mayor cantidad de piña se comercializa en el mercado central de San Salvador, luego existen los otros mercados como: Cojutepeque, Zacatecoluca, San Pedro Nonualco, San Vicente y otros mercados como el de San Miguel, una pequeña porción se comercializa dentro del Municipio de Santa María Ostuma, para procesamiento, panadería, dulces, jugos, chicha, tamales, vinagre, etc. (Informe de Actualización del Cultivo de la Piña, CONAMYPE: 2011)

Actualmente se está trabajando con la dirección de encadenamientos productivos del Ministerio de Economía para conocer requerimientos de mercados formales para estos productos que signifiquen un valor agregado para los productores. Del sondeo inicial, existen requerimientos que actualmente constituyen barreras sobre las que trabajar, como: 1) volumen de producción y abastecimiento todo el año; 2) registros sanitarios y marcas; 3) grados brix y tamaño del producto; 4) estándares de calidad en el manejo post cosecha.

La comercialización hacia supermercados, empresas compradoras de pulpas, empresas comercializadoras de fruta congelada o mercados de exportación, requieren de cambios importantes en los diferentes eslabones de la cadena, que implica: la necesidad de ampliar la superficie cultivada de piña; fortalecer la Asociatividad empresarial; mejorar el acopio para el manejo pos cosecha y comercialización conjunta; y contar con los registros sanitarios, facturas y permisos actualizados para tener acceso a estos mercados.

Una ventaja competitiva importante alrededor de esta cadena, es que existen servicios de apoyo técnico, financiero y empresarial que están trabajando de forma coordinada para potenciar su desarrollo, entre ellos se destacan: *a nivel de asistencia técnica para la producción*: CENTA, MAG, IICA; *financiamiento*: PRODEMOR CENTRAL, FADEMYPE; *Acceso a Mercados*: CONAMYPE, Dirección de Encadenamientos Productivos del MINEC, y *Coordinación interinstitucional*: Mesa de Frutales de los Nonualcos y la Asociación de Municipios Los Nonualcos.

Esta cadena está relacionada además con el desarrollo turístico del municipio, ya que algunos productores como APPEP, han comprado un terreno con el doble propósito de ampliar la producción de piña, pero también establecer una finca demostrativa para el agroturismo, aprovechando la oportunidad de que el municipio se encuentra en la ruta de las frutas de los Nonualcos, y que actualmente no existe ninguna oferta de servicios básicos para ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros.

#### **4.4 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS**

##### **a. Oferta de servicios financieros: acceso a créditos**

La oferta de servicios financieros dentro del municipio de Santa María Ostuma es prácticamente nula. En realidad no existe ninguna institución, sea banco, cooperativa de ahorro y préstamo o de otro tipo, que preste formalmente estos servicios. Tampoco existe algún programa municipal que vaya orientado a prestar o facilitar este servicio. Localmente sólo existen dos formas, las más factibles, para poder optar u obtener servicios de financiamiento:

- Los fondos que proporciona APPEP a través de un programa de financiamiento para sus socios. Sin embargo, a estos fondos sólo pueden acceder las personas asociadas a APPEP. Además, según manifiestan miembros de esta entidad, el capital financiero con que cuentan no es suficiente para suplir la demanda de este tipo de servicios. De tener suficiente capital circulante APPEP bien podría ser una institución que prestara este servicio para toda la población del municipio.
- La segunda opción, a la que cualquier persona puede optar, todo y cuando cumpla los requisitos mínimos que se exigen, se encuentra fuera del municipio y la constituye la Caja de Crédito del municipio de San Pedro Nonualco. Fuera de este nivel local e inmediato, el principal centro administrativo y financiero es Zacatecoluca cabecera departamental y ubicado a una distancia aproximada de 45 km.

Sin embargo, es importante diferenciar entre la oferta de servicios financieros y el acceso a créditos, puesto que el que exista una oferta, no significa por defecto, que haya factibilidad para acceder a la misma. Principalmente teniendo en cuenta que el tejido empresarial del municipio es en su mayoría microempresarial. Característica que afecta la capacidad de endeudamiento de las empresas y limita el acceso a créditos. De hecho, el acceso a créditos es una necesidad que visualizan los actores del municipio.

## **b. Oferta de servicios no financieros (servicios de desarrollo empresarial públicos y privados)**

Los servicios de desarrollo empresarial no se muestran como una oferta constante en el municipio de Santa María Ostuma. En este sentido, servicios orientados a diagnósticos organizacionales, evaluación de desempeño, estudios de mercado, formulación de planes de negocios, capacitaciones y seminarios etc., son de difícil acceso en el nivel municipal. Ocasionalmente se brinda este tipo de servicios de manera específica en el marco del desarrollo de proyectos que contemplan estos ejes de trabajo. En la actualidad, hay presencia del CENTA y la CONAMYPE que están trabajando en temas de empresarialidad y asistencia técnica con los empresarios del territorio.

## **4.5 CONCLUSIONES**

El tejido empresarial y productivo del municipio es diverso, pero al estar dominado por el sector microempresarial y pequeño productor no alcanza a absorber la mano de obra o fuerza laboral local, por otro lado, dadas sus características es un sector con poca capacidad de endeudamiento y acceso al crédito. A esto se añade la falta de una oferta de servicios para el desarrollo empresarial, herramienta importante para la administración efectiva de una empresa.

Por otro lado, los datos que registra la alcaldía municipal en el catastro, sobre negocios inscritos, es inferior (33) a la cantidad de establecimientos que registra el Censo Económico 2005 (60). Esto significa que, probablemente, la municipalidad cuente con un subregistro catastral.

