USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Plan de Competitividad Municipal de Sensuntepeque

2012 - 2016

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

San Salvador, febrero de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Sensuntepeque
2012- 2016

Febrero de 2012

Elaborado para

José Luis Trigueros

Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal
Torre Futura, Local 2, Nivel9,
Calle El Mirador y 87 Av. Norte, Col. Escalón
San Salvador, El Salvador.
Teléfono: (503) 2264-6659/7026
jtrigueros@mcp.rti.org

Elaborado por

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

DIAGRAMAS, GRAFICOS, MAPAS, RECUADROS Y TABLAS 6

SIGLAS Y ACRÓNIMOS 7

RESUMEN EJECUTIVO 9

PRESENTACION 11

INTRODUCCIÓN 12

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA 13

I.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 13

CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO 17

II.2 RECURSOS NATURALES 19
II.3 POBLACIÓN 20
II.4 MIGRACIÓN 22
II.5 EDUCACIÓN 23
II.6 CALIDAD DE VIDA IDH 25
II.7 CONECTIVIDAD 27
II.7.1 INFRAESTRUCTURA VIAL 27
B. COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS 28
II.8 MAPA DE ACTORES 30

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL 35

III.1 GESTIÓN MUNICIPAL 35
III.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN RELACIÓN AL CLIMA DE NEGOCIOS. 42
III.3 DATOS RELEVANTES DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ALGUNOS SUBÍNDICES DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL. 44
B. SUBÍNDICE DE PRO ACTIVIDAD 45
C. SUBÍNDICE DE SEGURIDAD CIUDADANA 46
D. PLANES Y ESFUERZOS ASOCIATIVOS 47

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL 48

IV.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO 49

A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA 49
B. PERFIL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL 52
C. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL 52
D. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO 52
E. PERFIL DEL SECTOR TURISMO 53
F. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO 53
IV.2 TEJIDO EMPRESARIAL 54

IV.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES 55

CAPITULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO 56

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 59

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO 90

VII.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 90
INTEGRANTES DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DE SENSUNTEPEQUE 92

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 93

VIII.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL 93
VIII.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL..... 93
VIII.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA. 93

BIBLIOGRAFÍA..... 94

DIAGRAMAS, GRAFICOS, MAPAS, RECUADROS Y TABLAS

MAPAS

Mapa 1. Localización del Municipio de Sensuntepeque, ... 18
Mapa 2. División Político Administrativa del Municipio de Sensuntepeque 18
Mapa 3. Uso del suelo Municipio de Sensuntepeque, Cabañas..... 20
Mapa 4. Conectividad vial del municipio de Sensuntepeque..... 27

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad ... 15
Ilustración 2. Áreas de Observación de la Gestión Municipal..... 36
Ilustración 3. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal..... 91

GRÁFICOS

Gráfico 1. Municipio de Sensuntepeque, población por sexo y grupos de edad, 2007 22
Gráfico 2. Municipio de Sensuntepeque, total de población matriculada 2005 - 2008 24
Gráfico 3. Municipio de Sensuntepeque, distribución de jefaturas de hogar por área geográfica..... 26
Gráfico 4. Municipio de Sensuntepeque, distribución de hogares por área geográfica..... 28
Gráfico 5. Mapa de actores municipio de Sensuntepeque 34
Gráfico 6. Alcaldía de Sensuntepeque, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011 39
Gráfico 7. Sensuntepeque: ICM 2011 por subíndices respecto al resto de municipalidades medidas..... 44
Gráfico 8. Municipio de Sensuntepeque, Clasificación de los productores agropecuarios 49
Gráfico 9. Municipio de Sensuntepeque, distribución de cabezas de ganado bovino..... 51
Gráfico 10. Municipio de Sensuntepeque, composición del tejido empresarial por sector 54

TABLAS

Tabla 1. Principales ríos del municipio de Sensuntepeque 19
Tabla 2. Indicadores poblacionales del municipio de Sensuntepeque (1992 ï 2007)..... 21
Tabla 3 Sensuntepeque, nivel de educación formal aprobado, según sexo 23
Tabla 4. Municipio de Sensuntepeque, cobertura de los servicios básicos, por área geográfica..... 29
Tabla 5. Mapa de actores del municipio de Sensuntepeque 32
Tabla 6. Evaluación de la Gestión Municipal en Sensuntepeque 37
Tabla 7. Análisis interno (fortalezas y debilidades) de la gestión municipal de..... 41
Tabla 8. Variaciones a nivel de subíndices del ICM. Municipio de Sensuntepeque..... 43
Tabla 9. Situación de algunos aspectos relacionados con el subíndice de Transparencia, municipio de Sensuntepeque..... 45
Tabla 10. Municipio de Sensuntepeque, producción por cultivo y destino..... 50
Tabla 11. Matriz de Análisis FODA 56
Tabla 12. FODA DE COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS 57

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
bh-S	Bosque húmedo subtropical
bh-St	Bosque húmedo tropical
Bmh-S	Bosque muy húmedo subtropical
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestas
CEPRODE	Centro de Protección para Desastres
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
DIGNAS	Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida
ECOS	Equipos Comunitarios de Salud
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODA	Herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida por su acróstico y cuyo significado es Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GIZ	Siglas en Alemán de la Agencia de Cooperación Internacional Alemana
IBE	Iglesia Bautista Enmanuel
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INTERVIDA	Fundación Privada Intervida El Salvador
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ITCA-FEPADE	Instituto Tecnológico Centro Americano ï Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
JICA	Agencia de Cooperación Internacional Japonesa *(por sus siglas en Inglés)*
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables

MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Renovables
MCP	Siglas en Inglés del Proyecto de Competitividad Municipal
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
msnm	Metros sobre el nivel del mar
MYPE	Mediana y Pequeña Empresa
ONG	Organización No Gubernamental *(se escribe igual si es plural)*
PCM	Plan de Competitividad Municipal
PEP	Plan Estratégico Participativo
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POLITUR	Policía de Turismo
PREVAL	Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y El Caribe
PROCOMES	Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador
PRODEMORO	Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental
REDES	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
RTI	Research Triangle Institute *(por sus* SIGLAS *en ingles)*
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrada Municipal
TDR	Términos de Referencia
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional *(por sus* SIGLAS *en ingles)*

RESUMEN EJECUTIVO

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.

El Proyecto para la Competitividad Municipal pretende construir espacios de diálogo público-privado para que se generen condiciones propicias para mejorar el clima de negocios y empleo en los territorios; esa mejora en las comunicaciones, inter-actores, el desafío en la mejora en la calidad y cobertura de los servicios municipales, avanzar en el Rankin de Índice de Competitividad Municipal, a partir de la mejora de la ponderación de los sub-índices que lo conforman, representa para las municipalidades un enorme reto, pero a la vez oportunidades, para lo cual se requiere de una visión estructurada y concertada, así como el empoderamiento de los actores locales, para lograr un mejor posicionamiento en el territorio.

En la formulación del plan se ha desarrollado todo un proceso de análisis de la realidad desde fuentes secundarias, enriquecido con la consulta intersectorial, donde se identificaron las bondades, las potencialidades, las limitaciones, los factores que hacen del territorio un espacio de oportunidades, a partir de los recursos humanos, recursos naturales y el capital público privado como agente dinamizador de la economía.

Municipios como Sensuntepeque, poseen singulares ventajas comparativas, por los recursos naturales, recursos humanos, por la institucionalidad que funciona en el territorio, por la red vial existente y la carretera Longitudinal del Norte, con sistemas de transporte, comunicaciones, centros de formación formal, básico y Técnico de fácil acceso, etc., le han ido permitiendo posicionarse en un Ranking aceptable de Desarrollo Humano, el ingreso por hogar y el ingreso total del municipio es de US$ 2,722,424 al mes. Esta cifra equivale al 32.0% del total de ingresos familiares mensuales del departamento de Cabañas y ubica al municipio en 2º lugar, por debajo del municipio de Ilobasco con el 41%. Así mismo, en las ponderaciones de ICM, obtiene una calificación para el 2009 de 5.68, ubicándolo en la posición 55 de 100 municipios analizados, y de 6.01 y posición 64 para el 2011 se observa una mejora de 0.33 pero baja en el ranking comparativo, porque los otros municipios evaluados han mejorado más que 0.33, aun así, sobresalen, la Seguridad, los Costos de entrada y Servicios municipales como subíndices con mayor calificación.

El Municipio posee una serie de ventajas comparativas ante los municipios cercanos, que le hacen singular, y es que posee un tejido empresarial, de 1,323 empresas, el sector comercio es el más grande con un 72%, sector servicios 17%, sector industria 7% y sector transporte 4%. Le rodea la carretera Longitudinal del Norte y es el centro urbano de convergencia para el intercambio comercial de municipios aledaños y de municipios fronterizos de Honduras.

Los desafíos para Sensuntepeque, son elevados, y van desde esfuerzos, de construcción de espacios de diálogo, entendimientos, construcción de formas de asocio públicos privados, generación de sinergias, gestión de recursos técnicos, financieros, coordinaciones, elaboración de normativas, creación de incentivos, hasta la construcción de infraestructura clave para el desarrollo y aumento del parque empresarial, y otra serie de factores de acompañamiento a la estrategia global de competitividad.

De ahí la importancia del espacio de diálogo entre actores, que ven a Sensuntepeque como Un municipio, Ordenado, próspero, generador de oportunidades de desarrollo productivo empresarial, en lo agropecuario, comercial, turístico, limpio, respetuoso del ambiente, con equidad para hombres y mujeres, futurista, incluyente, seguro y competitivo en los distintos ámbitos del desarrollo económico local.

Además de ser generador de dinámicas propias, que llevan a mejorar la calidad de vida, por medio de la potenciación del sector productivo que propicia y dinamiza su economía propia, aumenta la eficiencia de la Gestión Pública con modernos procesos administrativos, crea y fortalece el tejido productivo, promueve el emprendedurismo, las formas de asocio público privado para una mejor eficacia del Desarrollo Económico Local

PRESENTACION

El Municipio de Sensuntepeque, en el afán de transformarse en un municipio competitivo, se ha trazado objetivos, líneas estratégicas y metas que claramente marcarán el rumbo hacia el desarrollo. Queremos que Sensuntepeque sea un territorio de oportunidades, armonioso en lo social y ambiental, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Estoy convencido de que el municipio crecerá siempre que el gobierno local y el sector privado realicemos esfuerzos conjuntos en orden a crear las condiciones para aumentar la inversión, y la generación de negocios y oportunidades de trabajo digno. No me cabe duda de que la condición básica para lograr esto, es el impulso de la competitividad o mejora continua de las capacidades y habilidades de los actores involucrados en este proceso.

Con mucha satisfacción presentamos nuestro Plan de Competitividad Municipal 2012-2016, haciendo un llamado a todos los actores, agentes de desarrollo, y empresa privada, a que unamos esfuerzos y trabajemos de manera articulada en la ejecución del mismo

El plan es la ruta a seguir, nos ayudará a orientar y fortalecer nuestras capacidades que deriven en el bienestar social inclusivo y sustentable que tanto anhelamos como municipio.

Éste es el compromiso que asumimos con responsabilidad.

Ing. Jesús Edgar Bonilla Navarrete
Alcalde Municipal de Sensuntepeque.

INTRODUCCIÓN

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

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local; al fortalecimiento de su capacidad administrativa y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad; a estimular el mayor dinamismo de los alcaldes en promover la actividad económica, e impulsar el desarrollo de alianzas entre las municipalidades y 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 y registrar 200 nuevos negocios, y 5,000 nuevos empleos; conformar al menos 2 asociaciones empresariales, fortalecer al menos 2 redes de mujeres de negocios, desarrollar 2 eventos de promoción de inversiones y productos y ferias de empleo para jóvenes en microrregiones.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

I.1 Concepto de Competitividad Municipal

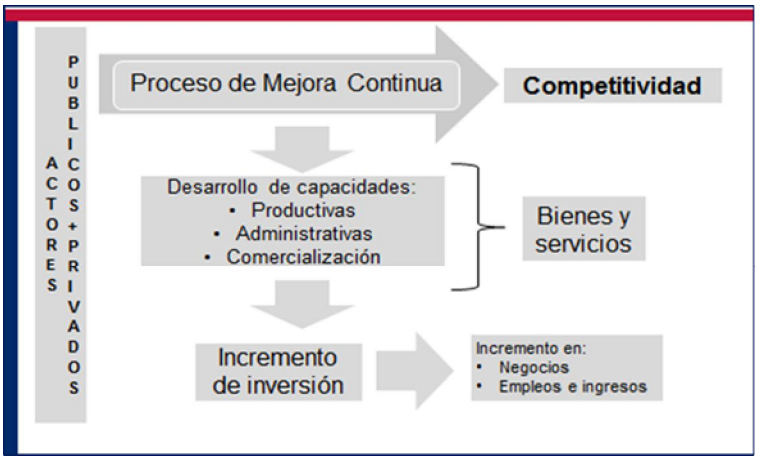
En el 2009, el Programa de USAID ñPromoción de Oportunidades Económicasò desarrolló el Proyecto ñÍndice de Competitividad Municipal (ICM)ò[1] herramienta que mide el ambiente amigable de negocios en El Salvador, con el propósito de identificar la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las normativas relativas al desarrollo del sector privado.

Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los obstáculos identificados para la generación de negocios y empleos a nivel local y a crear un clima de negocios favorable a las inversiones nacionales y extranjeras[2] , en el marco de las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio y las políticas públicas nacionales y municipales de desarrollo económico.

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

¿Qué entendemos por competitividad?

Diagrama Nº. 1: Competitividad



El concepto de Competitividad se conceptualiza como el proceso de mejora continua para desarrollar la capacidad de producción, administración, comercialización de productos y servicios de la actividad pública y privada del municipio o región. La competitividad busca aumentar la inversión, las oportunidades de negocios y empleos en beneficio de sus habitantes. Para asumir estas responsabilidades, los gobiernos locales, el sector empresarial y las organizaciones sociales construyen acuerdos sobre la visión de futuro

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

que quieren para sus territorios y población, proponiendo desarrollar nuevas formas de cooperación.

Los municipios competitivos son aquellos que tienen la capacidad de transformarse, de aprovechar sus ventajas comparativas y construir modelos de gestión competitivos a partir de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostando a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar la producción, la administración y el mercadeo de los bienes y servicios que provee la dinámica empresarial local.

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad del municipio de Sensuntepeque, con un marco de acción que permite alinear las decisiones públicas y privadas, así como la formulación de alternativas y acciones que se requieren para consolidar el desarrollo del municipio

´1.2 Metodología de Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Para la elaboración del Plan de Competitividad Municipal se han aborda los problemas y necesidades a un nivel sistémico y con un enfoque de largo plazo; moviliza recursos locales y crea sinergias al combinar y complementar esfuerzos públicos, sociales y privados para el logro de una meta común. Es decir, el plan de competitividad municipal requiere de acuerdos del conjunto de actores y sectores interesados. Ya que si los principales interesados no sienten el plan como suyo, difícilmente contribuirán a su implementación.

Adoptar El Plan de Competitividad Municipal significa la prestación de forma eficiente, transparente y sostenible de los servicios deseados y requeridos por el sector privado empresarial y la comunidad a fin de generar condiciones para atraer inversión y generar empleos a nivel local. En este sentido, un plan de competitividad municipal es un documento de consenso y compromiso en el desarrollo de las acciones que le corresponde desarrollar a cada una de las instituciones y sectores participantes en el proceso.

Dentro de este marco, el proceso de planificación requiere de los siguientes elementos:

Å La construcción de una visión común de desarrollo local.

- Incluyendo una posición consensuada sobre problemas y oportunidades actuales;

Å La definición concertada de una ruta clara y viable para gestionar los cambios necesarios en la situación actual.

Å El Establecimiento de los roles y compromisos de los actores claves involucrados en diferentes momentos del proceso.

Å La definición de metas específicas por alcanzarse en el logro de cada objetivo.

Å El diseño de mecanismos de contraloría ciudadana, monitoreo y evaluación.

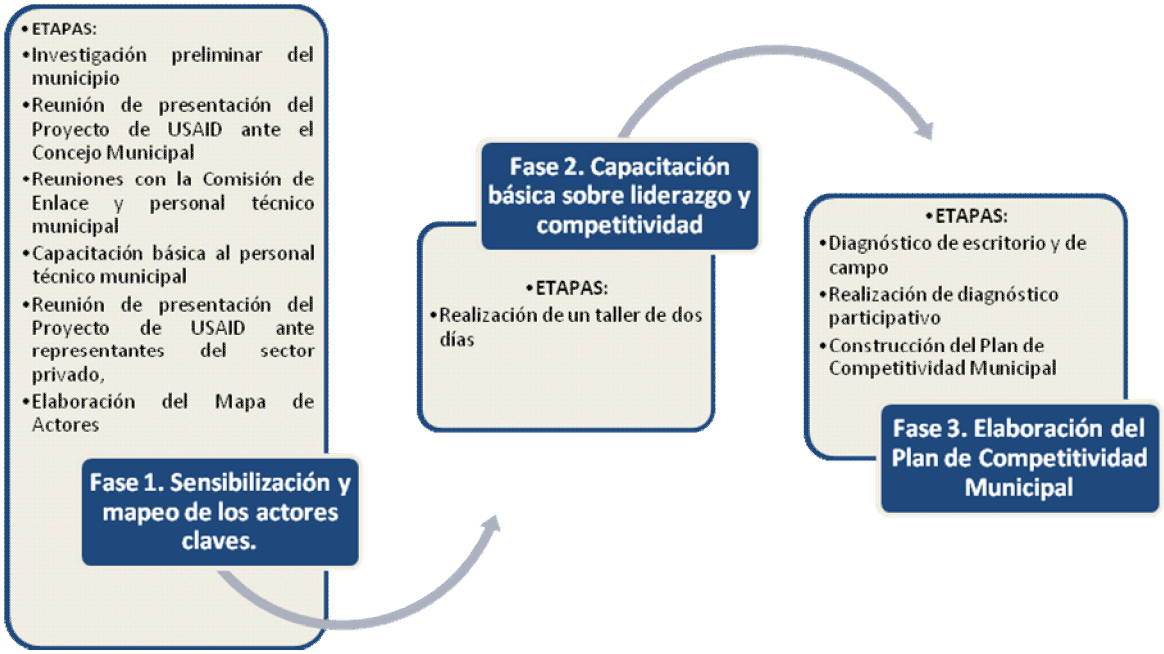
Å La incorporación de todos/as los/as actores públicos y privados claves del municipio, en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del Plan.

