



# **MANUAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL - CCM**

**Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

**Abril de 2015**

# **MANUAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL - CCM**

## **Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

Contrato No: EPP-I-00-04-00037-00  
Abril 2015

Preparado para  
Sandra Lorena Duarte  
Contracting Officer's Representative  
Economic Growth Office  
USAID/EI Salvador  
Teléfono: (503) 2501-3362  
sduarte@usaid.gov

Preparado por  
RTI International  
3040 Cornwallis Road  
Post Office Box 12194  
Research Triangle Park, NC 27709-2194

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

RTI International is one of the world's leading research institutes, dedicated to improving the human condition by turning knowledge into practice. Our staff of more than 3,700 provides research and technical services to governments and businesses in more than 75 countries in the areas of health and pharmaceuticals, education and training, surveys and statistics, advanced technology, international development, economic and social policy, energy and the environment, and laboratory testing and chemical analysis.

RTI International is a trade name of Research Triangle Institute.

---

## CONTENIDO

---

Acrónimos .....	6
Presentación CCM .....	7
Antecedentes del Proyecto de Competitividad Municipal.....	8
Introducción .....	10
I. Conceptos claves .....	13
A. Competitividad municipal .....	13
B. Comité de Competitividad Municipal.....	13
II. Metodología para la creación del CCM .....	14
A. Fase I: Preparación de las condiciones de inicio .....	15
1. Sensibilización sobre temas relacionados con la competitividad y el diálogo público-privado..	15
2. Mapeo de actores y posicionamiento competitivo del Municipio.....	15
3. Formación del Comité de Competitividad Municipal.....	22
B. Fase II: Integración del CCM.....	23
1. Declaración Estratégica del CCM.....	23
2. Acuerdo Municipal de Creación del CCM.....	27
3. Pacto de Transparencia y Competitividad.....	27
4. Estructura formal del CCM .....	28
5. Aspectos normativos del CCM.....	31
C. Fase III: Consolidación del espacio permanente de diálogo público-privado .....	32
1. Resultados del CCM.....	33
2. Proyección y comunicación del DPP.....	33
3. Monitoreo y evaluación del DPP .....	36
4. Ampliar el horizonte de trabajo de los CCM más allá del Municipio .....	39
III. Herramientas del CCM .....	40
A. Plan de Competitividad Municipal .....	40
1. Diagnóstico.....	40
2. Visión compartida y líneas estratégicas .....	41
3. Talleres de Planificación Participativa .....	41
4. Implementación del Plan de Competitividad Municipal .....	41

B.	Plan Operativo Anual.....	42
C.	Plan de Competitividad Regional .....	42
IV.	Estrategias del CCM para el desarrollo económico local .....	43
A.	Asociaciones empresariales .....	43
B.	Ferias y eventos para la competitividad municipal .....	44
1.	¿Por qué realizar ferias? .....	44
2.	Ferias a nivel municipal .....	45
3.	Proceso de montaje de feria o evento .....	45
	Anexos .....	51
Anexo 1a:	Diagrama de un Mapa de Actores.....	51
Anexo 1b:	Matriz de un Mapa de Actores.....	52
Anexo 2:	Formato de Acuerdo Municipal de Creación del CCM .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Anexo 3:	Pacto de Transparencia y Competitividad.....	54
Anexo 4:	Reglamento Interno del Comité de Competitividad Municipal .....	58
Anexo 5:	Contenido del Plan de Competitividad Municipal.....	62
Anexo 6:	Plan Operativo Anual.....	63

## TABLAS

Resumen del proyecto .....	17
Limitantes del clima de negocios.....	17
Análisis de actores .....	18

## FIGURAS

Figura 1: Estructura de implantación del Proyecto de Competitividad Municipal .....	11
Figura 2. Iniciativas del PCM para apoyar la ejecución de los Planes de .....	12
Competitividad Municipal .....	12
Figura 3. Fases de creación e implantación del CCM .....	14
Figura 4. Fase I: Preparación de las condiciones de inicio .....	15

Figura 5. Secuencia de actividades del mapeo de actores .....	16
Figura 6. Fase II: Integración del CCM .....	23
Figura 7: Esquema para la formulación de la Declaración Estratégica del CCM.....	24
Figura 8: Estructura de organización del CCM .....	29
Figura 9: Fase III: Consolidación del espacio permanente de dialogo público-privado .....	33
Figura 10: Proceso de monitoreo y evaluación en la vida de un proyecto .....	37
Figura 11: Ejemplo de una Matriz de Monitoreo del Plan de Competitividad Municipal.....	39
Figura 12: Flujo de pasos para montar una feria o evento. ....	46
Figura 13: Esquema de los 3 pasos del proceso .....	48

---

## ACRÓNIMOS

---

CCM	Comité de Competitividad Municipal
CCR	Comité de Competitividad Regional
DPP	Diálogo Público-Privado
EMPRE	Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICM	Índice de Competitividad Municipal
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PCM	Proyecto de Competitividad Municipal
POA	Plan Operativo Anual
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> /Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

---

## PRESENTACIÓN CCM

---

El proceso de construcción y puesta en marcha de un Comité de Competitividad Municipal (CCM) es una tarea ardua e intensa. No tanto por la complejidad de los temas que aborda, sino por el diálogo requerido entre sectores que tradicionalmente no han sido socios en procesos de desarrollo local y regional.

La construcción de este tipo de procesos se basa en la premisa que el diálogo es más una actitud que una técnica. Sin embargo, la efectividad de estos procesos se alcanza practicándolos y mejorándolos continuamente.

El presente documento es una guía metodológica para la creación, organización y funcionamiento de un CCM; cuyo objetivo es facilitar su implementación con base en la experiencia ganada durante la implementación del Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional para la Competitividad Municipal (PCM) en 50 municipalidades de El Salvador.

---

## ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

---

El PCM dio asistencia técnica a 50 municipalidades durante un periodo de 54 meses (septiembre 2010 - marzo 2015). Surgió para mejorar la gestión municipal y fortalecer el clima de inversión, facilitando el establecimiento y operación de negocios con base a las oportunidades identificadas en la medición del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009<sup>1</sup>.

El PCM incluyó siete componentes: 1) fortalecimiento de la eficiencia y efectividad de la capacidad de prestación de servicios municipales a los empresarios; 2) construcción de la capacidad organizativa, de vinculación y cooperación entre las municipalidades y entre las municipalidades y el sector privado; 3) desarrollo de las mediciones del ICM 2011 y 2013; 4) apoyo a acciones de prevención de la violencia bajo el Fondo de Iniciativas Locales para el Desarrollo (DF4D por sus siglas en inglés); 5) creación de 14 y fortalecimiento de seis Unidades Municipales para el Desarrollo Empresarial EMPRE; 6) fortalecimiento de 20 CCM; y 7) mejoramiento de la capacidad institucional de subcontratistas locales del PCM.

Estableció CCM conformados por representantes de las municipalidades y del sector privado local para impulsar iniciativas de mejora del clima de negocios de la ciudad. Desarrolló e implementó 50 Planes de Competitividad Municipal, firmó 50 pactos de transparencia y cambió la visión de los funcionarios municipales de proveedores de servicios públicos a promotores del desarrollo económico local.

A marzo 2015, el PCM había instalado 50 CCM en igual número de municipalidades, 38 municipalidades habían instalado 50 ventanillas únicas de atención a empresarios, con procesos simplificados para registro, emisión de permisos y licencias de operación de negocios. Adicionalmente, seis municipalidades habían establecido EMPRE como un modelo nuevo para servir a la comunidad empresarial.

Para consolidar el éxito de los EMPRE y contribuir a la sustentabilidad de los CCM, USAID extendió la vida del proyecto del 31 de marzo de 2014 al 28 de marzo de 2015.

El trabajo se enfocó en tres actividades mayores: 1) replicar el modelo EMPRE para mejorar los servicios municipales e incrementar el acceso de los empresarios a servicios de desarrollo de negocios; 2) fortalecer los 20 CCM; y 3) mejorar la capacidad institucional de dos subcontratistas locales.

El trabajo adicional consolidará los beneficios del diálogo público-privado (DPP) iniciado por los CCM y apoyará la administración eficiente del gobierno y el servicio al sector privado.

En conclusión, los CCM diseñados e implementados por el PCM se han constituido como la estructura que está motivando el DPP que El Salvador necesita.

En ellos, ambos sectores discuten ideas y proyectos en forma conjunta con una sola visión; por lo que es importante continuar promoviendo dichas actividades para concretar la ejecución de

---

<sup>1</sup> El Índice de Competitividad Municipal 2009, primero en su género, dio información importante para el diseño del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal (<http://www.municipalindexelsalvador.com>).

proyectos conjuntos, asegurar su sustentabilidad, y replicar el modelo en otras municipalidades que no fueron beneficiadas por este proyecto.

---

## INTRODUCCIÓN

---

El CCM es una plataforma de desarrollo económico del ámbito municipal, basada en el DPP, donde las autoridades municipales y el sector privado local se reúnen a desarrollar estrategias conjuntas para mejorar el clima de negocios y ampliar oportunidades de negocios, inversiones y empleos.

En el 2009, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) apoyó el desarrollo del proyecto Índice de Competitividad Municipal (ICM). Su objetivo fue medir el grado de gobernabilidad económica de las municipalidades de El Salvador por medio de los nueve subíndices siguientes:

1. **TRANSPARENCIA:** Mide el grado de apertura para proveer y facilitar el acceso a la información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afectan a los negocios en el municipio.
2. **SERVICIOS MUNICIPALES:** la calidad de servicios que la municipalidad proporciona al sector privado.
3. **PROACTIVIDAD:** el nivel de dinamismo del gobierno municipal para desarrollar y promover iniciativas que atraigan y retengan la inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios.
4. **PAGOS INFORMALES:** mide la magnitud, la incidencia y costos de pagos informales que le son requeridos a los inversionistas o empresarios para iniciar u operar un negocio.
5. **SEGURIDAD CIUDADANA:** mide la capacidad de las municipalidades para prevenir y controlar el crimen y el impacto de la delincuencia sobre los negocios.
6. **TIEMPO PARA CUMPLIR CON REGULACIONES:** mide el costo del tiempo que los negocios deben invertir para cumplir con las regulaciones locales, la frecuencia de las inspecciones y la forma apropiada de realizar las mismas.
7. **TASAS E IMPUESTOS:** monto de impuestos locales y otros cargos requeridos para operar un negocio.
8. **COSTOS DE ENTRADA:** los costos del tiempo y la facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio.
9. **REGULACIONES MUNICIPALES:** mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio.

El ICM ha probado ser una forma valiosa para promover el diálogo y la sana competencia en materia de desarrollo del sector privado local. El ICM de 2009 incluyó a las 100 municipalidades más pobladas, que concentra el 81% de la población de El Salvador.

El propósito de la medición es lograr un mejor desempeño del gobierno local y del sector privado a través de la identificación de las fortalezas y limitaciones sobre las políticas y regulaciones que tienen impacto en el clima de negocios. De esta forma, las municipalidades, la iniciativa privada

y la comunidad pueden fácilmente identificar y discutir posibles reformas para mejorar el clima de negocios y tomar acuerdos para realizarlas en beneficio de la población.

Es así como en 2010, el PCM inició la asistencia técnica a 50 municipalidades para mejorar su clima de inversión.

La **Figura 1** muestra el proceso de implementación del PCM en los 50 municipios asistidos. Este inició con visitas a las municipalidades con potencial de participar en el proyecto con la participación de actores públicos y privados.

**Figura 1: Estructura de implantación del Proyecto de Competitividad Municipal**



La estrategia participativa del PCM permitió reunir por primera vez a actores públicos y privados en cada uno de los 50 municipios asistidos.

El proceso de diálogo público-privado, oportunidad de expresar en forma abierta las diferencias e inquietudes de cada sector, condujo a construir en forma conjunta 50 Planes de Competitividad Municipal que se constituyeron en la agenda común que guía el accionar de ambos sectores en los municipios. Estos contienen el diagnóstico, la visión compartida de mediano plazo y la identificación y priorización de iniciativas necesarias para lograr esta última.

El proyecto impulsó la interacción de los sectores públicos y privados, a fin que el diálogo trascendiese a la construcción de esquemas de cooperación entre los gobiernos y los agentes económicos locales. Con este fin se implementó un Programa de Asistencia Técnica para apoyar la ejecución de los Planes de Competitividad Municipal, fortaleciendo las capacidades municipales y empresariales e implantando la práctica de la cooperación público-privada, tal como lo muestra la *Figura 2*.

**Figura 2. Iniciativas del PCM para apoyar la ejecución de los Planes de Competitividad Municipal**

Fortalecimiento de capacidades municipales	Fortalecimiento de capacidades empresariales	Práctica de la Cooperación Público-Privada.
<p>Incluye programas de formación en temas como Transparencia, Administración de Costos e Ingresos, Desarrollo Económico Local, y Liderazgo; instrumentos y mecanismos de apoyo a los sectores productivos, como el Punto de Atención Empresarial (PAE), el Enlace Municipal para el Desarrollo Empresarial, conocido EMPRE, que en conjunto, contribuyen a fortalecer la pro-actividad municipal para promover y apoyar el desarrollo de la actividad económica, a través de la entrega de servicios municipales de calidad, necesarios para los empresarios.</p>	<p>Incorpora programas de capacitación en liderazgo y emprendimientos de la mujer, creación y fortalecimiento de asociaciones empresariales; asistencia en la formación o fortalecimiento de asociaciones empresariales, que buscan robustecer la organización del sector empresarial para activar el desarrollo de actividades productivas y comerciales, y participar en forma coordinada en los esfuerzos municipales por dinamizar la economía local.</p>	<p>Contiene mecanismos que ejercitan la puesta en práctica de esfuerzos compartidos para generar beneficios comunes. Entre ellos, la organización de ferias de promoción de productos e inversiones, cuyo éxito demanda la participación activa y coordinada de ambos sectores; el Concurso de Ideas de Negocio, para el cual, cada municipalidad apoyó a los empresarios y empresarias postulantes de iniciativas de negocio en las diversas etapas de la competencia. Por su parte, el Concurso de Iniciativas de Competitividad y el Concurso de Iniciativas para la Prevención del Crimen y la Violencia, en los que a la inversa, el sector privado apoyó a las municipalidades en la selección y documentación de las iniciativas a concursar.</p>

---

## **I. CONCEPTOS CLAVES**

---

### **A. Competitividad municipal**

Competitividad Municipal se entiende como el proceso de mejora continua orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos y del sector privado locales. Esto estimula el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos en un municipio o región.

### **B. Comité de Competitividad Municipal**

El CCM es un espacio de encuentro público-privado donde actores de ambos sectores logran; a través de procesos de diálogo: entendimiento y compromiso sobre temas de relevancia de cada municipio, impulsar el crecimiento económico y la gobernabilidad local. Esto los convierte en la primera plataforma institucionalizada del DPP de las municipalidades.

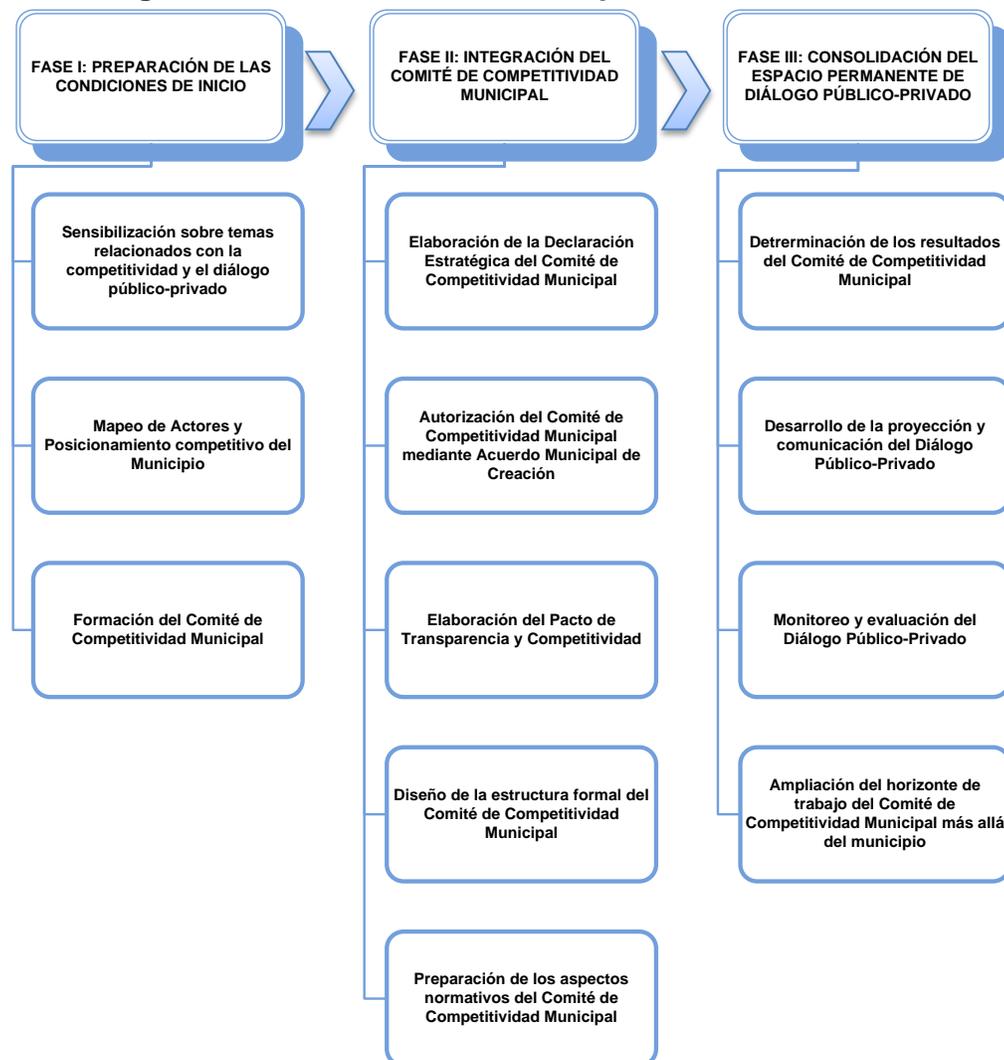
El CCM es creado con el propósito de diseñar y dar seguimiento a la implementación del Plan de Competitividad Municipal.

## II. METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DEL CCM

Los gobiernos locales deben desarrollar capacidades institucionales que les permitan trascender de las tradicionales competencias como prestadores de servicios públicos (limpieza, recolección de desechos sólidos, parques, administración de mercados, construcción de infraestructura vial, etc.). Deben incorporar actividades que los conviertan en promotores del desarrollo integral y de la dinamización de sus economías, así como asumir la promoción del desarrollo económico local como una de las principales prioridades estratégicas para su gestión.

La metodología utilizada para la creación y funcionamiento del CCM consta de tres fases, como se muestra en la **Figura 3**:

**Figura 3. Fases de creación e implantación del CCM**



## A. Fase I: Preparación de las condiciones de inicio

En la primera fase (**Figura 4**) se muestran las actividades de inicio del proceso que deben contar con la voluntad política del Concejo Municipal y la apertura del sector privado para integrarse al proceso de diálogo público-privado. En esta fase se identifican los actores locales y se establece la línea base de las condiciones de competitividad económica del municipio que será utilizada para medir los progresos que se logren durante el proceso.

**Figura 4. Fase I: Preparación de las condiciones de inicio**



### 1. Sensibilización sobre temas relacionados con la competitividad y el diálogo público-privado

Como primer paso, las municipalidades deben sensibilizar a sus ciudadanos en los objetivos e importancia de tener y pertenecer a un CCM. Este paso es la base para la creación y organización del CCM, ya que el sector privado debe poner diferencias de lado para poder trabajar en conjunto con autoridades municipales independientemente de las ideologías políticas.

### 2. Mapeo de actores y posicionamiento competitivo del Municipio

#### a. Mapeo de actores

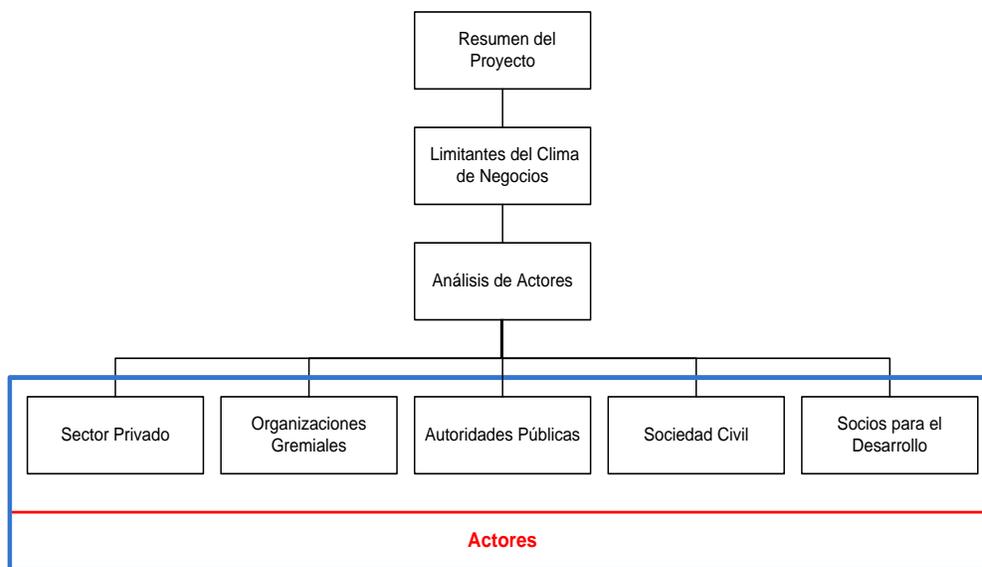
El mapa de actores económicos presentes en el municipio debe incluir las empresas de bienes y servicios (industria, comercio, etc.), organizaciones de servicios de soporte técnico y formativo, (organizaciones no gubernamentales, universidades, tecnológicos), instituciones de soporte financiero, instituciones públicas, grupos asociados, etc.

La actuación coordinada de estos y su relación con otros del ámbito regional y nacional hacen posible las condiciones necesarias para el desarrollo de la economía local.

El mapeo de actores debe iniciarse durante la sensibilización, utilizando información existente en la municipalidad (registros de catastro de empresas, inmuebles, etc.) y en otras fuentes de información regional y nacional. Se debe realizar un análisis de las actividades económicas y de la base empresarial existente en el municipio y establecer las características de los principales sectores económicos. Estos deben ser ubicarlos en un mapa con los sub sectores y conglomerados específicos.

La **Figura 5** ilustra los diferentes pasos que deben tomarse durante el mapeo de actores. Siguiendo este proceso, las municipalidades pueden construir un mapa de los actores locales (ver **Anexo 1a** y **1b**) que sirva de base para seleccionar aquellos que tengan potencial para participar en el CCM.

**Figura 5. Secuencia de actividades del mapeo de actores**



### **i. Resumen del proyecto**

El resumen del proyecto constituye los términos de referencia para el mapeo de actores, que incluye lo siguiente:

- Objetivo del proyecto.
- Área geográfica del mapeo.
- Información que debe contener el reporte final.
- Integrantes del equipo que llevará a cabo el mapeo.
- Presupuesto del proyecto.
- Plan de acción con la secuencia y detalle de las actividades.
- Fecha de terminación del mapeo.

### **ii. Limitantes del clima de negocios**

El objetivo de esta actividad es entender la naturaleza de la actividad empresarial en el municipio, con especial énfasis en las restricciones al desarrollo del sector privado.

Esto le permite al equipo del proyecto tener un marco preparatorio para la comprensión de las respuestas recibidas durante la fase de investigación de los actores.

Preguntas clave a considerar en esta etapa:

- ¿Cuáles son las principales limitaciones en el sector privado?
- ¿Cuáles son los sectores claves, existentes y potenciales, de la economía?
- ¿Se han identificado prioridades de desarrollo?
- ¿Hay instituciones relacionadas específicamente con el desarrollo del sector privado que podrían aportar conocimiento en esta fase de investigación?
- ¿Cuál es la proporción de grandes y pequeñas empresas?
- ¿Las grandes empresas han mostrado interés en el desarrollo de cadenas de abastecimiento local?
- ¿Qué tan grande es el sector informal?

### iii. Análisis de actores

El objetivo de esta actividad es conocer las percepciones de los participantes potenciales y partes interesadas en el MCC. Estos incluyen el sector privado, organizaciones intermedias, la sociedad civil y el sector público.

La metodología para esta fase incluye entrevistas y grupos focales. Las siguientes secciones establecen lo que los informes deberían decir sobre cada uno de los cinco tipos de actores.

#### **Sector privado**

Se debe entrevistar a una muestra representativa de empresarios. Su representatividad será determinada por la composición del sector privado y por el conocimiento sobre las empresas que han participado activamente en la defensa de los intereses legítimos del sector privado.

Es importante incluir a los diversos grupos que juegan un papel significativo en diferentes sectores e industrias del mercado, desde pequeños empresarios informales a corporaciones multinacionales extranjeras.

Preguntas clave a considerar en este grupo:

¿Cuáles considera las principales limitaciones del clima de inversión?

¿El sector privado interactúa directamente con el gobierno municipal?

¿Qué nivel se da esta interacción? (Alcalde y Concejo Municipal, departamentales, funcionarios, burócratas de bajo nivel, etc.).

¿Los empresarios han intentado que sus preocupaciones sean escuchadas por las autoridades municipales?

¿Han efectuado intentos de organizarse como sector privado? ¿Con qué grado de éxito?

¿Cuál es la actitud general de los empresarios hacia el gobierno? ¿Se caracteriza por una sensación de confianza o hay frustración? ¿Los políticos y empresarios frecuentan los mismos círculos sociales o raramente interactúan?

¿Cuánto tiempo invierten los empresarios con agencias gubernamentales?

¿Sus tratos con funcionarios del gobierno son justos y transparentes o tienden a existir pagos informales?

¿En qué medida los empresarios conocen las leyes y reglamentos? Hay un sentido de previsibilidad y estabilidad de las políticas? ¿Cuáles son los mecanismos por los cuales se informan sobre la política y los cambios regulatorios.

¿Cuál es la capacidad jurídica del sector privado? ¿Es fácil obtener asesoramiento sobre leyes y reglamentos?

¿La mayoría de empresarios son miembros de una organización gremial?  
¿Sienten que son bien atendidos por ellas?

¿En qué medida los pequeños empresarios creen que los intereses de las empresas grandes y pequeñas divergen o coinciden?

¿Hay líderes de negocios dinámicos que imponen respeto generalizado y podrían actuar como representantes del sector privado en el MCC?  
¿Quiénes son?

### **Organizaciones gremiales**

Las organizaciones que sirven de intermediarios para presentar la problemática del sector privado al sector público son de diversa índole.

Pueden o no pueden existir en cualquier región dada y, si existen, pueden ser más o menos eficaces al representar a sus miembros y en la prestación de servicios.

Preguntas clave a considerar en este grupo:

¿Existen organizaciones representativas del sector privado? ¿Qué clase?

¿Son activas e incluyentes o pasivas o capturadas por un reducido grupo de interés? ¿Cuáles son las organizaciones más eficaces? ¿Cuál tiene el mayor potencial latente?

¿Cuán efectivas son las organizaciones intermediarias en representar a sus miembros en los ámbitos nacional y local?

¿Qué tipo de servicios ofrecen a sus miembros? ¿Entrenamiento, servicios públicos concesionados por las autoridades, información sobre leyes y reglamentos?

¿Qué tipo de servicios de difusión de información proporcionan?

¿Organizan reuniones? ¿Recopilan información sobre las limitantes que enfrentan sus miembros?

¿Realmente representan a los intereses de las MIPYMES?

¿Tienen importantes logros recientes?

¿Cuál es la importancia de otras clases de intermediación entre el gobierno y el sector privado, como abogados y notarios?

¿Existen vínculos institucionales entre organizaciones empresariales y de gobierno o entidades públicas?

El informe debe incluir una tabla que resuma las fortalezas y debilidades de las diferentes organizaciones intermediarias existentes.

## **Autoridades públicas**

La actitud del sector público puede hacer o romper el diálogo público-privado. El sector público es raramente homogéneo en su voluntad o capacidad para entablar un diálogo; a menudo hay amplias diferencias entre los diferentes niveles de autoridad, agencias, departamentos y regiones. La herramienta de mapeo debe identificar las ventanas de capacidad y entusiasmo.

Preguntas clave a considerar en este grupo:

¿Cuál es el nivel de capacidad del personal técnico en cada nivel del sector público?

¿Cuáles son las actitudes de los políticos y funcionarios públicos hacia el sector privado?

¿Hay requisitos obligatorios para los órganos de gobierno de comprometerse con el sector privado? ¿Cuáles, y en qué nivel y etapa del proceso de promulgación de una legislación o regulación?

¿Las autoridades han emitido salvaguardas para evitar el amiguismo, capacitado funcionarios en el manejo de relaciones con el sector privado, o comunicado internamente sobre las relaciones público-privadas?

¿Existen departamentos considerados como especialmente favorables o desfavorables a la problemática del sector privado? ¿Cuáles son?

¿Hay personas que pueden actuar como campeones del sector público para la reforma y que no son percibidos como figuras que provocan desencuentros políticos? ¿Quiénes son?

¿Cuál es el grado de descentralización de la toma de decisiones?

¿En qué medida el gobierno local tiene la responsabilidad de implementar decisiones adoptadas a nivel nacional?

¿Cuán eficazmente las diferentes instancias del gobierno trabajan juntos?

## **Sociedad civil**

El diálogo entre los sectores público y privado no tiene lugar en el vacío. La actitud de la sociedad civil, con relación a la participación del sector privado en la formulación de políticas, es un factor crítico de éxito. La herramienta de mapeo debe por lo tanto, diagnosticar la opinión de la sociedad civil con relación al sector privado y las posibilidades de diálogo.

La sociedad civil incluye a representantes de sindicatos, organizaciones no gubernamentales (ONG), Academia y medios de comunicación.

Preguntas clave a considerar en este grupo:

¿Los pequeños empresarios son generalmente percibidos como contribuyentes positivos de la sociedad o como poco fiables y parásitos?

¿Las empresas de propiedad extranjera y las grandes son vistas como contribuyentes positivos de la sociedad o como poco fiables y parásitos?

¿El gobierno es generalmente percibido como demasiado hostil hacia el sector privado, excesivamente complaciente del sector privado en su conjunto, o comprometido con intereses creados dentro del sector privado?

¿Los organismos donantes internacionales, que podrían actuar como patrocinadores y campeones para el diálogo, son percibidos como parte de la solución o el problema del país?

¿Existen tanques de pensamiento o académicos líderes que producen recomendaciones basadas en la investigación sobre el desarrollo del sector privado?

¿Cuáles son los medios de comunicación que producen programación de radio o TV o contenido escrito sobre la economía? ¿Cuáles es su nivel de distribución, alcance y limitaciones?

¿Quiénes son las principales figuras de los medios de comunicación que tienen influencia sobre diferentes tipos de población (jóvenes, trabajadores, adultos mayores, etc.)?

¿Cuáles organizaciones no gubernamentales proporcionan ayuda económica, y qué tipo?

¿Cuáles son los principales sindicatos? ¿Qué sectores representan? ¿Se perciben como sobreprotectores de los trabajadores a costa del crecimiento económico, o se perciben como la última línea de defensa contra la ultra-liberalización?

### **Socios para el desarrollo**

En países donde la comunidad donante internacional, o socios para el desarrollo, tienen una fuerte presencia, sus actitudes hacia el PPD también pueden ayudar a tener buenos resultados e impacto.

El equipo del proyecto debe llevar a cabo entrevistas con representantes de los mayores socios para el desarrollo presentes en el país y elaborar una matriz de sus percepciones de diálogo y su potencial para contribuir.

## b. Posicionamiento competitivo del Municipio

Las municipalidades deben analizar sus resultados en el ICM. A partir de esta información de referencia, deben estructurar el Plan de Competitividad Municipal que fortalezca a la institución y reduzca las brechas definidas en el ICM.

## 3. Formación del Comité de Competitividad Municipal

La creación del CCM es un paso concreto hacia la construcción de un DPP en el entorno municipal. Este proceso necesita contar con: (i) la voluntad política del Alcalde y el Concejo Municipal; (ii) el compromiso institucional de la municipalidad y (iii) un grupo de personas del ámbito público y privado y, de ser posible, de sectores académicos que promuevan, impulsen, coordinen y dinamicen la agenda de trabajo en forma continua.

El trabajo sostenido de ambos actores a lo largo del tiempo, tiene el potencial de generar un círculo virtuoso que fortalezca la competitividad municipal y las capacidades de los sectores productivos y empresariales. Como resultado, la inversión y las oportunidades de negocios y empleos crecen y las economías locales se dinamizan.

El mapeo de los actores económicos del municipio es la base para identificar a las personas con potencial de participación en el CCM. Es importante evitar que la fortaleza de ellos convierta el CCM en un proyecto personal de un líder o de un sector económico en detrimento del resto.

El CCM debe ser conformado con personas provenientes de los sectores público y privado, y el entendimiento entre ellos debe llevarlos a comprometerse con el proceso de diálogo que dé sustentabilidad al modelo PCM.

El CCM debe establecer las bases para construir la agenda de trabajo y empezar un proceso gradual y sostenido de fortalecimiento, enfocándose en temas como:

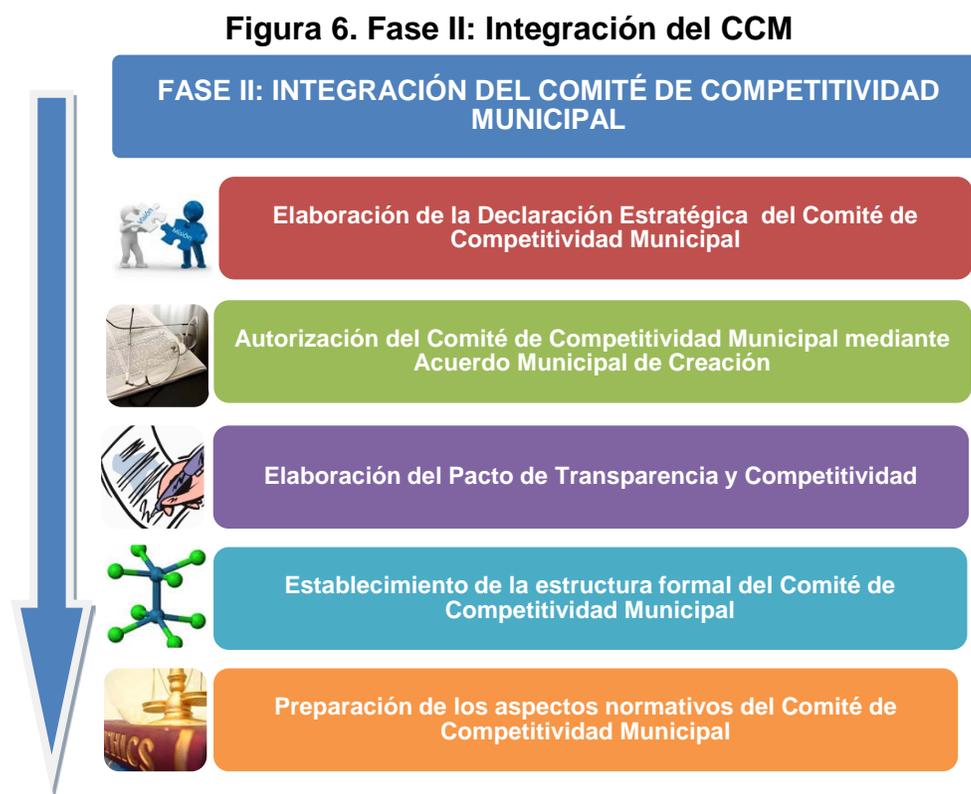
- Técnicas de diálogo público-privado y de liderazgo para lograr el apoyo a los procesos de reforma.
- Comprensión del contexto local y de las técnicas de trabajo conjunto entre los sectores público y privado, sus objetivos y beneficios.
- Fomento del respeto por el contexto local que puede hacer que cada municipalidad logre el fortalecimiento de su competitividad de manera diferente.
- Capacitación en facilitación de reuniones, manejo del cambio, comunicación eficiente, técnicas para hablar en público, redacción de informes y preparación proyectos, etc.
- Refuerzo de la motivación y el compromiso para trabajar con metas definidas y no desanimarse por las dificultades en lograr las reformas propuestas.

- Desarrollo de la capacidad de gestión a través del intercambio con otros CCM que han logrado mayores avances como resultado de las reformas.

## B. Fase II: Integración del CCM

Al terminar la fase I; se debe formalizar la creación del CCM, estableciendo los lineamientos estratégicos, operativos y reglamentarios que orientarán su trabajo.

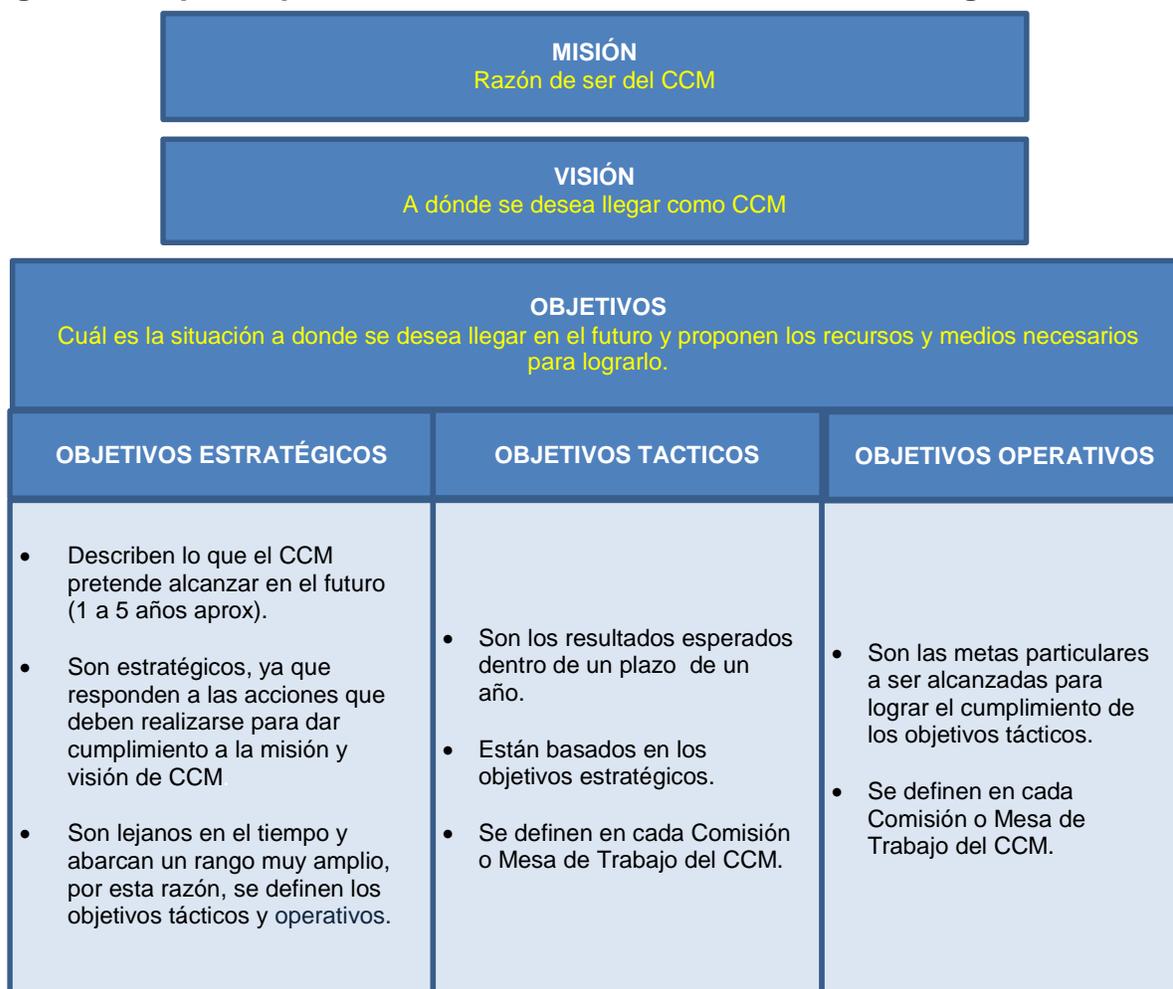
En la **Figura 6** se muestran las actividades que deben ser ejecutadas para la integración del CCM.



### 1. Declaración Estratégica del CCM

El CCM, en conjunto con otros actores del municipio, debe desarrollar taller(es) de trabajo para formular los principios estratégicos (**Figura 7**) con los que funcionará.

**Figura 7: Esquema para la formulación de la Declaración Estratégica del CCM**



Fuente: Elaboración propia adaptando material del Curso "Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores de Desempeño" e información publicado en línea por <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html#top>

#### a. Misión

El proceso de redactar la Misión del CCM es un trabajo deliberativo que debe involucrar a otros grupos de interés asociados a la construcción de un DPP en el municipio. Esta es una buena práctica para obtener mayor participación y compromiso hacia su cumplimiento.

Es importante contar con una amplia perspectiva de la posición competitiva del municipio y sus fuentes de actividad productiva.

La Misión describe el concepto y la naturaleza del CCM, es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuáles son los sectores a los que van dirigidos sus esfuerzos, así como las premisas filosóficas primordiales de su aporte a la

sociedad<sup>2</sup>. El enunciado de la Misión debe ser breve y claro, focalizado en las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones del CCM y los métodos utilizados para cumplir con este propósito<sup>3</sup>.

La Misión es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica. En el proceso de su construcción, el CCM puede utilizar como orientación el siguiente conjunto de preguntas fundamentales:

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Cuál es el valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ¿Cuáles necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Un ejemplo de Misión del CCM de un municipio puede ser la siguiente:

“Nuestra misión es impulsar acciones que apoyen el crecimiento económico sustentable y la gobernabilidad de nuestro municipio, para estimular la creación de oportunidades de negocios y empleos para hombres y mujeres. Para lograr esta meta, trabajaremos constantemente para crear un entorno institucional y ambiental apropiado para la atracción de inversiones privadas”.

Una vez definida la Misión, es conveniente evaluarla de acuerdo a las condiciones siguientes:

- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización.
- Es breve, realista, clara y comprensible para todos los miembros del CCM.
- Está específicamente delimitado al campo de acción del CCM, pero a su vez define contundentemente el compromiso y las fuerzas que impulsan la visión estratégica.

---

<sup>2</sup> Patrick J. Below, George L. Morrissey y Betty L. Acomb (BELOW, Patrick J., MORRISEY George L., ACOMB Betty L. The Executive Guide to Strategic Planning Jossey-Bass Inc., Publishers, USA 1987

<sup>3</sup> Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, Planeación Estratégica Aplicada”, Edit. Mc graw Hill, Colombia, 1999

- Es flexible, pero bien enfocada.
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización, brindando inspiración y modelo para tomar decisiones gerenciales.

#### b. Visión

Luego de definir la Misión, el CCM debe desarrollar la Visión del mismo. Conceptualmente; ésta puede definirse como una idea-fuerza que se pretende lograr en un futuro lejano, ya que describe una situación futura deseada en condiciones ideales. Constituye, una construcción de una imagen objetivo en la que están presentes las expectativas y los fines últimos del CCM. Este anhelo obliga al acto concreto de comparación de lo que es y se hace con lo que debería ser y hacerse y, a partir de este cotejo, programar los cambios necesarios para lograr la visión<sup>4</sup>.

Establecer la visión implica dar respuesta a cinco preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de cierta cantidad de años? Permite pensar la imagen de futuro.
- ¿En qué nos queremos convertir? Ayuda a reflexionar sobre el desafío del cambio.
- ¿Para quién trabajaremos? Posibilita crear la imagen del ciudadano o usuario en el futuro.
- ¿En qué nos diferenciaremos? Ayuda a pensar en la identidad futura.
- ¿Qué valores respetaremos? Permite establecer los valores futuros.

#### c. Objetivos

Los objetivos estratégicos, tácticos y operativos son importantes para el cumplimiento de la Misión y Visión del CCM. Una vez definidos estos, se debe establecer la responsabilidad de cada uno de sus miembros en las actividades que lleven a la consecución de los resultados planeados.

En este proceso, se definen como objetivos estratégicos del CCM los siguientes:

- Impulsar el crecimiento económico y la gobernabilidad del municipio.
- Contribuir a que los actores públicos y privados descubran los beneficios de la participación y compromiso con el DPP para el logro de reformas efectivas para el desarrollo económico.
- Estimular a los gobiernos municipales, las organizaciones de la sociedad civil y a la comunidad empresarial, a trabajar juntos para establecer

---

<sup>4</sup> La planificación orientada a resultados, Nora Berretta y Jorge Kaufmann, BID/INDES, 2011

prioridades y lograr consensos sobre los objetivos económicos de las localidades.

- Asegurar que los procesos de DPP sirvan como piedra angular de la consolidación de la participación de la comunidad empresarial en el proceso de toma de decisiones municipales, a fin de alcanzar en el mediano plazo, la gobernabilidad económica.

Con los objetivos estratégicos definidos, el CCM debe determinar los objetivos tácticos y operativos para alcanzar los objetivos estratégicos. Estos deben tener las cinco características claves de un objetivo bien formulado:

- Específicos: Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.
- Medibles: Deben tener la capacidad de medir de manera tangible el resultado de la gestión.
- Alcanzable: Realizable con los recursos disponibles.
- Retadores: Que no sean sencillos de lograr, que impliquen esfuerzo y sean relevantes.
- Asociados a plazos concretos para ser implementados y obtener los resultados.

## 2. Acuerdo Municipal de Creación del CCM

La formalización del CCM es indispensable para institucionalizar su trabajo CCM.

### **Mandato Legal**

El CCM debe ser creado por medio de un Acuerdo Municipal (*Anexo 2*) aprobado por el Concejo Municipal para darle al CCM su marco legal de funcionamiento.

### **Formalidad**

El CCM se formaliza a través de juramento público que cada Alcalde toma a sus miembros, quienes expresan su compromiso de cumplir con su misión.

Más allá de la legalidad y formalidad descritas, el éxito del DPP está en función del nivel de compromiso que logren desarrollar sus integrantes en el desempeño individual y colegiado de sus funciones.

## 3. Pacto de Transparencia y Competitividad

El Pacto de Transparencia y Competitividad (*Anexo 3*) es un instrumento de concertación político-ciudadana suscrito por el Alcalde y el Coordinador del sector privado del CCM. Con éste, cada sector confirma su compromiso con la visión compartida del municipio.

#### 4. Estructura formal del CCM

Una característica común de los socios de competitividad es la correlación entre el rango de los actores públicos involucrados y el progreso obtenido. Sin el respaldo de la más alta autoridad municipal, el diálogo tiende a tener resultados pobres y no es sustentable. Adicionalmente, las autoridades municipales deben ser cuidadosas en la selección de los miembros del sector público para formar parte del CCM. Una buena solución es incluir personal directivo, administrativo y técnico de la municipalidad comprometido con la mejora de la competitividad de la ciudad.

Por el lado del sector privado, es importante incluir actores con espíritu de servicio y compromiso con los objetivos del CCM. Los individuos dispuestos a participar en forma voluntaria para apoyar el proceso de DPP son más útiles que aquellos que solamente buscan ser recompensados.

Los elementos claves para un proceso eficiente de DPP son: una estructura organizativa, participación comprometida de actores de los sectores público y privado, transparencia en el diálogo y reglamentación.

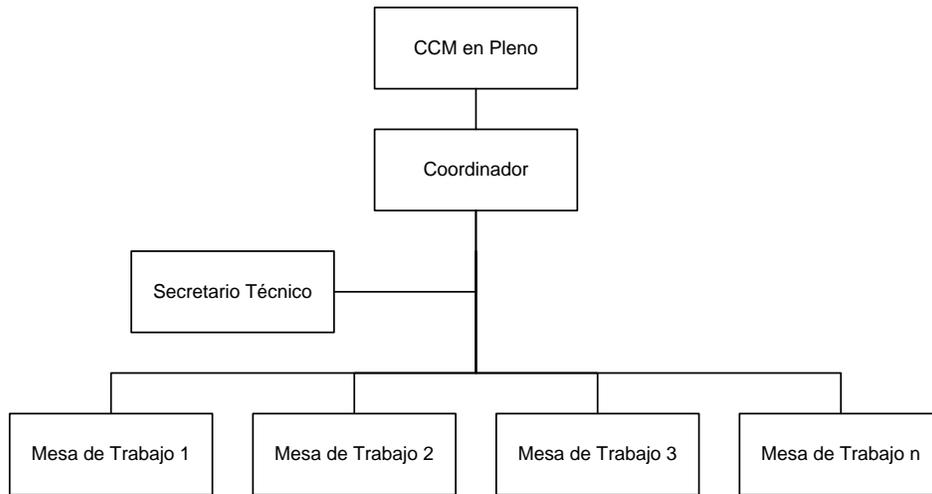
##### a. Estructura organizativa

La estructura organizativa del CCM debe propiciar una participación público-privada balanceada y funcional que produzca un diálogo efectivo. Sin embargo; no existe un modelo único de estructura para un proceso de DPP exitoso, su diseño depende de una cantidad de variables, su identificación correcta y su adaptación apropiada.

El desafío del CCM es lograr comprometer en forma permanente a un grupo de ciudadanos y representantes municipales dispuestos a realizar aportes (tiempo, ideas, esfuerzo) en beneficio del desarrollo económico local.

Los elementos del CCM son: el CCM en Pleno, el Coordinador, el Secretario Técnico y las Mesas de Trabajo formadas para ejecutar tareas puntuales y dar recomendaciones al CCM en Pleno. Todos ellos deben ser seleccionados por consenso y participan de manera voluntaria en el CCM. (**Figura 8**).

**Figura 8: Estructura de organización del CCM**



**CCM en Pleno.** Es el cuerpo rector del CCM y responsable directo de la aprobación de los Planes Operativos Anuales (POA). Debe mantener contacto directo con las autoridades municipales, para lograr la más eficiente coordinación de las actividades del CCM, garantizando que tienen sólidos fundamentos legales y económicos para su ejecución.

**Coordinador.** Su principal responsabilidad es conducir a los miembros del CCM hacia el cumplimiento del Plan de Competitividad Municipal, siendo el facilitador del proceso de DPP.

Debe ser una persona objetiva, neutral y confiable que desarrolle las funciones y responsabilidades siguientes:

- Promover y equilibrar la participación activa de todos los miembros del CCM.
- Coordinar las actividades preparatorias de las sesiones del CCM y su desarrollo para que sean productivas.
- Dar seguimiento a todas las actividades del CCM y a las mesas de trabajo conformadas.
- Trabajar en el fortalecimiento del diálogo entre los miembros y promover que el gobierno local sea receptivo a las sugerencias, recomendaciones y solicitudes del sector privado.
- Coordinar la elaboración de los POA del CCM.
- Consultar en forma permanente con los miembros de las mesas de trabajo para: identificar intereses, apoyar en la solución de diferencias, estimular

su participación y motivar al sector privado a involucrarse plenamente en el programa.

- Establecer relaciones de trabajo eficientes con aliados externos para adquirir información, capacitación y asistencia técnica en materia de política pública, investigación y análisis para la ejecución de proyectos o de apoyo para el fortalecimiento de la capacidad de diálogo de los miembros del CCM.

**Secretario Técnico.** Su función es apoyar al Coordinador en la administración del CCM y ejecutar los acuerdos y proyectos que de él emanen, así como contribuir a la implementación del Plan de Competitividad Municipal.

Convoca reuniones, mantiene y distribuye agendas y actas, transcribe actas y organiza visitas a otros municipios, organizaciones, instituciones y empresas.

El Secretario Técnico permite conservar la memoria institucional de los acuerdos que son adoptados en cada reunión, apoya su concretización, e informa en la siguiente reunión sobre los avances de su implementación.

**Mesas de Trabajo.** Su función es ejecutar los proyectos que el CCM decide llevar a cabo y dar recomendaciones al CCM en Pleno.

Conformadas con miembros del CCM, por áreas específicas (ej.: agricultura, turismo, comercio, eventos, etc.), pueden crearse las Mesas que éste considere necesarias, de manera temporal o permanente. Esto permite enfocarse más efectivamente y lograr mayores niveles de experiencia técnica.

Deben tener un coordinador que interactúe con otras mesas de trabajo y con el Coordinador del CCM. El coordinador de la mesa puede invitar a participar en ellas a personas, ajenas al CCM, con conocimientos técnicos de la actividad que se ejecuta.

## b. Participación de los sectores público y privado

### **Autoridades municipales**

La participación del Alcalde de los miembros del Concejo Municipal en el CCM es sumamente importante. Su presencia representa un estímulo a los miembros del CCM y es conveniente para imprimir agilidad en materia de consultas y comunicaciones.

### **Personal municipal**

El personal directivo, administrativo y técnico de la municipalidad puede participar en el CCM, como representantes del sector público. También puede participar en las mesas de trabajo, aun cuando no sean miembros del CCM, cuando el tema a tratar lo amerite y el Coordinador así lo disponga.

## **Sector privado**

Los empresarios locales que participen en el CCM deben provenir de los sectores de la economía activos en la municipalidad, ej.: agricultura, turismo, comercio, industria, etc. Los representantes de organizaciones gremiales del sector privado son buenos candidatos para integrarse al CCM, ya que tienen acceso a una gran cantidad de empresarios.

## **Número de participantes**

Muchos o variados participantes pueden hacer el diálogo prácticamente inmanejable, mientras que una limitada cantidad de participantes puede resultar en una falta de representatividad. La clave está en lograr el balance adecuado de autoridad y de participación.

La experiencia adquirida en la práctica en las municipalidades de El Salvador ha demostrado que los CCM más exitosos cuentan con una participación de 12 a 15 miembros, en una proporción igualitaria entre públicos y privados.

## **5. Aspectos normativos del CCM**

Con el propósito de facilitar la misión del CCM, se debe normar su funcionamiento con los elementos que se presentan a continuación.

### **a. Reglamento Interno de Funcionamiento**

El CCM debe diseñar un reglamento interno de funcionamiento con el propósito de normar los principales aspectos que faciliten el diálogo, concertación y articulación de esfuerzos de sus miembros. El *anexo 3* muestra un modelo de reglamento

### **b. Sede del CCM**

El CCM debe tener una sede apropiada para efectuar sus reuniones. Se recomienda que ésta sea en la municipalidad por la facilidad de acceso a cualquier dependencia de la misma, aunque puede también reunirse en la oficina de alguno de sus miembros o de una organización gremial.

### **c. Reuniones del CCM.**

Las reuniones del CCM en Pleno y de las Mesas de Trabajo deben ser llevadas a cabo con la formalidad necesaria para obtener buenos resultados. Por lo tanto, los elementos claves para el éxito de las reuniones son:

- La frecuencia de reuniones del CCM en Pleno depende de las actividades que se ejecuten. Sin embargo, es recomendable reunirse por lo menos de

manera mensual. Las mesas de trabajo pueden establecer frecuencias de reuniones mensuales o quincenales en función de las agendas en proceso.

- El sector privado puede invitar a participar en las reuniones en forma temporal a representantes de otras organizaciones privadas que contribuyan al logro de la misión del CCM, cuando así lo haya aprobado este último.
- Transparencia y confianza mutua de los miembros en el accionar del CCM.
- Una agenda de la reunión con los asuntos a tratar durante la misma.
- Mantener un archivo con las agendas, actas y documentos relacionados.

#### d. Presentación de asuntos

Las propuestas de acción presentadas al CCM deben contener la información completa para facilitar su revisión y toma de decisión. Estas deben ser entregadas al Coordinador, con anticipación a la reunión en la que se tratará el asunto para ser integrada en la agenda.

#### e. Informe de labores trimestral

El CCM debe emitir un resumen de los acuerdos, actividades y resultados obtenidos cada tres meses. Este documento debe ser público.

### C. Fase III: Consolidación del espacio permanente de diálogo público-privado

El CCM debe considerar tres aspectos para su consolidación: (1) establecer una lógica de trabajo orientada a obtener resultados medibles, (2) desarrollar procesos adecuados de difusión sobre el trabajo del CCM relacionado con la mejora de la competitividad municipal (3) implementar un sistema de monitoreo y evaluación eficiente y (d) cooperar con entidades técnicas que proyecten al municipio con su entorno regional, nacional e internacional.

La tercera fase (**Figura 9**) del proceso está dedicada a establecer las condiciones para que el CCM evolucione hacia un efectivo diálogo público-privado.

**Figura 9: Fase III: Consolidación del espacio permanente de dialogo público-privado**



## 1. Resultados del CCM

El establecimiento del CCM no constituye un fin en sí mismo, es un medio para obtener resultados. Estos deben ser medibles para facilitar la verificación de su cumplimiento.

Es importante que la dinámica del diálogo produzca resultados inmediatos. Esto contribuye a imprimirle celeridad, fomentando el entusiasmo y compromiso de los integrantes del CCM y de las mesas de trabajo.

El CCM debe empezar solucionando aquellos asuntos en que ambos sectores están de acuerdo, y más aún, cuando han representado una aspiración común en el municipio por largo tiempo. Adicionalmente debe mantener en la agenda los asuntos inmediatos o problemas urgentes y específicos, así como los asuntos estratégicos de mediano plazo.

## 2. Proyección y comunicación del DPP

Los sectores público y privado emprenden procesos de diálogo con diferente visión, supuestos y vocabulario. La interacción entre el gobierno y los empresarios está sujeta también a una interpretación desfavorable de parte de terceras personas,

especialmente cuando el criterio utilizado para la selección de los representantes del sector privado no es muy claro.

Es esencial posibilitar la comunicación de una visión y entendimiento compartidos a través de un lenguaje común para crear confianza entre los grupos de interés. El diálogo debe permitir el acceso en forma abierta e inclusiva y puede hacer uso de herramientas como son: los medios de comunicación masiva, seminarios y talleres.

Los miembros del CCM deben ser capacitados para participar en los procesos de diálogo en forma seria y transparente, con el objeto de alcanzar una estrategia concertada de comunicación con mensajes claros y precisos.

#### a. La importancia de la difusión y comunicación

Los procesos de DPP más exitosos mantienen estrategias de comunicación efectivas para hacer que los participantes y público en general sean conscientes de la utilidad obtenida por el tiempo y esfuerzo invertido en el diálogo.

La difusión de resultados a los ciudadanos del municipio es tan importante como la comunicación que debe existir al interior del CCM. Los avances y logros del trabajo conjunto del CCM no pueden, ni deben reducirse a su interior. Su comunicación tiene que llegar a todos los ámbitos y grupos de interés, estimulando la reflexión sobre los beneficios que genera el trabajo conjunto dirigido a fortalecer la competitividad del municipio.

Los diferentes grupos de interés requieren distintas estrategias de comunicación, dependiendo de su actitud ante el DPP y los beneficios que puede reportarles.

Se debe hacer una evaluación de comunicaciones para elaborar estrategias específicas. Estas pueden tomar la forma de entrevistas con líderes de opinión, grupos de enfoque y encuestas. El objetivo es identificar oponentes que no son inflexibles, aliados que pueden tener dudas sobre su apoyo y grupos de interés involucrados pero sin compromiso. Tener acceso a estos tres grupos para modificar su comportamiento requiere de un esfuerzo especial.

Una amplia difusión de resultados positivos del DPP aumenta la probabilidad de estimular la reflexión sobre sus beneficios y ampliar la participación de sectores y actores en diversas instancias (municipalidad-empresa-gobierno central-academia-cooperantes).

Es importante utilizar un lenguaje llano para comunicar los avances a la audiencia. Cualquier técnica puede ser utilizada mientras sea adaptada al lenguaje común y entendimiento de la audiencia. La publicación de testimonios de empresarios beneficiados con los proyectos emprendidos por la municipalidad apoya en alta medida el proceso de DPP.

Complementariamente, es necesario tener presente la utilidad de mecanismos, como son los siguientes:

- Programas de capacitación sobre DPP y competitividad para miembros del CCM y otros actores locales importantes.
- Foros de competitividad, invitando a participar a quienes deseen aportar ideas, recomendaciones, proyectos o iniciativas que impulsen la competitividad municipal, favorezcan la promoción de la actividad económica e impulsen el crecimiento económico.
- Análisis y reflexión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de mecanismos de medición del clima de negocios en el ámbito local.

#### b. Formas de comunicación y promoción

La comunicación promueve el DPP y es por sí misma una función del diálogo. Documentos con información pública y folletos pueden ser utilizados para explicar el proceso de DPP, su racional y contenido, distribuyéndolos entre las oficinas de gobierno, asociaciones gremiales empresariales, la academia, los medios de comunicación y al público en general.

Una manera sencilla de comunicar el progreso del DPP es invitar a la prensa a una conferencia después de reuniones importantes del CCM. Esta debe establecer un diálogo basado en el interés mutuo; mientras que los empresarios quieren desarrollo económico, los políticos quieren el prestigio que se adquiere cuando son considerados reformistas. Si ambos sectores tienen posiciones fáciles de entender, estas podrán ser efectivamente comunicadas.

Si la prensa es correctamente informada, el diálogo con ella puede ser fructífero y el mensaje adecuadamente transmitido al público.

La decisión sobre los instrumentos a utilizar debe basarse en una estrategia de comunicación elaborada por el CCM que identifique a las audiencias locales en términos de disponibilidad para participar tanto en el proceso de DPP como en iniciativas de competitividad y gobernabilidad económica<sup>5</sup>.

La marca municipal de competitividad es una innovadora iniciativa y un valioso elemento de promoción del proceso de DDP entre todos los ciudadanos, turistas, otras municipalidades, etc.

Las campañas de difusión y promoción de la competitividad deben concentrarse en sus elementos fundamentales, tales como:

- Los atributos diferenciadores de la competitividad del municipio: ¿cuál es la ventaja comparativa con otros municipios?, ¿qué le ofrece a los empresarios en términos de competitividad y gobernabilidad económica?

---

<sup>5</sup> Adaptado de Herzberg B, Wright A: The PPD Handbook. A toolkit for business environment reformers. Operational guidelines for the Charts of good practice in using PPD for private sector development, 2006. Ibid, pag. 96.

- Los beneficios de la competitividad municipal para empresarios: ¿cuáles son los beneficios que el municipio ofrece que no tienen otras municipalidades?

Algunos instrumentos útiles para la comunicación y promoción del DPP son los siguientes:

- Boletines de prensa publicados por la municipalidad y el CCM.
- Eventos de rendición de cuentas y ruedas de prensa regulares en las que se informa a la población sobre las mejoras en la regulación económica y empresarial del municipio, así como sobre los avances de los proyectos emprendidos.
- Folletos, videos, carteles en el transporte público y pancartas para informar tanto a la población local como a los visitantes.
- Programas de promoción del DPP en las estaciones locales de radio.
- Redes sociales.

### 3. Monitoreo y evaluación del DPP

El monitoreo y evaluación (M&E) es una herramienta valiosa para administrar el proceso de DPP y demostrar su propósito y desempeño. Adicionalmente, se debe practicar por razones de transparencia y auditoría ciudadana.

El CCM es el responsable de mantener un sistema de monitoreo y evaluación que le permita medir su nivel de ejecución y el impacto de sus acciones.

Un marco de M&E flexible, amigable en su uso y ligero debe proporcionar a los grupos de interés la capacidad para monitorear los procesos internos y estimular la transparencia y responsabilidad. En ciertos contextos políticos, el simple hecho de monitorear y distribuir los resultados periódicamente a los grupos de interés juega un papel ejemplar para los sectores público y privado.

Finalmente, un elemento importante del monitoreo interno es entender qué es un éxito en el contexto local. De allí que el proceso de monitoreo, aunque implica tiempo y trabajo, es importante para identificar lecciones aprendidas, casos de éxito y obstáculos que deben ser resueltos.

En los lugares donde el nivel de confianza es bajo, es importante demostrar que el diálogo por sí mismo es un resultado exitoso. En este contexto, es importante mantener registros precisos del DPP. Las minutas con los acuerdos logrados son un mecanismo importante para incrementar la transparencia y sentar la base de futuros procesos de consulta.

Las técnicas de M&E permiten una mejor planeación, encienden el apoyo potencial de los grupos y estimulan la motivación interna y externa para promover más

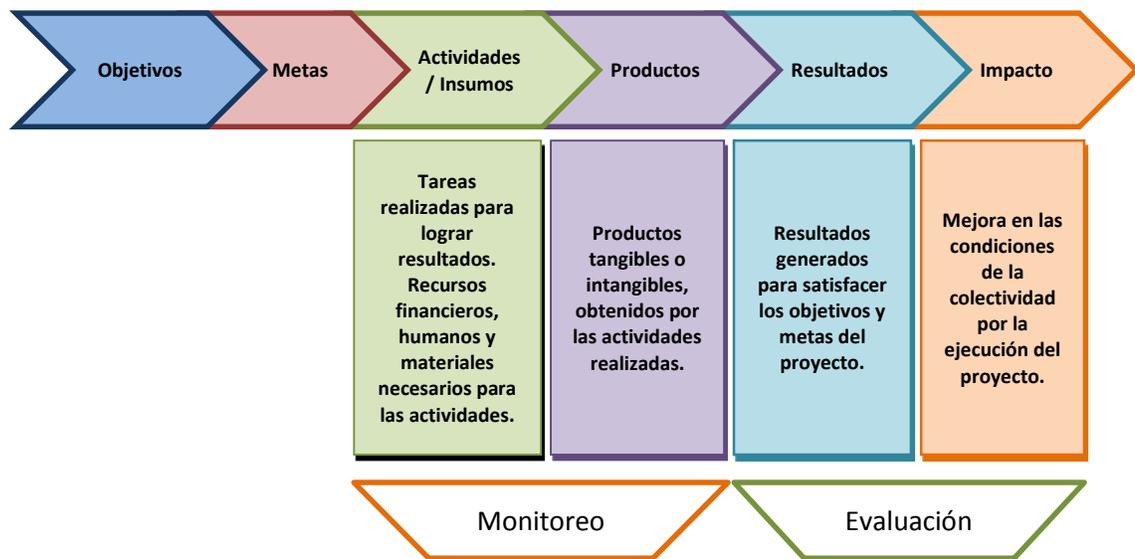
efectivamente su implementación. Para este efecto, se debe desarrollar una evaluación de la línea de base del proceso de DPP para medir su efectividad y el logro de las metas y los beneficios obtenidos.

Se logra una mejor definición de insumos, productos, resultados e impacto en la medida que se determinan indicadores apropiados desde el inicio del proceso. Estos deben ser revisados periódicamente por los grupos de interés, que dependen de la obtención de datos confiables. Por ello, es importante que el CCM dedique tiempo y esfuerzo a identificar indicadores y que se imponga la disciplina de medirlos regularmente.

El monitoreo interno se relaciona íntimamente con la planeación futura. