



Ministerio de
Economía

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA



cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz
Technik verbindet
Entwickler verbindet
Investitionen verbindet

ESTRATEGIA TERRITORIAL DE COMPETITIVIDAD DE LA CIUDAD PORTUARIA DE SAN JOSÉ (San José, Iztapa, Masagua)

Grupo Innovaterra S.A.



Informe preparado para:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Dirección:
5ta Avenida 17-49, zona 14
Ciudad de Guatemala

T +502 2315-8200
E reformas-guatemala@giz.de

Autor/Responsable/Editor etc.:
Grupo Innovaterra S.A.

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva del autor/de los autores y pueden no coincidir con las del Fondo de Reformas Estructurales de la GIZ.

Diseño:
Grupo Innovaterra S.A.

Créditos fotográficos:
Grupo Innovaterra S.A.

Mapas:
Grupo Innovaterra S.A.

Los mapas geográficos en este documento sirven exclusivamente para fines de información, no constituyen un reconocimiento de fronteras internacionales o regiones; GIZ no pretende que sean completos, correctos y válidos, ni asume responsabilidad legal por el uso de la información que contienen los mapas.

Guatemala 2 de noviembre de 2021

Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria de San José (San José, Iztapa, Masagua)

Documento Final

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Gráficos	5
Índice de Ilustraciones	5
Índice de Tablas	5
Índice de Mapas.....	5
Resumen Ejecutivo	6
1. Motivos de la Estrategia de Competitividad	10
2. Proceso participativo para la elaboración de la Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria	12
2.1. Construcción e Implementación colectiva de la Estrategia de la Ciudad Portuaria	14
3. Los desafíos y oportunidades del territorio, desde la lógica de la competitividad	16
3.1. Ciudades y territorio	18
3.2. Empleo y servicios públicos básicos	21
3.3. Desarrollo Económico	23
3.4. Recursos ambientales	27
3.5. Fortalecimiento Institucional	29
4. Estrategias para la Competitividad de la Ciudad Portuaria	32
4.1. Primer Eje: Rol Estratégico del Sistema Urbano.....	35
4.1.1.Propuesta de movilidad Sostenible	38
4.2. Segundo Eje: Sostenibilidad Social	41
4.3. Tercer Eje: Sostenibilidad Económica	44
4.4. Cuarto Eje: Sostenibilidad Ambiental	48
4.5. Quinto Eje: Sostenibilidad Institucional	52
5. Master Plan Urbano de San José	54
6. Hoja de ruta de los proyectos priorizados e implementación de la estrategia	58
6.1. Implementación de la Estrategia	59
6.2. Matriz de implementación	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Pirámide Poblacional de la Ciudad Portuaria de San José	21
Gráfico 2. Principales Productos de Exportación año 2020	24

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Etapas de elaboración de la ETCOM de San José	13
Ilustración 2. Construcción e implementación colectiva de la ETCOM de la Ciudad Portuaria de San José	15
Ilustración 3. Estructura del marco lógico de la estrategia territorial de Competitividad	34
Ilustración 4. Esquema resumen de las estrategias aplicadas y sus grandes zonas	38

Índice de Tablas

Tabla 1: Resumen de principales indicadores territoriales	19
Tabla 2. Distribución de movimientos por puertos de 2018-2020, en USD (valor CIF de importaciones y valor FOB de exportaciones)	24
Tabla 3. Pilar Institucional datos estadísticos	29
Tabla 4. Pilar Infraestructura datos estadísticos	30
Tabla 5. Proyectos estratégicos priorizados	59
Tabla 6. Matriz de implementación de programas y proyectos priorizados	54

Índice de Mapas

Mapa 1. Región Portuaria de Escauintla-Puerto San José	17
Mapa 2. Análisis de rutas y conectividad	20
Mapa 3. Esquema de Dinámicas Sociales sobre Jerarquía de Lugares Poblados y Población Flotante	22
Mapa 4 Sectores Económicos de la Subregión	26
Mapa 5. Condicionantes Ambientales de la Subregión	28
Mapa 6. Esquema resumen de las estrategias aplicadas en la Subregión	36
Mapa 7. Análisis de Conectividad	40
Mapa 8. Lineamientos estratégicos territorializados del Eje de Sostenibilidad Ambiental de la Ciudad Portuaria San José	51
Mapa 9. Master Plan de desarrollo urbano de la Ciudad Portuaria San José.	57



RESUMEN EJECUTIVO

La Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria de San José -ETCom- surge de la iniciativa de desarrollar acciones estratégicas que permitan la mejora de las condiciones de competitividad y su región portuaria, ser un territorio atractivo para la atracción de inversión y generar más empleos, es un proceso apoyado por el Fondo de Reformas Estructurales implementado por la Cooperación técnica Alemana en Guatemala -GIZ- y requerido por el Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- para fortalecer a los gobiernos locales, incrementar la competitividad e identificar una cartera de proyectos estratégicos que mejoren la infraestructura y la competitividad de la región.

Para la formulación de la ETCom de la Ciudad Portuaria de San José se utilizó la Metodología y los manuales operativos de validación de la Estrategias Territoriales de Competitividad elaborados por la Asociación de Investigación de Estudios Sociales- ASIES, ha sido un proceso participativo de planificación territorial que ha involucrado a los actores de la cuádruple hélice: Las instituciones públicas y gobiernos locales, academia, empresarios y emprendedores a través de metodologías diseñadas para el efecto.

La estrategia ha dado prioridad a los municipios que conforman la Subregión de San José, Iztapa y Masagua motivada principalmente por tres factores: La relevancia del Puerto y Aeropuerto de Carga de San José como proyectos estratégicos transformadores definidos en la actual Política de Gobierno y del Ministerio de Economía para la atracción de inversión extranjera directa, e impulsar y transformar la zona. Segundo el criterio de la oportunidad de fortalecer la institucionalidad municipal de los municipios ya que no han tenido acompañamiento de la cooperación y se requiere fortalecer sus capacidades de gestión

territorial y municipal y finalmente el criterio de pertinencia ya que la modernización y eficiencia del Puerto Quetzal es el punto de partida de la estrategia y una precondition para el desarrollo de actividades complementarias por lo que la cartera de inversiones y programas identificadas en la ECom significan en conjunto el desencadenante de la transformación productiva del territorio portuario.

El proceso ha sido participativo y es la Mesa de Competitividad de Escuintla la cual es coordinada por la Fundación para el Desarrollo -FUNDESA-, el espacio de mayor colaboración ya que es donde se aglutinan diversos actores de distintos sectores que colaboran entre sí. Se llevaron a cabo talleres en donde participaron más de 60 actores, sumados a los actores locales de los municipios quienes realizaron importantes aportes en la construcción de la visión, los ejes, estrategias, programas y proyectos, llegando a socializar una cartera de 11 proyectos priorizados de un total de más de 90 ideas de programas, proyectos e intervenciones que son parte de un plan de implementación de mediano plazo.

La ECom se elaboró por etapas: Preparación de condiciones, elaboración de una caracterización del territorio (diagnóstico), propuesta estratégica y presentación de resultados. En la etapa de caracterización se realizaron diagnósticos en cinco aspectos, ciudades y territorio, aspectos sociales, desarrollo económico, recursos ambientales y fortalecimiento de las instituciones, los principales hallazgos son:

En el tema ciudades y territorio, el diagnóstico identificó el rol estratégico de los municipios y su sistema urbano relacionándola con su vocación económica: Masagua en agroindustria, Iztapa en turismo y San José con el rol de logística entorno a actividades portuarias y de transporte de carga.

La movilidad es otro factor fundamental para mejorar la competitividad de la región, el diagnóstico evidencia la necesidad de fortalecer la infraestructura vial, principalmente en el eje que conecta Escuintla con el Puerto San José y el nodo logístico entorno al puerto que, actualmente son generadores del mayor conflicto para la movilidad de la zona.

En aspectos sociales y de servicios, se ha identificado que los tres municipios tienen desafíos en cuanto al acceso de los servicios básicos siendo el agua potable el que presenta mayores retos y el saneamiento específicamente en el tratamiento de las aguas servidas. La población de la subregión es mayoritariamente joven con más del 43% lo que representa un desafío para la generación de oportunidades de empleo, educación formal y técnica, así como en la demanda futura de vivienda y servicios públicos urbanos.

El diagnóstico sobre el desarrollo económico define que se depende de tres sectores productivos principalmente: Agroindustria, logístico y de carga entorno al puerto y turístico, cada uno con sus oportunidades y desafíos. Existe una predominancia geográfica del uso de tierra para productos agroindustriales, lo cual incluye las áreas destinadas principalmente al cultivo de caña de azúcar, otros cultivos anuales en menores extensiones y al barbecho para la recuperación de suelos.

A diferencia del caso anterior, el sector logístico utiliza poco espacio, geográficamente hablando, es altamente productivo en relación con el espacio que ocupa. Esto se debe a que representa una puerta comercial al mercado global y concentra en si casi la mitad (47%) del tonelaje comercial total de país y casi un tercio (31%) del valor total del comercio internacional.

El sector turístico es clave para las poblaciones costeras, aún representa un sector con características de industria en su etapa de inicio, sin embargo, representa un potencial alto de crecimiento y con importantes brechas a cerrar para generar mayores beneficios a la región portuaria.

Los recursos ambientales son variados y diversos tanto en agua, suelo, bosque y recursos forestales marino costeros (manglar), los cuales aportan a la economía tanto de las familias como de los sectores económicos, estos recursos no necesariamente están siendo bien manejados por lo que requerirán una recuperación y restauración principalmente de aquellos que desempeñan funciones ecológicas vitales como el de captación y producción de agua, protección costera y regulación del clima. El diagnóstico evidencia que se debe fomentar las

buenas prácticas agrícolas e industriales y proteger los recursos ambientales que para la región resultan ser estratégicos porque están íntimamente relacionados a los sectores productivos que dinamizan la economía en la región.

Por otra parte, el diagnóstico de la institucionalidad se realizó a partir del Índice de Competitividad Local -ICL- el cual es elaborado por FUNDESA, este análisis refleja desafíos sectoriales a la seguridad ciudadana ya que los indicadores de homicidios y extorsiones son altos, esto requiere la estrecha colaboración entre autoridades locales y las autoridades encargadas del orden público. La gestión municipal es otro factor por considerar ya que según el ranking de la gestión municipal elaborado por SEGEPLAN los tres municipios deben mejorar su gestión estratégica, financiera y administrativa entre otros aspectos, esto incidirá no solo en mejorar la atención hacia la ciudadanía, así como en la mejora de la competitividad de la subregión.

En la etapa de propuesta estratégica, se validó con los actores la visión territorial al año 2032 en plena concordancia con la Política Nacional de Competitividad y el Plan Nacional de Desarrollo K'atun nuestra Guatemala al 2032. Se estableció además un objetivo general de la estrategia y objetivos estratégicos para cada uno de los ejes, las principales propuestas son:

En el eje sobre el rol estratégico del sistema urbano, se enfatiza la importancia de formular, reglamentar y aprobar los planes de ordenamiento territorial en cada municipio, tomando en cuenta los sistemas naturales, la gestión de riesgo e identificando las mejores ubicaciones para la industria, la vivienda y la diversas actividades urbanas previendo un desarrollo territorial sostenible que mejora la calidad de vida de las personas y que permita la atracción de empresas que deseen radicar en un entorno ordenado y competitivo.

La propuesta de movilidad está orientada a mejorar la eficiencia energética y económica, así como reducir la huella de carbono, con la finalidad de proyectar el crecimiento y desarrollo territorial de los distintos tipos de transporte: logístico, público, colectivo impulsando la intermodalidad y multimodalidad para evitar saturación de las vías y mayor cobertura de los sistemas de transporte.

El eje de sostenibilidad social apuesta al desarrollo agroindustrial, logístico portuario e industrial de la zona, dinamizando la actividad turística y la comercialización de productos del mar, lo que permitirá aumentar la oferta laboral capacitada y la generación de nuevos empleos en el sector servicios en las áreas urbanas de los tres municipios. Las propuestas se orientan a un cambio positivo tanto de las personas como de grupos asociaciones e instituciones, entre las intervenciones relevantes propuestas se encuentran: Acompañamiento a la incorporación laboral de los jóvenes, diversificación laboral y productiva, fortalecimiento de las capacidades municipales en la provisión de los servicios públicos, identidad territorial y formación técnica y laboral entre otros.

El eje de sostenibilidad económica plantea el fortalecimiento de los tres sectores productivos principales, agroindustria, logística y turismo, además de la introducción de otros factores de producción. Este fortalecimiento consiste en inversión en educación, capacitación técnica e innovación para producir productos con mayor valor. Se considera prioritario la inversión en infraestructura como un factor detonante de la productividad y la competitividad, principalmente en las vías de conectividad para un flujo eficiente de bienes y servicios. Se resalta la importancia de los programas de apoyo para el desarrollo productivo de sectores potenciales, fortaleciendo el ecosistema de emprendimiento e inversión para generar empleo local y valor agregado en la producción.

En el eje de sostenibilidad ambiental predomina la valorización y conservación del capital natural, impulsando la recuperación y restauración del paisaje forestal y el manejo adecuado de los ecosistemas estratégicos costeros y marinos. Entre los principales lineamientos se encuentran: La conservación del ecosistema manglar, la protección de los recursos biológicos marinos, fortalecimiento de las capacidades para la conservación de los recursos naturales y la gestión ambiental, fomento de la actividad turística en esquemas de gestión comunitaria, restauración del paisaje forestal y adaptación y resiliencia al cambio climático a través de la gestión del riesgo impulsando procesos de ordenamiento territorial ambiental.

El eje de sostenibilidad institucional encamina los

esfuerzos al impulso en un primer momento de una nueva gobernanza mancomunada de la subregión que permita implementar acciones y alianzas interinstitucionales para el impulso de los programas, proyectos e intervenciones identificadas en la ETCOM. Por otro lado, se plantea el fortalecimiento de la institucionalidad local impulsando y formulando sus planes estratégicos y de ordenamiento territorial con sus respectivos reglamentos y la gestión e implementación paulatina del gobierno digital para la eficiencia de los servicios a la ciudadanía.

Como parte de un primer paso hacia la ordenación del territorio, se ha planteado un Master Plan Urbano de San José como centro articulador de la estrategia, ya que el proceso de crecimiento de la zona ha sido de manera desordenada entre usos que no son compatibles como industria, logística, turismo, vivienda, comercio y otros usos y servicios urbanos. Esta incompatibilidad también impacta en la movilidad lo que genera tráfico especialmente en la zona cercana al puerto y áreas urbanas de San José e Iztapa. El Master Plan propone la reorganización y consolidación de los principales usos del suelo en las zonas urbanas de San José e Iztapa articulados por una propuesta de movilidad multimodal que mejore la conectividad en el territorio.

Finalmente, como parte de la estrategia se priorizó una cartera de 11 programas y proyectos de manera participativa de entre más de 90 ideas de programas y proyectos de los cinco ejes de la estrategia, para cada proyecto se elaboró una ficha que perfila cada proyecto en aspectos como: Beneficios de su implementación, programas y proyectos relacionados, metas, indicadores, actividades a realizar para su implementación, población directamente beneficiada, marco institucional, aspectos financieros, entre otros temas relevantes.

De los proyectos priorizados destacan: La gestión de la Mancomunidad de la Región Portuaria; La incorporación laboral de jóvenes; Plan de Movilidad de Carga y Conectividad; Implementación del Sistema Ferroviario; Planificación urbana y Ordenamiento Territorial municipal; Formación laboral y especializada en temas portuarios siendo los más relevantes.

Para el seguimiento e implementación se diseñó una matriz que permite evidenciar tanto los programas y

proyectos prioritarios así como la cartera completa de programas y proyectos de cada uno de los cinco ejes, esta matriz presenta la línea de acción, las actividades necesarias para su implementación, la meta e indicadores de seguimiento, la temporalidad propuesta para su implementación y las entidades responsables de su gestión, además cada matriz hace referencia a la vinculación de las intervenciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-.

Como parte de la estrategia se han incluido dos anexos, el primero es una guía de inversión en la región portuaria que pretende ser el instrumento que permita a los posibles inversionistas tener un panorama amplio y general de la subregión con indicadores y factores atractivos para invertir en el territorio.

El segundo, es un plan de respuesta que pretende ser una guía para los municipios en la implementación de acciones que orienten a los municipios de Masagua, Iztapa y San José en la implementación de la ETCOM, priorizando aquellos aspectos que son competencias municipales y que permitirán la mejora de los servicios públicos tanto a la ciudadanía como a las empresas y la mejora de la competitividad subregional.

La ETCOM es un instrumento vivo, no pretende ser una camisa de fuerza, es dinámico, flexible, deberá adaptarse a los cambios futuros y a factores derivados de decisiones políticas, económicas, sociales, ambientales e institucionales, es una hoja de ruta que deberá ser implementada con el concurso de todos los actores nacionales, regionales, departamentales y locales, es el fruto de la colaboración y participación de múltiples actores que en conjunto con el grupo de consultores de Innovaterra pretenden generar una transformación sostenible del país y de los territorios, por una mejor Guatemala.