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

I.2.1 Metodología para elaboración del Plan de Competitividad Municipal

El presente Plan se ha elaborado mediante el compromiso, adquirido tanto por el Gobierno Local de asumir la responsabilidad de facilitar las condiciones necesarias para la participación del sector privado[3] desde el proceso de diagnóstico hasta el seguimiento e implementación del Plan de Competitividad Municipal (PCM). La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (ver diagrama 2)

Diagrama 2. Fases y etapas en la construcción del Plan Municipal de Competitividad



Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

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

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

a) Investigación preliminar del municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y el informe ICM 2009.

b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del Plan de Competitividad 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 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 principales actores locales que, dada su importancia, liderazgo y peso, debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

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

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

a) Diagnóstico de escritorio y de campo. Para la elaboración del diagnóstico se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los Censos de Población de 1992 y 2007, el Censo Agropecuario de 2007-2008 y el Censo Económico de 2005, el Catastro Municipal, el Almanaque 262, el Plan Estratégico y otros estudios relevantes. Además, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.

b) Realización de un diagnóstico de carácter participativo, mediante la técnica de análisis FODA con la participación de los principales actores del municipio identificados. 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 y se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).

c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

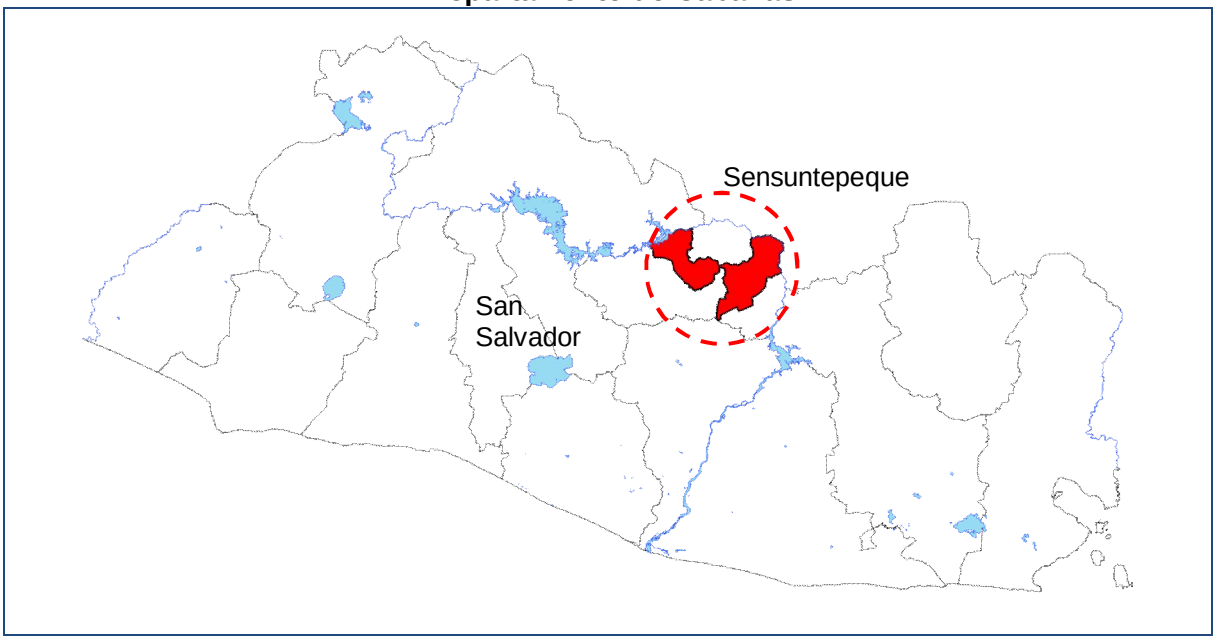
En el presente capítulo, se realiza un breve diagnóstico sobre las condiciones bio-físicas y socio económicas del Municipio de Sensuntepeque del departamento de Cabañas. Ellas serán consideradas para la elaboración de propuestas de acciones que se realizarán en el marco de la construcción del Plan de Competitividad Municipal de Sensuntepeque.

II.1 Geografía del Municipio

El Municipio de Sensuntepeque, es la cabecera del departamento de Cabañas, se ubica a 92 kilómetros al este de San Salvador y es fronterizo con la República de Honduras. Cuenta con una extensión territorial de 306.33 Km^2 y se ubica a una altura de 760 m.s.n.m. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009)

En cuanto a su ubicación, Sensuntepeque limita al norte, con los municipios de Cancasque, San Antonio de La Cruz y Nombre de Jesús (todos del departamento de Chalatenango), al este con la República de Honduras y el municipio de Victoria; al sur con Dolores, Santa Clara (del departamento de San Vicente), Guacotecti, San Isidro e Ilobasco; y al oeste, Guacotecti, San Isidro, Ilobasco, Jutiapa y Nombre de Jesús (departamento de Chalatenango (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009) (Ver mapa 1)

Mapa 1. Localización del Municipio de Sensuntepeque, Departamento de Cabañas

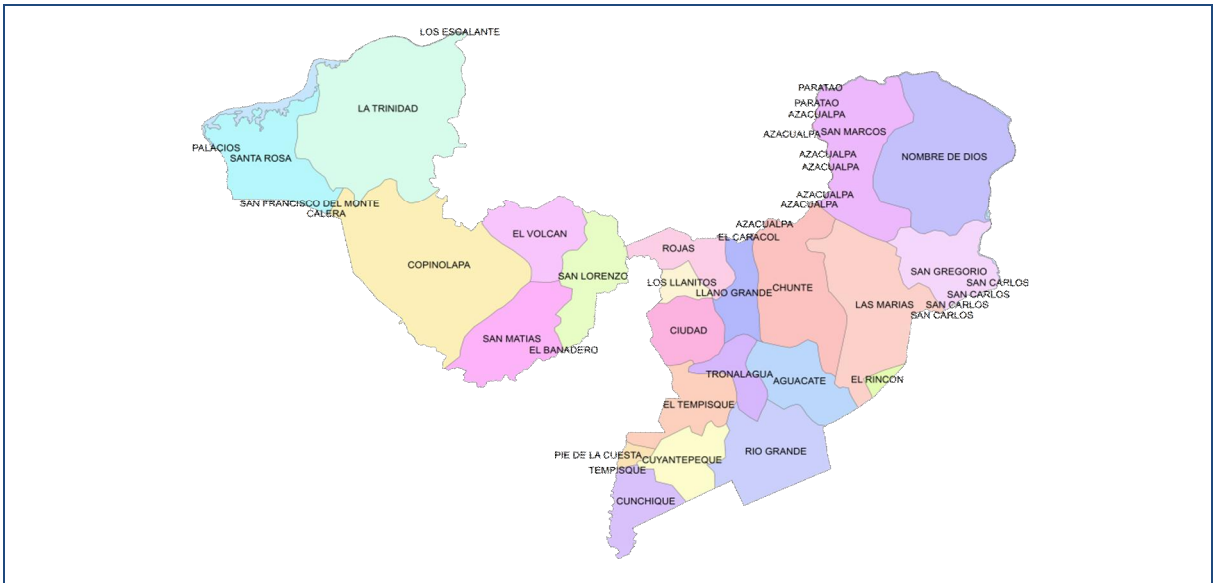


FUENTE SIG- FUNDE 2012

II.1.1 División Administrativa

El Municipio de Sensuntepeque se divide político-administrativamente en 22 cantones, 239 caseríos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009). En el casco urbano existen un aproximado de 27 colonias, agrupados en 4 barrios (Alcaldía Municipal de Sensuntepeque, 2004) (Ver Mapa 2).

Mapa 2. División Político Administrativa del Municipio de Sensuntepeque



FUENTE: SIG-FUNDE, 2011

II.2 Recursos Naturales[4]

a) Climatología

Es cálido, pertenece al tipo de tierra caliente. El monto pluvial anual oscila entre 1800 y 2000 mm.

b) Hidrografía

La hidrografía del Municipio de Sensuntepeque está constituida por 21 ríos y 52 quebradas, la mayoría de estas quebradas son invernales. Entre los principales ríos se encuentran:

- **Río Lempa:** en él se ubica la represa hidroeléctrica 5 de Noviembre y sirve de límite con el departamento de Chalatenango, en un trayecto de 12.5 Km y otros 17 km de trayecto sirven de límite internacional con la República de Honduras.

- **Copinolapa:** el cual cuenta con un recorrido de 19.5 Km dentro del municipio y sirve de límite con el Municipio de Victoria.

- **Guayquiquira:** que cuenta con un recorrido de 9.5 km y también sirve de límite con el Municipio de Victoria.

Tabla 1. Principales ríos del Municipio de Sensuntepeque

Nombre	Recorrido en Km
De Los Pueblos	**14.0**
Las Vueltas	**3.1**
Santa Cruz	**5.0**
Titihuapa	**0.9**
El Jícaro	**3.5**
Los Tercios	**4.5**
Fuente: Elaboración propia en base al PEP Sensuntepeque 2004-2014	

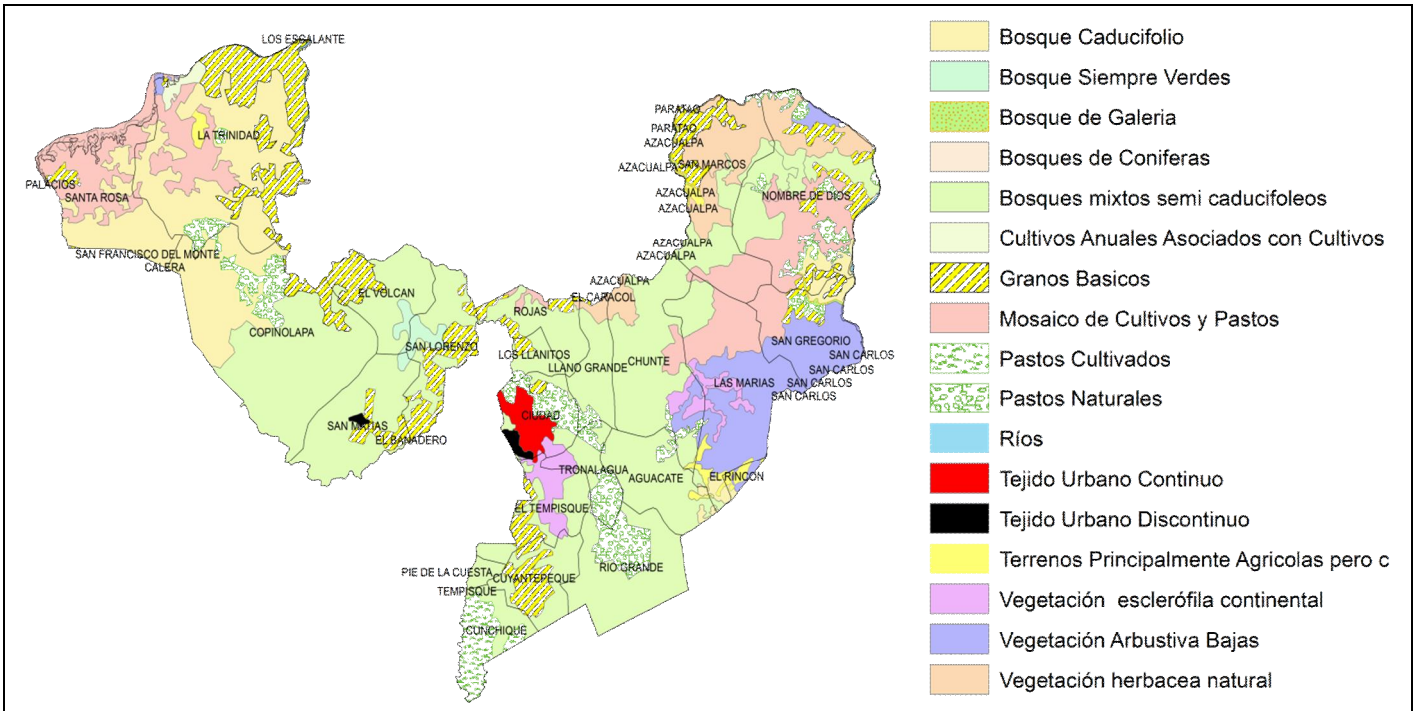
c) Suelo

Los tipos de suelos que se encuentran en el Municipio de Sensuntepeque son: Litosoles y Regosoles. Entisoles (fase ondulada a montañosa muy accidentada); Latosoles Arcillo Rojizos y Litosoles. Alfisoles (fase pedregosa superficial, de ondulada a montañosa muy

[4] Basado en el Plan Estratégico Participativo Sensuntepeque 2004-2014

accidentada); Grumososles, Litosoles y Latosoles Arcillo Rojizo. Vertisoles y Alfisoles (Fase de casi a nivel, a fuertemente alomada).

Mapa 3. Uso del suelo Municipio de Sensuntepeque, Cabañas



FUENTE: SIG-FUNDE, 2011

En el mapa 3, se presenta el uso del suelo, en el cual se puede observar que la mayor parte del suelo son bosques y seguido están los destinados a cultivos, pastos y granos básicos. Esta información se contrasta más adelante en el perfil agrícola del capítulo IV de este documento.

d) Orografía

Se encuentran 77 cerros y 23 lomas, pero los principales cerros son: El Pleito (525 msnm), Los Torunos (453 msnm), La Tabla (549.28 msnm), Grande (824 msnm), El Volcán (799 msnm).

II.3 Población

El Municipio de Sensuntepeque, cuenta con una población de 40,332 habitantes, que equivale al 27% del total de la población del departamento de Cabañas, lo cual lo ubica como el segundo municipio más poblado después de Ilobasco (Dirección General de Estadística y Censos, DIGESTYC, 2007).

Entre el censo poblacional de 1992 y el de 2007, la población ha crecido un 3.1%, esto representa una tasa de crecimiento menor que la tasa departamental y nacional, que para el mismo período, fue de 7.9% y 12% respectivamente.

Sin embargo, esta tasa de crecimiento poblacional no ha sido igualmente proporcional para la zona urbana y la zona rural. Algunos de los elementos más importantes que han variado en 15 años (censo 1992 al censo 2007) se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Indicadores poblacionales del Municipio de Sensuntepeque (1992 ï 2007)

Descripción	1992	2007	Variación
Población urbana	16,021	15,395	-3.9%
Población rural	23,102	24,937	7.9%
Población masculina	19,060	18,696	-1.9%
Población femenina	20,063	21,636	7.8%
Población urbana masculina	7,656	6,867	-10.3%
Población urbana femenina	8,365	8,528	1.9%
Población rural masculino	11,404	11,829	3.7%
Población rural femenino	11,698	13,108	12.1%
Índice de Masculinidad	0.95	0.86	-0.09
Total de la población	39,123	40,332	3.1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Censos Poblacionales 1992 y 2007

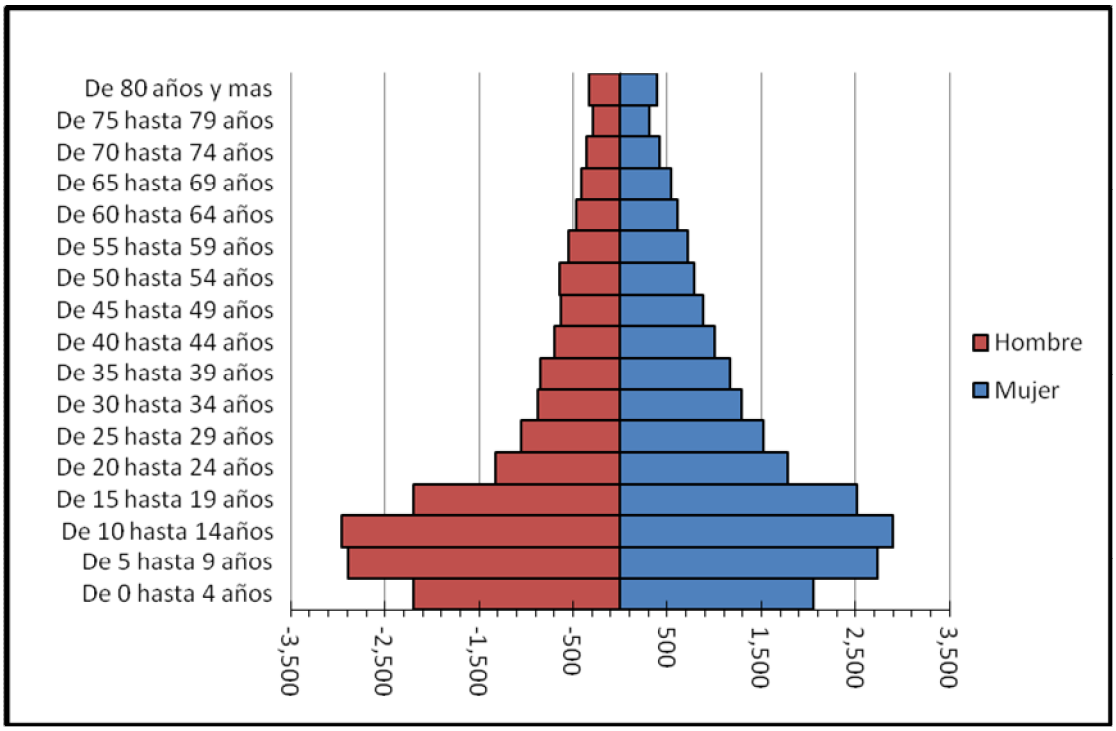
Así también se observan otras características dentro de la composición de la población, tales como:

- La brecha entre población masculina y femenina ha aumentado entre 1992 y 2007. Mientras que en 1992 la población masculina equivalía al 48.7% y la femenina al 51.3%; en el 2007 la población masculina disminuyó su participación en el total poblacional hasta representar el 46.4% y la población femenina aumentó a 53.6%. Lo cual implica una disminución en el Índice de Masculinidad; pasando de 0.95 en 1992, a 0.86 en el 2007.

- Este cambio en la participación de hombres y mujeres respecto al total de la población se debe a que entre 1992 y 2007 la población femenina creció a una tasa del 7.8%, mientras que la población masculina decreció el 1.9%.

- Entre 1992 y 2007, el municipio ha sufrido un proceso de ruralización, esto debido a que, este segmento de la población creció a una tasa positiva, caso contrario a la población urbana que ha decrecido entre 1992 y 2007. Mientras que la población urbana se redujo en un 3.9%, la población rural creció un 7.9%, esto implicó un cambio en la composición de la población. Mientras que en 1992 la población estaba compuesta un 41.0% urbana y 59.0% rural, para el 2007, la población urbana era de 38.2% y la población rural era de 61.8%.

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



Fuente: Elaboración propia en base al Censo Poblacional 2007

Para concluir, es de mencionar que Sensuntepeque cuenta con una población bastante joven, el 39.0% de la población tiene entre 0-14 años de edad, y además el 50.7% tiene entre 15-60 años. El gráfico 2.3.1 muestra como se concentra la población en los estratos de edades más jóvenes, la mayor parte de la población se concentra entre los 0 y 19 años de edad.

II.4 Migración

En 2005, Sensuntepeque, recibía en concepto de remesas familiares un total de US$504,151.30 dólares al mes. Es decir, en promedio cada hogar receptor percibe USD$ 173.4 dólares al mes. Este ingreso mensual por remesas representa el 19.0% del ingreso total mensual por hogar y el 39.5% del total de ingresos mensuales por remesas del departamento (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

Según datos del Censo Poblacional 2007, 2,182 hogares afirmaron que al menos uno de sus miembros emigró del hogar, de los cuales 582, equivalente al 26.7%, están en el área

urbana y 1,600, equivalente al 73.3%, están en la rural. Asimismo, el censo indica que el total de personas que emigraron de estos hogares asciende a 4,167.

En lo que a personas beneficiadas por ayuda familiar del exterior, el censo indica que al menos 5,798 de 30,446[5] personas afirmaron haber recibido algún tipo de ayuda, ya sea en dinero o especies, esto equivale al 19.0%. De las 5,798 personas, el 41.4% son del área urbana y 58.6% rural.

A nivel de género, son más los hombres que envían ayuda que las mujeres, ya que las estadísticas del Censo Poblacional 2007, indican que el 63.5% de las personas que reciben ayuda del exterior afirmaron que fue enviada por un hombre, el 24.9% por una mujer y 11.6% por ambos.

II.5 Educación

En el área de educación, la escolaridad promedio del municipio ha avanzado levemente desde el 2005, mientras que el promedio de años de escolaridad en la población de 15 años o más en el 2005[6] fue de 4.1, en el 2009 el promedio fue de 4.5 años. Lo cual ubica al municipio por encima del promedio departamental, que para ese año era 4.4 y 1.9 años de escolaridad abajo del promedio nacional, que fue de 6.4 años de escolaridad (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

De acuerdo a los datos del MINED, presentados en el ñPerfil educativo del departamento de Cabañas 2009ò, la población de 15 a 24 años del municipio tienen, en promedio, 6.5 años de escolaridad, promedio que es igual al promedio departamental e inferior, en 1.5 años, al promedio nacional. Las mujeres de 15 a 24 años de edad tienen 7.0 años de escolaridad, mientras que los hombres tienen 6.0; para el caso de la población de 15 años a más, las mujeres tienen un tasa de escolaridad mayor que el de los hombres, mientras que los hombres tienen 4.3 años, las mujeres tienen en promedio 4.7 años de escolaridad.

Según el Censo 2007, de 27,204[7] personas, el 79.8% de la población ha completado al menos la educación primaria o básica y únicamente el 9.8%, ha completado la educación media. Además, de las 27,204 personas, solo el 5.1% de esta población, afirmó haber finalizado al menos un grado del nivel superior (superior no universitaria, técnico universitario, superior universitaria, maestría o doctorado).

Tabla 3. Sensuntepeque, nivel de educación formal aprobado, según sexo

Niveles Educativos	Hombres	Mujeres	Total
Parvularia	**719**	**695**	**1,414**
Primaria o básica	**9,924**	**11,790**	**21,714**
Educación media	**1,041**	**1,632**	**2,673**

[5] El censo indica que 9,886 registros no cuentan con esta información
[6] (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005)
[7] La base de datos indica que 13,128 registros no cuentan con esta información.

Niveles Educativos	Hombres	Mujeres	Total
Carrera corta después de sexto grado	9	8	17
Superior no Universitaria	134	208	342
Técnico universitario	84	169	253
Superior universitaria	329	452	781
Maestría	3	6	9
Doctorado	1	-	1
Total	12,244	14,960	27,204

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Poblacional 2007

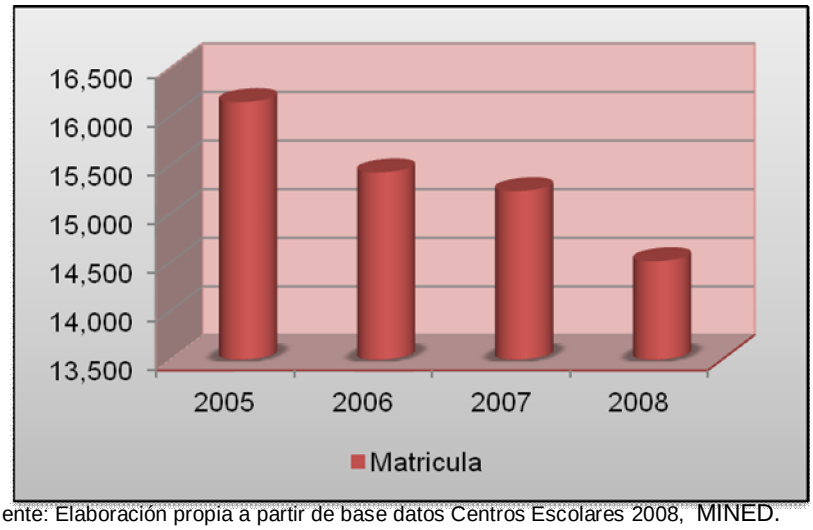
La tasa de alfabetismo, en la población de 15 a más años, ha tenido un leve retroceso, La tasa de alfabetismo, en la población de 15 a más años, disminuyó del 72.2% en el 2005[8], al 71.6% en el 2009 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009). Este nivel bajo de alfabetización en este rango de la población, puede deberse a que el 24.6% de la población nunca ha asistido a un centro de educación formal, según se observa en la base de datos del Censo Poblacional 2007. La tasa de alfabetismo en el rango de los 15 a 24 años de edad, es del 88.3%, valor que se encuentra 0.4 puntos por debajo del promedio departamental y 5 puntos por debajo del promedio nacional (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

En las mujeres que se encuentran en el rango de 15 a 24 años el alfabetismo es de 90.7%, y en los hombres es del 85.4%. El alfabetismo femenino en el municipio es 0.5 puntos porcentuales menor al alfabetismo departamental y 2.9 menor al alfabetismo nacional. De igual manera, la tasa masculina es 0.5 menor al alfabetismo departamental y 7.6 puntos, menor al alfabetismo nacional. (Ministerio de Educación, MINED, 2009)

En lo que respecta a la tasa de cobertura neta, en el 2009, el MINED reportó que Sensuntepeque cuenta con una tasa de cobertura neta del 54.7% en el nivel de educación parvularia, 85.2% en el nivel primario, 72.0% en el nivel de tercer ciclo y 46.8% en nivel medio. Estos indicadores superan el promedio departamental en todos los niveles. Sin embargo al comparar los indicadores de cobertura del municipio de Sensuntepeque con el nivel nacional, todos estos indicadores quedan por debajo de los promedios nacionales (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

Gráfico 2. Municipio de Sensuntepeque, total de población matriculada 2005 - 2008

[8] (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005)



Fuente: Elaboración propia a partir de base datos Centros Escolares 2008, MINED.

Es de destacar también, que en el período 2005-2008, el nivel de matriculación ha venido disminuyendo, lo cual puede observarse en el gráfico 2. Mientras que en el 2005, el total de personas matriculadas era de 16,150; para el 2008, el total de personas matriculadas se redujo a 14,513; lo cual representa una caída del 10.1% en la tasa de matriculación (Ministerio de Educación, MINED, 2009).

En lo que respecta a centros escolares, entre 2005 y 2008, la cantidad de centros escolares no ha variado manteniéndose en 89 centros educativos. Estos 89 centros, representan el 33.1% del total departamental. De estos 89 centros, 84 pertenecen al sector público, mientras que los otros 5 centros escolares pertenecen al sector privado. En lo que respecta a secciones escolares, esta cifra ha tenido un cambio positivo, pasando de 811 secciones en el 2005, a 865 secciones en el 2008 (Ministerio de Educación, MINED, 2009). Según la base de datos de Centros Escolares 2008, elaborada por el MINED, el 83.1% de los centros escolares se encuentra en la zona rural.

II.6 Calidad De Vida IDH

En 2005, un estudio del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), indicaba que el ingreso per cápita del Municipio de Sensuntepeque fue de US$68.9 dólares mensuales; en términos de hogares, el ingreso ascendía a US$334.10 dólares por hogar y el ingreso total del municipio era de US$ 2,722,424 al mes. Esta cifra equivale al 32.0% del total de ingresos familiares mensuales del departamento de Cabañas y ubica al municipio en 2º lugar, por debajo del municipio de Ilobasco con el 41%. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

II.6.1 Pobreza extrema y moderada

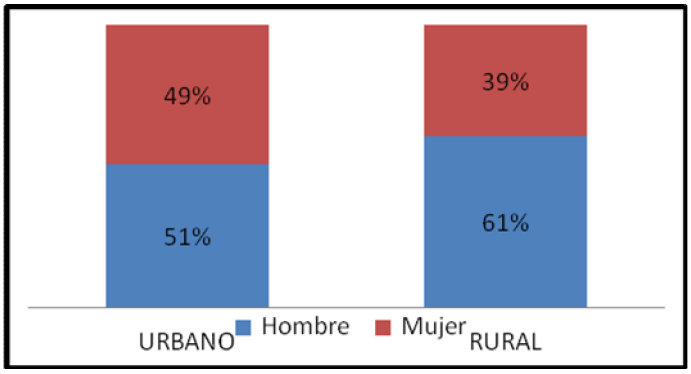
En cuanto al nivel de pobreza Cabañas tenía el 62.03% de población bajo algún tipo de condición de pobreza, y lo ubicaba como el segundo departamento con mayor cantidad de hogares bajo alguna condición de pobreza. En ese mismo año, el Municipio de Sensuntepeque se ubicaba levemente mejor que ese promedio departamental, ya que en el 2005, el 50.8% de los hogares vivían bajo condiciones de pobreza y el 27.7% de los hogares estaban en condiciones de pobreza extrema, lo que equivale al 58.6% del total de población (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005).

En 2009, el IDH del Municipio fue de 0.683, lo cual indica una mejora comparado al 2005, cuando su puntuación fue de 0.665. El IDH de Sensuntepeque fue incluso mayor que el indicador a nivel departamental, que fue de 0.662. Sin embargo esta mejora no fue suficiente para mantener la posición lograda en el 2005[9], ya que en ese año, Sensuntepeque se ubicó en la posición 123, mientras que en el 2009, bajó 2 posiciones ubicándose en el puesto 125 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009)

En el 2005[10] el PIB per cápita en dólares PPP para el 2005 fue de 3,826 mientras que en el 2009 este incremento a 4,885.4 lo cual significa un aumento del 28% (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009).

En Sensuntepeque, los jefes de hogar son en su mayoría hombres. De 8,511 hogares censados en el 2007, el 56.5% tenían jefes de hogar del sexo masculino. Cuando se compara el área urbana y rural, podemos observar que prevalecen las jefaturas masculinas sobre las femeninas; sin embargo, en el área urbana la brecha es menor (Ver gráfico 3) (Dirección General de Estadística y Censos, DIGETYC, 2007).

Gráfico 3. Municipio de Sensuntepeque, distribución de jefaturas de hogar por área geográfica



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Poblacional 2007

[9] (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005)
[10] (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2005)

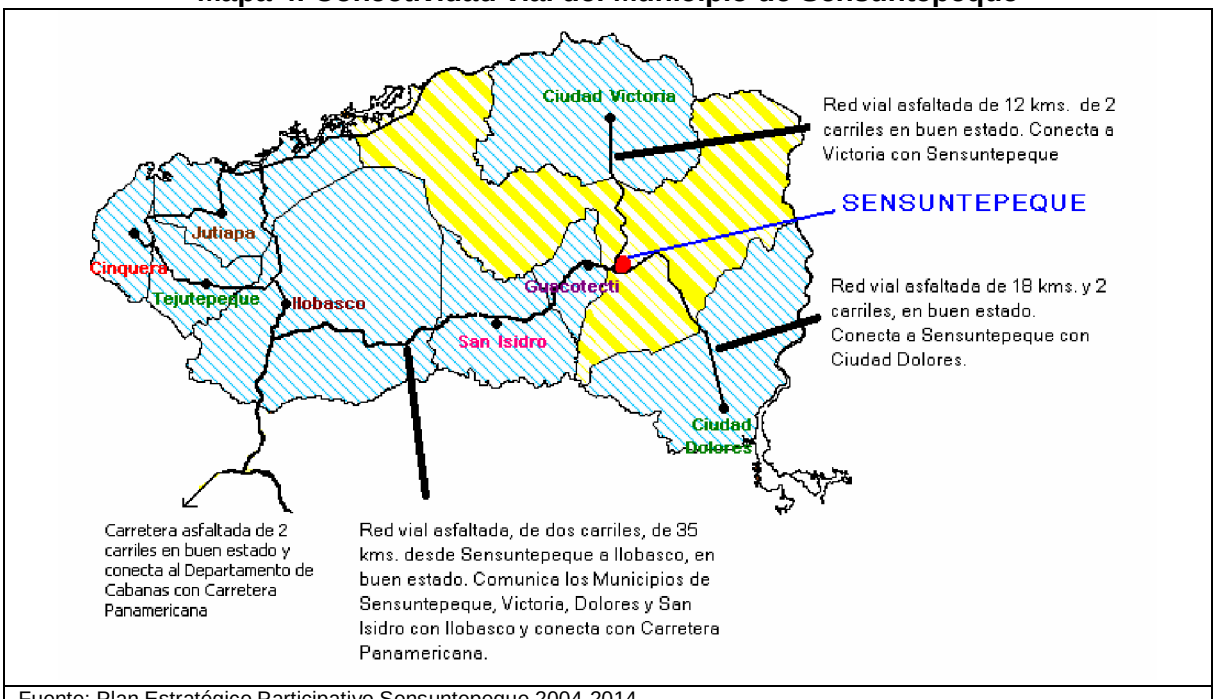
II.7 Conectividad

II.7.1 Infraestructura vial

El Municipio de Sensuntepeque cuenta con un total de 443.78 km de carretera, de estos, 12.52 km son caminos pavimentados principales, o sea vías especiales, primarias y secundarias; 64.64 km son caminos mejorados, es decir, vías no pavimentadas establecidas en la ley del FOVIAL, (terciarias y rurales) que conectan al Municipio con la principal carretera pavimentada o municipios entre sí; 49.26 km son caminos tipo transito verano, es decir caminos vecinales, que debido a las condiciones de la superficie de rodaje son intransitables durante la estación lluviosa y 317.35 km son caminos tipo herradura, que son caminos vecinales en los que solo puede circularse a pie, o en animales de tracción o montura (Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL, 2004 (a)).

De acuerdo al Plan Estratégico Participativo del Municipio de Sensuntepeque 2004-2014, la conectividad vial de Sensuntepeque con los municipios del departamento de Cabañas está constituida por una red de carreteras asfaltadas de dos carriles en buen estado, conectándole con los municipios de: Guacotecti, San Isidro (14 Km), Ilobasco, Tejutepeque, Cinquera, San Rafael Cedros hasta carretera Panamericana, hacia el norte comunica con Ciudad Victoria; hacia el Oriente le conecta con Ciudad Dolores. A nivel departamental, existen también otras carreteras de los municipios aledaños que conectan con el municipio de Sensuntepeque. (Véase Mapa 4).

Mapa 4. Conectividad vial del Municipio de Sensuntepeque



Fuente: Plan Estratégico Participativo Sensuntepeque 2004-2014

a. Transporte Público[11]

El transporte público de Sensuntepeque consta de diferentes medios urbanos y rurales: autobuses, microbuses, pick up y camiones.

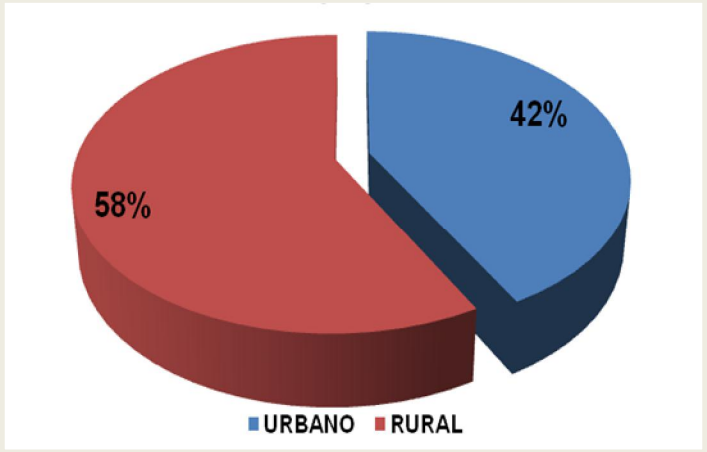
Existe transporte público en autobús desde Sensuntepeque hacia San Salvador, Ilobasco, Victoria, Dolores. También existe transporte en Microbuses (una flota de unidades nuevas) hacia Victoria, Dolores y San Isidro. Hacia el área rural existen rutas de buses a Cuyantepeque, San Lorenzo y San Nicolás. La población de los Cantones que no tienen acceso a las rutas descritas anteriormente, se transportan por medio de pick up y camiones privados. Un factor que incide en que no existen rutas de autobuses hacia la mayoría de cantones del municipio es el mal estado de las calles de tierra, las cuales son intransitables en invierno.

El transporte público carece de terminales y se estacionan en la entrada principal de la Ciudad de Sensuntepeque, en calles a la salida hacia Victoria y los camiones y pick up se estacionan en la salida a los Cantones del Norte de la Ciudad. Esta problemática genera obstrucción del tráfico de la ciudad y algunas áreas se parquean en zonas de tránsito peatonal, siendo uno de los factores a resolver en un plan de ordenamiento territorial.

b. Cobertura y acceso a servicios básicos

Según el censo 2007, en el Municipio de Sensuntepeque, existían 8,513 hogares. Estos estaban concentrados más en el área rural que en el área urbana, como puede observarse en el gráfico 4.

Gráfico 4. Municipio de Sensuntepeque, distribución de hogares por área geográfica



Fuente: Elaboración propia en base al censo de población 2007

[11] Tomado de: Alcaldía Municipal de Sensuntepeque, *Plan Estratégico Participativo 2004-2014,* pág.63

La Tabla 4 resume la prestación de servicios básicos en los hogares, por área.