La incidencia del tejido productivo y empresarial en la competitividad del municipio reside en que al ser el principal empleador y productor del municipio, es también el principal generador de empleos y de ingresos para las arcas municipales. En este sentido, el tejido empresarial del Municipio de Santamaría Ostuma no es lo suficientemente fuerte como para generar una cantidad importante de empleos que ocupe la mano de obra local, tampoco constituye una base tributaria amplia que aporte grandes ingresos a la municipalidad. Es decir, que la sostenibilidad económica de la administración municipal depende en mayor medida de los fondos de transferencia del Estado (FODES), que de los tributos municipales. Hacer de este municipio más competitivo implica el apoyo a los sectores empresariales y productivos para que puedan crecer, desarrollarse, obtener acceso a créditos y a programas de desarrollo empresarial. Para este caso en concreto, tanto municipalidad como sector privado están dispuestos a trabajar por eso.

# **CAPÍTULO V.**

## **FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**

# CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

## 5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA

En el presente capítulo, se presentan los resultados de ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por el acrónimo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 4). Ellos representan el producto construido a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos privados, el sector público y los organismos no gubernamentales con presencia en el municipio de Santa María Ostuma, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio.

**Tabla 4. Matriz de análisis FODA**

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

A continuación, en la tabla 5, se presenta el análisis FODA para el municipio de Santa María Ostuma:

**Tabla 5. FODA de competitividad y clima de negocios**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de trabajar.</li> <li>• Capacidad de innovar.</li> <li>• Sectores organizados en asociaciones.</li> <li>• Capacidad de producir.</li> <li>• Atracción turística.</li> <li>• Diversificación de fruta.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Carreteras.</li> <li>• Somos conocidos nacional e internacionalmente (por el cultivo de la piña).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de ruedas de negocios.</li> <li>• Enlace de asociaciones. (Unir o agremiar a todas las asociaciones del municipio).</li> <li>• Ferias y festivales con fines económicos y turísticos. (posibilidad de fortalecer los ya existentes y crear otros)</li> <li>• Capacitación y legalización de asociaciones. (no todas las asociaciones cuentan con personería jurídica y las que cuentan con ella necesitan capacitación para llevar a cabo mejor sus actividades según giro económico.)</li> <li>• Atraer instituciones financieras</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de acceso a mercados. (además que no existe infraestructura de mercado municipal).</li> <li>• Intervienen demasiados intermediarios en la compra de nuestros productos.</li> <li>• No consumimos lo nuestro.</li> <li>• Falta de presentación de nuestros productos.</li> <li>• Falta de recursos económicos.</li> <li>• Migración de la mano de obra a la capital.</li> <li>• Algunas villas de acceso están en mal estado, sobre todo a nivel interno.</li> <li>• Falta de asistencia técnica y de tecnología.</li> <li>• Poca participación de las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delincuencia; existe la posibilidad que nos abarque, que traspase los límites municipales.</li> <li>• Fenómenos naturales.</li> <li>• Nuevas plagas en los cultivos.</li> <li>• Exceso de competencia de empresas grandes.</li> <li>• Incremento de los precios en los insumos agrícolas.</li> <li>• Falta de oportunidades de empleo. (inmigración).</li> </ul>

Fuente: talleres participativos de construcción y validación del FODA

# **CAPÍTULO VI.**

## **PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

## **CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

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

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

### **6.1 VISIÓN**

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

#### **Visión del Municipio de Santa María Ostuma 2016**

**Santa María Ostuma se posicionará como un municipiocompetitivo. Los motores de su competitividad están basados en la producción y exportación de frutas frescas (piña y cítricos) y procesados, y en el desarrollo turístico de la región de los Nonualcos; lo cual favorecerá el crecimiento de los sectores comerciales y agroindustria, generando mayores oportunidades de empleo, crecimiento económico y bienestar social.**

### **6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Santa María Ostuma son:

**O1.** Mejorar el clima de negocios del Municipio de Santa María Ostuma través de un incremento en el ICM 2013 y 2015.

**O2.** Incrementar la inversión privada y el empleo local en el municipio de Santa María Ostuma en relación al 2012.

**O3.** Incrementar los ingresos municipales a través de una mayor recaudación de tasas e impuestos proveniente de un mayor crecimiento de la actividad comercial.

**O4.** Contribuir al establecimiento de nuevos negocios formales en el municipio de Santa María Ostuma, especialmente aquellos dirigidos por mujeres y jóvenes.

**05.** Incrementar la producción y comercialización de los sectores estratégicos ya establecidos en el municipio como son: agropecuario, agroindustria y turismo a través de mecanismos de asocio público-privado.

### 6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

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

**Tabla 6. Líneas Estratégicas de acción para el municipio de Santa María Ostuma**

<b>Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)</b>	
<b>Objetivo Específico:</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>
<p><b>Mejorar el desempeño global del ICM pasando de 5.53 en el 2011, a una nota de al menos 6.5 en el 2013.</b></p>	<p><b>Transparencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Elaborar y divulgar una política y ordenanza municipal de transparencia y participación ciudadana.</li> <li><input type="checkbox"/> Conformar el Concejo ciudadano de desarrollo local (CDL) encargado de la controlaría ciudadana y seguimiento a la implementación de la política de transparencia.</li> <li><input type="checkbox"/> Establecer un punto de información dentro de la municipalidad en la cual se publiquen las principales actividades/proyectos impulsados por la municipalidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Creación de la página web del municipio de Santa María Ostuma, con un portal con información sobre el municipio y potencialidades de inversión en turismo y agroindustria.</li> <li><input type="checkbox"/> Establecer buzón de sugerencias/denuncia por parte de la ciudadanía y promover su utilización en casos de conducta anti ética de los funcionarios públicos.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar reuniones trimestrales entre alcaldía y sectores económicos del municipio de Santa María Ostuma para informar sobre los proyectos de promoción de inversión y empleo en la municipalidad.</li> </ul>