01

Motivos de la Estrategia de Competitividad

1. Motivos de la Estrategia de Competitividad

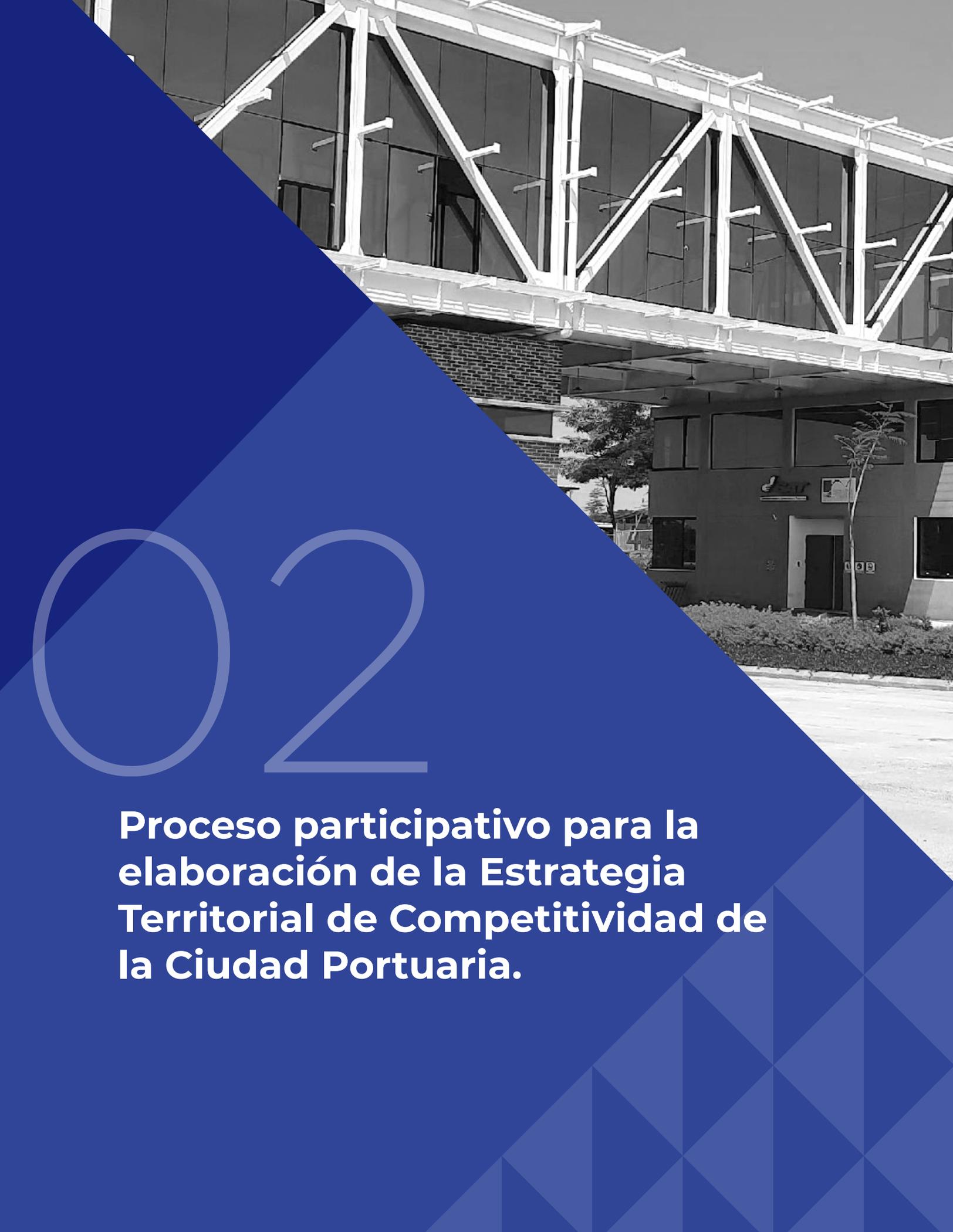
La Política Nacional de Competitividad -PNCOM- 2018-2032 busca contribuir a la mejora de la calidad de vida, aumentar la calificación del capital humano y generar mayores oportunidades de desarrollo para los guatemaltecos, por su lado la Política General de Gobierno -PGG- 2020-2024 prioriza la atracción de Inversión Extranjera Directa -IED- como una estrategia para promover el desarrollo y la generación de oportunidades de generación de empleo, siendo el Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- como parte del Ministerio de Economía -MINECO- encargado de la implementación de la política y la estrategia de promoción de la inversión.

Para lograr que nuevas inversiones puedan establecerse en los territorios, se hace necesario desarrollar acciones estratégicas que permitan mejorar las condiciones de competitividad para que los territorios sean atractivos para los potenciales inversionistas. Para lograr la implementación de la PNCOM, se ha elaborado la metodología que permita contar con estrategias territoriales de competitividad en las ciudades intermedias del país que permita definir lineamientos e intervenciones para desarrollar territorios competitivos, ordenados, resilientes, incluyentes, sostenibles, que dinamicen y articulen el sistema urbano nacional durante los próximos 15 años.

Entre los años 2019 y 2020 con el apoyo del Fondo de Reformas Estructurales implementado por la Cooperación Técnica Alemana -GIZ- que tiene como contraparte institucional a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- se desarrolló la “Metodología y los manuales operativos de validación de las Estrategias Territoriales de Competitividad” los cuales fueron elaborados por la Asociación de Investigación de Estudios Sociales -ASIES-. En el marco de este proyecto se establece el requerimiento por parte de PRONACOM de elaborar la presente “Estrategia Territorial de Competitividad para la Ciudad

Portuaria de San José” que luego de un proceso de priorización territorial se estará enfocando en la subregión que agrupa a los municipios de Masagua, San José e Iztapa.

A continuación se presenta la estrategia cuyo objetivo principal es incrementar la competitividad, la generación de empleo y la atracción de Inversión Extranjera Directa -IED- y nacional, utilizando la metodología propuesta, así como la identificación de un portafolio de proyectos estratégicos los cuales serán apalancados por medio de inversión pública y pública-privada, involucrando y coordinando en el proceso a las autoridades e instituciones nacionales, departamentales y locales que permita implementar las acciones necesarias para mejorar la competitividad de la subregión con la ejecución de la cartera de inversiones y proyectos identificados.



02

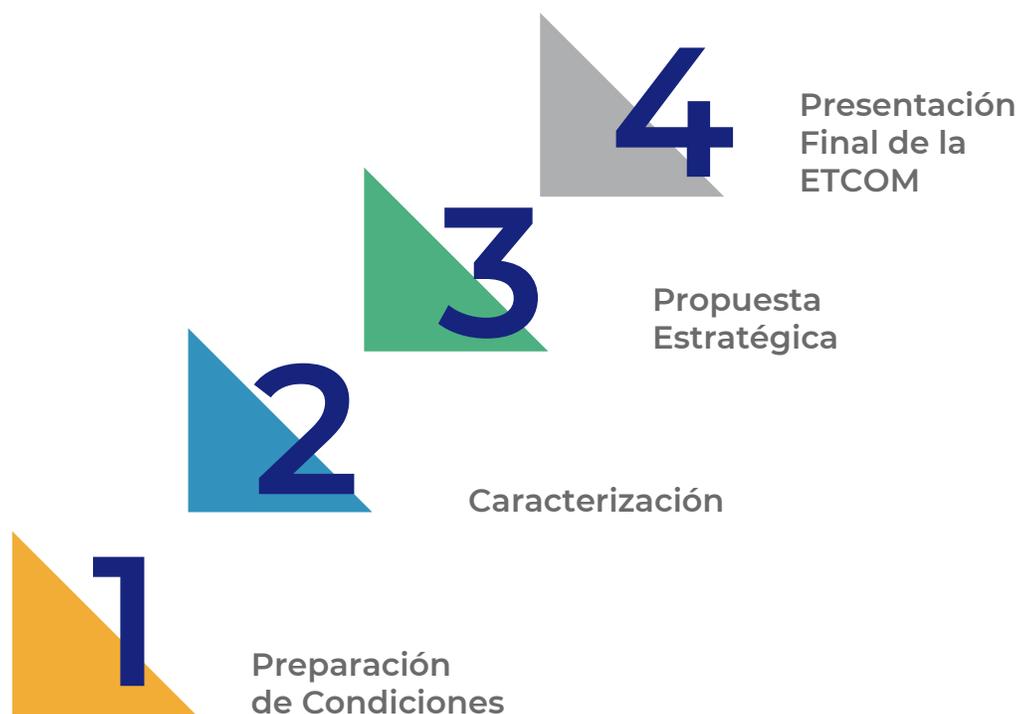
Proceso participativo para la elaboración de la Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria.

2. Proceso participativo para la elaboración de la Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria.

Un proceso de planificación territorial y económico es un proceso altamente social en donde se debe promover la participación y potencializar las formas de negociación y consenso para unificar criterios y poner en marcha acciones en función del desarrollo y la obtención de beneficios para todos.

El proceso participativo llevado a cabo para la formulación de la presente estrategia se realizó en 4 etapas según la ilustración No 1: Generación de condiciones, caracterización (diagnóstico), propuesta

estratégica y presentación final. Éste ha buscado no sólo informar sino generar competencias en el público objetivo para su intervención efectiva en los procesos de gestión del desarrollo y la toma de decisiones sobre el mismo, toda vez que su implementación dependerá en gran parte de múltiples actores locales, territoriales e institucionales que deben conocer su contenido, objetivos, desafíos y principalmente la ruta a seguir en lo colectivo y en lo individual.



El proceso participativo reunió y promovió la intervención de diferentes actores del territorio en los distintos talleres. A través de metodologías diseñadas especialmente para el efecto, se alcanzó la adecuada exposición de los temas más relevantes del proceso, invitando a la discusión sobre los problemas más relevantes del territorio, así como las acciones actuales para resolverlos y la expectativa de los actores en cuanto a las mejoras y transformaciones necesarias para propiciar el bienestar de los habitantes, visitantes e inversionistas. Las intervenciones fueron debidamente tratadas y analizadas para su incorporación en los distintos procesos de elaboración de la estrategia. Las reuniones que se realizaron de manera virtual contaron con material cartográfico digital interactivo y herramientas como Claxon y Miro permitieron interacción y participación aún en la modalidad virtual.

La principal organización del territorio por contar con diferentes tipos de actores de distintos sectores, económico, social, ambiental, institucional, lo constituye la Mesa de competitividad del municipio

de Escuintla, liderada por la Fundación para el Desarrollo FUNDESA. Esta mesa discute los aspectos relacionados con los desafíos del territorio para transformarse en una región competitiva que atraiga a inversionistas para la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de los habitantes de la región. En el seno de esta mesa se generaron insumos importantes para la elaboración de la Estrategia. Durante el proceso también se contó con la participación de actores institucionales, trabajadores municipales y alcaldes de los municipios de Escuintla, San José, Iztapa y Masagua.

Se llevaron a cabo 8 talleres en donde participaron más de 60 actores. Los talleres tuvieron distintos objetivos que fueron desde la información de la elaboración de la estrategia, un taller para recopilar información importante para el diagnóstico, construcción de visión, recopilar insumos para las propuestas estratégicas que tras su debido análisis y tratamiento fueron incorporados en este documento, así como propuesta y validación de proyectos estratégicos.

2.1. Construcción e Implementación colectiva de la Estrategia de la Ciudad Portuaria.

La estrategia articula procesos, acciones e intervenciones de las instituciones e instancias con competencias en la región, con el fin de asegurar impactos positivos en las inversiones que se realicen. Al plantear intervenciones estratégicas se busca ordenar la forma en que el Estado está atendiendo la zona considerándola como un territorio de importancia para el desarrollo del país.

La visión del territorio que orientó la Estrategia fue construida con la participación de instituciones municipalidades, entidades de sociedad civil, sector empresarial, productivo, academia, cooperación internacional, entre otros.

En estos mismos actores se visualiza un seguimiento continuo para su implementación y revisión de impactos en el tiempo.



Ilustración 2. Construcción e implementación colectiva de la ETCOM de la Ciudad Portuaria de San José (San José, Iztapa, Masagua). Fuente: Elaboración propia



03

**Los desafíos y oportunidades
del territorio, desde la lógica
de la competitividad**

3. Los desafíos y oportunidades del territorio, desde la lógica de la competitividad

En esta estrategia se ha dado prioridad a los municipios que conforman la subregión de San José, Iztapa y Masagua esta priorización se realizó de manera consensuada con el Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- por las siguientes razones:

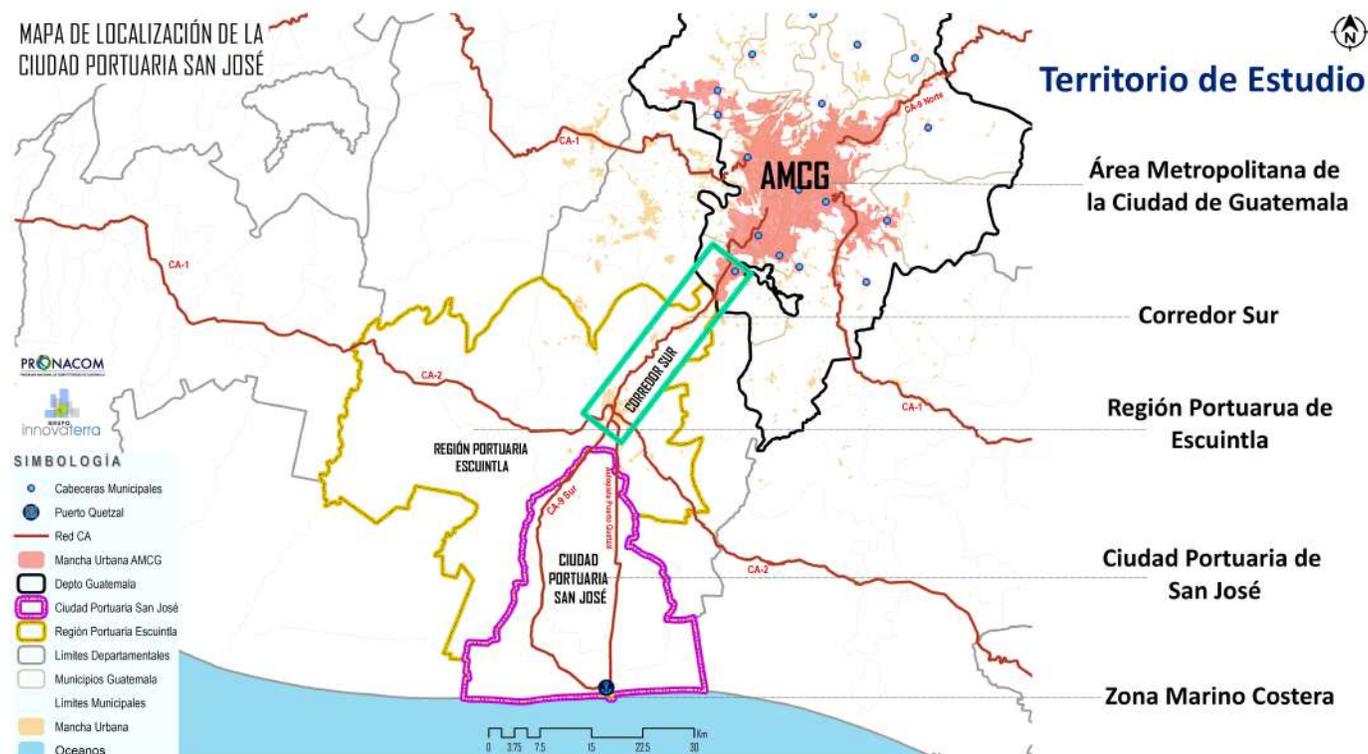
Si bien las tres subregiones que se definieron en el modelo de desarrollo económico territorial con la mesa de competitividad y FUNDESA son igual de significativas, existe un criterio de prioridad estratégica del lado del Gobierno de Guatemala (MINECO-PRONACOM) en promover una serie de grandes inversiones (Puerto – Aeropuerto de Carga) en el municipio de San José, para impulsar la transformación de la zona. El impulso de esos grandes proyectos requiere por lo tanto de la definición de inversiones complementarias en términos de movilidad, desarrollo urbano, servicios, gestión de riesgo que puedan viabilizar las iniciativas promovidas por el Gobierno.

Hay un criterio de oportunidad que justifica darle atención principal a los municipios de San José,

Iztapa y Masagua ya que los tres no han tenido el acompañamiento de la cooperación y requiere ese apoyo para fortalecer sus capacidades de gestión administrativa, técnica y municipal.

Finalmente, para la priorización de los municipios, se utilizó el criterio de pertinencia para ser aplicado. El Modelo de Desarrollo Territorial de la Región Portuaria de Escuintla trabajado por FUNDESA plantea una visión de desarrollo logístico industrial de la zona, articulada a la modernización del Puerto Quetzal. En otras palabras, la modernización y eficiencia del Puerto Quetzal es el punto de partida de la estrategia y una precondition al desarrollo de las actividades complementarias. En esa perspectiva, la planificación económico territorial del municipio de San José es convergente con el desarrollo portuario para desencadenar la transformación productiva del resto de la zona.