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

Servicio	Hogares		% Distribución		% Cobertura	
	Cantidad	% con respecto al total	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Telefonía fija	2,803	33.9	77.2	22.8	60.3	13.0
Telefonía celular	5,605	67.6	45.1	54.9	70.4	62.5
Internet	90	1.1	93.3	6.7	2.3	0.1
Alumbrado eléctrico	7,115	83.6	49.4	50.6	98.0	73.1
Agua potable	1,957	60.0	62.3	37.7	88.7	39.1
Alcantarillado	1,822	21.4	89.0	11.0	45.2	4.1
Recolección de basura	3,018	35.5	92.5	7.5	77.8	4.6

Fuente: Elaboración propia en base al censo de población 2007

Con respecto a los servicios básicos, y revisando la tabla 4, podemos inferir que:

- El 66.1% de los hogares no cuenta con acceso a línea telefónica fija, sin embargo el 67.6% de los hogares si cuentan con al menos una línea celular, y uno de cuatro hogares, cuenta con línea fija y telefónica.

- El 77.2% de los hogares que cuentan con una línea de teléfono fija se encuentran en el área urbana, mientras que el restante 22.8% se encuentra en el área rural.

- La conectividad por medio de internet domiciliar es prácticamente nula, solo el 1.1% de los hogares cuenta con este servicio en sus casas.

- El 83.6% de los hogares cuenta con alumbrado eléctrico, de estos 49.4% se encuentran en el área urbana, mientras que el 50.6% están en el área rural. La tasa de cobertura de energía eléctrica en los hogares del área urbana es del 98.0%, mientras que en el área rural es del 73.1%

- El 60.0% de los hogares cuenta con acceso a agua potable dentro de sus viviendas, de estos, el 62.3% se encuentra en el área urbana y el 37.7% se encuentran en el área rural. La tasa de cobertura en el área urbana es del 88.7% mientras que en el área rural es del 39.1%

- El 21.4% de los hogares cuenta con acceso a alcantarillado, el 89.0% de estos se encuentran en el área urbana y únicamente el 11.0% de los hogares del área rural

cuentan con este servicio. Así también, la tasa de cobertura en el área urbana es 45.2%, mientras que en el área rural la tasa de cobertura es del 4.1%.

- Con respecto al servicio de recolección de basura, el 64.5% de los hogares, no recibe este servicio y se deshace de la basura quemándola, enterrándola o arrojándola a una quebrada, mientras que el 35.5% si cuenta con este servicio. La tasa de cobertura en el área rural es prácticamente nula, menos del 5% de los hogares tienen acceso al servicio. En el área urbana la tasa de cobertura es del 77.8%

c. Otros servicios instalados en el municipio:

Además de la cobertura de servicios básicos, Sensuntepeque por ser cabecera departamental, tiene infraestructura y servicios públicos instalados que forman parte de su sistema de competitividad territorial, entre estos se pueden mencionar[12]:

- Presa Hidroeléctrica Cerrón Grande
- Presa Hidroeléctrica 5 de Noviembre
- Oficina Regional del MAG-CENTA, con oficina forestal, centro de capacitación y granja escuela para el fomento de especies menores.
- Hospital Nacional
- Rastro Municipal
- Centro de capacitación municipal
- Tiangue Municipal
- Centro de Gobierno: Oficina departamental MINED, Gobernación departamental, Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados -ANDA- e Instituto para el Desarrollo de la Mujer -ISDEMU-

II.8 Mapa de Actores

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

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unido por necesidades o valores comunes-que actúan en tanto grupos organizados. Este concepto se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.[13]

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,

[12] Tomado de: Alcaldía Municipal de Sensuntepeque, Plan Estratégico Participativo 2004-2014
[13] http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf

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 *secundario*s, 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[14], 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.

[14] ñMapeo de Actores Socialesò, Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web ñPlataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)ò

Tabla 5. Mapa de actores del Municipio de Sensuntepeque

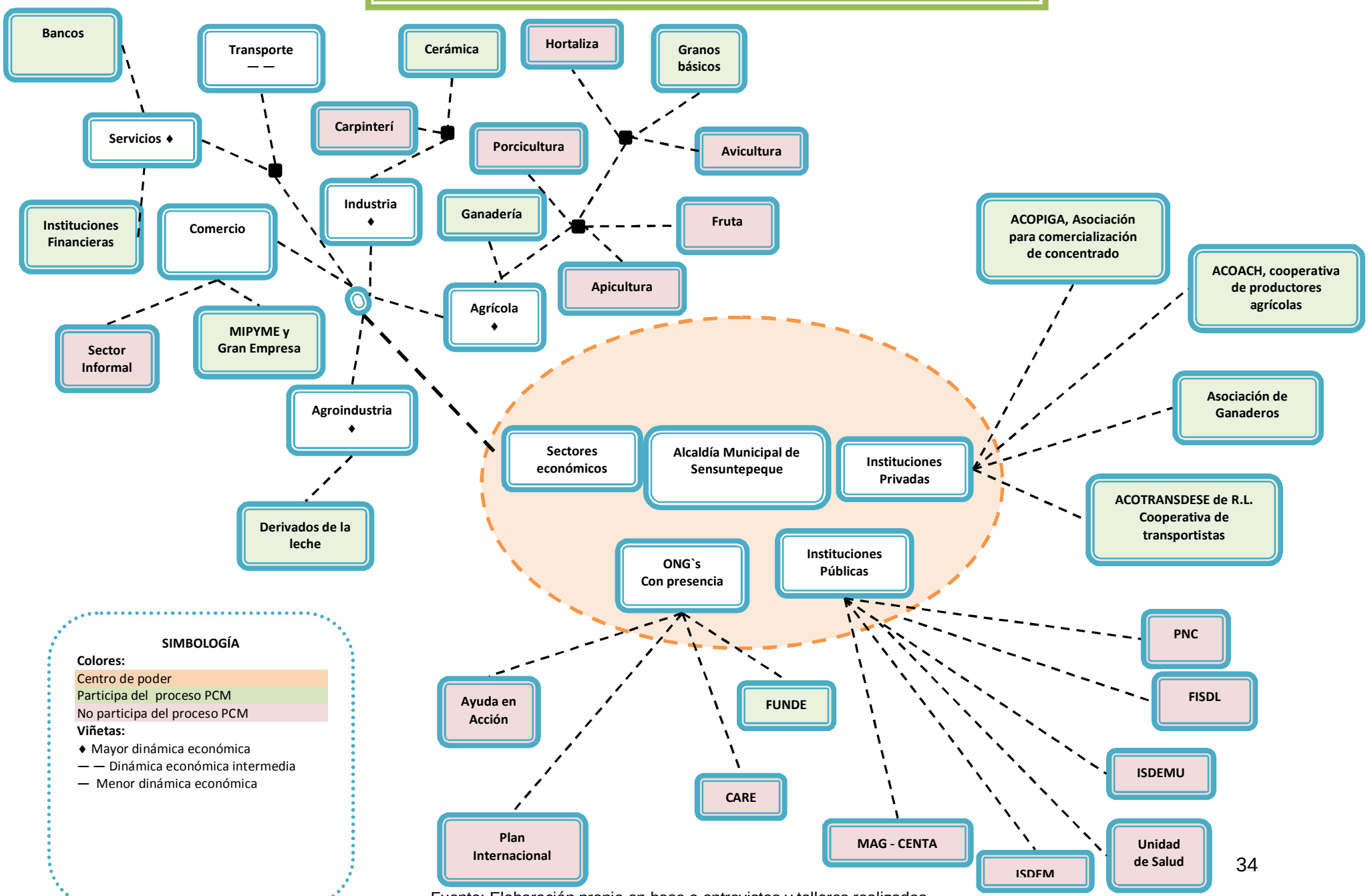
SENSUNTEPEQUE

Sector Privado	Bancos Instituciones Financieras	Cuentan con la capacidad de financiar acciones vinculadas al incremento de inversión y creación de negocios, esto hace que jueguen un rol importante en el logro de las metas del proyecto.	A FAVOR. Siempre les interesa cualquier acción vinculada al tema económico	MEDIO. Su capacidad de financiar es su mayor limitante para este proyecto pues no se concentra únicamente en el tema de financiamiento
	Cooperativas Ganaderas	En Sensuntepeque son de los principales actores en el ámbito de la ganadería. Tienen bastante poder de decisión y son muy propósitos y visionarios cuando se trabaja con ellos. Juegan un rol activo en la construcción del PCM y en las acciones estratégicas que puedan mejorar la competitividad del municipio.	A FAVOR. Su principal motivación es la mejora de sus condiciones económicas y cualquier proyecto que apoye esta visión será bien recibido.	ALTA. Al ser un grupo muy organizado pueden afectar positiva o negativamente acciones estratégicas dirigidas al sector ganadero.
	Agricultores Asociados individuales	Es un grupo de actores bastante motivados y propositivos, el mejorar la competitividad del municipio les interesa en la medida que eso signifique una mejora en el nivel de sus ingresos. Sin embargo son un grupo que desconfía bastante de los procesos y son muy cautelosos en el nivel de apoyo que le puedan dar al proyecto.	A FAVOR. Su principal motivación es la mejora de sus condiciones económicas y cualquier proyecto que apoye esta visión será bien recibido.	ALTA. Al ser un grupo interesado pero también con algún grado de escepticismo, estos actores pueden dificultar o facilitar la ejecución de acciones orientadas al sector agrícola.
	Empresas Locales	Son parte del conjunto de actores principales del proyecto. Sus objetivos de mejorar sus negocios, incrementar sus ventas y obtener mayores los hace jugar un rol muy importante en la elaboración de propuestas de acciones y también como tomadores de decisión.	A FAVOR. Consideran que el proyecto les ayudara a cumplir sus objetivos y en este sentido apoyan fuertemente al proyecto	ALTA. Estos actores tienen el suficiente poder para lograr que las acciones del proyecto se ejecuten o no, así como también el nivel de impacto en el municipio
	Productores	Juegan el mismo rol que los empresarios	A FAVOR. Estos	ALTA. Tienen el mismo

SENSUNTEPEQUE

	Agropecuarios	locales, ya que desde su papel como productores de materia prima siguen siendo empresarios locales.	actores están conscientes de la necesidad de mejorar sus negocios para incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida y ven en el proyecto una oportunidad para lograrlo	poder de influencia que los empresarios locales. Su nivel de apoyo puede afectar decisivamente la eficacia y el impacto esperado de las medidas que se planteen en el marco del proyecto.
Sector Público	Gobierno Local	Es el principal ente rector de la política municipal. A través de sus unidades impulsa medidas según el área que compete a cada uno de estos. Como gestores e impulsadores del desarrollo local, juegan un rol de promotores del proyecto y como parte del seguimiento de la ejecución efectiva del proyecto.	A FAVOR. Estará a favor del proyecto en la medida que eso signifique una mejora para las condiciones de los habitantes	ALTO. Debido a su capacidad de toma de decisión y de ejecución de medidas, su poder puede afectar positiva o negativamente las acciones
	FOMILENIO	Aunque es un actor en el cual hay entidades nacionales e internacionales en su estructura, muchas de sus acciones son ejecutadas por las entidades nacionales. Juegan un rol como apoyo a acciones puntuales. Puede también ser parte de una coordinación interinstitucional en la medida que sus metas puedan correlacionarse con las del proyecto.	INDIFERENTE. Puesto que tienen su propia estrategia de desarrollo, no es primordial para la entidad el rumbo que tome la ejecución del proyecto.	BAJO. Al no ser un actor principal, ni tampoco tener una clara vinculación con el proyecto, su nivel de afectación a las acciones del proyecto es prácticamente nulo.
Agentes externos al Municipio	Población Hondureña	Son actores que fueron definidos en la medida que son un mercado potencial para el municipio. Su rol es realmente pasivo y son vistos más bien como una oportunidad para aprovechar (viéndolos como clientes o mercados destino) o una amenaza que reducir (viéndolos como competencia extranjera)	INDIFERENTE. No tienen una posición clara, pueden estar a favor o en contra según el proyecto pueda beneficiar o perjudicar sus actividades.	BAJO. Realmente no tienen mucha influencia en la ejecución de acciones ya que su nivel de vinculación en la toma de decisiones con el municipio es nulo

Gráfico 5. Mapa de actores Municipio de Sensuntepeque



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y talleres realizados

CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL

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

- 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 diagnostico básico sobre la gestión municipal, con el objetivo primordial de evaluar de manera cualitativa el desempeño de la municipalidad en cuanto a promover el desarrollo económico y social. Este capitulo consta de dos partes, la cuales cumplen distintas finalidades.

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

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

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

.

III.1 Gestión Municipal

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

La municipalidad como actor relevante y primordial en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal[15], son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

Ilustración 13. Áreas de Observación de la Gestión Municipal



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

a) **Desarrollo Organizacional:** Se refiere a que se realizan procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.[16]

b) **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.[17]

c) **Servicios y Proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinados a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.[18]

d) **Gobernabilidad Democrática**: se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.[19]

A continuación se presenta una valoración cualitativa sobre cada una de estas áreas de evaluación de la gestión municipal para el municipio de Sensuntepeque, únicamente con el fin de tener un panorama sobre las capacidades institucionales de la municipalidad como un actor relevante para el proceso de desarrollo local. En base a esta información,

[15] ñInstrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Localò Publicado con apoyo de GIZ y USAID. Mayo 2008. Pág. 12.
[16] Ibíd. Pág. 19
[17] Ibíd. Pág. 20
[18] Ibíd. Pág. 21
[19] Ibíd. Pág. 22

se presenta un análisis interno (fortalezas y debilidades) sobre las capacidades de la municipalidad de Sensuntepeque para hacer frente a los desafíos de la competitividad.

Tabla 6. Evaluación de la Gestión Municipal en Sensuntepeque[20]

A. Desarrollo Organizacional

Capacidad de la Municipalidad de Operar de Acuerdo a Objetivos y Metas	Por el momento la municipalidad cuenta con un Plan Estratégico Participativo 2004-014. Para cumplir con lo planificado, la municipalidad cuenta con un POA, que se desarrolla por cada unidad y el seguimiento lo lleva el gerente municipal. Con los POA´s se busca cumplir los objetivos del PEP. Además se realiza constantemente una evaluación al PEP.
	No se cuenta con la cifra al momento de la consulta. Esto debido a que existen algunos proyectos que son obsoletos y no responden a las necesidades reales de la población, por ello se ha realizado modificaciones. En general, la municipalidad manifiesta que se ha ejecutado proyectos que aparecen en el PEP y otros que no fueron contemplados.
Capacidad de la Municipalidad de Ordenar el Territorio	Actualmente se está creando un plan de ordenamiento con apoyo del Vice Ministerio de Vivienda, a través del cual se den permisos de construcción que contemple líneas de construcción, arriates, aceras, etc. Además, se contempla la apertura de una sub-sede de dicho ministerio en el Municipio.
	Se cuenta con una unidad, recientemente creada por acuerdo municipal.
Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	No se cuenta con el dato exacto, sin embargo, la municipalidad comentó que las jefaturas andan por un nivel universitario, mientras que los auxiliares cuentan con un nivel de bachillerato.
	La persona que cuenta con más años de experiencia ronda los 24 años, mientras que la que menos tiene ronda los 4 años. En promedio hay un nivel de experiencia en la municipalidad de 10 años
	La municipalidad cuenta con un plan de capacitaciones permanentes. La municipalidad tiene también un plan de estudios para los empleados que deseen seguir aumentando su nivel de conocimiento. También se incentivan las jefaturas que deseen una especialización o alguna capacitación que facilite sus labores. Abarca todas las áreas. Hay un promedio de 25 capacitaciones anuales.
Capacidad de Implementar sistemas mecanizados	Se trabajaba con el SIFIMO, ahora se cuenta con el SIMRTM. Todos los registros están en red. El sistema permite agilizar los procesos. Se esta implementando un nuevo sistema de recursos humanos. Todas las áreas están enlazadas al SIMRTM, esto ha contribuido para recuperar la mora.
	Existe un correo institucional, cada unidad cuenta con su propia unidad telefónica directa así como cuentas específicas. Utilizan el office Outlook como herramienta para difusión de información. Las jefaturas son las únicas que cuentan con acceso a internet,

[20] Elaboración a partir de entrevista con comisión de enlace.

	mediante un sistema proxy se restringe el uso del internet
Capacidad de Implementar la equidad de género en la contratación de personal	La alcaldía cuenta con un personal de 180 personas, de estas, el 78.9%, que equivale a142, son hombres y el 21.1%, equivalente a 38, son mujeres.
	Existen cerca de 23 jefatura y sub-jefaturas. De estas, solo 6 están a cargo de mujeres

B. Finanzas Municipales:

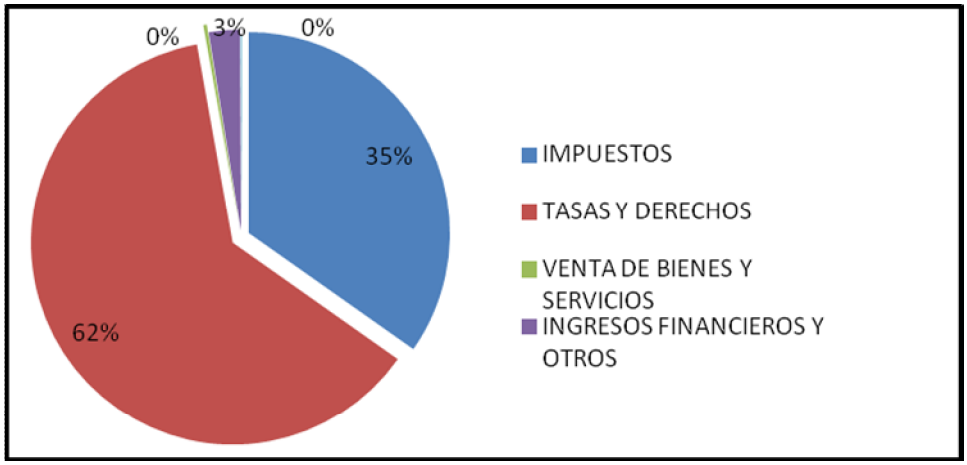
Capacidad de Potenciar y optimizar la recaudación municipal	El 15.4% de los ingresos municipales provienen de fondos propios, esto es igual a US $1,448,600.87
	Existen ordenanzas para la dispensa de multas en tasas municipales que permiten recuperar cerca del 45% de la mora. La mora total asciende a US$750 mil dólares, de esta, el 48.4 es adeudado por empresas.
Capacidad Administrativa Financiera	Gracias al sistema administrativo tributario que implementa la municipalidad, la información se obtiene oportunamente. En algunos casos se puede obtener al mismo día de la consulta como lo es el caso de la mora tributaria. Los informes financieros requieren un poco más de tiempo pero tienen menos de 2 meses de retraso.
	Se está realizando estudios de costos para la prestación de servicios municipales. Se ha realizado con algunos de los servicios municipales como tren de aseo. Aunque no se cuenta con estudios específicos, si existen estadísticas que reflejan en algún grado los costos
Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables	Según comenta la municipalidad, del 100% de presupuesto FODES para la ejecución de proyectos, el 20% se destina para sectores vulnerables.