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p data-bbox="573 380 878 409"><b>Servicios Municipales</b></p> <ul data-bbox="667 457 1399 1192" style="list-style-type: none"><li data-bbox="667 457 1399 604">□ Creación de la Unidad de Desarrollo Económico de la Municipalidad como una instancia de apoyo a las mujeres emprendedoras, MYPES y la encargada de acercarse al sector privado.</li><li data-bbox="667 615 1399 682">□ Construcción del mercado municipal de Santa María Ostuma.</li><li data-bbox="667 693 1399 760">□ Construcción de la terminal de buses de Santa María Ostuma.</li><li data-bbox="667 770 1399 917">□ Crear un Fondo de Inversión para el Desarrollo Local (FINDEL) a partir del presupuesto municipal se destine a apoyar las iniciativas de los sectores económico productivos del municipio.</li><li data-bbox="667 928 1399 995">□ Oficina de apoyo jurídico para la consecución de personería a la red de jóvenes y grupos asociativos.</li><li data-bbox="667 1005 1399 1115">□ Capacitar en emprendedurismo y gestión empresarial: Asociatividad, Planes de negocio, estrategias de negociación y comercialización.</li><li data-bbox="667 1125 1399 1192">□ Asesoría técnica para estudios de mercado y formulación de planes de negocio</li></ul> <p data-bbox="573 1203 748 1232"><b>Proactividad</b></p> <ul data-bbox="618 1281 1399 1627" style="list-style-type: none"><li data-bbox="618 1281 1399 1348">□ Impulsar ferias gastronómicas y festivales que promuevan el desarrollo emprendedor.</li><li data-bbox="618 1358 1399 1425">□ Gestionar el establecimiento de cajeros o agencia bancaria, en el municipio.</li><li data-bbox="618 1436 1399 1545">□ Realizar ruedas de negocios con supermercados y empresas agroindustriales para promover la piña y cítricos (fresco y derivados)</li><li data-bbox="618 1556 1399 1627">□ Realizar un estudio de requerimientos de mercado de la fruta fresca (piña y cítricos) en El Salvador, CA y EU.</li></ul>

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

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
	<p><b>Pagos Informales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Establecer mecanismos de contraloría ciudadana en los procesos de licitación implementados por la UACI</li> </ul> <p><b>Seguridad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Plan de capacitación a los líderes comunales sobre el tema de prevención y seguridad ciudadana.</li> <li><input type="checkbox"/> Fortalecer los comités de prevención y seguridad ciudadana a nivel de comunidades, involucrando líderes comunitarios y ADESCOS.</li> <li><input type="checkbox"/> Promover el emprendedurismo juvenil a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.</li> </ul> <p><b>Tasas e Impuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Implementar un programa de sensibilización y divulgación sobre la ordenanza de tasas e impuestos y costo de los servicios, para generar una cultura de pago en la población.</li> </ul>

## Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
<p><b>Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-</b></p>	<p><b>Entre municipalidades (municipios nacionales e internacionales)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promover encadenamientos productivos del sector frutícola de la Región de los Nonualcos.</li> <li><input type="checkbox"/> Implementación de la Ruta Turística de las Frutas en la Región de los Nonualcos.</li> </ul>

## Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada

<b>Objetivo Específico:</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>
<b>privados para impulsar el desarrollo económico local</b>	<b>Entre la municipalidad y el Gobierno Central</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Convenio con el MAG-CENTA para impulsar un programa de apoyo a la ampliación y mejora de técnicas de cultivo de la piña y cítricos (naranja y mandarina) en el municipio.</li><li><input type="checkbox"/> Convenio con la Dirección de Encadenamientos Productivos del MINEC y CONAMYPE, para el desarrollo de proyectos de agro industrialización y acceso a mercados locales y de exportación para la fruta (piña y cítricos).</li><li><input type="checkbox"/> Convenio de trabajo con el MTPS para impulsar ferias de empleo y fortalecer la bolsa de empleo municipal.</li></ul>
	<b>Asociatividad entre empresarios</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Organizar a los productores de piña y cítricos como proveedores para la planta de procesamiento de frutas ubicada en Santa María Ostuma.</li><li><input type="checkbox"/> Organizar al sector de carpintería y artesanos para establecer una Tienda de Artesanía en el municipio.</li><li><input type="checkbox"/> Establecer un punto de venta de productos ostumeños como parte de los atractivos turísticos del municipio.</li></ul>

### Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

<b>Objetivo Específico:</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>
<p><b>Incentivar la producción local y el acceso a mercados dinámicos de los productos y servicios generados en el municipio.</b></p>	<p><b>Sector Agropecuario y Agroindustria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ampliación de la superficie cultivada de piña y cítricos (naranja y mandarina) para abastecer demanda nacional.</li> <li><input type="checkbox"/> Establecer un centro de servicios de insumos y asesoría técnica para la producción de piña y cítricos.</li> <li><input type="checkbox"/> Establecer un centro experimental para la transferencia de tecnologías en la producción de piña y cítricos.</li> <li><input type="checkbox"/> Implementar un programa de capacitaciones en agroindustria de productos derivados de la piña, envasado de jugos, pulpas, conservas y dulces.</li> <li><input type="checkbox"/> Reactivar la Planta de Procesamiento y envasado de jugos de Santa María Ostuma.</li> <li><input type="checkbox"/> Apoyar el proceso de registro de marcas y registros sanitarios para productos derivados.</li> <li><input type="checkbox"/> Facilitar el acceso a créditos al sector agrícola del municipio, a través de la banca formal ó cooperativas de crédito.</li> </ul> <p><b>Sector de Turismo y Artesanía:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Coordinar con el Ministerio de Turismo acciones para fomentar el Turismo en Santa María Ostuma</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Santa María Ostuma.</li> <li><input type="checkbox"/> Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)</li> <li><input type="checkbox"/> Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.</li> <li><input type="checkbox"/> Diseño de catálogos para productos de artesanías y carpinterías y capacitación al sector artesanal.</li> <li><input type="checkbox"/> Diseño e Implementación del Proyecto turístico el Chorrerón: mejora de accesos, senderos, iluminación, seguridad.</li> <li><input type="checkbox"/> Diseño e implementación de una campaña de promoción de productos y sitios turísticos a través de</li> </ul>

### Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

<b>Objetivo Específico:</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>
	redes sociales, página web, vallas publicitarias, medios de comunicación y apertura de una radio local <input type="checkbox"/> Apoyar la implementación de la Estrategia de un Pueblo –un Producto (marca del municipio, promoción) <input type="checkbox"/> Creación de oficina de información turística del Municipio de Santa María Ostuma.

Fuente: talleres participativos de construcción del Plan de Competitividad Municipal para el municipio de Santa María Ostuma

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

Tabla 7. Programas y Proyectos para impulsar la Competitividad en el Municipio de Santa María Ostuma

Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
<input type="checkbox"/> Programa de Transparencia Municipal	1. Elaborar y divulgar una política y ordenanza municipal de transparencia y participación ciudadana.	Humanos y materiales. Asesoría Jurídica	Alcaldía Municipal	Equipo MCP/FUNDE
	2. Conformar el Concejo ciudadano de Desarrollo Local (CDL) encargado de garantizar la contraloría ciudadana y el seguimiento a la política de transparencia.	Humanos Ordenanza municipal	Alcaldía Municipal	Comité de competitividad municipal
	3. Establecer un punto de información dentro de la municipalidad en la cual se publiquen las principales actividades/proyectos impulsados por la municipalidad.	Materiales (hojas volantes, brochure) Humanos Financieros	Alcaldía Municipal	
	4. Creación de la página web del municipio de Santa María Ostuma con un portal con información sobre el municipio y potencialidades de inversión en turismo y agroindustria.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal	

### Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
	5. Establecer buzón de sugerencias/denuncia por parte de la ciudadanía y promover su utilización en casos de conducta anti ética de los funcionarios públicos.	Materiales	Alcaldía Municipal	
	6. Realizar reuniones trimestrales entre alcaldía y sectores económicos del municipio de Santa María Ostuma para informar sobre los proyectos de promoción de inversión y empleo en la municipalidad.	Humanos Materiales	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	
□ Programa de Mejora de los Servicios Municipales	7. Creación de la Unidad de Desarrollo Económico de la Municipalidad como una instancia de apoyo a las mujeres emprendedoras, MYPES y encargada de acercarse al sector privado.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal	ISDEM Equipo MCP
	8. Construcción del mercado municipal de Santa María Ostuma.	Humanos, materiales, carpeta técnica y financieros	Municipalidad y sectores económicos	Cooperación técnica y financiera
	9. Construcción de la terminal de buses de Santa María Ostuma.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal	MOP FISDL Cooperantes
	10. Crear un Fondo de Inversión para el Desarrollo Local (FINDEL) a partir del presupuesto municipal se destine a apoyar las iniciativas de los sectores económico productivos del municipio.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal	Equipo FUNDE/ MCP ALN

### Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de apoyo
	11. Oficina de apoyo jurídico para la consecución de personería a la red de jóvenes y grupos asociativos.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal	
	12. Capacitar en emprendedurismo y gestión empresarial: Asociatividad, Planes de negocio, estrategias de negociación y comercialización.	Humanos y materiales	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	MITUR CONAMYPE, INSAFORP ONG
	13. Asesoría técnica para estudios de mercado y formulación de planes de negocio.	Humanos y materiales	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal	CONAMYPE ONG
<input type="checkbox"/> <b>Proactividad</b>	14. Impulsar ferias gastronómicas y festivales que promuevan el desarrollo emprendedor.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía y sectores	
	15. Gestionar el establecimiento de cajeros o agencia bancaria en el municipio.	Humanos Financieros	Alcaldía Municipal	Banca de Desarrollo
	16. Realizar ruedas de negocios con supermercados y empresas agroindustriales para promover la piña y cítricos (fresco y derivados).	Directorio de empresas Recursos humanos Financieros Gestión	Alcaldía Municipal	MINEC ALN CONAMYPE Equipo MCP
	17. Realizar un estudio de requerimientos de mercado de la fruta fresca (piña y cítricos) en El Salvador, CA y EU.	Humanos Consultor especialista en mercadeo	Alcaldía Municipal	MINEC ALN CONAMYPE Equipo MCP
<input type="checkbox"/> <b>Pagos Informales</b>	18. Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad.	Presupuesto Municipal	Alcaldía Municipal UACI	Equipo MCP/ FUNDE

**Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación al clima de negocios**

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Instituciones de apoyo</b>
	19. Establecer mecanismos de contraloría ciudadana en los procesos de licitación implementados por la UACI	Gestión Institucional Recursos Humanos	Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma Comité de competitividad	
<input type="checkbox"/> <b>Seguridad</b>	20. Plan de capacitación a los líderes comunales sobre el tema de prevención y seguridad ciudadana.	Gestión Institucional Recursos Humanos Recursos logísticos para capacitación	Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma	PNC
	21. Fortalecer los comités de prevención y seguridad ciudadana a nivel de comunidades, involucrando líderes comunitarios y ADESCOS.	Recurso Humano Especialista en temas de seguridad	Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma Comité de competitividad municipal	Comité de competitividad municipal Centros Escolares PNC ADESCOS Los líderes comunales
	22. Promover el emprendedurismo juvenil a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.	Recursos humanos de seguimiento Asesoría técnica Capital semilla	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	CONAMYPE Equipo MCP/ FUNDE UNIVERSIDADES
<input type="checkbox"/> <b>Programa de Tasas e Impuestos</b>	23. Implementar un programa de sensibilización y divulgación sobre la ordenanza de tasas e impuestos y costo de los servicios, para generar una cultura de pago en la población.	Recursos Humanos Técnicos Financieros	Alcaldía Municipal	Comité de Competitividad Municipal

**Línea Estratégica 2. Gestión municipal en relación al clima de negocios**

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Instituciones de apoyo</b>
<input type="checkbox"/> <b>Fomento de Asociatividad entre municipalidades</b>	24. Promover encadenamientos productivos del sector frutícola de la Región de los Nonualcos.	Consultores Humanos Materiales	Alcaldía Municipal y ALN	MINEC- dirección de encadenamiento s productivos CONAMYPE Equipo MCP
	25. Implementar la Ruta Turística de las Frutas en la Región de los Nonualcos	Consultores Humanos Materiales	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	MINEC- dirección de encadenamiento s productivos CONAMYPE Equipo MCP
<input type="checkbox"/> <b>Entre la municipalidad y Gobierno Central</b>	26. Convenio con el MAG-CENTA para impulsar un programa de apoyo a la ampliación y mejora de técnicas de cultivo de la piña y cítricos (naranja y mandarina).	Humanos Técnicos Financieros Equipos y transporte	Alcaldía Municipal MAG-CENTA	
	27. Convenio con la Dirección de encadenamientos productivos del MINEC y CONAMYPE, para el desarrollo de proyectos de agro industrialización y acceso a mercados locales y de exportación de frutas (piña y cítricos).	Humanos Técnicos Financieros	Alcaldía Municipal Dirección de encadenamientos del MINEC Comité de competitividad	

**Línea Estratégica 2. Gestión municipal en relación al clima de negocios**

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Instituciones de apoyo</b>
	28. Convenio de trabajo con el MINITRAB para impulsar ferias de empleo y fortalecer la bolsa de empleo municipal.	Humanos Técnicos Financieros Infraestructura y equipo	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	MTPS
<input type="checkbox"/> <b>Fomento de Asociatividad entre empresarios</b>	29. Organizar a los productores de piña y cítricos como proveedores para la planta de procesamiento de frutas ubicada en Santa María Ostuma.	Humanos Especialista en Asociatividad	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	CONAMYPE
	30. Organizar al sector de carpintería y artesanos para establecer una Tienda de Artesanía en el municipio.	Humanos Especialista en Asociatividad	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal	CONAMYPE
	31. Establecer un punto de venta de productos ostumeños como parte de los atractivos turísticos.	Financieros Local Promoción	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal	

### Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
<b>□ Sector Agropecuario y Agroindustria</b>	32. Ampliación de la superficie cultivada de piña y cítricos (naranja y mandarina) para abastecer demanda nacional	Terrenos privados Insumos financieros Asesoría técnica Diagnóstico actual de capacidades producción	Sector agrícola del municipio	Alcaldía Municipal Comité de competitividad CENTA MAG PRODEMOR CENTRAL
	33. Establecer un centro de servicios de insumos y asesoría técnica para la producción de piña y cítricos.	Información de mercado Recursos financieros	Alcaldía Municipal Sector agrícola	
	34. Establecer un centro experimental para la transferencia de tecnologías en la producción de piña y cítricos.	Terreno y local Asesoría técnica Experto en producción de piña	Alcaldía Municipal Sector agrícola	CENTA MAG PRODEMOR
	35. Implementar un programa de capacitaciones en agroindustria de productos derivados de la piña, envasado de jugos, pulpas, conservas y dulces.	Recursos Humanos Financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	CENTA-MAG CONAMYPE PRODEMOR CENTRAL
	36. Reactivar la Planta de Procesamiento y envasado de jugos de Santa María Ostuma.	Recursos Humanos Financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	CENTA-MAG CONAMYPE PRODEMOR CENTRAL

### Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	37. Apoyar el proceso de registro de marcas y registros sanitarios para productos derivados.	Consultor Financieros	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	CONAMYPE
	38. Facilitar el acceso a créditos al sector agrícola del municipio, a través de la banca formal ó cooperativas de crédito.	Gestión Recursos humanos Planes de negocio	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MAG Banca de Desarrollo PRODEMOR CENTRAL
□ Sector de Turismo y Artesanía	39. Coordinar con el Ministerio de Turismo acciones para fomentar el Turismo en Santa María Ostuma.	Recursos humanos y de gestión	Alcaldía Municipal	MITUR
	40. Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Santa María Ostuma.	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE
	41. Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores).	Consultor en Turismo Recurso Humano para seguimiento Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE

### Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	42. Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.	Consultor en Turismo Recurso Humano para seguimiento Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	Equipo MCP/ FUNDE MITUR CONAMYPE
	43. Diseño de catálogos para productos de artesanías y carpinterías y capacitación al sector artesanal.	Consultor especialista en artesanías Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE ALN CONAMYPE
	44. Diseño e Implementación del Proyecto turístico el Chorrerón: mejora de accesos, senderos, iluminación, seguridad.	Carpeta técnica Humanos, materiales y financieros	Municipalidad y comité de competitividad municipal	Equipo FUNDE/ MCP Universidades ALN
	45. Diseño e implementación de una campaña de promoción de productos y sitios turísticos a través de redes sociales, página web, vallas publicitarias, medios de comunicación y apertura de una radio local	Consultor de turismo/publicidad Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	Equipo FUNDE/MCP ALN CONAMYPE
	46. Apoyar la implementación de la Estrategia de un Pueblo –un Producto (marca del municipio, promoción)	Humanos y materiales	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad,	CONAMYPE ALN Equipo MCP/ FUNDE

### Línea Estratégica 3. Producción y Generación de Empleo por Sector

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
	47. Creación de oficina de información turística del Municipio de Santa María Ostuma.	Humanos, materiales y financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	MITUR Equipo MCP/FUNDE ALN

Fuente: talleres participativos de construcción del Plan de Competitividad Municipal para el municipio de Santa María Ostuma

## **6.5 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)**

### **a. Programación Operativa Anual 2012**

Como parte de los pasos a seguir para la implementación del Plan de Competitividad Municipal, se propone una programación operativa anual para el 2012 (véase tabla 8), que incluyen las acciones inmediatas que el sector público y privado han concertado para impulsar el Plan y el sistema de monitoreo y seguimiento del mismo.

Para el 2012, se han priorizado al menos 8 grandes proyectos:

1. Diseño y formulación de política y ordenanza municipal de Transparencia y Participación Ciudadana
2. Establecimiento de la Unidad de Desarrollo Económico Local
3. Promoción del desarrollo económico Local
4. Prevención y Seguridad con participación ciudadana
5. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago
6. Asociatividad Público-Privada para el DEL
7. Fortalecimiento de la cadena frutícola (Piña y cítricos) y su vinculación al mercado
8. Fomento del agroturismo y posicionamiento de la marca de productos ostumeños

Para cada uno de estas áreas se contemplan acciones inmediatas a impulsar en un tiempo de 6 meses (julio-diciembre), así como sus respectivos responsables, entre los cuales se destacan: la Alcaldía Municipal, el Comité de Competitividad Municipal, Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, Universidades e Instituciones públicas y privadas presentes en el municipio.

A nivel de Gestión Institucional, se priorizan para este año realizar los siguientes convenios:

- Convenio con el MAG-CENTA para un centro experimental para el manejo del cultivo de piña y cítricos en el municipio de Santa María Ostuma.
- Convenio con el MTPS para fortalecer la Bolsa de Empleo del Municipio y realizar ferias de empleo.
- Convenio con la Dirección de Encadenamientos Productivos del Ministerio de Economía para apoyar la mesa del sector frutícola.

A nivel de Asistencias Técnicas (ATP) se proponen realizar 4 consultorías:

1. Elaboración de la ordenanza y política municipal de Transparencia
2. Creación del Sitio Web de la Municipalidad de Santa María Ostuma
3. Asesoría técnica para la vinculación a mercados locales y de exportación (registros sanitarios, planes de negocios, negociación).
4. Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Santa María Ostuma

A continuación se presenta la tabla 8, que contiene la matriz de programación del año 2012.

**Tabla 8. Matriz de Programación Operativa Anual 2012, Municipio de Santa María Ostuma**

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE		
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Transparencia Municipal	1. Diseño y formulación de política y ordenanza municipal de Transparencia y Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta participativa de contenidos de la política y ordenanza</li> </ul>												Alcaldía: Promoción Social	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación final y aprobación de la ordenanza</li> </ul>												Concejo Municipal	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a empleados municipales y concejales sobre transparencia y mecanismos de rendición de cuentas y acceso a información</li> </ul>													Alcaldía Municipal: empleados y concejo municipal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgación de la ordenanza Municipal</li> </ul>													Alcaldía: Comunicaciones y Promoción Social
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un punto informativo (caseta, biombo) de información sobre los avances en la gestión municipal.</li> </ul>													Alcalde Municipal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del sitio web de la municipalidad</li> </ul>													Alcaldía: Comunicaciones Consultor en redes informáticas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de un mecanismo de quejas y denuncia ciudadana</li> </ul>													Alcalde y Concejo Municipal
Mejora de los Servicios Municipales	2. Establecimiento de la Unidad de Desarrollo Económico Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar conceptual y metodológicamente el funcionamiento de la UDEL.</li> </ul>												Alcalde Municipal	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar a la persona idónea encargada de la UDEL</li> </ul>												Alcaldía Municipal	

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES										RESPONSABLE	
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Proactividad		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a la UDEL en conceptos, metodologías e instrumentos para incentivar el DEL.</li> </ul>												Alcaldía: Unidad de Desarrollo Económico Local
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el Plan de Trabajo de la UDEL de Santa María Ostuma y coordinar con los sectores económicos su implementación</li> </ul>												Alcaldía: Unidad DEL Comité de competitividad Equipo MCP/FUNDE y ALN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar el proceso de legalización de la red de jóvenes de Santa María Ostuma</li> </ul>												Alcaldía Municipal Comité de competitividad
	3. Promoción del desarrollo económico local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la realización de la Feria de la Piña</li> </ul>												Alcaldía Municipal y comité de competitividad con apoyo de CONAMYPE, MAG y MINEC
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una Rueda de negocios para encadenar al sector frutícola con empresas agroindustriales y comercializadoras de fruta fresca y procesada.</li> </ul>												Alcaldía Municipal Comité de competitividad
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de requerimientos de mercado de la fruta para la Región de los Nonualcos (Piña y cítricos)</li> </ul>												Alcaldía Municipal y comité de competitividad con apoyo de CONAMYPE

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES												RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Seguridad	4. Prevención y Seguridad con participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un Plan de Prevención y Seguridad ciudadana con participación de ADESCOS, centros escolares, Alcaldía y PNC</li> </ul>												Comité de Competitividad Municipal Alcaldía: Promoción Social, UDEL PNC, Centros Escolares, ADESCOS	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgación del Plan y actividades relevantes con apoyo de la Red de Jóvenes</li> </ul>												Alcaldía: Comunicaciones	
Tasas e Impuestos	5. Recaudación eficiente e incentivos al pronto pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de boletines para informar sobre las ordenanzas de tasas e impuestos.</li> </ul>											Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar al menos una vez al año, capacitaciones sobre cómo se determinan las tasas e impuestos municipales dirigidos al sector privado.</li> </ul>											Alcaldía: Cuentas Corrientes, Registro Tributario		
Asociatividad Municipales	6. Asociatividad Público-Privada para el DEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evento de presentación de la Ruta turística de las Frutas en los Nonualcos (Santa María Ostuma, Olocuilta, Santiago Nonualco y San Pedro Nonualco)</li> </ul>											Alcalde y Concejo Municipal		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un convenio con MAG-CENTA para impulsar asesoría técnica para el sector frutícola.</li> </ul>											Alcalde y Concejo Municipal		
Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central		<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenio con el MINEC y CONAMYPE para impulsar encadenamiento de frutales</li> </ul>											Alcalde y Concejo Municipal		

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES												RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Fomento de Asociatividad entre empresarios		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar a los productores de piña y cítricos como proveedores para la planta de procesamiento de frutas ubicada en Santa María Ostuma.</li> </ul>													Alcaldía Municipal: UDEL
Sector Agropecuario y agroindustria	7. Fortalecimiento de la cadena frutícola (Piña y cítricos) y su vinculación al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un proyecto de ampliación de la superficie cultivada de piña y cítricos con variedad de calidad. (Perfil)</li> </ul>													Universidad apoyada por: Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar asistencia técnica especializada para el control de plagas y enfermedades en cítricos y piña.</li> </ul>													Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reactivación de la Planta de envasado de jugo, pulpa y procesamiento de mermeladas.</li> </ul>													
Sector Turismo y Artesanía	8. Fomento del agroturismo y posicionamiento de la marca de productos ostumeños.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un inventario del potencial turístico del municipio de Santa María Ostuma</li> </ul>													Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Santa María Ostuma.</li> </ul>													Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía Municipal: UDEL
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de un proyecto para el desarrollo turístico del sitio el Chorrerón.</li> </ul>													