Esos tres criterios, prioridad, oportunidad y pertinencia han guiado la selección de la subregión de San José para la implementación de la ETCOM y la zona a priorizar. (Ver mapa 1)



Mapa 1. Región Portuaria de Escuintla-Puerto San José

3.1. Ciudades y territorio

Cuando se piensa en ciudades globales y en ciudades portuarias como centros urbanos que detonan el desarrollo económico regional, es innegable que es la visión y aspiración por alcanzar de la Ciudad Portuaria de San José; por su ubicación estratégica como característica que ha resaltado a este territorio en diferentes políticas públicas, Puerto Quetzal está llamado a ser el nodo portuario más importante para las relaciones de importación y exportación con la costa oeste de Estados Unidos y Sudamérica siendo el motor que mueva la economía de esta región, generando una especialidad económica para cada territorio que la compone, relacionada directa e indirectamente con la actividad portuaria de exportación e importación.

El objetivo del rol estratégico del sistema urbano para la región portuaria se resume en gestionar de manera integral el territorio desde la manera más amplia y global, que tome en cuenta la interdependencia y diversidad de los sistemas naturales, territoriales y políticos, como las actividades humanas, percepción del entorno a partir de un desarrollo sostenible, la industria como desarrollo económico, estableciendo políticas de protección y gestión, que garanticen la mejora en la calidad de vida de las personas que habitan el territorio para alcanzar la competitividad.

Se evidencia las funciones diferenciadas de los tres municipios que conforman la subregión portuaria según su vocación económica: la predominancia de la agroindustria en el municipio de Masagua, la vocación turística del municipio de Iztapa y el rol logístico y portuario para el municipio de San José. En esa perspectiva se dibujan una serie de intervenciones urbanas así como proyectos e inversiones estratégicas que deben de promover el fortalecimiento de esas cadenas, y la necesidad de impulsar por parte de los actores locales la organización territorial respectiva a su vocación económica.

San José e Iztapa tienen condiciones similares en cuanto a formas de ocupación del territorio. Esto se debe a su proximidad al mar y a Puerto Quetzal. De hecho, el crecimiento de las zonas rurales en estos municipios puede estar asociado al desarrollo de viviendas cercanas a los cuerpos de agua, las cuales a menudo son unidades aisladas con amplios espacios libres. La cobertura de equipamientos en ambos municipios también es similar, aunque claramente la cabecera de San José es la principal centralidad urbana de la zona.

En Masagua, la tasa de crecimiento de población urbana sugiere que el municipio afronta un proceso de urbanización más rápido que San José e Iztapa. Esto puede obedecer al desarrollo de complejos residenciales vinculados a parques recreativos.

También es interesante que existe una cobertura adecuada de equipamientos de salud y educación, aunque por las dimensiones del territorio puede que la accesibilidad aún sea complicada para varias comunidades. En la tabla 1 se resume los principales indicadores territoriales a nivel local, subregional y regional.

CUADRO RESUMEN							
Indicador	Fuente	Masagua	San José	Iztapa	Subregión	Escuintla	Ciudad Portuaria San José
ICL	ICL 2020	52.28	52.42	55.24	53.32	55.22	55.43
Ranking del ICL	ICL 2020	75	72	46	64.33	3	5
Ranking de la Gestión Municipal	RANKING año 2018	109	65	72	82	N/A	N/A
PIB per cápita 2019 (US\$ al año)	PIB per cápita 2019 (US\$ al año)	\$9,589.81	\$19,546.76	\$6,248.74	\$11,795.10	\$7,743.22	\$8,265.35
Población (2018)	Censo, 2018	45,323	62,801	18,342	126,466	733,181	467,474
Extensión Territorial (Km ²)	IGN	448	280	328	1,056	4,384	2,195
Urbanización (2019)	Censo, 2018	37%	38%	27%	36%	61%	65%

Tabla 1: Resumen de principales indicadores territoriales

Fuente: Índice de Competitividad Local ICL 2020, ICL 2019 (FUNDESA), Ranking de la Gestión Municipal 2018 (SEGEPLAN), Indicadores Económicos (BANGUAT), Censo 2018 (INE), IGN.

En términos generales, los tres municipios tienen territorios extensos y, fuera de las cabeceras, parecen desarrollarse bajo modelos de ocupación poco densos. Esto puede deberse a las actividades económicas que se desarrollan en la zona: agroindustria, industria, espacios logísticos y turismo.

En Iztapa y San José la relación entre crecimiento poblacional y de mancha urbana indica que la densidad de los municipios decrece. En los tres municipios existen desafíos en el acceso a los servicios básicos, siendo el acceso a agua potable el que presenta mayores retos.

Desde una perspectiva ambiental, es destacable que los tres municipios cuentan con áreas verdes y espacios públicos que superan los mínimos recomendados por organizaciones internacionales.

Sin embargo, estos estándares son proporcionales a la población y al comparar la cantidad de espacios verdes en cuanto a la extensión territorial de los municipios, las áreas verdes no constituyen un área significativa y posiblemente no son accesibles para todos los vecinos.

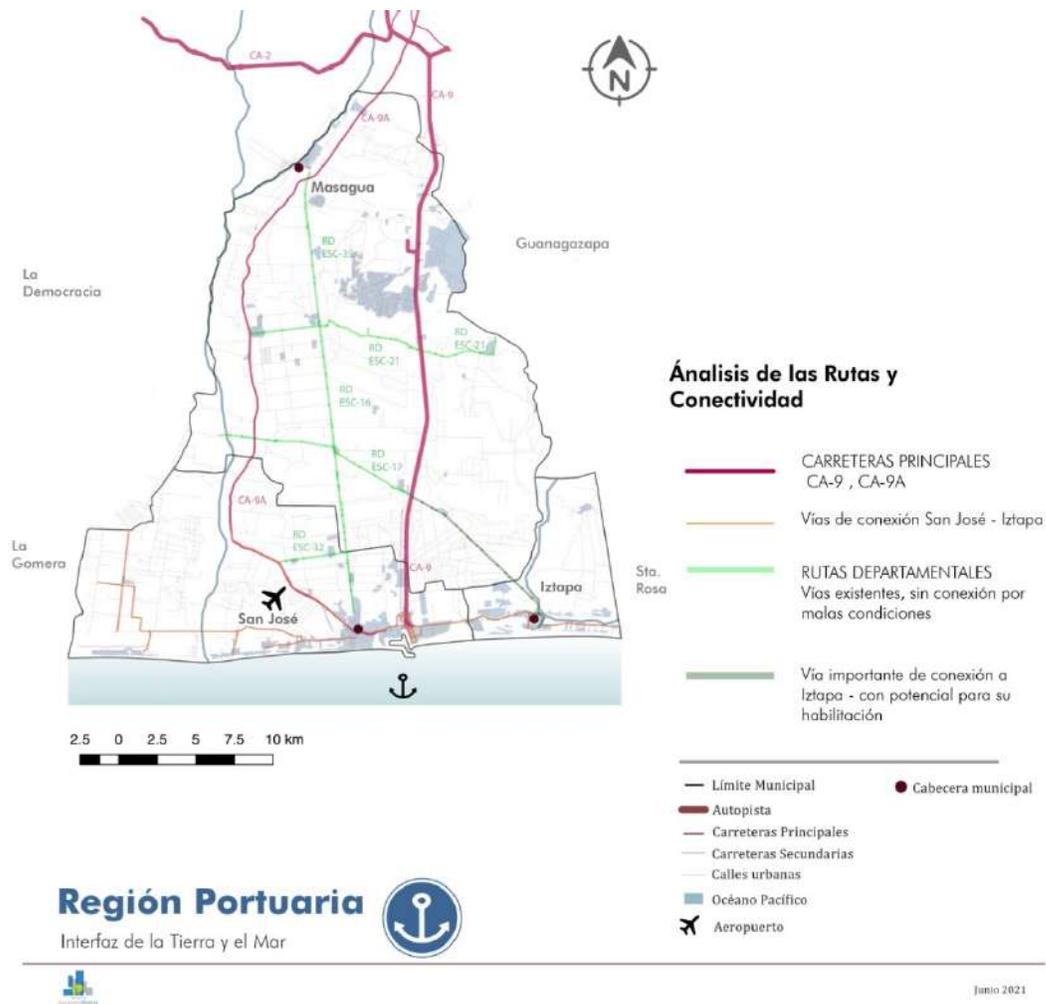
En relación con la movilidad en la región portuaria se concentra mayoritariamente en la autopista CA-09 la cual está compuesta de un tránsito mixto, pero predominantemente transporte pesado con fines logísticos e industriales. Es necesaria una intervención de mantenimiento y reparación de la vía de manera permanente.

No existe movilidad en sentido oriente-poniente, lo que limita el desarrollo urbano, especialmente los municipios de San José e Iztapa, existe alto potencial de desarrollo de vías a lo largo de la ruta CA-09 en

dirección poniente conectando con la ruta CA-09A con las rutas RD-ESC17 y RD-ESC21 las cuales son utilizadas actualmente como vías de conexión para transporte de carga industrial, ver mapa 2.

La movilidad aérea es otro aspecto que debe tomarse en consideración como un potencial de desarrollo debido a que la región cuenta con un aeropuerto y un aeródromo a tan solo 14km de distancia uno del otro. El aeropuerto tiene planes de mejora de la pista y expansión de los servicios incluyendo una zona de COMBEX para habilitación aeroportuaria de carga.

La movilidad es un tema fundamental para abordar la competitividad de la región. La lectura que se hace en el diagnóstico muestra la necesidad de fortalecer la infraestructura vial principalmente entre los ejes que conectan Escuintla con Puerto San José. Será fundamental también pensar en resolver el problema del nodo logístico en las afueras del Puerto Quetzal y habilitar un paso más eficiente entre Iztapa y Puerto San José. Se plantea también la posibilidad de reactivar la línea de tren para carga entre San José y Escuintla habilitando una serie de zonas estratégicas para el desarrollo logístico en el municipio de Masagua.



Mapa 2. Análisis de rutas y conectividad
Fuente: Elaboración propia con datos del CIV.

3.2. Empleo y servicios públicos básicos

La población que conforman los tres municipios de la Ciudad Portuaria de San José supera las 126 mil personas, cerca de 35 mil hogares. Es una población mayoritariamente rural, dispersa, con acceso limitado a los servicios básicos y cuya principal fuente de trabajo es el sector agrícola.

Además de la población local, en el territorio se movilizan diversos grupos de personas que llegan de todo el país por fines laborales, de turismo y recreación. La atención de la población resulta una oportunidad para el impulso del sector turístico en esta región.

Por otro lado, la población de la Subregión Portuaria es joven, se estima que más del 43% de la población

tiene menos de 19 años, ver gráfico 1. Situación que es una oportunidad considerando que la población joven pueda insertarse de manera adecuada a actividades productivas generadas en la región, esto acompañado de programas de formación técnica y especializada la cual será demandada en el corto y mediano plazo.

Un desafío es la demanda de servicios y atención que requiere la población joven para insertarse adecuadamente en las actividades productivas de la zona. En los municipios actualmente no existen programas de formación técnica, implementarlos permitirá generar oportunidades en la población joven para su inserción laboral.

Pirámide Poblacional Ciudad Portuaria de San José

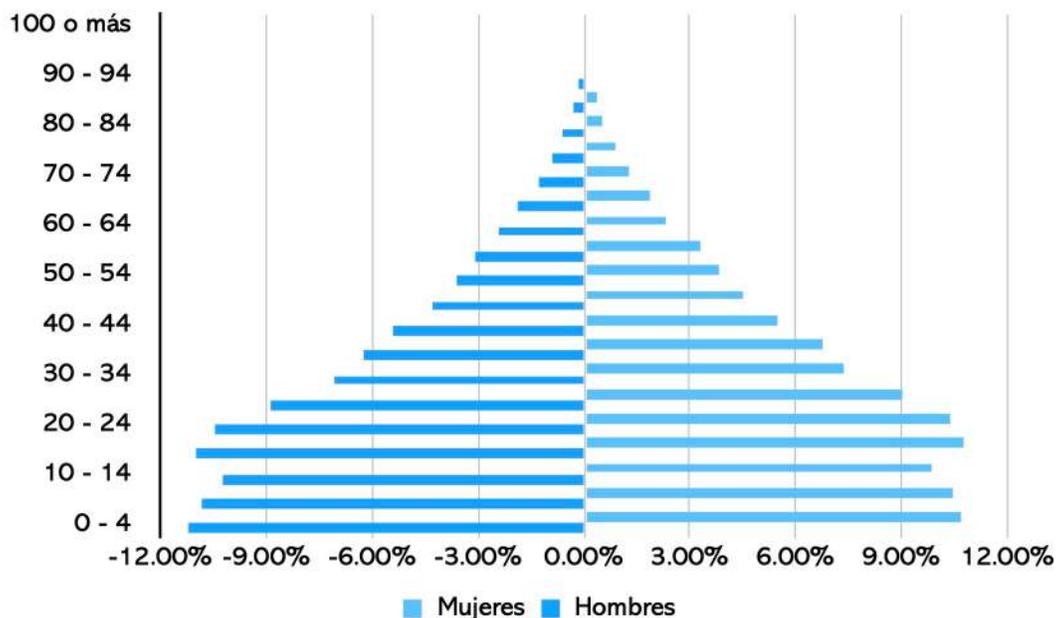
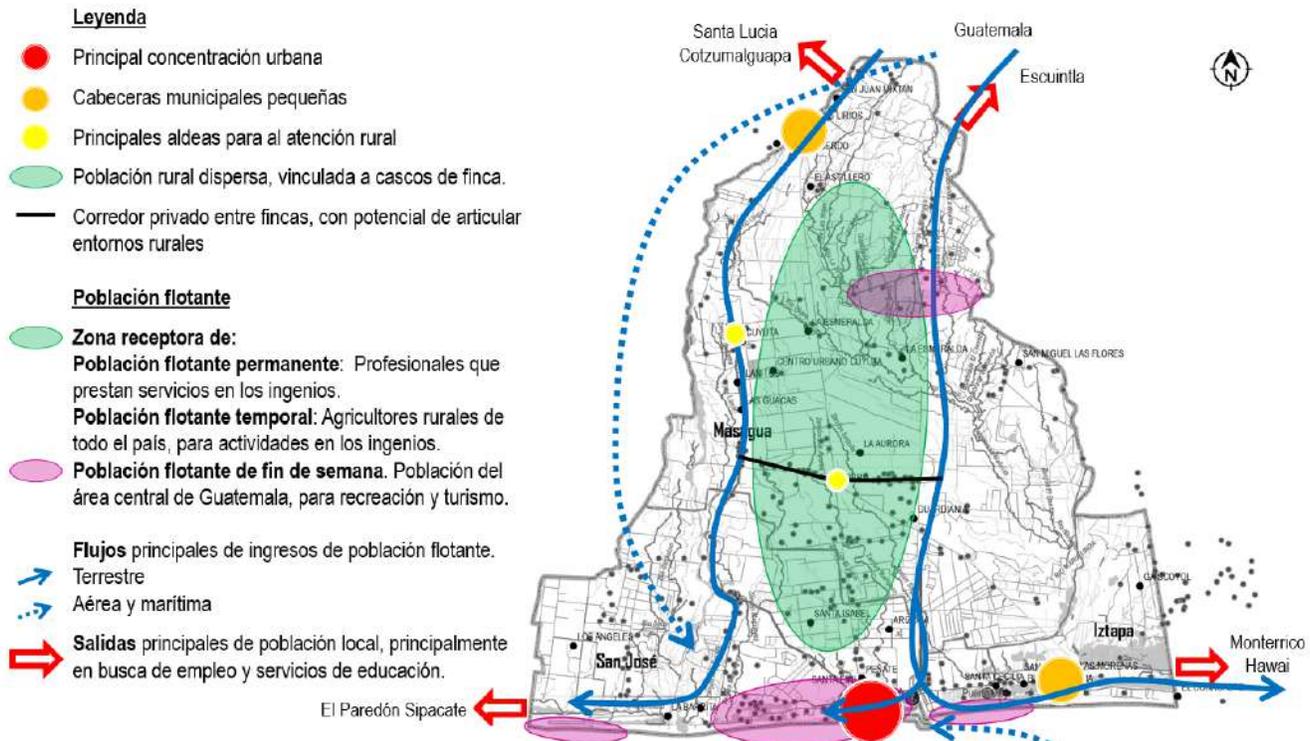


Gráfico 1: Pirámide Poblacional de la Ciudad Portuaria de San José.
Fuente: INE, XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda - 2018

La principal concentración de población urbana es la cabecera del municipio de San José. Las cabeceras de Iztapa y Masagua son pequeñas, con dinámicas más rurales, poca densidad poblacional y con muy limitada presencia de actividades económicas.

Por otra parte, la cercanía al puerto, su topografía bastante plana, la capacidad de prestar servicios al sector empresarial (energía eléctrica principalmente), su ubicación, los potenciales recursos del mar, la belleza escénica, su clima, entre otros, abre oportunidades para el desarrollo innovador de la población local.