- **Ingresos Municipales**[21]

Para el ejercicio 2011, los Ingresos totales del Municipio de Sensuntepeque fueron de US$9,393,125.14, de los cuales el 15.4%, equivalentes a US $1,448,600.87, provienen de ingresos propios, el 25.6%, equivalentes a US$2,405,786.13 provienen de las transferencias FODES y 59.0%, que equivalen a US$5,538,738.14, corresponde a endeudamiento municipal.

[21] Cifras enviadas por la unidad de contabilidad, Alcaldía Municipal de Sensuntepeque

Gráfico 6. Alcaldía de Sensuntepeque, distribución de los fondos propios, presupuesto 2011



Fuente: Informe de ejecución de ingresos 2011, Alcaldía de Sensuntepeque

Ingresos Propios: Como puede observarse en el gráfico 6, sobre la distribución de los ingresos propios de la municipalidad, el 62% provienen de las tasas municipales, mientras que el 35% proviene de los impuestos y, la venta de bienes y servicios junto con los ingresos financiero y otros, son la parte menos representativa con 3% de aporte al total de ingresos propios.

Transferencias: El total que la municipalidad recibió en concepto de Transferencias FODES fue de US$2,405,786.13, de estos, US$1,820,828.81 fueron destinados para gastos de inversión, lo que equivale al 75.7% del fondo y representa además un 19.4% de los ingresos totales.

Inversión Municipal: según el reporte de la unidad de contabilidad de la municipalidad, se invirtió un total de US$2,068,598.09, que equivalen al 22.0% del total de gastos realizados por la municipalidad.

C. Servicios y Proyectos:

Capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables	Servicios que presta la municipalidad al área urbana: Aseo, alumbrado eléctrico, recolección de desechos, mantenimiento de parques, calles, mercado municipal, tiangue, cementerio, CAM, registro civil, servicios jurídicos para la legalización de ADESCOS
	Servicios que se prestan al área rural: registro civil, alumbrado público, mantenimiento de calles, cementerio municipal, servicios jurídicos

Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	Se cuenta con un conmutador para presentar quejas. . Estas quejas son transferidas del conmutador a la persona encargada. Además existen dos mecanismos virtuales para la presentación de quejas: un sitio web y un perfil en redes sociales. Sin embargo, no existe una persona específica para el seguimiento de estas quejas, más bien es una tarea que asume el gerente municipal en caso que la queja no haya sido atendida debidamente.
Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	En el área urbana la cobertura del tren de aseo ronda el 95%, mientras que en el área rural es mucho más bajo.
	La disposición de desechos se hace mediante un relleno sanitario, a través de la empresa MIDES.
Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos	Existe una unidad ambiental que cuenta con su POA, es una unidad que tiene aproximadamente 2 años de haber sido creada
	A través de la UACI se aplica la ley LACAP y otras normativas necesarias para la ejecución de proyectos. Así como también se aplica la legislación que manda la Corte de Cuentas
	Si, La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

D. Gobernabilidad Democrática:

Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	Se tiene el conocimiento de existir al menos 109 ADESCOS. 30 pertenecen a la zona rural, y 79 pertenecen a la zona urbana.
Capacidad de implementar transparencia municipal	Se realizan rendiciones de cuentas, donde se presenta principalmente las acciones realizadas en el marco de ejecuciones de proyectos. Esto se hace a través del documento de memoria de labores.
Capacidad de promover la participación ciudadana y concertación local	Consulta ciudadana para la elaboración del Plan de Proyectos.
Capacidad de informar la normativa legal a la población	Como medios de difusión se utiliza los perifoneos, medios impresos, murales dentro de la municipalidad y cabildos abiertos.
Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	Coordinación con ISDEM para políticas sobre mujer, niñez y adolescencia. Esto obedece a una política municipal de apoyo a madres y adolescente. Cuenta con una unidad de la mujer. La cual cuenta con su plan de acción

A partir de la evaluación realizada a los diferentes niveles que componen la gestión municipal, se presenta a continuación un cuadro de análisis interno de las fortalezas y debilidades que son determinantes también para impulsar un proceso de mejora en la competitividad municipal

Tabla 7. Análisis interno (fortalezas y debilidades) de la gestión municipal de Sensuntepeque

Fortalezas	Debilidades
✓ Se cuenta con un equipo técnico capacitado y una Gerencia dinámica y proactiva. ✓ Se han mejorado las instalaciones de la alcaldía y se ha mejorado el equipo y mobiliario. ✓ Se cuenta con una flota vehicular para prestar ayuda a la población. ✓ Maquinaria para el mantenimiento de calles rurales. ✓ Se implementa un servicio de atención al cliente personalizada. ✓ Existe una comisión de prevención de la violencia municipal ✓ Se cuenta con un cuerpo de agentes municipales que recorren el casco urbano en jornadas nocturnas. ✓ Se cuenta con un comité de protección civil ✓ Se promueven actividades que incentivan al sector comercio y productivo (domingos alegres, noches navideñas, día de plaza del sector ganadero, etc.) ✓ Se han rescatado el Parque Cabañas y zonas verdes en espacios públicos. ✓ Logro de proyectos con otras instituciones: ONGs, embajadas, países amigos. ✓ Se ha mejorada la cobertura de servicios básicos y proyectos (alumbrado público, pavimentación de calles, agua potable en la zona urbana). ✓ Se cuenta con un Programa de Becas para los estudiantes. ✓ Se cuenta con un distrito en San Nicolás que tiene entre sus competencias la recaudación tributaria. ✓ Hay facilidades para el otorgamiento de permisos, así como también agilización de estos. ✓ Pago de tasas municipales mediante el recibo de energía eléctrica. ✓ Ordenanza para regular el comercio informal de picacheros y correteros: $5 más el 5% para los correteros y para los picacheros $15 más el 5%. ✓ Construcción de la segunda etapa del	✓ Falta de Regulaciones especiales para negocios que afectan poblaciones vulnerables: billares, máquinas de video juegos, etc. ✓ Tarifa de arbitrios desactualizada ✓ Falta de una ley de impuesto actualizada ✓ Falta de servicios a las zonas rurales ✓ Vacío legal para gestionar el cobro a instituciones financieras públicas: BFA ✓ Alta morosidad ✓ Se ha salido de las manos el control del comercio informal ✓ Falta de un plan de ordenamiento ✓ El mercado municipal es demasiado pequeño para el volumen de comerciantes ✓ No existe regulaciones para el ordenamiento de negocios en calles y aceras ✓ Falta de espacios para el comercio ✓ No contar con mecanismos de difusión sobre ordenanzas de arbitrios hacia los negocios ✓ Bajo nivel de convocatoria con el sector comercio ✓ Poca vinculación con los sectores comerciales. ✓ Falta de una buena nomenclatura en el casco urbano para el cobro de tasas e impuestos municipales.

Fortalezas	Debilidades
cementerio municipal. ✓ Centro de formación Juvenil: generación de capacidades en oficios. ✓ Buena relación con líderes rurales y de ADESCOS.	

Fuente. Entrevistas con Comisión Municipal de Enlace del Proyecto USAID para la competitividad municipal

III.2 Análisis de la Gestión Municipal en relación al Clima de negocios.

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 ñPromoción de Oportunidades Económicasò** desarrolló el Proyecto ñÍndice de Competitividad Municipal (ICM)ò, el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de una 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 ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local: Transparencia, Servicios Municipales, Pro actividad, 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)).

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

En el 2009, el municipio de Sensuntepeque ocupó la posición 55 en la medición del ICM, con una nota global de 5.68, para el 2011 aumentó la nota global a 6.01, cayendo a la posición 64, esto como resultado que hubieron municipalidades que mejoraron su indicador más allá del 0.33, que fue la mejora de Sensuntepeque. A nivel de subíndices la tabla 8 muestra en cuales se ha mejorado (signo ñ+ò) y en cuáles ha ocurrido un retroceso (signo ñ-ñ).

Tabla 8. Variaciones a nivel de subíndices del ICM. Municipio de Sensuntepeque

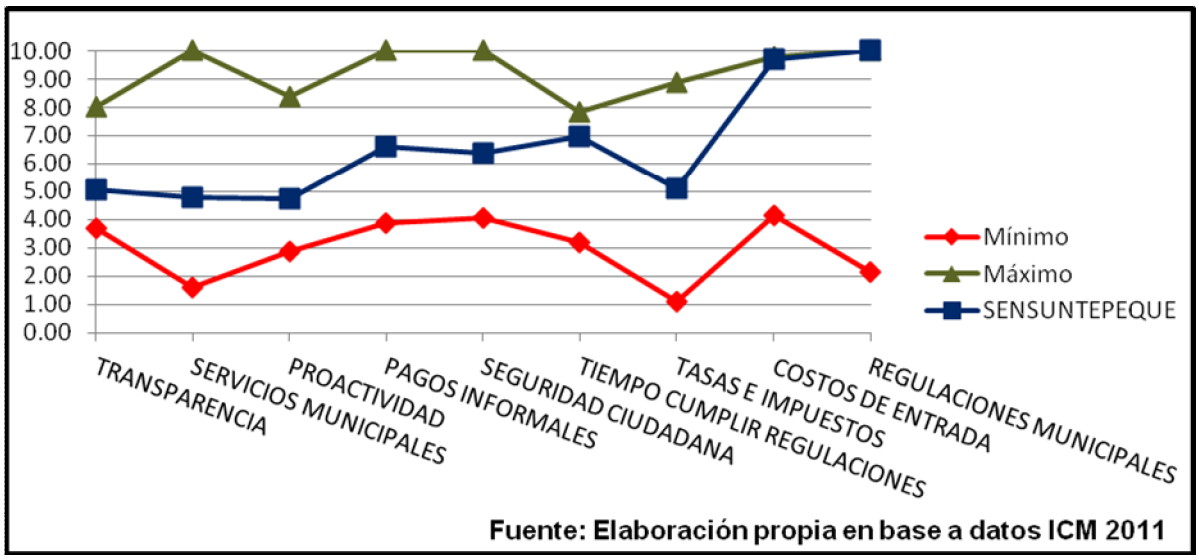
Subíndice	2009	2011	Variación
TRANSPARENCIA	5.41	5.07	-
SERVICIOS MUNICIPALES	3.45	4.77	+
PROACTIVIDAD	5.64	4.72	-
PAGOS INFORMALES	7.28	6.61	-
SEGURIDAD CIUDADANA	5.77	6.40	+
TIEMPO PARA CUMPLIR REGULACIONES	5.02	6.98	+
TASAS E IMPUESTOS	3.71	5.09	+
COSTOS DE ENTRADA	9.26	9.68	+
REGULACIONES MUNICIPALES	10.00	10.00	+

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

Revisando los datos de la tabla 8, se puede observar que la municipalidad de Sensuntepeque mejoró en 6 de los 9 subíndices, sin embargo los tres en los cuales tuvo retrocesos son de los que más aportan al ICM global, por lo tanto, mejorar estos últimos es el reto para mejorar su posición en el ranking.

A nivel de subíndices, el municipio se encuentra en un nivel estándar de con respecto al resto de municipalidades evaluadas, como puede observarse en el gráfico 7 la municipalidad está ubicada entre los valores mínimos y máximos, excepto por los indicadores de costos de entrada y regulaciones municipales donde alcanza los puntajes máximos.

Gráfico 7. Sensuntepeque: ICM 2011 por subíndices respecto al resto de municipalidades medidas



III.3 Datos Relevantes de la Situación Actual de Algunos Subíndices de Competitividad Municipal

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

a. Subíndice de Transparencia

Desde el enfoque de la competitividad municipal, la transparencia mide el grado de apertura del gobierno municipal en proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el Municipio.

Para la Iniciativa Social para la Democracia (ISD)[22], la transparencia existe cuando se presentan las siguientes condiciones: reglas claras, participación y control social, acceso a la información y rendición de cuentas. La ausencia de alguna de estas condiciones se convierte en acciones de mejora que la municipalidad de Sensuntepeque tiene que impulsar para gozar de una mayor transparencia municipal y aumentar su calificación ICM.

La ley de Acceso a la Información pública, capítulo II, Articulo 7, describe que están obligados al cumplimiento de esta ley, los organismos del Estado, sus dependencias, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier otra entidad u organismo que administre recursos públicos, bienes del estado o ejecute actos de la administración pública en general.

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

El Mismo Código Municipal, titulo IX, capítulo I, en lo referente a la participación ciudadana y de la transparencia, en el artículo 15. Dice: Es obligación de los gobiernos municipales promover la participación ciudadana, para informar públicamente de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos hubieren solicitado y los que el mismo concejo considere conveniente.

Atendiendo a estos componentes se puede evaluar el subíndice Transparencia Municipal, el cual tiene una puntuación de 5.07 en 2011, calificado como desempeño promedio. La situación de algunos aspectos relacionados con este subíndice se presenta en la tabla 9.

Tabla 9. Situación de algunos aspectos relacionados con el subíndice de Transparencia, Municipio de Sensuntepeque

TEMA	DESCRIPCION
Normativa municipal	• La municipalidad no cuenta con una política municipal de transparencia, ni tampoco con una ordenanza de transparencia y de participación ciudadana • Existen mecanismos de información a la ciudadanía, pero no están sistematizados ni tampoco responden a una normativa.
Participación social	• Según las entrevistas realizadas con la municipalidad, existen cerca de 30 ADESCOS en la zona urbana y 79 en la zona rural, entre legalizadas y en proceso de legalizar, que participan en la priorización de proyectos a ejecutar. Esto se realiza mediante las consultas ciudadanas.
Acceso a información	• Aunque la municipalidad mantiene una política de apertura hacia la información que pueda solicitar la población, actualmente no existen mecanismos para difundir la información sobre gestión municipal • En cuanto a proyectos, la información sobre lo ejecutado en la obra se refleja en las memorias de labores y rendición de cuentan. • Se encuentra en proceso la elaboración del sitio web
Rendición de cuentas:	• La rendición de cuentas se realiza en base a lo que establece el Código Municipal en su artículo 125- A, referido a la Transparencia Municipal. • Los mecanismos que utilizan son los cabildos abiertos, los cuales se realizan una vez al año y en presencia de un promedio de 500 habitantes. • La información sobre proyectos generalmente se brinda directamente a los beneficiarios

b. Subíndice de Pro actividad

Este subíndice es en el que tuvo el desempeño más bajo en 2011, con una calificación promedio de 4.72. Esto implica para la municipalidad realizar acciones orientadas más al tema del Desarrollo Económico Local, promoviendo tanto el desarrollo de los sectores productivos como también de los empresariales.

La municipalidad ya está realizando acciones orientadas al logro del desarrollo de estos sectores, entre estas se mencionan[23]:

- Creación del comité de turismo, que en su mayoría está formado por empresarios locales.
- Creación del departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial, que tiene entre sus funciones la de ordenar el sector de comercio del municipio, el cual, actualmente esta desordenado y ha generado congestionamiento en el centro urbano.
- Ejecución del proyecto de señalización de transito y mejoras en las áreas comerciales
- Promoción del ñDomingo Alegreò el cual se realiza el último domingo de cada mes y en su mayoría cuenta con la participación de micro y pequeñas empresas locales.
- Coordinación con el Centro de Formación de la Mujer para brindar cursos en:
    - Cosmetología
    - Carpintería
    - Corte y confección
    - Sastrería
    - Bisutería
    - Panadería
- Programa: ñPongamos a Sensuntepeque en el mapaò Programa que consiste en reconstruir y embellecer parques y zonas verdes con el fin de promover áreas de sano esparcimiento.

c. Subíndice de Seguridad Ciudadana

En esta área, que también evalúa el ICM, la municipalidad obtuvo una nota de 6.40, lo cual representa un reto a superar, ya que a nivel general este es un tema que genera preocupación en el sector empresarial.

Actualmente la municipalidad está impulsando iniciativas en este tema, entre estas se menciona:

- Creación del Comité de Prevención Municipal, el cual es dirigido por el alcalde y participan los sectores de alcaldía, iglesia, juzgados, PNC y población civil. Uno de los logros de este comité ha sido convertir el parque Cabañas en un lugar de sano esparcimiento, lugar que en el pasado era sitio de concentración de personas alcohólicas, drogadictas o que se dedicaban a la prostitución. Este mismo comité ha iniciado conversaciones para la elaboración de un plan de prevención municipal.

23 Información basada en los talleres participativos y reuniones con los referentes municipales

- Incremento del total de efectivos del Cuerpo de Agentes Metropolitanos, así como también el diseño de ordenanzas que permitan atribuirles otras funciones más alla de la protección de bienes públicos.

d. Planes y Esfuerzos Asociativos

MICASAM[24]

En septiembre de 2004 fue fundada la Microrregión Norte de Cabañas y San Miguel -MICASAM- por los municipios de: Sensuntepeque, Dolores y Victoria del departamento de Cabañas y San Gerardo del departamento de San Miguel. Actualmente la presidencia la tiene la municipalidad de Sensuntepeque

Esta institución nació en el marco del Programa Binacional Honduras-El Salvador, con el propósito de impulsar el desarrollo en la región norte del país, tomando como base que todos los municipios fundadores comparten frontera con Honduras.

Alcance de las acciones

Gestión y canalización de recursos para pequeños productores hidropónicos; convenios con cooperativa de productores para habilitación de espacios físicos para comercialización, negociación con actores entrantes para articularlos en la estrategia de Desarrollo Económico Local -DEL.

Asimismo, se trabaja en conjunto para la gestión en proyectos de introducción de agua potable y ampliación de centros escolares.

Enfoque e instrumentos DEL

El enfoque de trabajo de MICASAM se basa en la ejecución de la estrategia de desarrollo económico regional. Para ello, cuenta con el Consejo de Desarrollo Económico, institución que funciona como espacio para la articulación intersectorial y que se encarga de la ejecución y seguimiento de la estrategia regional.

Principales actores con los que coordina las acciones DEL

1. FUCRIDES
2. CENTA
3. PRODAP III
4. Cooperativa productores hidropónicos
5. Asociación de Desarrollo Santa Marta
6. FOMILENIO

[24] Descripción basada en: EMDESARROLLO, *Directorio de instituciones e inventario de iniciativas de desarrollo económico local en el salvadoré un punto de partida,* San Salvador

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

Para completar el diagnóstico municipal, es importante realizar un análisis sobre los principales actores que en última instancia determinan el nivel competitivo de un municipio, es decir, los actores económicos productivos.

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

A lo largo del capítulo IV del Plan de Competitividad Municipal, se presentan brevemente una serie de elementos sobre las características económicas del municipio y que lo diferencia de sus similares a nivel regional.

En un primer apartado se realiza un análisis del tejido productivo del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: agropecuario, agroindustria, industria, comercio, servicio y turismo, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007-2008 y el Censo Económico 2005. El principal objetivo de es brindar el panorama general de las capacidades económicas y las potencialidades, que en términos productivo empresariales, cuenta el Municipio.

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

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

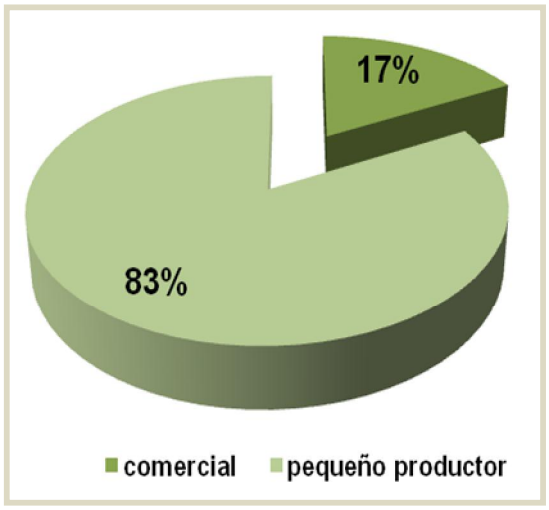
IV.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO

a. Perfil del sector agrícola

De acuerdo con El IV Censo Agropecuario 2007-2008, existen 4,443 productores, que representan el 24.6% del total de productores del departamento de Cabañas, lo que ubica al municipio en el 2° lugar en total de productores, únicamente por debajo del Municipio de Ilobasco que concentraba el 36.1%.

Del total de productores de Sensuntepeque, el 17% son productores comerciales (es el productor que destina la mayor parte de su producción para la venta) y el 83% son pequeños productores (es el productor que consume la mayor parte de lo que produce y vende el excedente de la producción, con el fin de suplir necesidades de subsistencia) (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

Gráfico 8. Municipio de Sensuntepeque, Clasificación de los productores agropecuarios



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

El mismo censo indica que del total de productores comerciales (759), únicamente 5 entraban en el ñMarco de Lista de Productores ï MLPò, es decir, productores comerciales que presentan características altamente intensivas y de gran volumen de producción aportando un empuje significativo al sector agropecuario (Ministerio de Economía, MINEC, 2009).

En cuanto al ámbito geográfico de los productores, se indica en el mismo censo que la mayor parte de los productores se encuentra en la zona rural (88%), tanto en los pequeños productores como en los comerciales.

En términos de distribución por sexo, el 90.3% de los productores comerciales son hombres y el 9.7% son mujeres; en el caso de los productores individuales la diferencia es: 85.1% hombres y el 14.9% mujeres.

En la Tabla 10, se presenta el resumen de las principales actividades agrícolas en el Municipio de Sensuntepeque, el número de productores agrícolas involucrados, la superficie sembrada y su nivel de producción.

Tabla 10. Municipio de Sensuntepeque, producción por cultivo y destino

Total productores y producción total				Total por destino de la producción			
	Productores	Superficie sembrada (Mz)	Cantidad (QQ.)[25]	Consumo humano	Consumo animal	semilla	Venta
Caña de Azúcar	80	88.59	4,106	N/D	N/D	N/D	N/D
Maíz	4,035	3,730.40	147,508	93,868	5,810	100	47,730
Maicillo	2,832	3,064.62	54,711	0	41,837	306	12,568
Frijol	2,053	1,108.37	11,516	7,997	0	209	3,310
Arroz	10	3	232	35	0	6	191
Hortalizas		42.84	10.528	N/D	N/D	N/D	N/D
Frutas		49.92	11,356	N/D	N/D	N/D	N/D

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

La mayoría de los agricultores del Municipio de Sensuntepeque producen maíz y seguido se encuentran los productores de maicillo y frijol. Así también, el área de superficie sembrada para cultivar maíz es mayor a la que se destina para la siembra de maicillo y frijol.

En lo que se refiere a producción de maíz, frijol y arroz, la producción del municipio representa el 23.8%, 16.4% y 5.3% de la producción a nivel departamental respectivamente. Esto hace de Sensuntepeque el segundo mayor productor de maíz y frijol, y el 4º mayor productor de arroz; en estos tres cultivos, el principal productor es el municipio de Ilobasco. En cuanto al cultivo de maicillo, la producción representa el 30.6% de la producción departamental, lo que convierte al municipio de Sensuntepeque en el mayor productor de maicillo.

En lo que a frutas se refiere, el municipio de Sensuntepeque produce el 18.7% de la producción departamental, esto lo ubica como el 2º mayor productor de frutas, únicamente por debajo del municipio de Ilobasco, que produjo 31,811QQ, equivalente al 52.5% de la producción departamental. Entre las frutas que se cultivan, según el censo agropecuario, están: naranja, limón y guineo. Además, se cultivan otras frutas como: nance, mango, papaya, paterna y mandarina.

En el caso de las hortalizas, el municipio produjo el 22.8% del total de la producción departamental, lo cual ubica al municipio como segundo mayor productor de hortalizas; el municipio de Ilobasco es el mayor productor, ya que, produjo 14,288QQ equivalentes al 30.9% de la producción departamental. Dentro de las hortalizas que se cultivan en el municipio, según el censo 2007, se encuentran: pipián, tomate, pepino, ejote, loroco,

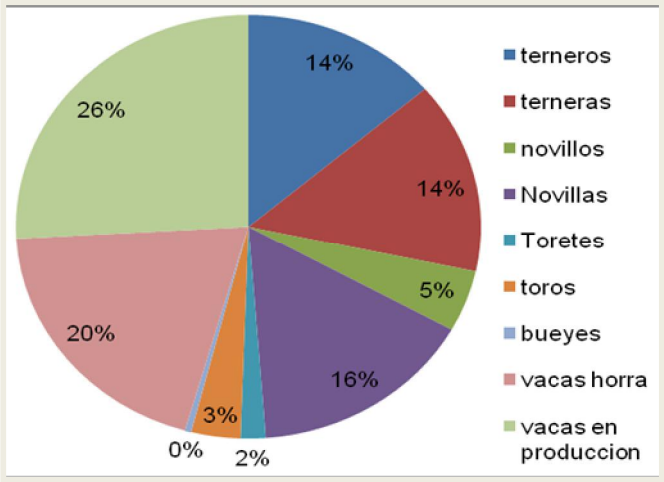
[25] Excepto la caña de azúcar que está medida en Tc.

chile, y jícama. Otras hortalizas que se cultivan en el municipio son: rábano, repollo y yuca.

A parte de la producción de granos básicos, frutas y hortalizas, la producción de plantas en viveros es una actividad bastante fuerte para el municipio. A nivel departamental solo 4 de los 9 municipios que pertenecen al departamento de Cabañas, producen plantas de vivero. Entre el 2007-2008 el municipio de Sensuntepeque, produjo 76,260 plantas de vivero, que equivalen al 86.0% del total producido en el departamento y ubica al municipio como el mayor productor de plantas de vivero en el departamento. El 100% de las plantas son hortalizas.

Sobre la actividad ganadera, según el censo agropecuario 2007-2008, existen 19,063 cabezas de ganado bovino que representa el 27.2% del total departamental, y hace de Sensuntepeque el Municipio con mayor inventario bovino. Este ganado es utilizado para doble propósito, es decir, para la producción de leche y producción de carne.

Gráfico 9. Municipio de Sensuntepeque, distribución de cabezas de ganado bovino



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

A parte de la actividad bovina, Sensuntepeque cuenta con un inventario de cabezas porcino. El censo agropecuario 2007-2008 indicaba un estimado de 2,164 cabezas de ganado porcino, equivalentes al 8.2% del total departamental. El municipio de Ilobasco el mayor poseedor de inventario porcino, con 22,438 cabezas, equivalentes al 85.2% del total departamental.

El Censo Agrícola 2007-2008, también indica que el total de producción se realizaba en 4,299 explotaciones, que representan el 23.7% del total de explotaciones a nivel departamental. El 84.6% de las explotaciones son utilizadas por productores individuales. Este total de explotaciones cubrían una superficie de 20,162.9 manzanas, de la cuales el 87.2% son propiedad del productor, el 11.3% es alquilado y el restante 1.5% es otra forma de tenencia de la tierra.

b. Perfil del sector agroindustrial

De acuerdo al censo económico 2005, para ese año no existían empresas que desempeñaran sus actividades dentro de este rubro. Sin embargo, a partir de datos del Censo Agropecuario 2007-2008, se tiene el conocimiento que se producían cultivos relacionados a la agroindustria, como son: el ajonjolí y la semilla de ayote, los cuales se producían en un área de 0.99 manzanas, y produjeron un total de 5QQ, de estos el 50% es producción de ajonjolí y el otro 50% es semilla de ayote.

c. Perfil del sector industrial

En el sector de industria, el censo económico 2005, indicaba que existía un total de 91 negocios dentro de este rubro, lo cual equivale al 7.0% del total de negocios del municipio. Estos 91 negocios están agrupados en 13 actividades distintas[26], dentro de estas, las que más destacan son:

- Elaboración de tortillas
- Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.
- Molienda de maíz húmedo (molino para nixtamal).
- Sastrería (confección de trajes para hombre, etc.).
- Fabricación de pan de toda clase Pan
- Carpintería

Estas 6 actividades aglutinan 79 negocios, que equivalen al 87% del total de negocios del sector.

d. Perfil del sector comercio y servicio

El sector de comercio concentra el 72.1% de los negocios censados en el 2005. Es decir, 954 de los 1,323 negocios, se concentraban en este sector. Las actividades en este sector son muy diversas, a tal grado que el censo identifico 116 actividades diferentes, que van desde la venta de artículos de primera necesidad (tiendas), venta de hortalizas, chalet, comedor, bazares diversos, venta de calzado, clínicas médicas, etc.

Con respecto al sector servicios, el censo 2005 reportaba que de los 1,323 negocios censados, 221 estaban dentro del sector servicios, lo cual equivale al 16.7% del total. Dentro de este sector, existen 50 actividades diferentes en la cuales se agrupan los 221 negocios del municipio. Dentro de este sector se encuentran clínicas odontológicas, clínica general, farmacias, bancos, peluquerías, oficinas de asesoría legal, comedores y pupuserías.

[26] Según el Código Industrial Internacional Uniforme.

e. Perfil del sector turismo[27]

Según el plan estratégico del municipio de Sensuntepeque, se cuenta con varios sitios con potencial turístico, entre los cuales se mencionan:

- La piedra bruja, en el cantón San Lorenzo. Este sitio cuenta con petrograbado y piedras para sacrificios.

- Parque Luciano Hernández, en el casco urbano. Escenario del movimiento revolucionario en contra de la corona española, durante el primer grito de independencia.

- Cerro Grande, antiguo asentamiento de la ciudad. Además, en esta zona se encuentran restos de antigua cerámica

- Mirador y Parque cabañas, en donde la municipalidad ha venido haciendo esfuerzos por recuperarlo e iluminarlo para volver más atractivo este lugar.

Además de estos atractivos, cuenta con un sector de alfareros y artesanos que pueden formar parte de una ruta turística dentro del municipio, sin embargo este no ha sido explotado actualmente, aunque constituye una de las apuestas de desarrollo económico del municipio.

f. Cooperativas que existen en el municipio

A partir de los referentes de la municipalidad y de las entrevistas realizadas con los actores claves, se tiene conocimiento que en el Municipio de Sensuntepeque existen varias cooperativas en diferentes sectores productivos.

Dentro del sector agrícola y ganadero, existen las siguientes cooperativas:

- ACOACH, que está conformada por productores y productoras agrícolas. Asimismo existe una asociación de ganaderos, dentro de la cual existen socios y socias cuyo ganado es utilizado para doble propósito: producción de leche y producción de cárnicos.

- El censo económico 2005, describe la Cooperativa de Agro Industria Ganadera - COPIGAC de R.L.- como una cooperativa del sector comercio que se dedica a la comercialización de alimento para animales.

- Y dentro del sector transporte se cuenta con información de la cooperativa ACOTRANSDESE de R.L. la cual fue fundada en 1997 y su actividad es el transporte colectivo de pasajeros. Esta cooperativa tiene 36 socios, de los cuales 34 son hombres y 2 mujeres. Con este sector, la municipalidad ha estado

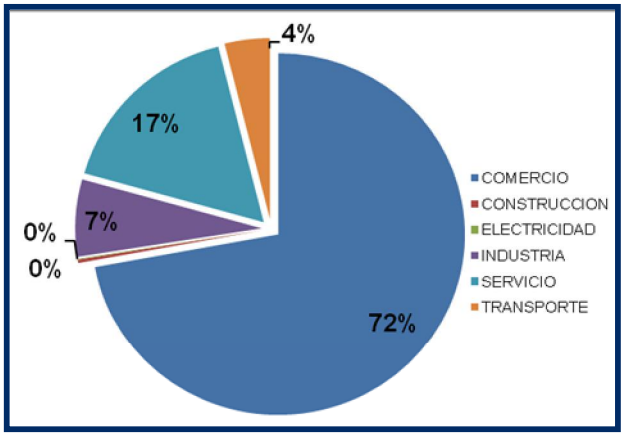
[27] Basado en: Plan Estratégico Participativo 2004-2014 de Sensuntepeque.

realizando reuniones respecto al ordenamiento de la ciudad con el fin de ordenar también el transporte público.

IV.2 Tejido Empresarial

En lo que se refiere al tejido empresarial, según el Censo Económico 2005, muestra que para ese año existían 1,323 empresas en los sectores de: comercio (72%), industria (7%), servicio (17%) y Transporte (4%), como se muestra en el siguiente gráfico.

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



Fuente: Elaboración propia en base al censo económico 2005

De la información del Censo se puede inferir que:

- De los 1,323 negocios censados, se generaron un total de 2840 empleos. El 61.8% de los empleos eran generados por el sector comercio, el 8.8% por el sector de industria, 22.9% del sector servicios.

- El nivel de empleo promedio que genera la empresa del sector construcción fue de 5 empleos por negocio. El resto de los sectores generaban, en promedio, entre 2 y 3 empleos por negocio.

- De los 1,323 negocios censados, el 55.0% son propiedad de una mujer, el 35.0% son de un hombre y el 3.1% son empresas con personería jurídica.

- En lo que a empleo se refiere, el 46.0% es generado por negocios propiedad de una mujer, el 37.3% por los que son de un hombre y el 20.8% por los que cuentan con personería jurídica.

- El 96% de los negocios son micro y pequeñas empresas

IV.3 IDENTIFICACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y/O DE PROVEEDORES

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

- ***Frutas y Hortalizas***[28]

Dentro del sector agrícola, la producción de frutales y hortalizas en el municipio cuenta con potencial de encadenamiento en la elaboración de productos derivados de estos cultivos, la gama de subproductos de frutas y hortalizas, es muy amplia debido a que en la mayoría de los casos cada fruta u hortaliza, genera un subproducto diferente, este último dependiendo de las características del cultivo, por ello es necesario hacer un análisis detallado de los principales generadores de éstos subproductos y su utilización en la industria.

Los subproductos agroindustriales, son productos obtenidos durante la cosecha y/o procesamiento de alimentos o fibras indispensables para llenar necesidades básicas en humanos, pero por sus características nutricionales y disponibilidad a bajo costo, en la mayoría de las ocasiones, se constituyen en un recurso importante como fuente de alimento para animales. Algunos de los subproductos que se pueden mencionar son: envasados, dulces, esencias, aromas, aceites, vinos, jugos, ceras, artesanías, deshidratados. Estos solo son algunos productos de entre una amplia gama pueden elaborarse, al incorporarle un cierto nivel de procesamiento a las frutas.

- ***Ganado Bovino***

Una de los encadenamientos con mayor potencial para el municipio de Sensuntepeque, está relacionado con el ganado bovino. Sensuntepeque es el municipio con mayor inventario a nivel departamental y además (según las entrevistas con actores locales y talleres) la comercialización de ganado bovino es de los sectores más dinámicos en el municipio, crea condiciones potenciales para promover la producción y comercialización de lácteos y derivados del ganado cárnico.

[28] Tomado de: http://tirsomestre.blogspot.com/2010/05/subproductos-de-frutas.html

CAPITULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

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 acróstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver tabla 11). 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 Sensuntepeque, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el municipio.

Tabla 11. Matriz de Análisis FODA

INTERNO	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	Capacidad o recursos internos del Municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le proporciona una ventaja para lograr sus objetivos y mejora su capacidad de competir. Son las capacidades que se deben mantener, fortalecer o incrementar para el logro del desarrollo.	Son áreas internas, faltas, limitaciones, defectos u obstáculos del municipio, sector o de quien se realiza el análisis que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos. Son los aspectos en los que hay que focalizar esfuerzos para fortalecer o desarrollar.
EXTERNO	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias externas 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 externas 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.

V.1. Participación e Involucramiento del Sector Privado en la Elaboración del PCM.

A continuación se resumen las principales problemas y oportunidades planteados por los diferentes sectores, en cuanto al desarrollo que buscan para sus actividades económicas, en el análisis interno y externo, no solo se señalan las oportunidades para luego proponer como aprovecharlas, si no también resaltar los problemas detectados para proponer

alternativas de solución, que permitan al municipio de Sensuntepeque ser más competitivo en el clima de negocios y generación de empleo.
A continuación, en la Tabla 12, se presenta el análisis FODA para el Municipio de Sensuntepeque:

Tabla 12. FODA DE COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE SENSUNTEPEQUE

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La conectividad vial y accesibilidad a otros municipios del departamento, de otros departamentos y Honduras. Cultura emprendedora en la población Cercanía a Honduras, que favorece el comercio interregional Ser cabecera departamental y contar con oficinas descentralizadas del Estado Los ingresos familiares provenientes de remesas Altura del municipio y clima Sitios con potencial turístico: Cerron Grande, Embalse del Río Lempa, Río Copinolapa, Recursos de barro, pan de papa, La Mina	Oportunidades de crecimiento: Flujo de honduras, Dolores y San Miguel Construcción de la longitudinal del norte con FOMILENIO. La existencia de programas de apoyo al desarrollo agrícola y agropecuario como PRODEMOR CENTRAL. Municipio más cercano a la frontera con Honduras. Visitantes de otros municipios y departamentos debido a la ubicación geográfica. Cercanía de los municipios de Cabañas: Dolores, Victoria, Guacotecti, San Isidro; y tres municipios de San Miguel. Pertenencia de Sensuntepeque a una Micro región: MICASAN

DEBILIDADES	AMENAZAS
Egoísmo e individualismo del sector comercial Bajo nivel educativo de la población Trámites y pagos de impuestos en la frontera con Honduras	Comercio informal Inseguridad ciudadana y extorsiones Excesivos trámites e impuestos en la frontera

DEBILIDADES	AMENAZAS
Se carece de una Universidad y centro de formación técnica en el municipio Falta acompañamiento técnico al sector privado. Red vial en mal estado Uso inadecuado de remesas familiares Altos costos de los insumos agrícolas Sensuntepeque no cuenta con hoteles ó con infraestructura turística adecuada para recibir turistas (Señalización de caminos rurales) Mercado desordenado Falta ordenamiento del territorio No cuenta con terminales de buses	Vulnerabilidad ambiental Narcotráfico debido al flujo de comercio interregional con Honduras.

Fuente: Talleres participativos de construcción y validación del FODA

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El plan de competitividad municipal se ha elaborado para un periodo de 5 años, por medio de un proceso de priorización y concertación con el sector privado del Municipio de Sensuntepeque. 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.

VI.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 (ver recuadro 1).

Recuadro 1: Visión del Municipio de Sensuntepeque al 2016

Ser un municipio modelo de competitividad, con un sector productivo y comercial integrado, fuerte y autosostenible, capaz de atraer inversión y generar oportunidades de empleo digno, en un entorno de ciudad segura y ordenada, que genere bienestar a la población.

VI.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad Municipal de Sensuntepeque son:

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

O2. Incrementar la inversión privada y el empleo local en el municipio de Sensuntepeque 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 Sensuntepeque, especialmente aquellos dirigidos por mujeres y jóvenes.

O5. Incrementar la producción y comercialización de los sectores estratégicos ya establecidos en el Municipio como son: Comercio, Agroindustria y Servicios, a través de mecanismos de asocio público-privado.

VI.3 Líneas estratégicas de Acción:

En el Plan de Competitividad se señalan 4 líneas estratégicas de acción. Para cada una de ellas se postula un objetivo específico y se detallan las correspondientes acciones a emprender (ver recuadros 2,3 y 4)

Recuadro 2: **Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)**	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
Mejorar el desempeño global del ICM pasando de una posición 64 en el 2011, a una posición 20 en el 2013.	**Implementación de mecanismos de Transparencia Municipal:** - Crear una página web de la municipalidad que contenga información sobre la normativa municipal para nuevos negocios (regulaciones, ordenanzas, acuerdos municipales); proyectos ejecutados y en ejecución; estadísticas del municipio para atraer inversión en Sensuntepeque. - Realizar cabildos abiertos y reuniones periódicas con el sector privado del municipio para la discusión sobre ordenanzas municipales relacionadas a tasas e impuestos, sistema de costos de servicios municipales y nuevas disposiciones que afecten al sector empresarial. - Capacitar al sector empresarial de Sensuntepeque sobre el sistema de arbitrio en el municipio, tasas e impuestos, y otras disposiciones que sean de interés del sector privado. - Elaboración de Ordenanza de Transparencia y Participación ciudadana.
	Calidad de los Servicios Municipales para la generación de oportunidades de negocio. **a. Promoción del empleo:** - Fortalecer la Bolsa de empleo municipal y coordinar con el Sistema de Intermediación Laboral del departamento de cabañas del Ministerio de Trabajo. - Organizar al menos una feria de empleo en el municipio al año.

Recuadro 2: Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
	- Elaborar un estudio sobre los requerimientos de empleo, bienes y servicios, que demandan las empresas en el municipio de Sensuntepeque. - Diseño e Implementación de un Programa de actualización de la fuerza laboral en las áreas técnicas requeridas por el sector empresarial de Sensuntepeque. - Gestionar el establecimiento de una Universidad privada o pública en Sensuntepeque - Realizar un convenio con el centro de formación técnica del ITCA-MEGATEC, ubicado en Ilobasco para impulsar programas de formación técnica requerida por el municipio. ***b. Acciones para ordenamiento Territorial*** - Diseño e implementación de un Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Sensuntepeque. - Crear una ordenanza municipal que regule el comercio informal del municipio y asignar un delegado municipal para su cumplimiento. - Diseño y gestión del Proyecto: Ampliación y Promoción del Mercado Municipal y recuperación de alrededores. - Diseño de un Proyecto de construcción de terminal de autobuses y microbuses en la periferia del municipio de Sensuntepeque. - Diseño e implementación de un programa municipal para la recuperación de espacios públicos y mantenimiento de la red vial.
	Fomentar la Proactividad del Gobierno Municipal y Sector Privado. - Organizar e Implementar ferias gastronómicas y eventos de promoción de productos locales (Festival del comercio Sensuntepecano; Feria ganadera, Festival de comidas Típicas) - Promover una iniciativa de turismo nocturno habilitando una calle del municipio, para realizar actividades gastronómicas, culturales y

Recuadro 2: Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
	de comercio, brindando seguridad y publicidad a los visitantes. - Crear una oficina de Responsabilidad Social Empresarial responsable de coordinar con las empresas del municipio, la realización de programas de becas, apadrinamientos, pasantías y embellecimiento de espacios públicos.
	Establecer mecanismos de contraloría ciudadana y transparencia para reducir incidencia en pagos informales: - Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad y divulgarlo a la población. - Impulsar mecanismos de contraloría ciudadana en los procesos de licitación implementados por la UACI.
	Promover la seguridad ciudadana para la atracción de inversión y crecimiento económica de las empresas. - Capacitar y sensibilizar a la población sobra la importancia de la denuncia ciudadana, especialmente al sector privado. - Elaborar planes operativos de acción conjunta para la prevención de la violencia entre municipalidad y sector privado de Sensuntepeque. - Contratar seguridad privada para las arterias de mayor circulación vehicular y peatonal, diurno y nocturno, financiado por la municipalidad y el sector privado. - Incrementar el número de agentes municipales y ejercer mayor vigilancia en coordinación con la PNC. - Implementar un sistema de video vigilancia en sectores públicos de mayor afluencia de visitantes (calles de mayor comercio, parque Cabañas, Mercado municipal).
	Tasas e Impuestos: - Aplicar la ordenanza de cobro de impuestos al sector de comercio informal que viene de otros municipios y controlar el contrabando

Recuadro 2: Línea Estratégica 1. Gestión municipal en relación con el clima de negocios (ICM)	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
	de mercadería. - Implementar períodos transitorios de promociones de descuento por pronto pago de tasas e impuestos municipales. - Implementar la ordenanza transitoria de dispensa de moras sobre intereses generados por tasas e impuestos una vez al año.
Mejorar el desempeño global del ICM pasando de una posición 64 en el 2011, a una posición 20 en el 2013.	**Costos de Entrada:** - Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)
	Regulaciones Municipales - Capacitar periódicamente a los empleados municipales en atención al cliente y calidad de los servicios municipales.

Recuadro 3 Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
Mejorar la integración del municipio con los niveles regionales y nacionales; y entre actores públicos-privados para impulsar el desarrollo económico local	**Entre la municipalidad y el Gobierno Central** - Realizar gestiones con la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, para discutir el tema de pago de impuestos al comercio transfronterizo con Honduras. - Establecer un convenio con el Ministerio de Obras Públicas (MOP), para impulsar programa de mejoramiento de la red vial del municipio de Sensuntepeque - Establecer un convenio de trabajo entre la municipalidad y la Dirección general de Sanidad Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para dar asesoría técnica al sector ganadero en las áreas de: alimentación, nutrición, mejora genética y

Recuadro 3 Línea Estratégica 2. Fomento de la Asociatividad Público-Privada	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
	procesamiento de lácteos.
	Asociatividad entre empresarios
	- Crear una asociación de empresarios del municipio de Sensuntepeque. - Organizar una mesa del sector agropecuario del municipio de Sensuntepeque. - Crear el comité de turismo del municipio de Sensuntepeque.
	Asociatividad Pública-Privada
	- Establecer una mesa interinstitucional entre gobierno municipal y las dependencias del estado desconcentradas para coordinar acciones para el desarrollo económico local y la competitividad. - Proyecto de la construcción de terminal de buses a la periferia de Sensuntepeque y modernización de la flota de transporte público.

Recuadro 4 Línea Estratégica 4. Producción y Generación de Empleo por Sector	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
Incentivar la producción local y el acceso a mercados dinámicos de los productos y servicios generados en el municipio.	**Sector Agropecuario y Agroindustria** - Crear una mesa de coordinación del sector agropecuario del municipio de Sensuntepeque. - Realizar un diagnóstico actualizado de las iniciativas económicas y productivas que existen en el municipio de Sensuntepeque, su situación actual, nivel de vinculación al mercado y barreras de crecimiento. - Realizar una estrategia para la cadena de lácteos, identificando proyectos de corto y mediano plazo. - Impulsar un programa de capacitación en administración de

Recuadro 4 Línea Estratégica 4. Producción y Generación de Empleo por Sector	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
	negocios y gestión empresarial para el sector de asociaciones agropecuarias y cooperativas del municipio. - Promover capacitaciones en agro industrialización de productos agropecuarios con potencial de encadenamiento a empresas públicas (ministerios, hospital nacional, alcaldía, escuelas) - Realizar una rueda de oportunidades de financiamiento para el sector de MIPYMES, cooperativas y sector agropecuario interesado en conocer la oferta de servicios financieros existentes en el municipio. - Crear un punto de venta o plaza para la compra y venta de granos básicos y la implementación de un sistema de control de precios a nivel municipal. - Organizar ferias ganaderas y feria de los agricultores una vez al año para incentivar el consumo de productos locales. - Crear una imagen y marca para los productos procesados en el municipio de Sensuntepeque.
	Sector Turismo - Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Sensuntepeque. - Realizar un inventario de los sitios turísticos del municipio de Sensuntepeque. - Desarrollo e implementación de Rutas Turísticas del Municipio de Sensuntepeque. - Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores) - Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente. - Diseño de una estrategia de publicidad del municipio de Sensuntepeque.
	Sector Comercio

Recuadro 4 Línea Estratégica 4. Producción y Generación de Empleo por Sector	
Objetivo Específico:	***Acciones Estratégicas***
	- Realizar un censo de todos los negocios formales e informales que existen en el municipio y su lugar de procedencia, para definir mecanismos de cobro de tasas e impuestos y requerimientos de servicios municipales. - Brindar capacitaciones en higiene y manipulación de alimentos, al sector de mercados y alimentación de Sensuntepeque - Implementación de un programa de capacitación y asesoría técnica a MYPES sobre administración de negocios, planes de negocios, gestión empresarial. - Promover actividades de promoción de comercio como ñmoches de compras navideñasò, ñmoches de comercioò - Gestionar con el sector financiero mecanismos de acceso a créditos para la MYPES de Sensuntepeque. - Diseñar un mecanismo de financiamiento para actividades productivas y nuevos emprendimientos con fondos de remesas.

VI.4 Programas y proyectos para impulsar la competitividad municipal y mejorar la calificación del ICM: acciones inmediatas y proyectos de mediano y largo plazo

Programas	Proyectos	cursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Programa de Transparencia Municipal	1. Crear una página web de la municipalidad que contenga información sobre la normativa municipal para nuevos negocios (regulaciones, ordenanzas, acuerdos municipales); proyectos ejecutados y en ejecución; estadísticas del municipio para atraer inversión en Sensuntepeque.	Consultor en Informática y Redes. Recursos financieros para la creación y mantenimiento de la página web	Alcaldía Municipal	Universidades Equipo MCP/ FUNDE
	2. Realizar cabildos abiertos y reuniones periódicas con el sector privado del municipio para someter a discusión aprobación de ordenanzas municipales relacionadas a tasas e impuestos, sistema de costos de servicios municipales y nuevas disposiciones que afecten al sector empresarial.	Recurso humanos	Alcaldía municipal Unidad de comunicaciones Comité de competitividad municipal	ISDEM Equipo MCP/ FUNDE
	3. Capacitar al sector empresarial de Sensuntepeque sobre cómo se determina el sistema de arbitrio en el municipio, tasas e impuestos, y otras disposiciones que sean de interés del sector privado.	Recurso humanos Materiales	Alcaldía municipal	

	4. Elaboración de Ordenanza de Transparencia y Participación ciudadana.	Recursos humanos Asesoría jurídica Materiales de capacitación	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	ISDEM ISD Equipo MCP/ FUNDE

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ **Programa de Mejora de los Servicios Municipales**	5. Fortalecer la Bolsa de empleo municipal y coordinar con el Sistema de Intermediación Laboral del departamento de cabañas del Ministerio de Trabajo.	Recursos humanos Equipamiento Oficina municipal	Alcaldía Municipal	MINTRAB
	6. Organizar una feria de empleo en el municipio al año.	Humanos Financieros Técnicos	Alcaldía Municipal Bolsas de empleo Comité de competitividad municipal	Universidades FUNDE /MCP MINTRAB
	7. Elaborar un estudio sobre los requerimientos de empleo, bienes y servicios, que demandan las empresas en el municipio de Sensuntepeque.	Humanos Financieros	Alcaldía Municipal	Universidades
	8. Diseño e Implementación de un Programa de actualización de la fuerza laboral en las áreas técnicas requeridas por el sector empresarial de Sensuntepeque.	Humanos Financieros Técnicos	Alcaldía Municipal Bolsas de empleo de MTPS Comité de competitividad municipal	Universidades FUNDE /MCP MINEC-Encadenamientos

	9. Gestionar el establecimiento de una Universidad privada o pública en Sensuntepeque.	Diseño de Proyecto Estudio de mercado Terreno e infraestructura	Alcaldía Municipal	MINED Universidades Salvadoreños en el exterior Inversionistas privados
	10. Realizar un convenio con el centro de formación técnica del ITCA-MEGATEC, ubicado en Ilobasco para impulsar programas de formación técnica requerida por el municipio.	Humanos	Alcaldía Municipal Comité de competitividad Municipal	
	11. Diseño e implementación de un Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Sensuntepeque.	Diseño del Plan Recursos humanos Carpeta técnica Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad Municipal	Universidades de la carrera de arquitectura
	12. Crear una ordenanza municipal que regule el comercio informal del municipio y asignar un delegado municipal para su cumplimiento.	Humanos Asesoría Jurídica	Alcaldía Municipal	Comité de competitividad municipal VMT
	13. Diseño y gestión del Proyecto: Ampliación y Promoción del Mercado Municipal y recuperación de alrededores.	Carpeta técnica Recursos humanos Ordenanzas Recursos financieros	Alcaldía Municipal	Universidades Equipo MCP/ FUNDE
	14. Diseño de un Proyecto de construcción de terminal de autobuses y microbuses en la periferia del municipio de Sensuntepeque.	Carpeta técnica Recursos humanos Recursos financieros	Alcaldía Municipal	Comité de competitividad municipal

	15. Diseño e implementación de un programa municipal para la recuperación de espacios públicos y mantenimiento de la red vial.	Recursos humanos Gestión municipal	Alcaldía Municipal	MOP

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ **Pro actividad**	16. Organizar e Implementar ferias gastronómicas y eventos de promoción de productos locales (Festival del comercio Sensuntepecano; Feria ganadera, Festival de comidas Típicas)	Recursos humanos Recursos financieros Gestión Institucional	Alcaldía municipal	Equipo MCP/ FUNDE
	17. Promover una iniciativa de turismo nocturno habilitando una calle del municipio, para realizar actividades gastronómicas, culturales y de comercio, brindando seguridad y publicidad a los visitantes.	Humanos Materiales Logística Gestión	Alcaldía Municipal Comité de competitividad Municipal	Empresarios del sector comercio y gastronómico del municipio
	18. Crear una oficina de Responsabilidad Social Empresarial responsable de coordinar con las empresas del municipio, la realización de programas de becas, apadrinamientos, pasantías y embellecimiento de espacios	Humanos Equipamiento Consultoría para establecer el diseño de la oficina Recursos financieros para	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	FUNDEMAS Equipo MCP/ FUNDE

	públicos.	funcionamiento		

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ **Pagos Informales**	19. Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad y divulgarlo a la población. 20. Impulsar mecanismos de contraloría ciudadana en los procesos de licitación implementados por la UACI.	Presupuesto Municipal	Alcaldía Municipal UACI	ISDEM ISD Comité de competitividad municipal

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ **Seguridad**	21. Capacitar y sensibilizar a la población sobra la importancia de la denuncia ciudadana, especialmente al sector privado.	Humanos Materiales de capacitación	Alcaldía Municipal Comité de competitividad	PNC

	22. Elaborar planes operativos de acción conjunta para la prevención de la violencia entre municipalidad y sector privado de Sensuntepeque.	Recursos humanos Especialista en seguridad	Alcaldía Municipal Sector privado	PNC ONG Equipo MCP/ FUNDE
	23. Contratar seguridad privada para las arterias de mayor circulación vehicular y peatonal, diurno y nocturno, financiado por la municipalidad y el sector privado.	Financieros	Alcaldía municipal Sector privado	
	24. Incrementar el número de agentes municipales y ejercer mayor vigilancia en coordinación con la PNC.	Recursos Humanos Recursos Financieros Equipos y transporte	Alcaldía Municipal Sector privado y líderes de ADESCOS Comité de competitividad municipal	PNC
	25. Implementar un sistema de video vigilancia en sectores públicos de mayor afluencia de visitantes (calles de mayor comercio, parque Cabañas, Mercado municipal).	Recursos Humanos Tecnológicos Financieros	Alcaldía Municipal Sector privado de Sensuntepeque	PNC

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ **Tasas e Impuestos**	26. Aplicar la ordenanza de cobro de impuestos al sector de comercio informal que viene de otros municipios y controlar el contrabando de	Financieros Humanos	Alcaldía Municipal	

	mercadería.			
	27. Implementar periodos transitorios de promociones de descuento por pronto pago de tasas e impuestos municipales.	Humanos	Alcaldía Municipal	
	28. Implementar la ordenanza transitoria de dispensa de moras sobre intereses generados por tasas e impuestos.	Humanos	Alcaldía municipal	
❑ **Costos de Entrada**	29. Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)	Recursos Humanos Financieros	Alcaldía Municipal	
❑ **Regulaciones Municipales**	30. Capacitar periódicamente a los empleados municipales en atención al cliente y calidad de los servicios municipales.	Humanos Financieros	Alcaldía Municipal	ISDEM COMURES

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
❑ **Entre la municipalidad y el Gobierno Central**	31. Realizar gestiones con la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, para discutir el tema de pago de impuestos al comercio transfronterizo con Honduras.	Humanos Financieros Gestión Institucional	Alcaldía de Sensuntepeque Comité de competitividad municipal	

	32. Establecer un convenio con el Ministerio de Obras Públicas (MOP), para impulsar programa de mejoramiento de la red vial del municipio de Sensuntepeque	Humanos Gestión Institucional	Alcaldía de Sensuntepeque	MOP FISDL
	33. Establecer un convenio de trabajo entre la municipalidad y la Dirección general de Sanidad Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para dar asesoría técnica al sector ganadero en las áreas de: alimentación, nutrición, mejora genética y procesamiento de lácteos.	Humanos Técnicos Financieros	Alcaldía de Sensuntepeque Sector ganadero del municipio	MAG-IICA Prodemor Central
Fomento de Asociatividad entre empresarios	34. Crear una asociación de empresarios del municipio de Sensuntepeque.	Consultor con experiencia en asociación	Alcaldía de Sensuntepeque Comité de competitividad municipal Sector comercial	MINEC CONAMYPE
	35. Organizar una mesa del sector agropecuario del municipio de Sensuntepeque.	Consultor con experiencia en asociación	Alcaldía de Sensuntepeque Comité de competitividad municipal	MAG INSAFOCOOP PRODEMORO
	36. Crear el comité de turismo del municipio de Sensuntepeque	Consultor con experiencia en turismo	Alcaldía de Sensuntepeque Comité de competitividad	MITUR

			municipal	
Fomento de Asociatividad Pública-Privada	37. Establecer una mesa interinstitucional entre gobierno municipal y las dependencias del estado desconcentradas para coordinar acciones para el desarrollo económico local y la competitividad.	Recursos Humanos	Alcaldía Municipal	Comité de Competitividad Municipal
	38. Proyecto de la construcción de terminal de buses a la periferia de Sensuntepeque y modernización de la flota de transporte público.	Recursos financieros Carpeta técnica Factibilidad	Alcaldía Municipal Sector transporte Gobierno Central	VMT

Producción y Generación de Empleo por Sector				
Sector Agropecuario y Agroindustria	39. Establecer una mesa de coordinación del sector agropecuario del municipio de Sensuntepeque.	Recursos Humanos y Financieros	Alcaldía Municipal	MAG CENTA PRODEMOR CENTRAL
	40. Realizar un diagnóstico actualizado de las iniciativas económicas y productivas que existen en el municipio de Sensuntepeque, su situación actual, nivel de vinculación al mercado y barreras de crecimiento.	Consultor que elabore diagnóstico Encuestadores Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	Equipo MCP/ FUNDE
	41. Realizar una estrategia para la cadena de lácteos, identificando proyectos de corto y mediano plazo.	Consultor especialista en cadenas Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad Municipal	Equipo MCP/ FUNDE
	42. Impulsar un programa de capacitación en administración de negocios y gestión empresarial para el sector de asociaciones agropecuarias y cooperativas del municipio.	Consultor especialista en gestión empresarial	Alcaldía Municipal Sector agropecuario	CONAMYPE
	43. Promover capacitaciones en agro industrialización de productos agropecuarios con potencia de encadenamiento a empresas públicas (ministerios, hospital nacional, gobierno local)	Consultor en agroindustria de productos Materiales de capacitación	Alcaldía Municipal Sector agropecuario	CONAMYPE CENTA MAG FOMILENIO
	44. Realizar una rueda de oportunidades de financiamiento para el sector de MIPYMES, cooperativas y sector agropecuario interesado en conocer la oferta de servicios financieros existentes en el	Consultor en organización de ruedas de negocios Publicidad Recursos financieros	Alcaldía Municipal Sector financiero Sector agropecuario y comercio	Comité de competitividad municipal Equipo MCP/ FUNDE

	municipio.			
	45. Organizar ferias ganaderas y feria de los agricultores una vez al año para incentivar el consumo de productos locales.	Recursos humanos logística	Alcaldía Municipal Sector agropecuario	MAG-CENTA PRODEMOR CENTRAL
	46. Crear un punto de venta o plaza para la compra y venta de granos básicos y la implementación de un sistema de control de precios a nivel municipal.	Recursos humanos Local para la comercialización	Alcaldía Municipal Sector agropecuario	MAG-CENTA Dirección de agro negocios
	47. Crear una imagen y marca para los productos procesados en el municipio de Sensuntepeque.	Especialista en publicidad y diseño Recursos humanos	Alcaldía municipal Comité de competitividad	Equipo MCP/ FUNDE CONAMYPE MINEC

Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Producción y Generación de Empleo por Sector				
Sector de Turismo	48. Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Sensuntepeque	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE

		para seguimiento		
	49. Realizar un inventario de los sitios turísticos del municipio de Sensuntepeque	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE
	50. Desarrollo e implementación de Rutas Turísticas del Municipio de Sensuntepeque-	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE
	51. Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE
	52. Desarrollo de ferias culturales y de productos locales	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	MITUR CONAMYPE
	53. Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.	Consultor especialista en Turismo Recurso Humano para seguimiento Recursos financieros	Alcaldía Municipal Comité de Competitividad	FUNDE MITUR CONAMYPE

	54. Diseño de una estrategia de publicidad del municipio de Sensuntepeque	Especialista en comunicación Recursos humanos Recursos financieros	Alcaldía Municipal Empresa privada Comité de competitividad	
Sector Comercio	55. Realizar un censo de todos los negocios formales e informales que existen en el municipio y su lugar de procedencia, para definir mecanismos de cobro de tasas e impuestos y requerimientos de servicios municipales.	Recursos Humanos Encuestadores	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	
	56. Brindar capacitaciones en higiene y manipulación de alimentos, al sector de mercados y alimentación de Sensuntepeque.	Gestión institucional Recursos humanos Materiales de capacitación Local para capacitación	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	ITCA-MEGATEC INSAFORP CONAMYPE
	57. Implementación de un programa de capacitación y asesoría técnica a MYPES sobre administración de negocios, planes de negocios, gestión empresarial.	Gestión institucional Recursos humanos Materiales de capacitación Local para capacitación	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	ITCA-MEGATEC INSAFORP CONAMYPE
	58. Promover actividades de promoción de comercio como ñnoches de compras navideñasò, ñnoches de comercioò	Recursos Humanos	Alcaldía Municipal Sector comercio	Todos los sectores económicos y sociales del municipio, ONG,

				instituciones.
	59. Gestionar con el sector financiero mecanismos de acceso a créditos para la MYPES de Sensuntepeque.	Gestión Institucional	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	Sector financiero
	60. Diseñar un mecanismo de financiamiento para actividades productivas y nuevos emprendimientos con fondos de remesas.	Experto en mecanismos financieros	Alcaldía Municipal Comité de competitividad municipal	Equipo MCP/ FUNDE Sector financiero

VI.5. PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL (5 AÑOS)

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		**Tiempo**				
Programas	**Proyectos/ Actividades**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.1 Programa de Transparencia Municipal	1.1.1. Crear una página web de la municipalidad que contenga información sobre la normativa municipal para nuevos negocios (regulaciones, ordenanzas, acuerdos municipales); proyectos ejecutados y en ejecución; estadísticas del municipio para atraer inversión en Sensuntepeque.					
	1.1.3 Realizar cabildos abiertos y reuniones periódicas con el sector privado del municipio para la discusión sobre ordenanzas municipales relacionadas a tasas e impuestos, sistema de costos de servicios municipales y nuevas disposiciones que afecten al sector empresarial.					
	1.1.4 Capacitar al sector empresarial de Sensuntepeque sobre el sistema de arbitrio en el municipio, tasas e impuestos, y otras disposiciones que sean de interés del sector privado.					
	1.1.5 Elaboración de Ordenanza de Transparencia y Participación ciudadana.					
1.2.Servicios Municipales	1.2.1 Fortalecer la Bolsa de empleo municipal y coordinar con el Sistema de Intermediación Laboral del departamento de cabañas del Ministerio de Trabajo.					
	1.2.2 Organizar una feria de empleo en el municipio al año.					

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos/ Actividades**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	1.2.3 Elaborar un estudio sobre los requerimientos de empleo, bienes y servicios, que demandan las empresas en el municipio de Sensuntepeque.					
	1.2.4 Diseño e Implementación de un Programa de actualización de la fuerza laboral en las áreas técnicas requeridas por el sector empresarial de Sensuntepeque.					
	1.2.5 Gestionar el establecimiento de una Universidad privada o pública en Sensuntepeque.					
	1.2.6 Realizar un convenio con el centro de formación técnica del ITCA-MEGATEC, ubicado en Ilobasco para impulsar programas de formación técnica requerida por el municipio.					
	1.2.7 Diseño e implementación de un Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Sensuntepeque.					
	1.2.8 Crear una ordenanza municipal que regule el comercio informal del municipio y asignar un delegado municipal para su cumplimiento.					
	1.2.9 Diseño y gestión del Proyecto: Ampliación y Promoción del Mercado Municipal y recuperación de alrededores.					
	1.2.10 Diseño de un Proyecto de construcción de terminal de autobuses y microbuses en la periferia del municipio de Sensuntepeque.					
	1.2.11 Diseño e implementación de un programa municipal para la recuperación de espacios públicos y mantenimiento de la red vial.					

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos/ Actividades**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.3. Pro actividad	1.3.1 Organizar e Implementar ferias gastronómicas y eventos de promoción de productos locales (Festival del comercio Sensuntepecano; Feria ganadera, Festival de comidas Típicas)					
	1.3.2 Promover una iniciativa de turismo nocturno habilitando una calle del municipio, para realizar actividades gastronómicas, culturales y de comercio, brindando seguridad y publicidad a los visitantes.					
	1.3.3 Crear una oficina de Responsabilidad Social Empresarial responsable de coordinar con las empresas del municipio, la realización de programas de becas, apadrinamientos, pasantías y embellecimiento de espacios públicos.					
1.4 Pagos Informales	1.4.1 Establecer mecanismos de denuncia y sanciones si existen cobros indebidos efectuados por la municipalidad y divulgarlo a la población.					
	1.4.2 Impulsar mecanismos de contraloría ciudadana en los procesos de licitación implementados por la UACI.					
1.5 Seguridad Ciudadana	1.5.1 Capacitar y sensibilizar a la población sobra la importancia de la denuncia ciudadana.					

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos/ Actividades**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	1.5.2 Elaborar planes operativos de acción conjunta para la prevención de la violencia entre municipalidad y sector privado de Sensuntepeque.					
	1.5.3 Contratar seguridad privada para las arterias de mayor circulación vehicular y peatonal, diurno y nocturno, financiado por la municipalidad y el sector privado.					
	1.5.4 Incrementar el número de agentes municipales y ejercer mayor vigilancia en coordinación con la PNC.					
	1.5.5 Implementar un sistema de video vigilancia en sectores públicos de mayor afluencia de visitantes (calles de mayor comercio, parque Cabañas, Mercado municipal).					
1.6 Tasas e Impuestos	1.6.1 Aplicar la ordenanza de cobro de impuestos al sector de comercio informal que viene de otros municipios y controlar el contrabando de mercadería					
	1.6.2 Implementar períodos transitorios de promociones de descuento por pronto pago de tasas e impuestos municipales.	**Una vez cada año**				
	1.6.3 Implementar la ordenanza transitoria de dispensa de moras sobre intereses generados por tasas e impuestos.	**Una vez cada año**				
1.7 costos de Entrada	1.7.1 Elaborar Informativos y brindar orientación para el establecimiento de nuevos negocios en el municipio (difusión de ordenanzas, solicitud de registro, pasos a seguir para inscribir un negocio)					

Línea de Acción 1. Gestión Municipal en relación al Clima de Negocios		Tiempo				
Programas	**Proyectos/ Actividades**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.8 Regulaciones Municipales	1.8.1 Capacitar periódicamente a los empleados municipales en atención al cliente y calidad de los servicios municipales.					

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
2.1 Fomento de Asociatividad entre Municipalidad y Gobierno Central	2.1.1 Realizar gestiones con la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, para discutir el tema de pago de impuestos al comercio transfronterizo con Honduras.					
	2.1.2 Establecer un convenio con el Ministerio de Obras Públicas (MOP), para impulsar programa de mejoramiento de la red vial del municipio de Sensuntepeque					
	2.1.3 Establecer un convenio de trabajo entre la municipalidad y la Dirección general de Sanidad Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para dar asesoría técnica al sector ganadero en las áreas de: alimentación, nutrición, mejora genética y procesamiento de lácteos.					
2.2 Fomento de la Asociatividad Privada	2.2.1 Crear una asociación de empresarios del municipio de Sensuntepeque					
	2.2.2 Organizar una mesa del sector agropecuario del municipio de Sensuntepeque.					

Línea de Acción 2. Asociatividad Público-Privada		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	2.2.3 Crear el comité de turismo del municipio de Sensuntepeque					
2.3 Asociatividad Público-Privada	2.3.1 Establecer una mesa interinstitucional entre gobierno municipal y las dependencias del estado desconcentradas para coordinar acciones para el desarrollo económico local y la competitividad.					
	2.3.2 Proyecto de la construcción de terminal de buses a la periferia de Sensuntepeque y modernización de la flota de transporte público.					

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
3.1 Sector Agropecuario y Agroindustria	3.1.1 Crear una mesa de coordinación del sector agropecuario del municipio de Sensuntepeque.					
	3.1.2 Realizar un diagnóstico actualizado de las iniciativas económicas y productivas que existen en el municipio de Sensuntepeque, su situación actual, nivel de vinculación al mercado y barreras de crecimiento.					
	3.1.3 Realizar una estrategia para la cadena de lácteos, identificando proyectos de corto y mediano plazo.					
	3.1.4 Impulsar un programa de capacitación en administración de negocios y gestión empresarial para el sector de asociaciones agropecuarias y cooperativas del municipio.					

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	3.1.5 Promover capacitaciones en agro industrialización de productos agropecuarios con potencial de encadenamiento a empresas públicas (ministerios, hospital nacional, alcaldía, escuelas)					
	3.1.6 Realizar una rueda de oportunidades de financiamiento para el sector de MIPYMES, cooperativas y sector agropecuario interesado en conocer la oferta de servicios financieros existentes en el municipio.					
	3.1.7 Establecer un centro de acopio de granos básicos y una plaza para la venta al mayoreo.					
	3.1.8 Organizar las ferias ganaderas y feria de los agricultores una vez al año.	**Una vez cada año**				
	3.1.9 Crear un punto de venta o plaza para la compra y venta de granos básicos y la implementación de un sistema de control de precios a nivel municipal.					
	3.1.10 Crear una imagen y marca para los productos procesados en el municipio de Sensuntepeque.					
3.2 Sector de Turismo	3.2.1 Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Sensuntepeque					
	3.2.2 Realizar un inventario de los sitios turísticos del municipio de Sensuntepeque					

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	3.2.3 Desarrollo e implementación de Rutas Turísticas del Municipio de Sensuntepeque.					
	3.2.4 Fomentar programas para emprendedores en el sector de turismo (hotelería, restaurantes, comedores)					
	3.2.5 Capacitaciones en gastronomía, preparación de alimentos, cultura turística y servicio al cliente.					
	3.2.6 Diseño de una estrategia de publicidad del municipio de Sensuntepeque					
3.3. Sector Comercio	3.3.1 Realizar un censo de todos los negocios formales e informales que existen en el municipio y su lugar de procedencia, para definir mecanismos de cobro de tasas e impuestos y requerimientos de servicios municipales.					
	3.3.2 Brindar capacitaciones en higiene y manipulación de alimentos, al sector de mercados y alimentación de Sensuntepeque.					
	3.3.3 Implementación de un programa de capacitación y asesoría técnica a MYPES sobre administración de negocios, planes de negocios, gestión empresarial.					
	3.3.4 Promover actividades de promoción de comercio como ñnoches de compras navideñasò ñnoches de comercioò	**Una vez por año**				
	3.3.5 Gestionar con el sector financiero mecanismos de acceso a créditos para la MYPES de Sensuntepeque.					

Línea de Acción 3. Producción y Generación de Empleo por Sector		Tiempo				
Programas	**Proyectos**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	3.3.6 Diseñar un mecanismo de financiamiento para actividades productivas y nuevos emprendimientos con fondos de remesas.					

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

VII.1 Comité De Competitividad Municipal

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

En las etapas iniciales de formulación del PCM, se creó un Comité de Enlace Municipal, que constituyó un equipo local de apoyo, con liderazgo del Gobierno municipal, quiénes 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. 4).

Diagrama 4. Actores integrantes del Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del municipio de Sensuntepeque, el sector privado está representando a través de delegados del sector de comercio, agricultura y ganadería, financiero y transporte. 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 Sensuntepeque, las personas que conforman el Comité de Competitividad Municipal son:

Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Sensuntepeque

Nombres	Sector Privado
o **Sara Eugenia Sánchez**	**Municipalidad**
o **Raúl Oswaldo Milla Larreynaga**	**Municipalidad**
o **Elsa Guadalupe Morales de Velasco**	**Municipalidad**
o **Raúl Ramírez González**	**Municipalidad**
o **Verónica Yaneth Barrera de Escamilla**	**Municipalidad**
o **José Juan Orellana López**	**Municipalidad**
o **Ángel Torres**	**Municipalidad**
o **Cecilia Anabel Rodríguez**	**Comercio**
o **Marlene Callejas de Larreynaga**	**Comercio**
o **Manuel de Jesús Rivas**	**Comercio**
o **Jenny Iliana Larreynaga**	**Comercio**
o **Pascual Alberto Morales**	**Comercio**
o **Selvin Armando Escamilla**	**Comercio**
o **Reyna Isabel Rodríguez**	**Comercio**
o **Rigoberto Hernández**	**Comercio**
o **Vilma Moreno Quijano**	**Comercio**
o **Jaime Amaya Alvarado**	**Comercio**

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.

VIII.1 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
No de reuniones del comité/mes	10	12	12	12	12
No de gestiones realizadas/año	15	15	10	10	10
No de Proyectos realizadas/año	10	10	10	10	10
No de alianzas y convenios/ año	1	1	1	1	1

VIII.2 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL

	2009	2011	2013
ICM	**5.68**	**6.01**	**>6.5**
Ranking		**64**	**20**

VIII.3 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.[29]

Indicadores sobre Actividades de Apoyo y Capacitación					
	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
No de capacitaciones brindadas/año	5	5	5	5	5
No asociaciones legalizadas/año	2	1	0	0	0
No de AT implementadas para apoyar sectores productivos	5	3	2	1	0
No de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados	2	1	-	-	-
No de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	75 H 75 M	75H 75 M	75 H 75 M	75 H 75 M	75H 75M

[29] Los indicadores propuestos serán concertados con el sector privado de Sensuntepeque, estando solo a nivel de propuesta.

Bibliografía

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

Alcaldía Municipal de Sensuntepeque. (2004). *Plan Estratégico Participativo 2004-2014.* Sensuntepeque, Cabañas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL. (2004 (a)). *La red vial en El Salvador: Análisis de Competencias y Recursos.* San Salvador.

http://tirsomestre.blogspot.com/2010/05/subproductos-de-frutas.html

http://www.indicemunicipalelsalvador.com/