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	MESES												RESPONSABLE
			03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Intercambio de experiencias con empresarios de otros municipios para fomento de emprendimientos en el sector turístico.</li> </ul>												Consultor apoyado por Comité de Competitividad Municipal y Alcaldía	

Fuente: talleres participativos de construcción del Plan de Competitividad Municipal para el municipio de Santa María Ostuma

#### a) Programación multianual (2013-2016)

**Tabla 9. Matriz de Programación multianual, Municipio de Santa María Ostuma**

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
<b>1.1 Programa de Transparencia Municipal</b>	1.1.1 Seguimiento y evaluación a la implementación de la Ordenanza de Transparencia y Participación Ciudadana.				
	1.1.2 Mantenimiento y actualización del sitio web de la municipalidad.				
	1.1.3 Conformar el Concejo ciudadano de Desarrollo Local (CDL) encargado de velar por la transparencia y participación ciudadana.				
	1.1.4 Establecer un punto de información dentro de la municipalidad en la cual se de a las principales actividades/proyectos impulsados por la municipalidad.				
	1.1.5 Seguimiento al punto de información dentro de la municipalidad				
	1.1.6 Establecer buzón de sugerencias/denuncia por parte de la ciudadanía y promover su utilización en casos de conducta anti ética de los funcionarios públicos.				

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
	1.1.7 Realizar reuniones trimestrales entre alcaldía y sectores económicos del Municipio de Santa María Ostuma para informar sobre los proyectos de promoción de inversión y empleo en la municipalidad.				
	2.1.1 Fortalecimiento de la Unidad de Desarrollo Económico Local				
<b>1.2 Servicios Municipales</b>	1.2.1 Construcción del mercado municipal de Santa María Ostuma.				
	1.2.2 Construcción de la terminal de buses de Santa María Ostuma				
	1.2.3 Crear un Fondo de Inversión para el Desarrollo Local (FINDEL) a partir del presupuesto municipal se destine a apoyar las iniciativas de los sectores económico productivos del municipio.				
	1.2.4 Oficina de apoyo jurídico para la consecución de personería a la red de jóvenes y grupos asociativos.				
	1.2.5 Capacitar en emprendedurismo y gestión empresarial: Asociatividad, Planes de negocio, estrategias de negociación y comercialización.				
	1.2.6 Asesoría técnica para estudios de mercado y formulación de planes de negocio				
<b>1.3 Proactividad</b>	1.3.1 Impulsar ferias gastronómicas y festivales que promuevan el desarrollo emprendedor (al menos una cada año)				
	1.3.2 Gestionar el establecimiento de cajeros o agencia bancaria, que brinde créditos blandos al sector productivo del municipio.				
	1.3.3 Realizar ruedas de negocios con supermercados y empresas agroindustriales para promover la piña y cítricos (fresco y derivados) (al menos 1 cada año)				

<b>Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios</b>		<b>Tiempo</b>			
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>1.4 Pagos Informales</b>	1.4.2 Incorporación del Comité de Controlaría Ciudadana a los procesos de licitación y adjudicación implementados por la UACI				
<b>1.5 Seguridad Ciudadana</b>	1.5.1 Seguimiento y evaluación al Plan de capacitación a los líderes comunales sobre el tema de prevención y seguridad ciudadana				
	1.5.2 Fortalecer los comités de prevención y seguridad ciudadana a nivel de comunidades, involucrando líderes comunitarios y ADESCOS.				
	1.5.3 Promover el emprendedurismo juvenil a través de capacitaciones y fondos de capital semilla.				
<b>1.6 Tasas e Impuestos</b>	1.6.1 Implementar un programa de sensibilización y divulgación sobre la ordenanza de tasas e impuestos y costo de los servicios, para generar una cultura de pago en la población				

<b>Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada</b>		<b>Tiempo</b>			
<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>2.1 Fomento de Asociatividad entre Municipalidades</b>	2.1.1 Seguimiento a los proyectos impulsados en la mesa de frutales de los Nonualcos.				
	2.1.2 Implementación de proyectos para la implementación de la Ruta Turística de las Frutas en la Región de los Nonualcos				
<b>2.2. Fomento de la Asociatividad entre municipalidad y Gobierno Central</b>	2.2.1 Seguimiento a los convenios firmado con MAG-CENTA y CONAMYPE para apoyar los encadenamientos productivos.				
	2.2.2 Convenio de trabajo con el MINITRAB para impulsar ferias de empleo y fortalecer la bolsa de empleo municipal.				
<b>2.3 Fomento de la Asociatividad Privada</b>	2.3.1 Establecer un punto de venta de productos ostumeños como parte de los atractivos turísticos				

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
<b>3.1 Sector Agropecuario y Agroindustria</b>	3.1.1 Ampliación de la superficie cultivada de piña y cítricos (naranja y mandarina) para abastecer demanda nacional				
	3.1.2 Establecer un centro de servicios de insumos y asesoría técnica para la producción de piña y cítricos.				
	3.1.3 Establecer un centro experimental para la transferencia de tecnologías en la producción de piña y cítricos.				
	3.1.4 Implementar un programa de capacitaciones en agroindustria de productos derivados de la piña, envasado de jugos, pulpas, conservas y dulces.				
	3.1.5 Fortalecer la competitividad de la Planta de Procesamiento y envasado de jugos de Santa María Ostuma.				
	3.1.6 Apoyar el proceso de registro de marcas y registros sanitarios para productos derivados.				
	3.1.7 Facilitar el acceso a crédito al sector agrícola y agroindustrial a través de banca privada o cooperativa de crédito.				
<b>3.2 Sector Turismo y Artesanía</b>	3.2.1 Coordinar con el Ministerio de Turismo acciones para fomentar el Turismo en Santa María Ostuma				
	3.2.2 Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Santa María Ostuma				
	3.2.3 Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)				
	3.2.4 Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.				
	3.2.5 Diseño de catálogos para productos de artesanías y carpinterías y capacitación al sector artesanal.				
	3.2.6 Implementación del Proyecto turístico el Chorrerón: mejora de accesos, senderos, iluminación, seguridad.				

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo			
Programas	Proyectos	2013	2014	2015	2016
	3.2.7 Diseño e implementación de una campaña de promoción de productos y sitios turísticos a través de redes sociales, página web, vallas publicitarias, medios de comunicación y apertura de una radio local				
	3.2.8 Apoyar la implementación de la Estrategia de un Pueblo –un Producto (marca del municipio, promoción)				
	3.2.9 Creación de oficina de información turística del Municipio de Santa María Ostuma.				

Fuente: talleres participativos de construcción del Plan de Competitividad Municipal para el Municipio de Santa María Ostuma

# **CAPÍTULO VII.**

## ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

## **CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO**

### **7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL: (FUNCIONES, NORMAS DE FUNCIONAMIENTO, INTEGRANTES)**

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

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

*Las principales funciones del Comité de Enlace Municipal fueron:*

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

Por su parte, el Comité de Competitividad Municipal estará conformado por los siguientes actores. (Ver Diagrama No.3).

**Diagrama 3. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal**



Fuente: elaboración propia

En el caso del municipio de Santa María Ostuma el sector privado está representando a través de delegados del sector de agricultura, frutícola, mujeres, jóvenes, artesanos, carpinteros, paneleros y del sector de turismo. El sector público está representado por concejales y equipo técnico municipal vinculado al sector de negocios.

**Las principales funciones del comité de competitividad municipal son:**

- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la ejecución del PCM.
- Identificar a otros actores que no hayan sido tomado en cuenta para presentar y validar el PCM.
- Contribuir al proceso de ejecución del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.

- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.
- Identificación de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.

#### **Elementos de Funcionamiento:**

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

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

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

**Tabla 10. Comité de Competitividad Municipal de Santa María Ostuma<sup>12</sup>**

Nombre	Sector Privado
▪ Vicente Cruz Día	APPES
▪ Jorge Candelario	APPES
▪ Roberto Antonio Díaz	ASAFRUTO
▪ Beatriz López	ASAFRUTO
▪ Ana Luz Echeverría	Mujeres emprendedoras
▪ Juana Escobar Díaz	Mujeres emprendedoras
▪ Sandra Consuelo Rodríguez	Comercio
▪ Roberto Mauricio Peña	Comercio
▪ Ángel de Jesús Aguillón	Red Juvenil de Ostuma
▪ Iván Alcides Candelario	Red Juvenil de Ostuma
Nombre	Sector Público
▪ Daisy Elizabeth Candelario	Enlace Municipal
▪ Oscar Eliseo Ayala	Enlace Municipal
▪ Juan José Fabián	Concejal
▪ Orlando Molina Candray	Concejal

<sup>12</sup> Comité de competitividad de Santa María Ostuma estará conformado por los sectores que participan dentro del comité de un Pueblo un Producto, iniciativa apoyada por CONAMYPE en 2011, que dejó esta estructura organizativa y donde participan todos los sectores económicos.

# **CAPITULO VIII.**

## INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

## CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

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

### 8.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Tabla 11. Indicadores del Comité de Competitividad Municipal del municipio de Santa María Ostuma

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
No de reuniones del comité/mes	10	12	12	12	12
No de gestiones realizadas/año	0	1	2	0	0
No de Proyectos realizadas/año	3	5	10	10	9
No de alianzas y convenios/ año	1	2	1	0	0

### 8.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Tabla 12. Indicadores sobre la gestión municipal del municipio de Santa María Ostuma

	2009	2011	2013
ICM	-	5.53	>6.5
<i>Ranking</i>	-	-	30

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

Tabla 13. Indicadores de apoyo a las empresas del municipio de Santa María Ostuma

<b>Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>No de capacitaciones brindadas/año</b>	5	4	3	3	2
<b>No asociaciones legalizadas/año</b>	1	2	1	0	0
<b>No de AT implementadas para apoyar sectores productivos</b>	1	3	3	2	2
<b>No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados</b>	1	1	1	1	1
<b>No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios</b>	100 H 100 M	80H 80M	60 H 60 M	60 H 60 M	40H 40M

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma. (2008). *Plan de Desarrollo Económico Local*.
- Alcaldía Municipal de Santa María Ostuma y otros. (2011). *Política Pública Municipal para el Fomento del Desarrollo Económico del Municipio de Santa María Ostuma, El Salvador*. San Salvador: GIZ.
- Centro de Monitoreo y Evaluación de la Violencia desde la Perspectiva Ciudadana. (2008). *El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica*.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). (2011). *Informe de Actualización de Diagnóstico, Movimiento un Pueblo, Un Producto, Santa María Ostuma*.
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (s.f.). *Dirección General de Estadística y Censos*. Recuperado el 2011, de <http://www.digestyc.gob.sv/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/>
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (1992). *V Censo de Población y IV de Vivienda*.
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (s.f.). *VI Censo de Vivienda y V de Población 2007, El Salvador*. Recuperado el 2/13/2012, de <http://190.5.145.164/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/index.html>
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2007). *VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007*.
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2005). *VII Censos Económicos 2005*.
- Dirección General de Estadística y Censos DIGESTY. (2009). *IV Censo Agropecuario*.
- FISDL. (2010). *Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal*.
- Ministerio de Educación (MINED). (2009). *Censo Inicial 2009, Base de Datos de Centros Escolares*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). *Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador*. San Salvador.
- RTI Internacional. (2009). *Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador*.
- RTI Internacional. (2011). *Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador*.
- Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano(sin año). *Plan Nacional de Desarrollo Territorial, Diagnóstico-Suelo*.