La apuesta de Desarrollo Económico de este territorio se orienta a fortalecer el desarrollo logístico-portuario-industrial y el desarrollo de la agroindustria, a dinamizar el turismo y la comercialización de productos del mar y, a aumentar los empleos en la prestación de servicios principalmente en las centralidades de la región. Considerando esta orientación estratégica y las condiciones socioeconómicas de la mayoría, la ETCOM plantea acciones para insertar a la población local a las actividades productivas de manera sostenible. (Ver síntesis en mapa 3).



Mapa 3. Esquema de Dinámicas Sociales sobre Jerarquía de Lugares Poblados y Población Flotante

Fuente: Elaboración propia para el proceso ETCOM Puerto San José.

3.3. Desarrollo Económico

La región portuaria depende significativamente de tres sectores productivos principales: Agroindustrial, Logístico entorno a las actividades portuarias y Turístico ver mapa 4.

Sector agroindustrial:

Existe una predominancia geográfica del uso de tierra para productos agroindustriales, especialmente en Masagua. Esto incluye las áreas destinadas principalmente a la producción de la caña de azúcar, otros cultivos anuales en menores extensiones y el barbecho para la recuperación de suelos.

El azúcar se cultiva en esta región porque históricamente ha desarrollado vínculos económicos estrechos con los factores de producción que tiene en abundancia mano de obra y tierra.

Históricamente, se evidencian avances respecto a la formalidad de las relaciones laborales y los beneficios que les proporcionan los patronos a sus empleados. Sin embargo, se observan deficiencias en los niveles de ingresos familiares, lo cual se ve reflejado en las condiciones de vida y niveles educativos, lo cual incrementa la dependencia de la industria en mano de obra poco calificada. De igual manera, el uso intensivo de tierra y agua en el sector obedece a la abundancia de disponibilidad en el área y se ve reflejada en poca innovación en sectores fuera de la industria azucarera.

Los altos niveles de eficiencia por hectárea sembrada y la autodependencia energética contribuyen a mantener al sector competitivo a nivel nacional, aunque hay gran necesidad de mejoras para competir abiertamente en el mercado internacional.

Sector Logístico:

El área de Puerto Quetzal, en el municipio de San José, resalta como polo de actividades de Logística y Comercio. Es un sector altamente productivo en comparación a los otros sectores, especialmente en términos de valor económico generado por extensión de tierra utilizada para estas actividades.

Puerto Quetzal, junto a Boyas de San José, representan casi la mitad (47%) del tonelaje comercial total del país y casi un tercio (31%) del valor total del comercio internacional. Esto representa un flujo constante de bienes con valor económico que actualmente genera ingresos para industrias y gobierno a nivel nacional, pero podría ser mejor aprovechado para el área local.

El tipo de carga movilizada en Puerto Quetzal está directamente relacionado con la infraestructura y superestructura desarrollada en sus instalaciones. Por esa razón predomina la carga a granel de distintos productos para consumo nacional, ver gráfico 2.

Las actividades relacionadas al puerto generan varios beneficios económicos a nivel nacional, pero se ven limitados en su capacidad de generar beneficios locales y exclusivos para los municipios de la zona. El potencial de mejorar esta realidad yace en la capacidad que tengan los gobiernos locales de integrar servicios complementarios a las actividades portuarias a través de infraestructura, incentivos, capacidad instalada en equipos municipales y servicios a la fuerza laboral especializada que trabaja o transita en estos puertos. En la tabla 2 se evidencia el peso que tiene el Puerto Quetzal en relación con el total de movimientos portuarios en el país.

Principales productos movilizados en exportaciones e importaciones (ene-dic 2020)

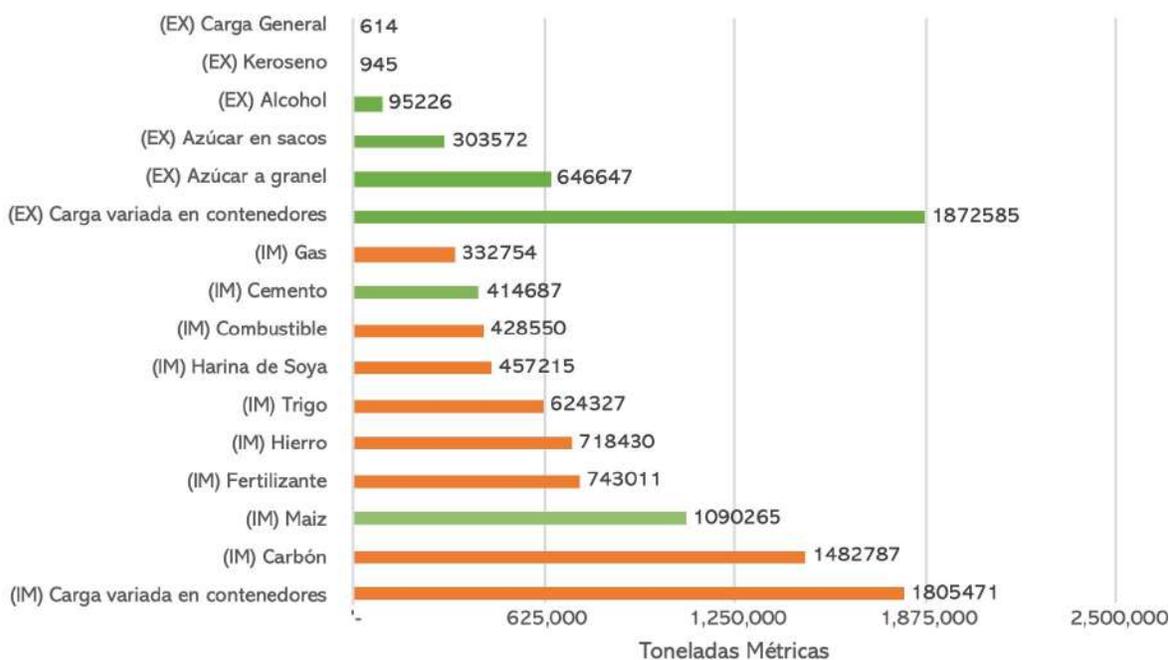


Gráfico 2. Principales Productos de Exportación año 2020

Fuente: elaboración propia con datos de empresas portuarias procesada por la Comisión Portuaria Nacional

	2018		2019		2020	
	USD	%	USD	%	USD	%
Total, País	30,643,991.9	100%	31,065,300.2	100%	29,768,064.1	100%
Puertos terrestres	8,152,666.5	27%	8,345,487.1	27%	8,188,572.0	28%
Puertos aéreos	2,914,088.4	10%	2,999,500.5	10%	2,892,093.2	10%
Puerto Barrios	2,782,910.0	9%	3,096,152.2	10%	3,203,059.5	11%
Santo Tomas	6,613,370.2	22%	6,257,630.7	20%	6,121,789.2	21%
Puerto Quetzal	10,180,956.9	33%	10,366,529.7	33%	9,362,550.2	31%

Tabla 2. Distribución de movimientos por puertos de 2018-2020, en USD (valor CIF de importaciones y valor FOB de exportaciones)

Fuente: Elaboración propia con estadísticas macroeconómicas del Banco de Guatemala procesadas por la Comisión Portuaria Nacional.

Sector Turístico:

A lo largo de la franja costera vemos una predominancia de actividades turísticas o de recreación. Eso aplica para los municipios de San José e Iztapa.

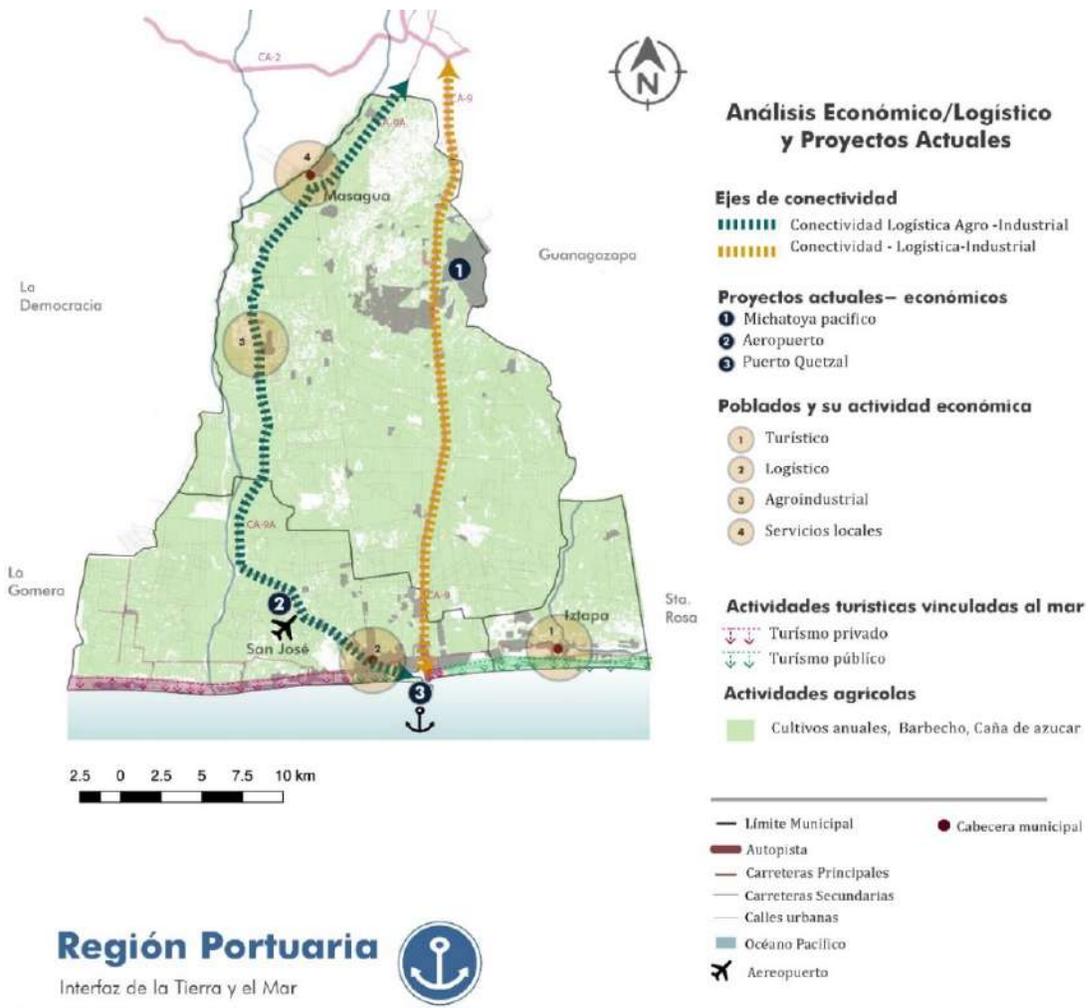
Aún con legislación que dicta de manera normativa que las playas son espacios de acceso público, las condiciones actuales de las distintas secciones en las playas de San José e Iztapa no garantizan que toda la playa sea un bien público (no excluible y no rival). Actualmente largas extensiones de sus playas son mejor clasificadas como bienes club (excluibles, pero no rivales), o de acceso común (no excluibles pero rivales). Esta identificación de áreas permite adoptar políticas públicas adecuadas y ajustadas para las distintas secciones de las playas.

Las distintas secciones permiten y/o fomentan distintos servicios complementarios a la industria de la hospitalidad y representa un alto potencial para la mejora de capacidades técnicas en la población local. Es importante resaltar la responsabilidad de las municipalidades en facilitar esa capacitación e integrar servicios municipales que les competen para hacer estas industrias sostenibles a mediano y largo plazo.

Como se aprecia, existe una predominancia geográfica del uso de tierra para productos agroindustriales, lo cual incluye las áreas destinadas principalmente al cultivo de caña de azúcar, otros cultivos anuales en menores extensiones y al barbecho para la recuperación de suelos.

A diferencia del caso anterior, el sector logístico utiliza poco espacio, geográficamente hablando, pero genera mucho valor comercial, incluso a nivel nacional. En otras palabras, es altamente productivo en relación con el espacio que ocupa. Esto se debe a que representa una puerta comercial al mercado global y concentra en sí casi la mitad (47%) del tonelaje comercial total de país y casi un tercio (31%) del valor total del comercio internacional.

Finalmente, el sector turístico es clave para las poblaciones costeras ya que las actividades de agroindustria y las actividades portuarias se ven remplazadas en toda la costa por actividades de recreación o turismo. Sin embargo, aún representa un sector con características de industria en su etapa inicial, lo cual representa un potencial alto de crecimiento y con importantes brechas a cerrar para generar mayores beneficios a la región portuaria.



Región Portuaria
Interfaz de la Tierra y el Mar



Junio 2021

Mapa 4 Sectores Económicos de la Subregión. Fuente: Elaboración propia.

3.4. Recursos ambientales

Es de suma importancia la conservación y el buen manejo del capital natural de la Ciudad Portuaria de San José para elevar la competitividad del territorio, ya que los recursos de agua, suelo, bosque, y recursos forestales marino-costeros, son parte fundamental de la economía actual de la población, así como de los sectores productivos que en conjunto forman parte del ecosistema regional que garantizan la vida y la productividad regional.

Por lo anterior es necesaria la buena gestión y manejo de los ecosistemas estratégicos costeros y marinos, así como la recuperación y restauración del paisaje forestal en áreas que desempeñan funciones ecológicas vitales como el de captación y producción de agua, protección costera y regulación del clima, a través del fomento a las buenas prácticas agrícolas e industriales, la búsqueda de la compatibilidad entre los diferentes usos y actividades económicas, la gestión del riesgo para proteger la integridad de la población y los medios productivos y la adaptación al clima cambiante que afecta de múltiples maneras los distintos sectores del desarrollo del territorio, elevando con esto la calidad de vida de los habitantes de la región y la dinamización y crecimiento de la economía.

Existe una gran brecha en el tema de la conservación y protección de los recursos naturales en la región. Los vacíos referentes a la protección de las continuidades ecológicas y ecosistemas estratégicos como el manglar están ausentes en la actualidad.

También existe un vacío enorme en relación a la representatividad de las áreas verdes y cobertura forestal (tejidos continuos boscosos) que desempeñen además de sus funciones de prestación de servicios ecosistémicos vitales y de los que depende la economía de la población, otros servicios ecosistémicos más ligados a la dispersión, la salud y bienestar de los habitantes, áreas verdes, parques y áreas naturales que se consoliden como equipamientos tanto públicos como privados y que se sumen a una red o entramado verde y azul que a futuro detone un crecimiento de la oferta turística, de manera que haga crecer el motor económico turístico para el territorio.

Por otro lado, el territorio de la ciudad portuaria tiene alta susceptibilidad a las inundaciones, es necesario considerar la adaptación al cambio climático y el fomento de la gestión del riesgo a inundaciones, que proteja de manera integral la vida de la población, así como las actividades económicas fundamentales de subsistencia y aquellas que representen a los motores económicos del área.

Un hallazgo importante es el vacío identificado sobre los ecosistemas estratégicos de la región, particularmente el del mangle, que no están siendo adecuadamente protegidos con representatividad adecuada, tratándose de un ecosistema muy importante que brinda servicios ecosistémicos claves para las economías familiares.

El componente natural de la ciudad portuaria tiene un alto potencial de productividad de la región, lo anterior si es aprovechado de manera sostenible: Con una adecuada conservación y buen manejo de los ecosistemas estratégicos, recuperación y restauración de los paisajes forestales, protección de la red hídrica y reconversión agrícola a prácticas menos contaminantes.

En el mapa 5 se visualizan las condicionantes ambientales que a su vez son el potencial de recursos ecosistémicos de la subregión.

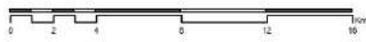
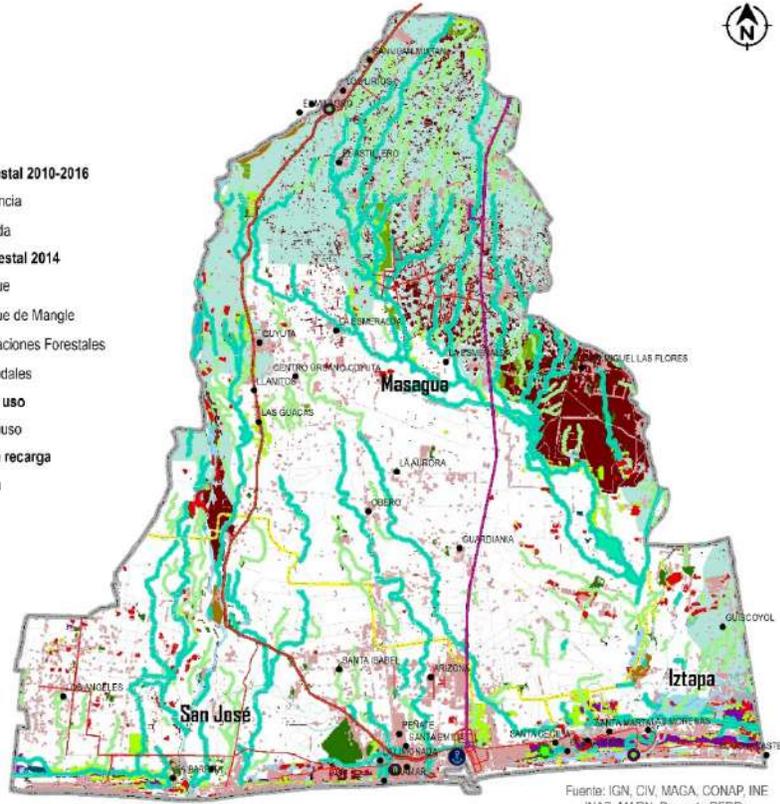
MAPA DE CONDICIONANTES AMBIENTALES

ESTRATEGIA TERRITORIAL DE COMPETITIVIDAD
CIUDAD PORTUARIA DE SAN JOSÉ

SIMBOLOGÍA

- Cabeceras municipales
- Puerto Quetzal
- Lugares poblados importantes
- Red vial (IGN)**
 - Pavimentado
 - No Pavimentado
 - CA-9A
 - Autopista
- Red hidrográfica**
 - Río Perenne
 - Curso de agua Intermitente
- ▭ Limite Ciudad Portuaria
- ▭ Limites municipales
- ▭ Urbano / Edificaciones
- ▭ Cuerpos de agua
- ▭ RNP Puerto Viejo (SIGAP)
- ▭ Amort. 75 m. Red Hidrográfica Perenne
- ▭ Amort. 50 m. Red Hidrográfica Intermitente
- ▭ Erosión moderada

- Dinámica forestal 2010-2016**
 - Ganancia
 - Pérdida
- Cobertura forestal 2014**
 - Bosque
 - Bosque de Mangle
 - Plantaciones Forestales
 - Humedales
- Intensidad de uso**
 - Sobreuso
- Categorías de recarga**
 - Media



Fuente: IGN, CIV, MAGA, CONAP, INE, INAB, MARN, Proyecto REDD+
Fecha de elaboración: mayo 2021.
Edición: Grupo Innovatera, S.A.



Mapa 5. Condicionantes Ambientales de la Subregión
Fuente: Elaboración propia 2021, en base a GIT, GIMBUT, MAGA, IGN, INAB, MARN, RED++.

3.5. Fortalecimiento Institucional

Para analizar las capacidades y desafíos institucionales en el territorio se realizó como parte del diagnóstico el análisis del índice de competitividad local -ICL- el cual es un instrumento desarrollado por FUNDESA para replicar la forma en que el Foro Económico Mundial por sus siglas en inglés WEF mide la competitividad a nivel global y homologarlo a nivel departamental, de las 9 ciudades intermedias del país y a nivel local en los 340 municipios.

El ICL compila datos estadísticos de más de 20 fuentes de información lo cual genera 43 variables estadísticas que permite la medición de la competitividad del país, en doce pilares: Instituciones, infraestructura, adopción de tecnologías de la información, entorno económico, salud, fuerza laboral y talento, inversión productiva, mercado laboral, sistema financiero, tamaño del mercado, dinamismo de negocios y capacidad de innovación.

Los principales desafíos institucionales, locales y sectoriales de los pilares más relevantes son:

En el pilar institucional (tabla 3), existen desafíos sobre intervenciones de carácter sectorial y competencias delegadas a los municipios, en relación con las extorsiones y la cantidad de homicidios, esto depende de una buena gobernanza de las instituciones encargadas del orden público y la seguridad; por otro lado, la gestión municipal indicador que es extraído del ranking de la gestión municipal elaborado por SEGEPLAN presenta una evaluación media para los tres municipios de Masagua, San José e Iztapa, evidencia de que las tres municipalidades requieren un acompañamiento para fortalecer su gestión territorial.

Pilares	Núm.	Indicador	Datos	Masagua	San José	Iztapa	Subregión
INSTITUCIONES	1	INSTITUCIONES		60.76	24.21	47.58	44.18
	1.1	Tasa de Extorsiones	Extorsiones por 100,000 habitantes	76.84	139.43	66.83	94.37
	1.2	Tasa de Homicidios	Homicidios por 100,000 habitantes	34.15	67.42	46.27	49.28
	1.3	Faltas Judiciales	Faltas por 100,000 habitantes	245.46	854.95	421.57	507.33
	1.4	Conflictividad	Casos por Conflictividad Agraria	0	10	0	3.33
	1.5	Gestión Municipal	Ranking Gestión Municipal	44.65	48.93	48.37	47.32
	1.6	Información Catastral	PDM-OT (finalizado, en proceso, interés)	75	0	0	25.00

Tabla 3. Pilar Institucional datos estadísticos

Fuente: Índice de Competitividad Local año 2020, Fundación para el Desarrollo de Guatemala FUNDESA

El pilar infraestructura (ver tabla 4) evalúa la capacidad de los territorios para ser competitivos, hay un indicador que es competencia municipal y es el relacionado a la inversión en agua y saneamiento el cual tiene impactos principalmente en la disminución de brechas sociales, con consecuencias económicas y ambientales. De los 3 municipios,

Masagua e Iztapa tienen una alta brecha en su red vial de comunicación, Masagua es el peor evaluado en cuanto a la cobertura de agua y saneamiento, y presenta una baja evaluación con alto déficit de vivienda.

Pilares	Núm.	Indicador	Datos	Masagua	San José	Iztapa	Subregión
INFRAESTRUCTURA	2	Infraestructura		55.03	72.90	68.18	65.37
	2.1	Brecha de la RED VIAL	Brecha de la RED VIAL (% avance PDV 2032)	26.57%	55.56%	32.02%	0.38
	2.2	Distancia Promedio a Aeropuertos	Distancia (Km) Promedio a Aeropuertos	313.62	346.57	351.08	337.09
	2.3	Distancia Promedio a Puertos	Distancia (Km) Promedio a Puertos	267.33	273.76	275.95	272.35
	2.4	Tasa de Electrificación	Tasa de Electrificación (% hogares)	99.41%	99.75%	99.74%	1.00
	2.5	Cobertura de Agua y Saneamiento	Cobertura de Agua y Saneamiento	43.27%	67.83%	68.66%	60%
	2.6	Déficit de Vivienda	Déficit de Vivienda (% hogares)	82.04%	24.89%	28.00%	45%

Tabla 4. Pilar Infraestructura datos estadísticos

Fuente: Índice de Competitividad Local año 2020, Fundación para el Desarrollo de Guatemala - FUNDESA

El pilar de adopción de tecnologías de la información es junto al de innovación el peor evaluado de los 12 pilares. Existe una brecha digital, tanto de adopción desde la oferta como de la adopción de tecnología y la capacidad de innovar tanto en las instituciones como en las empresas. En los 3 municipios hay brechas de usuarios de internet siendo Iztapa el mejor evaluado a nivel subregional. En promedio solamente el 24% de la población usa el internet, el acceso a internet en el hogar se cae al 7%, el 11% usan computadora y el 63% el celular en promedio.

El pilar de entorno económico presenta la tasa de inflación, la pobreza y el coeficiente de Gini (el cual evalúa la desigualdad siendo el valor 0 la perfecta igualdad). Los tres indicadores dependen de múltiples factores públicos, institucionales y de mercado, la mejora depende de la gestión de actores específicos para que en un territorio exista un buen entorno económico. De los 3 municipios el mejor evaluado es San José, los desafíos de lucha contra la pobreza y la desigualdad están presentes en todos.

El pilar de salud presenta el gasto público per cápita al año cuya evaluación es muy baja, en términos generales el país gasta poco en salud. En el año 2017 según el Banco de Guatemala el país gastó 2.08% del PIB. Hay desafíos en cuanto a la lucha contra la disminución de la tasa de desnutrición crónica, en los municipios se encuentra de la siguiente manera: Masagua 23.44%; San José 17.50% e Iztapa 18.65%.

El pilar de fuerza laboral y talento evalúa el gasto público en educación el cual a nivel nacional para el año 2018 alcanzó el 2,93% del PIB, para los tres municipios los valores son bajos, la cobertura es aceptable, la cantidad de alumnos por docente tiene valores bajos en Masagua. También evalúa la capacitación técnica que provee el INTECAP que es alta. La brecha pendiente es la calidad educativa en los tres municipios.

Según el análisis anterior, es fundamental continuar los esfuerzos del fortalecimiento institucional municipal de los gobiernos locales en múltiples aspectos, planificación estratégica y ordenamiento territorial, ampliación, cobertura y calidad en la prestación de los servicios públicos, así como el uso de tecnologías al servicio a la ciudadanía a través del gobierno digital.

Es necesario además implementar una nueva gobernanza del territorio para gestionar e implementar proyectos sectoriales: Seguridad ciudadana, acceso a infraestructura de movilidad regional, salud, educación formal y técnica, gestión ambiental entre otros aspectos que son de vital importancia para el desarrollo del territorio. Lo anterior requiere del impulso de una nueva gobernanza mancomunada de la región portuaria, los municipios deben asociarse para gestionar e implementar proyectos que de manera independiente resultan más complejos por temas presupuestarios, por otro lado, permitirá la gestión de proyectos con entidades sectoriales y de la cooperación. Estas acciones son fundamentales para mejorar la competitividad de la región.



04

Estrategias para la Competitividad de la Ciudad Portuaria

4. Estrategias para la Competitividad de la Ciudad Portuaria

El Puerto Quetzal está llamado a ser el nodo portuario más importante para las relaciones de importación y exportación con la costa oeste de Estados Unidos y Sudamérica siendo el motor que mueva la economía de esta región, generando una

especialidad económica para cada territorio que la compone, relacionada directa e indirectamente con la actividad portuaria de exportación e importación.



Visión

“Al año 2032, la Ciudad Portuaria de San José es un territorio en desarrollo que genera empleo y atrae inversión nacional y extranjera en sectores de turismo, pesca, agroindustria, industria alimenticia y logística entorno a las actividades portuarias y del mar; el territorio se ha planificado y gestionado de manera sostenible aumentando la competitividad y la productividad de los distintos sectores de la economía mejorando la calidad de vida de los habitantes”



Objetivo General

“Incrementar la atracción de inversión y generación de empleo a través de la implementación de proyectos estratégicos y la gestión ordenada del territorio de manera sostenible y competitiva”

Para lograr la visión y alcanzar el objetivo que plantea la estrategia es importante considerar el aporte de las ciudades y las distintas dimensiones social, económica, ambiental e institucional, así como

lo que cada una contribuye a la competitividad de la región. Por tanto, la estrategia se plantea ejecutar en cinco ejes, la estructura se visualiza en la ilustración 3.

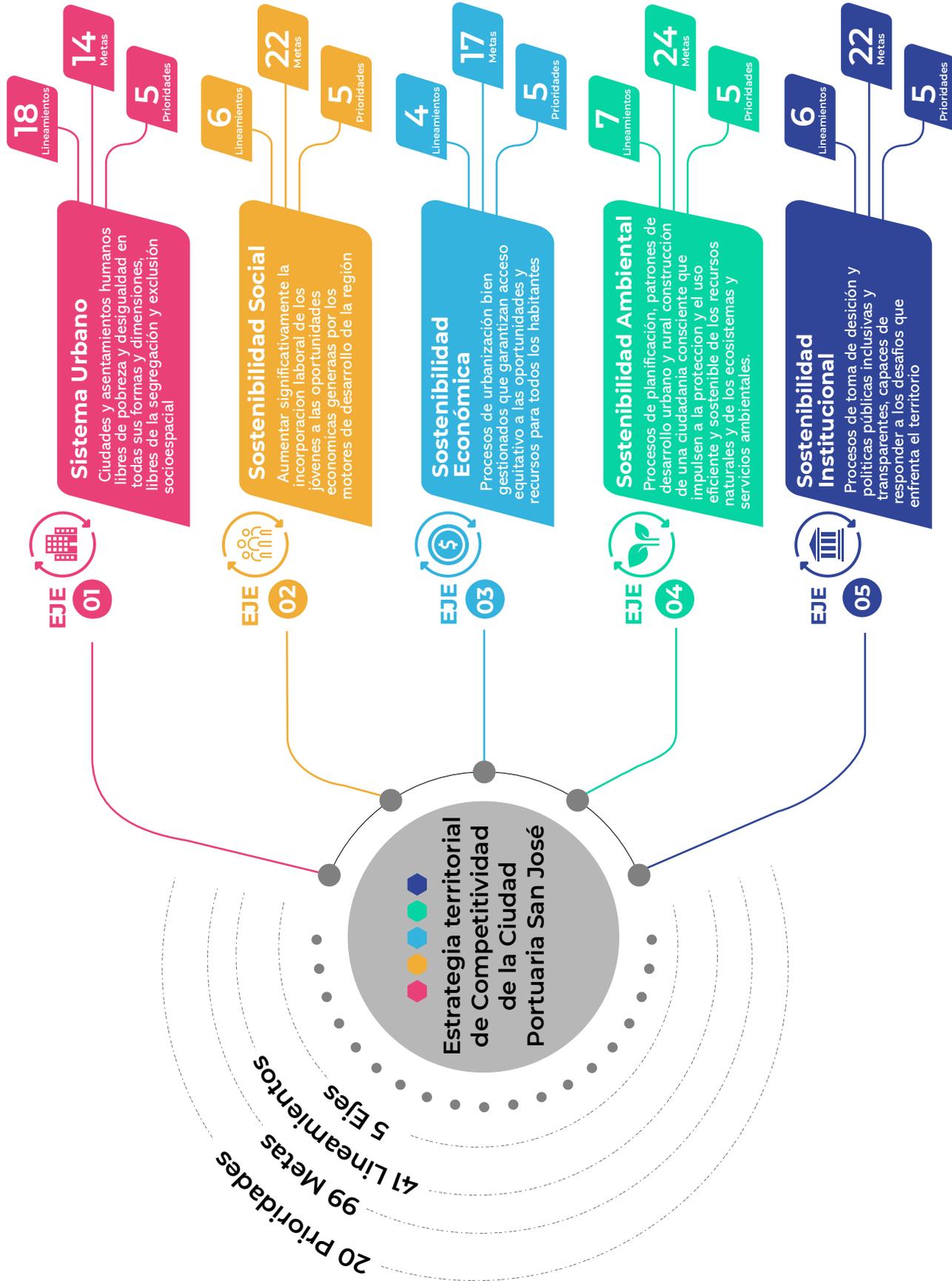


Ilustración 3. Estructura del marco lógico de la estrategia territorial de competitividad
 Fuente: Elaboración propia, año 2021



4.1 Primer Eje: Rol Estratégico del Sistema Urbano

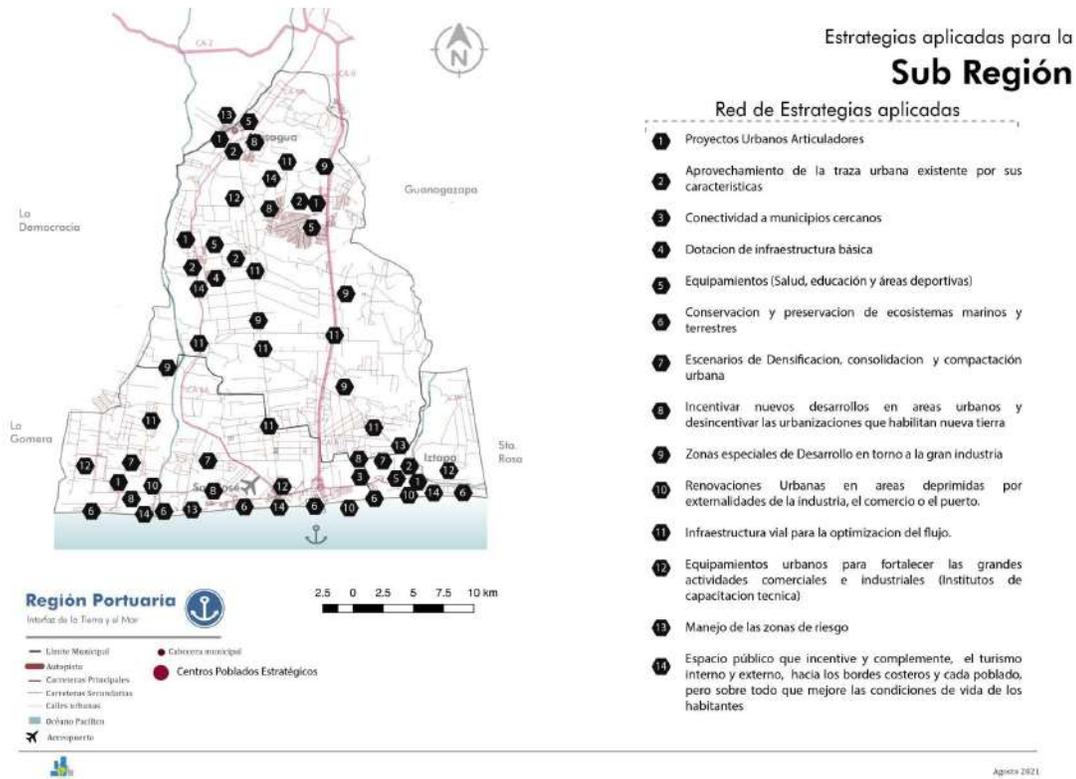
El Rol estratégico del sistema urbano para la región portuaria se resume en aprobar e implementar planes de ordenamiento territorial en los tres municipios de Masagua, San José e Iztapa y gestionar así de manera integral el territorio, los mismos deben tomar en cuenta la interdependencia y diversidad de los sistemas naturales, territoriales y políticos, como las actividades humanas, percepción del entorno a partir de un desarrollo sostenible, la industria como desarrollo económico, estableciendo políticas de protección y gestión, que garanticen la mejora en la calidad de vida de la población del territorio para alcanzar la competitividad.

La dinámica de crecimiento urbano muestra la importancia de un cambio de modelo hacia densidades mayores que logren generar escala para hacer más eficiente la prestación de servicios. El modelo habitacional disperso que se tiene en la zona no ha permitido consolidar economía y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

La estrategia de competitividad pasa por reforzar el papel de la ciudad de Puerto San José valorizando el espacio público y el litoral costero para generar una serie de centralidades atractivas para los usos comerciales residenciales y de oficinas articulados a las distintas zonas logísticas que puede albergar el puerto, por tanto las intervenciones que se pretenden alcanzar del sistema urbano, desde el punto de vista de la aplicación de las estrategias, para la ciudad portuaria son: (ver mapa 6)



- ▲ Promover el desarrollo urbano sostenible a partir del ordenamiento del crecimiento y desarrollo de los municipios y poblados cercanos, revirtiendo el crecimiento expansivo de los municipios, incentivando la densidad y orientarlo a modelos más sustentables, eficientes y compactos consolidados.
- ▲ Identificar las necesidades de mejoramiento urbano, infraestructura y servicios de las zonas vulnerables, con la finalidad de enfocar las acciones sociales hacia ellas, generando una estructura urbano-rural que garantice un nivel de servicios mínimos a la población regional.
- ▲ Fortalecer y consolidar la economía a través de la innovación de la industria y la prestación de servicios, con la creación de cadenas de valor, promoviendo la diversificación y el crecimiento de los sectores productivos de la ciudad, mediante la mezcla de usos para la ubicación de actividades productivas.
- ▲ Promover la conservación de los recursos naturales que avale una perspectiva de desarrollo económico de amplia base y con el ritmo que se desea para la región con desarrollo consciente y responsable.
- ▲ Promover la creación de redes de servicios, equipamientos y espacios públicos con las zonas rezagadas de la ciudad, para la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de la misma manera en los nuevos desarrollos y los existentes equipamientos suficientes y espacio público de acuerdo con las demandas identificadas.
- ▲ Generar complementariedad entre ciudades, promover la interconectividad entre las existentes, creando un fortalecimiento del sistema de ciudades a través de la creación de sistemas de conectividad eficiente a través del ordenamiento del suelo y la movilidad sostenible como principio rector de una planificación integral.



Mapa 6. Esquema resumen de las estrategias aplicadas en la Subregión
Fuente: Elaboración propia año 2021





Objetivo

Implementar los planes de ordenamiento territorial de las tres ciudades y territorios municipales de Masagua, San José e Iztapa, que garanticen el acceso universal a servicios básicos, movilidad, transporte eficiente y sostenible, áreas verdes y espacio público con accesibilidad universal.



Resultado

Sistema de ciudades ordenadas, movilidad sostenible, acceso universal a servicios básicos de agua y saneamiento, conservación y valorización del patrimonio cultural y natural con gestión del riesgo, aumento y recuperación de áreas verdes urbanas, espacio público, áreas recreativas con accesibilidad universal.

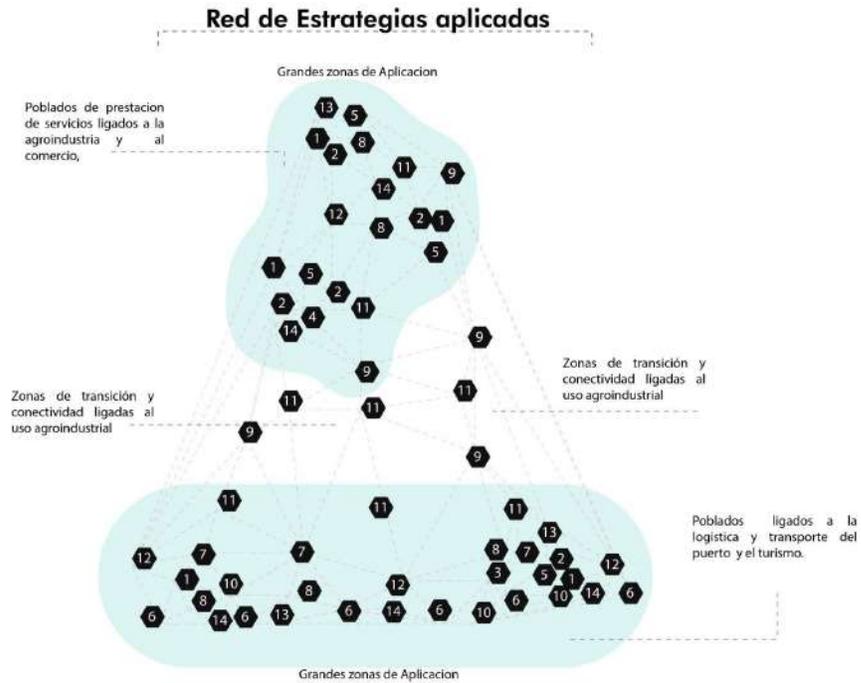


Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos, programas y proyectos del Sistema urbano se plantean en orden para los tres municipios de Masagua, Iztapa y San José:

1. Sistema Urbano en Masagua: Implementación de Ordenamiento territorial que permita la gestión de riesgo, movilidad sostenible, dotación de espacio público y equipamientos.
2. Sistema Urbano en Iztapa: Implementación de Ordenamiento territorial que permita la conservación de los recursos ambientales, gestión de riesgo, movilidad sostenible, dotación de espacio público y equipamientos.
3. Sistema Urbano en Ciudad Puerto San José: Implementación de Ordenamiento territorial, propuesta de movilidad sostenible e infraestructura vial, recuperación ambiental, dotación de espacio público y equipamientos.





Clasificación de las estrategias para el desarrollo de programas y proyectos



Ilustración 4. Esquema resumen de las estrategias aplicadas y sus grandes zonas
 Fuente: Elaboración propia, agosto 2021

4.1.1. Propuesta de movilidad Sostenible


Objetivo

Planteamiento de un sistema de macro movilidad que permita estructurar la movilidad, mejorar la eficiencia energética, económica y reducir la huella de carbono, con la finalidad de proyectar el crecimiento y el desarrollo territorial.





La estrategia se debe tomar en cuatro dimensiones específicas dependiendo la relación de funcionalidad, capacidad y envergadura que pueda llegar a tener.

a) Transporte Logístico:

Es el principal reto de la región debido a la cantidad de viajes que genera, el volumen de mercancías que transporta y todas las externalidades que representa en cuestión de inversión, mantenimiento, manejo, regulación y control.

Tiene dos matices, el transporte logístico portuario de importaciones y exportaciones a nivel nacional que es tránsito de paso entre la actividad portuaria y la ciudad de Guatemala y el transporte logístico propio del territorio de la actividad agroforestal y los desarrollos industriales que están dentro del territorio o en centralidades cercanas a este.

b) Transporte Colectivo

El transporte colectivo en la región se ha caracterizado por el rápido crecimiento de servicio de moto taxis (baja capacidad), aunque existen servicios de transporte colectivo tipo microbuses (capacidad media) intermunicipales y buses extraurbanos que son interdepartamentales (alta capacidad).

Esta segmentación ha hecho que el reto del transporte colectivo sea mediante la aplicación de marcos normativos y regulatorios que permitan el desarrollo de la región.

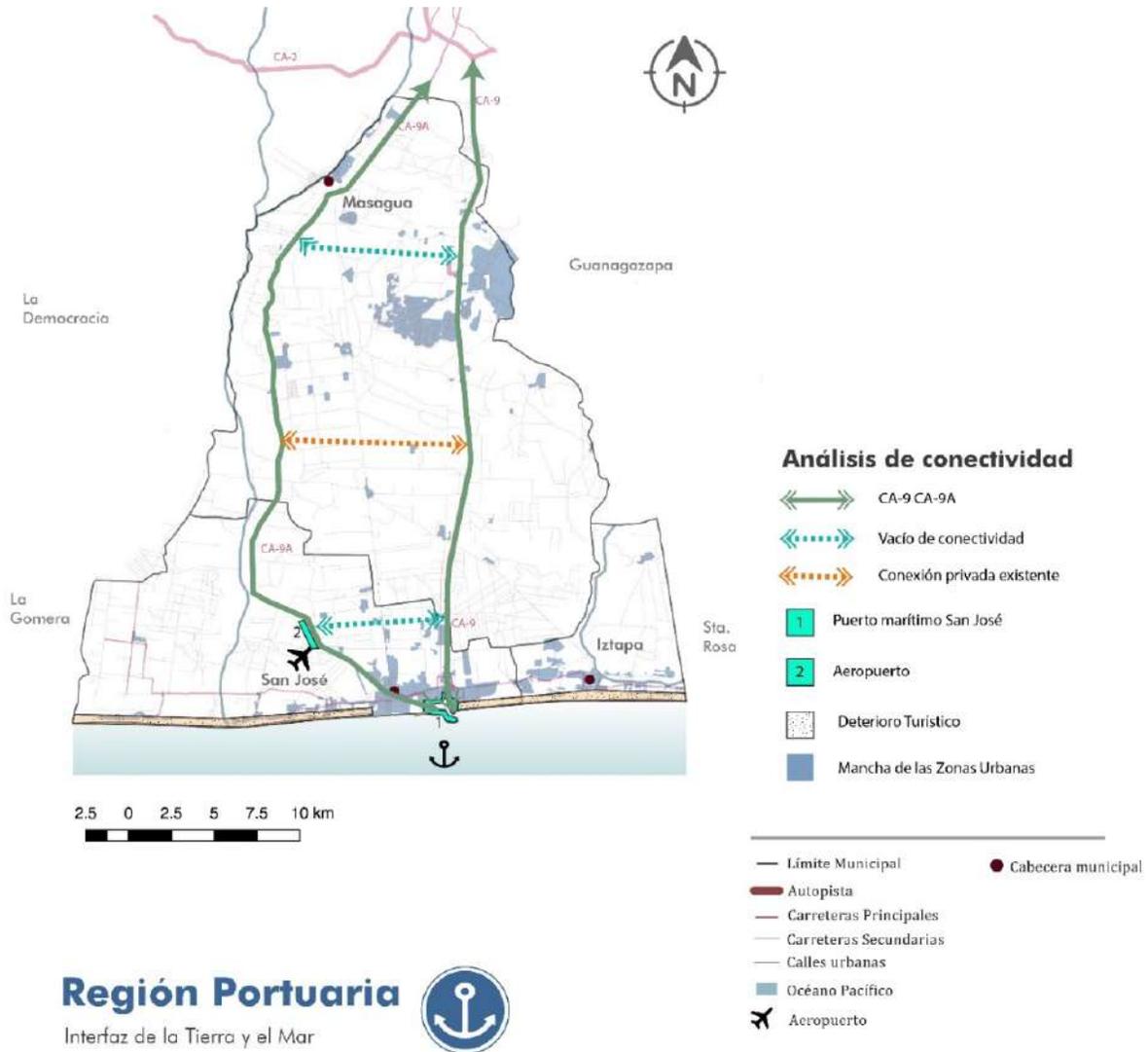
c) Movilidad Esporádica

La movilidad esporádica se produce con la creciente demanda temporal que responde a determinadas estaciones o eventos durante el año, por temporadas vacacionales, fines de semana, desarrollo de zonas de desembarque de cruceros y otro tipo de factores que pueden afectar la movilidad cotidiana.

d) Intermodalidad y Multimodalidad

Aplicando una adecuada distribución de la movilidad para evitar la saturación de las vías, mejorar la cobertura de los sistemas de transporte y fomentar la reducción de la oferta de transporte para lograr una adecuada gestión de la demanda.





Región Portuaria
Interfaz de la Tierra y el Mar



Mayo 2021

Mapa 7. Análisis de Conectividad





4.2 Segundo Eje: Sostenibilidad Social

La población de la Ciudad Portuaria es joven, se estima que más del 43% de la población tiene menos de 19 años. Situación que es una oportunidad considerando si se atiende la demanda de servicios y atención que requiere la población joven para insertarse adecuadamente en las actividades productivas de la zona mejorando sus capacidades de formación técnica y educativa. Actualmente en los municipios la capacitación técnica es limitada, lo cual no permite potencializar las oportunidades de la población joven para la inserción laboral a nivel local.

Vivir en el entorno costero implica un reto, pero también una serie de oportunidades, la cercanía al puerto, su topografía plana, la capacidad de prestar servicios al sector empresarial, su ubicación, los potenciales recursos del mar, la belleza escénica, su clima, entre otros, abre oportunidades para el desarrollo innovador de la población local.

La apuesta de Desarrollo Económico de este territorio se orienta a fortalecer el desarrollo logístico-portuario-industrial y el desarrollo de la agroindustria, a dinamizar el turismo y la comercialización de productos del mar, aumentando la oferta laboral capacitada y la generación de nuevos empleos en la prestación de servicios principalmente en las centralidades de la región.



El enfoque en el desarrollo social para la ETCOM de Puerto San José implica una serie de propuestas orientadas a generar una evolución o cambio positivo en las relaciones entre individuos, grupos e instituciones en una sociedad. El Desarrollo Social está relacionado principalmente a generar condiciones que permitan a la población el desarrollo humano y económico. “La competitividad es el conjunto de condiciones para incrementar la productividad”.

Como el mecanismo orientador del desarrollo económico, “busca contribuir al mejoramiento del desempeño de los clústeres productivos con mayor potencial de generación de empleos formales, para la inserción de más guatemaltecos en la fuerza laboral; mediante la mejora de las condiciones de competitividad priorizadas a nivel nacional y local, en los territorios priorizados para consolidarse como ciudades intermedias, proporcionando una respuesta a la dinámica económica, política y social”.



Objetivo

Aumentar significativamente la incorporación laboral de los jóvenes a las oportunidades económicas y desarrollo de sus capacidades individuales y sociales para la inserción laboral, vinculada a los principales motores de desarrollo de la región. Las municipalidades mejoran la prestación de los servicios en su territorio.



Resultado

Aumento de la oferta laboral capacitada que permitirá la generación de nuevos empleos, garantizando a la población el acceso a oportunidades de empleo y desarrollo económico, así como el acceso a los bienes y servicios de las ciudades.



Lineamientos Estratégicos

Se concentran en desarrollar capacidades individuales y sociales para facilitar la inserción de la población joven a las oportunidades de empleo, desarrollo económico y garantizar el acceso a los servicios públicos municipales en todo el territorio.

1. Acompañamiento a la incorporación laboral de jóvenes. Aumentar la incorporación laboral de los jóvenes y las mujeres en las actividades desarrolladas en los motores de desarrollo económico impulsados en la región.
2. Incentivar la diversificación laboral y productiva para generar empleo a familias en condiciones de pobreza. Desarrollar nuevas fuentes de empleo en complemento a la necesidad de ingresos de las familias que dependen de actividades agrícolas estacionaria





Lineamientos Estratégicos

3. Fortalecimiento estratégico de centralidades para el acceso a servicios públicos y privados que favorezcan el desarrollo económico incluyente. Las Centralidades Regionales establecidas deben contar al menos con Centro de Capacitación Técnica, mercado para productos locales, servicio de salud, sede universitaria con carreras afines, centro de apoyo a MIPYMES, oficina de inspección de trabajo y centro de cuidado infantil.
4. Promoción de la identidad territorial como elemento articulador social. Implementar un programa que permita poner en valor la cultura relacionada al puerto, al mar y el ecosistema costero.
5. Asegurar el acceso a los servicios públicos municipales a la población, sector productivo y empresas. Implementar programas urbanos y rurales para asegurar el acceso al agua para consumo humano para el 100% de hogares y empresas, cobertura de la red de drenajes y del sistema de tratamiento de desechos sólidos y líquidos de la región.





4.3. Tercer Eje: Sostenibilidad Económica

La región portuaria depende significativamente de tres sectores productivos principales: Agroindustrial, Logístico y Turístico.

La existencia y predominancia de estos tres sectores es comprensible desde el punto de vista teórico, al evaluar los factores de producción disponibles en el territorio, es decir, las industrias que operan en la región lo hacen porque tienen tierra y mano de obra poco calificada, además de la existencia del puerto y la playa. Sin embargo, al comparar con otras experiencias internacionales, queda claro que es posible, a través de estrategias interinstitucionales y sectoriales, crear o fomentar abundancia de distintos factores de producción. Esta abundancia de nuevos y mejores recursos en términos de fuerza laboral, tierra y capital, si es deliberadamente implementada, puede dirigir el desarrollo de las zonas portuarias en la dirección deseada y de manera más acelerada.

En otras palabras, es posible planificar y ejecutar la introducción de otros factores de producción para cambiar la realidad de la región. En este caso, las líneas estratégicas propuestas corresponden al fortalecimiento del capital humano, el mantenimiento y mejora de infraestructura existente, y la introducción de incentivos que fomentan sectores estratégicos para la región.



Los espacios de oportunidad más significativos difieren en alcance y abordaje por lo que la estrategia integra los esfuerzos económicos a lo largo de cuatro líneas de trabajo principales, todas orientadas a desarrollar los sectores productivos existentes y potenciales de manera directa o complementaria. Estas líneas de trabajo toman como punto de partida la situación actual identificado en el diagnóstico y requieren esfuerzos interinstitucionales de distintas magnitudes para lograr su implementación.

Cabe resaltar que los esfuerzos deben ser simultáneos y su éxito dependerá de la capacidad de realizarlas de manera sinérgica. En otras palabras, los esfuerzos aislados darán resultados independientes que serán menos efectivos al compararlos con los resultados que podrían lograr si se realizan de manera complementaria y paralela.

La ejecución de estas líneas de trabajo debe percibirse como inversión dado que su objetivo principal es generar resultados a mediano y largo plazo, que aumente la competitividad internacional del territorio en cuestión. La apuesta consiste en reconocer que los fondos destinados a la mejora en la calidad de factores de producción, rendirán frutos en términos de valor agregado para la producción local.

Esto representa simultáneamente, desarrollar el capital humano, regenerar el capital físico, impulsar el crecimiento guiado por exportaciones y valorizar a través del turismo el capital cultural y natural de la región. Una región con estas prioridades genera un ambiente de mayor y mejor empleo, menor estacionalidad y mayor estabilidad de la actividad económica, lo que se traduce en mayor bienestar en la población local y visitantes.

De manera más concreta, la inversión pública debe verse convertida en obras de infraestructura que conecten eficientemente servicios municipales o nacionales y que faciliten hacer negocios en el sector así como normativas que generen marcos de inversión confiables, rentables e innovadores.

El resultado final será un flujo complementario de capital privado para la generación de empleo en industrias que utilizan mejor talento humano, que generan rentabilidad local y que sirven de incentivo para mercados e industrias con potencial de desarrollo.



Objetivo

Desarrollar en el sector empresarial de la región portuaria, mayor valor para los empresarios y sus trabajadores a través de una producción más sofisticada, innovadora y a mayor escala de los motores económicos actuales y futuros que permita aumentar los empleos y la inversión.



Resultado

Fomento del empleo pleno y productivo. Integración de la innovación a los sectores económicos lo cual impacta en la mejora de la competitividad y la atracción de inversión





Lineamientos Estratégicos

1. Fortalecimiento del rendimiento en los factores de producción. Es necesario reconocer que los factores de producción abundantes de la región portuaria responden a los sectores productivos actuales. Sin embargo, su rendimiento es relativamente bajo frente a sectores productivos alcanzables a mediano plazo.

La abundancia de mano de obra poco calificada y tierras altamente cultivables y relativamente planas, representan potencial en la transformación de los sectores productivos de la región, el cual requiere inversión en educación y capacitación técnica para la producción de productos de mayor valor y la evaluación del uso de suelos para actividades más rentables.

Implica desarrollar la calidad y acrecentar la cantidad de factores de producción disponibles en la región de manera que su contribución al sector productivo resulte en retornos de mayor valor.

2. Infraestructura y factores facilitadores de competitividad. Se hace imperativo habilitar vías de conectividad y procesos institucionales para el flujo eficiente de bienes, servicios, capital y fuerza laboral hacia y desde la región portuaria. Los niveles de comercio internacional se ven influenciados directamente por la capacidad de conectar eficientemente los puertos internacionales con el mercado nacional, por lo que un crecimiento impulsado por mayor exportación requiere de inversión pública y privada que facilite los factores de competitividad regional.

3. Desarrollo productivo para sectores existentes. Aumento en la rentabilidad de los sectores productivos existentes en la región orientado a un desarrollo pleno e inclusivo, específicamente para la región portuaria. Las experiencias de procesos de capacitación, innovación y respuesta a shocks externos observadas en las industrias existentes demuestran resiliencia y otras habilidades empresariales que podrían ser aprovechadas en otras industrias, principalmente de manufactura, si se fomenta la transformación de procesos productivos y se estimula la inversión en industrias del sector secundario con alto potencial de crecimiento y rentabilidad.



Lineamientos Estratégicos

4. Desarrollo productivo para sectores potenciales. Desarrollo de ecosistema de emprendimiento e inversión atractivo, resultante en la creación local de empleo y valor agregado. La inversión en industrias de externalización de procesos de negocios (BPO por sus siglas en inglés) ha demostrado que responde positivamente a este tipo de avances contextuales y podría revitalizar el sector de servicios en el área, empleando y capacitando la fuerza laboral regional.





4.4. Cuarto Eje: Sostenibilidad Ambiental

Es de suma importancia la conservación y el buen manejo del capital natural de la Ciudad Portuaria de San José para elevar la competitividad del territorio. Es necesaria la buena gestión y manejo de los ecosistemas estratégicos costeros y marinos, así como la recuperación y restauración del paisaje forestal en áreas que desempeñan funciones ecológicas vitales como el de captación y producción de agua, protección costera y regulación del clima, a través del fomento a las buenas prácticas agrícolas e industriales.

La búsqueda de la compatibilidad entre los diferentes usos y actividades económicas, la gestión del riesgo para proteger la integridad de la población y los medios productivos y la adaptación al clima cambiante que afecta de múltiples maneras los distintos sectores del desarrollo del territorio, elevando con esto la calidad de vida de los habitantes de la región y la dinamización y crecimiento de la economía.



Existe una gran brecha en el tema de la conservación y protección de los recursos naturales en la región. Los vacíos referentes a la protección de las continuidades ecológicas y ecosistemas estratégicos como el manglar están ausentes en la actualidad. También existe un vacío enorme en relación con la representatividad de las áreas verdes y cobertura forestal que desempeñen además de sus funciones de prestación de servicios ecosistémicos vitales y de los que depende la economía de la población.

La propuesta ambiental de la Ciudad Portuaria de San José busca sentar las bases y el andamiaje para el conjunto de acciones que deben realizarse en el territorio de los tres municipios que conforman la región y se basa en la atención a la problemática ambiental y las dinámicas que debería contribuir al desarrollo y fomento ambiental.



Objetivo

Implementar la gestión integrada de los recursos ambientales que garanticen su sostenibilidad y la protección de manera eficiente de los recursos naturales y los ecosistemas, gestionados como servicios ecosistémicos.



Resultado

Uso eficiente de los recursos naturales y promoción de patrones de producción, distribución y consumo responsable. Preservación, conservación y restauración de los sistemas naturales y de la biodiversidad en los ecosistemas urbanos y rurales



Lineamientos Estratégicos

La persecución del balance entre las distintas actividades productivas de la región, las necesidades sociales y demanda ciudadana reduciendo brechas, con ello la pobreza y la conservación del ambiente a través de la utilización sostenible de los servicios ecosistémicos es el gran reto del presente plan, para lo cual es necesario la atención imperativa de los siguientes grandes lineamientos estratégicos:

1. Conservación del ecosistema manglar, el bosque seco tropical y otros ecosistemas estratégicos como los esteros, humedales, canales, las dunas y playas.

Protección de los recursos biológicos marinos a través de la creación de áreas protegidas marinas y la armonización de la producción hidrobiológica, con la reducción de la huella ambiental en la pesca.





Lineamientos Estratégicos

3. Fortalecimiento de las capacidades en materia de conservación de los recursos naturales y gestión ambiental en el ámbito público y privado y fomento a la gobernanza de los recursos naturales.
4. Fomento al turismo y recreación a través de la consolidación de la organización comunitaria y aprovechamiento de las ventajas comparativas de la región (tours, ecoturismo, pesca deportiva, avistamiento de fauna).
5. Adaptación y resiliencia al cambio climático a través de la Gestión del Riesgo, el Manejo Integrado de Cuencas Hidrográficas y el Manejo Integrado del Recurso Hídrico.
6. La Restauración del paisaje forestal y el fomento del sector forestal y los negocios vinculados a los productos y subproductos del bosque.
7. La construcción de instrumentos de ordenanza del territorio que garanticen la protección de lo vital (bosques, agua, biodiversidad) y que fomenten el crecimiento económico ordenado y la competitividad.





4.5. Quinto Eje: Sostenibilidad Institucional

La institucionalidad local requiere implementar una serie de intervenciones que permitan una buena gobernanza de manera mancomunada para articular e implementar las acciones interinstitucionales e intersectoriales identificadas en la presente estrategia de competitividad de la Ciudad Portuaria de San José.

Por otro lado, los municipios deben continuar implementando acciones para su incorporación al gobierno digital, que permitan a la ciudadanía acceder a los servicios públicos a través de plataformas seguras que garanticen la celeridad y eficiencia en los distintos trámites municipales actuales y futuros, lo anterior requiere implementar una serie de acciones que garantice esa incorporación como parte del fortalecimiento municipal y permitan la implementación de la estrategia de competitividad.

Procesos de toma de decisión sobre una nueva gobernanza de la región portuaria, participación ciudadana y políticas públicas municipales orientadas al gobierno abierto y digital, capaces de responder a los desafíos que enfrenta el territorio y que permitan la implementación de la estrategia de competitividad y el acceso digital a los servicios públicos municipales.





Objetivo

Impulsar una nueva estructura de gobernanza mancomunada e implementar en los gobiernos Municipales de Masagua, San José e Iztapa la transformación digital, a través de infraestructura, formación del talento humano y herramientas tecnológicas que aporten a la efectividad, eficiencia y celeridad de las instituciones municipales.



Resultado

Estructuras de gobernanza y mecanismos de participación pública y acción cívica robusta, flexible y efectiva, utilizando para ello la tecnología y la implementación del gobierno digital.



Lineamientos Estratégicos

1. Gestión e implementación de una nueva gobernanza de la región portuaria.
2. Gestión e implementación de la Planificación Estratégica y el Ordenamiento Territorial a nivel municipal.
3. Gestión e implementación del Gobierno Digital.





05

**Master Plan Urbano
de San José**

El crecimiento urbano de San José e Iztapa se ha dado sobre las últimas 2 décadas de manera desordenada y discontinua, generando el modelo actual de ciudad dispersa con carencia de servicios básicos, equipamientos y espacios públicos.

Sumado a esto, la falta de planificación ha generado la disputa del territorio entre usos incompatibles tales como uso industria, logístico, espacios para turismo y zonas con usos urbanos como comercio y vivienda. Esta lucha por espacios de usos se evidencia también en el colapso de la movilidad interna, pues estos distintos usos buscan aprovechar los mismos y escasos ejes viales primarios, logrando de esta manera que el transporte pesado ingrese a zonas urbanas y que la movilidad local se mezcle con zonas de interés logístico, portuario e industrial. La mezcla de estos dos flujos genera continuo aumento en el tráfico de estas arterias.

Cómo último elemento crítico encontramos también el desgaste de las zonas de interés ambiental y zonas propensas a eventos climáticos tales como las inundaciones de los ríos y el aumento del nivel del mar, pues muchas de las zonas que deberían funcionar como áreas de inundación natural y mitigación (bordes de ríos y zonas de manglar) han sido urbanizadas e impermeabilizadas, no cumpliendo ya con su función de disminución y manejo de riesgos a inundación.

En este sentido la propuesta del plan maestro de ocupación del territorio propone por un lado la reorganización y consolidación de los principales usos del suelo de las zonas urbanas de San José e Iztapa y por el otro la inclusión de algunos proyectos de infraestructuras estratégicas que consolide en estos usos determinados, articulados por una nueva propuesta de movilidad multimodal que mejor la conectividad y accesibilidad a estos territorios.

En esta perspectiva, y utilizando las proyecciones de crecimiento de población urbana generados en el diagnóstico para la Estrategia Territorial de Competitividad, se han definido como punto de partida aquellas zonas de expansión urbana que permitan crecer a los cascos urbanos en zonas donde

no entren en conflicto con los usos turísticos, logísticos e industriales, ni tampoco en zonas de interés ambiental o con alta exposición a riesgos.

Cómo planteamiento principal se propone entonces, un crecimiento hacia las zonas norte de los cascos urbanos, delimitando estos espacios de expansión por las principales cuencas y ríos, los cuales serán organizados a través de bosques de galería, con el objetivo también de aprovecharlos, no sólo como límites a la expansión urbana, sino como espacios públicos, parques y zonas de mitigación ante riesgo a inundaciones. En estas nuevas zonas de expansión, principalmente en San José, se propone una retícula cuadrículada para completar y consolidar la malla vial existente, determinando el derecho de vía clave para las zonas de crecimiento, garantizando así una eficiente conectividad interna.

Se delimitan también áreas específicas de expansión industrial, alrededor de la CA-09 y sobre algunas zonas específicas colindantes a la zona portuaria, garantizando de esta manera que estos usos logísticos/industriales no se mezclen con los usos urbanos, turísticos y ambientales, funcionando además de manera más eficiente con las necesidades de Puerto Quetzal y del futuro aeropuerto de carga. Estas zonas de expansión consolidarán además los espacios que ya hoy ocupan otras áreas industriales, y con esto se definan programas y proyectos específicos para impulsar inversiones estratégicas en la mejora de los servicios básicos y equipamientos relacionados a los usos logísticos.

Complementario a esto, y de acuerdo con la propuesta ya establecida por PRONACOM, se identifican 3 zonas logísticas de desarrollo especial, 2 alrededor del puerto y una cercana al aeropuerto, con el fin de desarrollar espacios logísticos de servicios a estas grandes infraestructuras estratégicas.

El plan maestro define también sobre la línea costera de San José un espacio para la renovación urbana y la valorización de los servicios turísticos, tanto local como para el turismo internacional, por lo cual se plantea el proyecto de generar una Rambla a modo

de malecón que pueda correr paralelo a la línea costera y potencializar el comercio en este espacio. Sumado a esta estrategia también se consolidan 2 zonas para el desarrollo turístico, siendo la primera relacionada al área de San Marino y Likin, y la segunda con la propuesta de transformación de los usos del suelo en el espacio que va desde la cabecera municipal de San José hasta la zona de Chulamar.

Por último, a nivel de usos del suelo, se definen algunos espacios importantes para la valorización del sistema ecológico ambiental, sobre todo aquel relacionado con la zona de manglares y con el área del Canal de Chiquimulilla. Se establecen también zonas de reserva territorial que puedan ser utilizables para desarrollos urbanos o industriales futuros, pero que también funcione en la actualidad como separación entre los usos urbanos de los usos industriales/logísticos, no compatibles entre ellos.

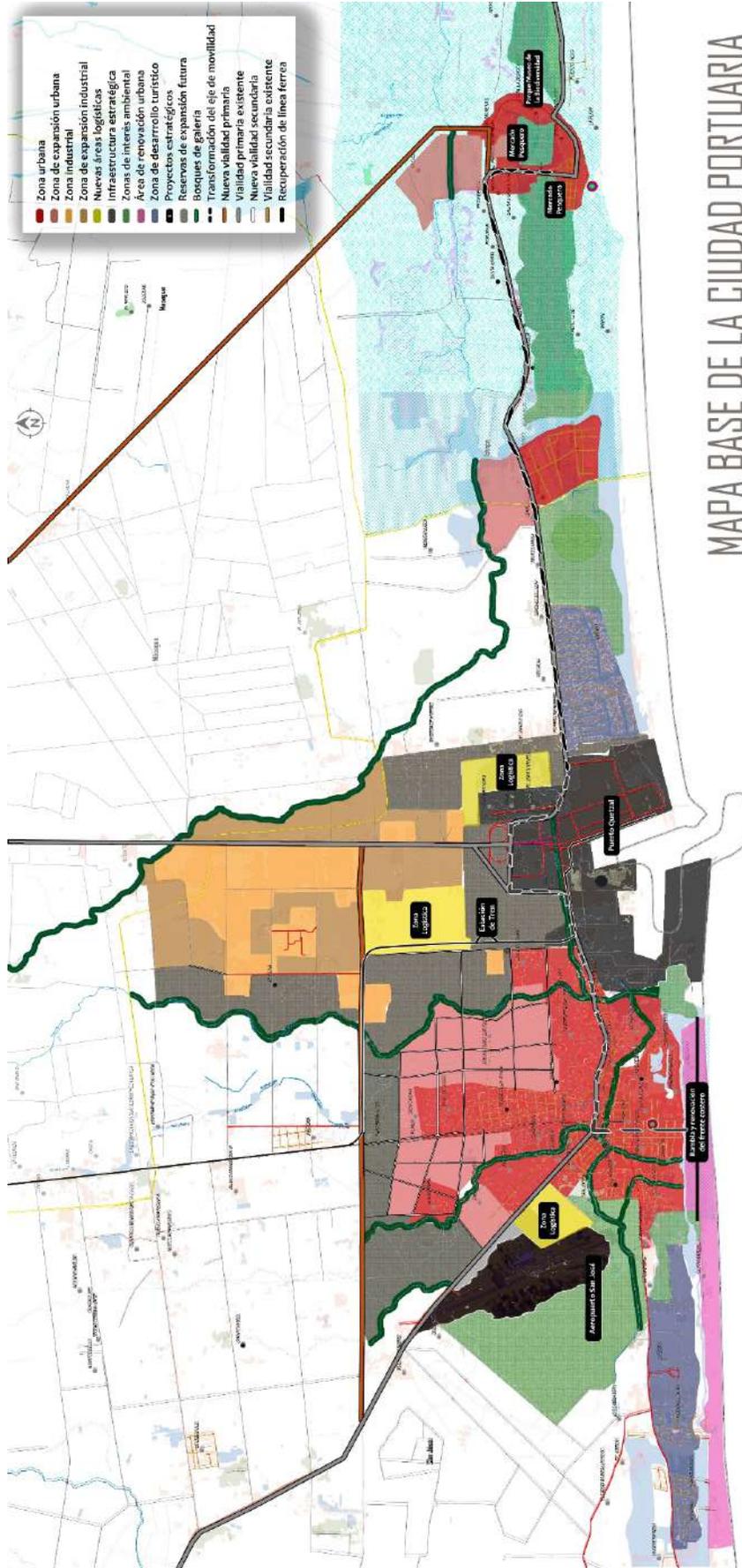
En la propuesta de máster plan se identifican adicionalmente una serie de proyectos detonantes que buscan promover los sectores económicos específicos determinados en la Estrategia Territorial de Competitividad, entre los cuales es importante resaltar la consolidación de infraestructuras críticas como el Puerto Quetzal y el Aeropuerto de San José, así como también la inclusión de la Estación de Ferrocarril, dirigida sobre todo al movimiento de transporte de carga, que pueda ubicarse cercano al puerto (sobre el derecho ferroviario existente) con la mirada que a mediano plazo pueda recuperarse la infraestructura ferroviaria para conectar Puerto Quetzal con la cabecera departamental de Escuintla, y así poder mover de manera más económica y eficiente grandes cantidades de mercadería, utilizando las ferrovías como una alternativa para la movilidad sobre la autopista CA-09.

Para mejorar las condiciones de la movilidad urbana local se propone la construcción de un periférico que conecte desde la CA-09 hasta el Aeropuerto, así como de una carretera nueva que desde la CA-09 conecte de manera externa a Iztapa, sin pasar cerca del recinto portuario. Con esto, se tendrá la posibilidad de recuperar la antigua CA-09 que desde

San José va hasta Iztapa y poderla transformar en un nuevo boulevard urbano, que pueda incluir nuevos mecanismos de movilidad tales como las ciclovías y nuevos espacios peatonales.

Para finalizar, se determinan algunos proyectos que detonen el motor económico del turismo (además de la Rambla propuesta como malecón de San José) que incluyen también la creación de mercados de marisco y pesqueros alrededor del casco urbano de Iztapa, en relación a las zonas camaroneras que se encuentran en este municipio, así como también el desarrollo de un Parque Museo de la Biodiversidad relacionado con todo el sistema ecológico del manglar y del Canal de Chiquimulilla, con el objetivo de crear nuevos circuitos turísticos tanto de interés local como de interés internacional en la región.

En la página a continuación se muestra el Master Plan de ocupación del territorio que plantea un primer modelo de ordenamiento territorial general, que pueda ser un insumo de partida a usar por los municipios en la formulación de sus instrumentos de planificación y gestión urbana, pero que pueda también ser usados por sector privado para el planteamiento estratégico de nuevos proyectos logísticos, industrial e inmobiliarios.



MAPA BASE DE LA CIUDAD PORTUARIA

ESTRATEGIA TERRITORIAL DE COMPETITIVIDAD
CIUDAD PORTUARIA DE SAN JOSÉ

Mapa 9. Master Plan de desarrollo urbano de la Ciudad Portuaria San José. Elaboración: Grupo Innovatera.



06

**Hoja de ruta de los proyectos
priorizados e implementación de
la estrategia.**

De las más de 90 ideas de iniciativas, programas y proyectos de los cinco ejes de la estrategia, se procedió a priorizar 5 proyectos por eje en una matriz que se presenta al final del documento en el anexo 8.4.

Del total de proyectos priorizados se procedió a realizar un segundo filtro de programas y proyectos

con actores de la mesa de competitividad de Escuintla y equipo técnico-político del Programa Nacional de Competitividad de PRONACOM. El ejercicio dejó la priorización de 10 intervenciones entre programas y proyectos insignia por cada eje de la estrategia, ver tabla 6. Cada uno cuenta con una ficha de perfil de proyecto las cuales se presentan en el anexo 8.3.

Proyectos priorizados	% prioridad
Mancomunidad de la Región Portuaria	76
Incorporación laboral de los jóvenes	73
Plan de Movilidad de Carga y Conectividad para vincular las rutas CA-09, CA-09A, Aeropuerto de Carga y Centros Poblados	72
Implementación del sistema ferroviario desde San José sobre la ruta RD-ESC16 y CA-09A Norte en dirección a Escuintla	N/A
Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial Municipal	65
Programa de formación laboral y educativa especializada en temas portuarios	64
Plan integral de manejo de cuencas con énfasis en la GdR y el aprovechamiento del recurso hídrico.	64
Portafolio de inversión en infraestructura turística y equipamientos con énfasis en turismo ecológico sostenible	64
Central de Reciclaje Regional Integral para residuos de la Ciudad Portuaria (Masagua)	N/A
Ciudad de Mariscos y Museo de la biodiversidad	N/A
Rambla de San José - Revitalización de la cinta costera del puerto de San José	N/A

Tabla 5. Proyectos estratégicos priorizados
Fuente: Elaboración propia

6.1. Implementación de la Estrategia

La ejecución de la estrategia de competitividad descansa en buena medida sobre el papel de las municipalidades y en su capacidad de articularse hacia arriba con las instituciones del Estado y hacia abajo con los propietarios privados o inversionistas interesados en proyectos o iniciativas a promover a nivel local.

De esa cuenta se ha propuesto un modelo de gestión para la ETCOM que permite a su vez convocar actores privados a través de una guía de inversión que muestra las ventajas competitivas del territorio y las razones por invertir (ver Anexo 7.1 - Atracción de Inversión) y que por otro lado permite orientar a los municipios de Masagua, Iztapa y San José en la implementación de la estrategia desde su ámbito de acción (ver Anexo 7.2 - Desarrollo Institucional).

En ese documento se encuentran las líneas de acción a desarrollar por parte de las municipalidades, indicadores de gestión y metas a alcanzar, así como la temporalidad y las entidades responsables dentro de la municipalidad para dar seguimiento a los proyectos.

Si bien las municipalidades son las instituciones responsables de la ejecución de la ETCOM, un papel importante existe por parte de la mesa de competitividad para dar un acompañamiento a las autoridades locales en la concreción de algunas iniciativas y en el seguimiento y monitoreo del plan. En otras palabras, la estrategia de competitividad constituye también una guía para la transparencia y auditoría por parte de actores de la sociedad civil con deseo de transformar la realidad de su territorio ya que encuentran reflejado en el documento, el conjunto de proyectos e iniciativas de importancia para la zona.

La puesta en marcha de las iniciativas estratégicas que se presentan en la ETCOM requiere de creatividad y de planteamientos audaces al momento de pensar en el financiamiento de los proyectos. La guía de desarrollo municipal describe por cada uno de los ejes estratégicos los indicadores y resultados que permitirán realizar acciones de corto y mediano plazo. Por otro lado, el portafolio de proyectos estratégicos que se diseñó tendría que vincularse al ciclo de inversión pública y ser presentado por parte de los gobiernos locales al sistema de inversión para su incorporación al financiamiento público. Otras iniciativas deberán de ser gestionadas desde la lógica de alianzas público-privadas, con esquema de concesiones, APP o gestión conjunta.

Del punto de vista del mecanismo de ejecución, las fichas, las matrices y las herramientas propuestas son insumos importantes para el conjunto de actores, que inciden en el territorio. La ETCOM constituye una “carta de navegación” a la que se pueden referir las municipalidades para transformar de manera progresiva el territorio, con un enfoque de atracción de inversión, desarrollo económico y competitividad.

6.2. Matriz de implementación:

A continuación, se presenta la matriz de implementación de los 10 programas y proyectos priorizados de la estrategia de competitividad de la ciudad portuaria, se han ordenado según su nivel de prioridad.

Tabla 6. Matriz de implementación de programas y proyectos priorizados.
Fuente: Elaboración propia.

"Estrategia territorial de competitividad de la ciudad portuaria Matriz de implementación de los 10 programas y proyectos priorizados"

Visión:

"Al año 2032, la Ciudad Portuaria de San José es un territorio en desarrollo que genera empleo y atrae inversión nacional y extranjera en sectores de turismo, pesca, agroindustria, industria alimenticia y logística entorno a las actividades portuarias y del mar; el territorio se ha planificado y gestionado de manera sostenible aumentando la competitividad y la productividad de los distintos sectores de la economía mejorando la calidad de vida de los habitantes"

Objetivo:

"Incrementar la atracción de inversión y generación de empleo a través de la implementación de proyectos estratégicos y la gestión ordenada del territorio de manera sostenible y competitiva"

ODS relevantes:

(el tamaño de los íconos está referido a la relevancia del objetivo y resultados, acorde con el marco de análisis territorial). A la derecha de los ODS más relevantes, los que les están estrechamente vinculados."



EJE 05  **Sostenibilidad Institucional**



Lineamiento Estratégico 1:
Gestión e implementación de una nueva gobernanza de la región portuaria.

Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Fortalecer la gobernanza existente a través de la creación de una Mancomunidad de Municipios de la Región Portuaria de San José como mecanismo de participación, asociatividad municipal y eficiencia en el impulso de presupuesto, políticas, programas y proyectos	Indagar con los actores municipales y sectoriales sobre el interés de conformar la Mancomunidad de la Región Portuaria	<p>Meta:</p> <p>Gobernanza mancomunada de la región portuaria</p> <p>Indicador:</p> <p>Mancomunidad de la Región Portuaria integrada</p>	1-3 años	Municipalidades, Mesa de Competitividad

EJE 02  **Sostenibilidad Social**



Lineamiento Estratégico 1:
Acompañamiento a la incorporación laboral de jóvenes

Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Implementar centros de capacitación técnica especializados	Incorporación de la población local en las actividades generadas con relación a los motores económicos que se impulsan en la región.	<p>Meta:</p> <p>Programa de capacitación técnica.</p> <p>Indicador:</p> <p>Construcción del Instituto Nacional Técnico de Capacitación para la Productividad (INTECAP).</p>	1-3 años	Municipalidades INTECAP Portuaria Mesa de Competitividad
	Promover la instalación de sedes del Instituto Nacional Técnico de Capacitación para la Productividad (INTECAP).		5-10 años	
	Emprendimientos de mujeres implementados		1-3 años	



Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Mejora y mantenimiento de los ejes de conectividad Norte-Sur, complementados por el desarrollo de nuevas vías transversales de conectividad en dirección Este-Oeste	Mantenimiento y conservación vial del corredor logístico agroindustrial CA-09A al igual que el corredor industrial-portuario autopista CA-09	Meta: Ejecución de Plan de Desarrollo Vial 2018-2032 Indicador: Kilómetros de vías en mantenimiento por año	1-3 años	CIV
Implementación del aeropuerto de carga de San José	Establecimiento de mesas de trabajo complementarias y facilitadoras respecto al desarrollo del proyecto que busca instaurar el aeropuerto del Puerto de San José como punto estratégico de carga aérea	Meta: Aeropuerto de carga de San José en pleno funcionamiento Indicador: Cantidad de movimiento de carga	1-3 años	DGAC
	Aeropuerto de carga de San José en pleno funcionamiento		3-5- años	
La implementación del sistema ferroviario desde San José sobre la ruta RD-ESC16 y CA-09A Norte en dirección a Escuintla	Prefactibilidad técnica y económica de implementar la línea férrea.	Meta: Reactivación de la línea férrea eje Puerto San José-Escuintla Indicador: Cantidad de movimiento de carga.	3-5 años	Ferrovías de Guatemala -FEGUA-
Central de Reciclaje Regional Integral para residuos de la Ciudad Portuaria (Masagua)	Prefactibilidad técnica y económica de implementar la central de reciclaje regional. Identificación de sitios.	Meta: Planta de Reciclaje implementada Indicador: Toneladas de material reciclaje por año.	3-5 años	Empresarios, Municipalidad de Masagua



Lineamiento Estratégico 2:
Gestión e implementación de la Planificación Estratégica y el Ordenamiento Territorial a nivel municipal.

Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Plan de Ordenamiento Territorial Municipal que ordene el sistema urbano y el manejo de las zonas de riesgo	Finalizar (iniciar) el proceso de formulación del plan de Ordenamiento Territorial y su reglamento.	Meta: Formulación del Plan de Ordenamiento Territorial y su reglamento.	1-3 años	Municipalidad MARN, INAB, SIGAP
	Aplicar los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial y sus reglamentos.	Indicador: Plan de Ordenamiento Territorial y reglamento implementado en los tres municipios de Masagua, Iztapa y San José	3-5 años	
	Para que los marcos legales y la planificación se concreten también se necesita solventar los problemas de base que empujan a la informalidad y los desarrollos en área de riesgo	5-10 años		
	Aplicar los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial y sus reglamentos.	3-5 años		
	Para que los marcos legales y la planificación se concreten también se necesita solventar los problemas de base que empujan a la informalidad y los desarrollos en área de riesgo	5-10 años		

EJE 03  **Sostenibilidad Económica**



Lineamiento Estratégico 1:
Fortalecimiento del rendimiento en los factores de producción

Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Transformación de la región en un centro de capacitación técnica especializada y estratégica a nivel nacional en temas de administración portuaria	Identificación de demandas especializadas	<p>Meta:</p> <p>Programa de formación laboral y educativa especializada en temas portuarios</p> <p>Indicador:</p> <p>Cantidad de personas formadas y especializadas en temas portuarios</p>	1-3 años	Empresa Portuaria Quetzal, CPN, Municipalidades, INTECAP, Universidades.

EJE 04  **Sostenibilidad Ambiental**



Lineamiento Estratégico 5:
Adaptación y resiliencia al cambio climático a través de la Gestión del Riesgo, el Manejo Integrado de Cuencas Hidrográficas y el Manejo Integrado del Recurso Hídrico

Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Manejo integrado de cuencas hidrográficas y del recurso hídrico a través de la recuperación de los cuerpos de agua, la protección de las microcuencas que conforman la ciudad portuaria.	<p>Estudio detallado del estado actual y construcción participativa de un Plan Maestro del Recurso Hídrico tanto superficial como del acuífero que alimenta a los cascos urbanos y comunidades que conforman la ciudad portuaria.</p> <p>Plan de Acción para el abastecimiento del recurso hídrico a poblaciones de la ciudad portuaria con poco acceso y reducción de las brechas en materia de acceso y goce del recurso.</p>	<p>Meta:</p> <p>Manejo integrado de cuencas hidrográficas.</p> <p>Indicadores:</p> <p>Plan de manejo de Cuencas.</p> <p>Plan Maestro de Agua y Saneamiento para los municipios de la ciudad portuaria.</p>	3-5 años	Municipalidades, MARN
			3-5 años	Municipalidades, INFOM.

EJE 04  **Sostenibilidad Ambiental**



Lineamiento Estratégico 4:
Fomento al turismo y recreación a través de la consolidación de la organización comunitaria y aprovechamiento de las ventajas comparativas de la región (tours, ecoturismo, pesca deportiva, avistamiento de fauna)

Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Construcción de equipamientos públicos clave para el fomento al turismo, equipamientos de atención al turista y desarrollo de infraestructura de conectividad para la mejora del acceso hacia los atractivos del área.	Identificación de inventario de sitios turísticos y espacios públicos a rehabilitar.	<p>Meta:</p> <p>Plan de infraestructura turística</p> <p>Indicador:</p> <p>Cantidad de espacios turísticos y espacios públicos construidos</p>	1-3 años	INGUAT, Municipalidades, Empresarios)

EJE 02  **Sostenibilidad Social**



Lineamiento Estratégico 4:
Promoción de la identidad territorial como elemento articulador social

Líneas de Acción	Actividades	Meta / Indicador de contexto	Temporalidad	Entidad Responsable
Implementación del mercado regional de mariscos, vinculado al impulso de la gastronomía y desarrollo de productos emblemáticos de la región	Proceso participativo de formulación del estudio técnico	<p>Meta:</p> <p>Prefactibilidad del Mercado Regional de Mariscos</p>	1-3 años	Municipalidades, MINECO, MAGA, empresarios, productores y pescadores
	Proceso participativo de implementación del proyecto	<p>Indicador:</p> <p>Mercado Regional de mariscos implementado</p>	3-5 años	

Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria de San José (San José, Iztapa, Masagua).

Grupo Innovaterra S.A.
Guatemala, noviembre de 2021



Ejecutado por:

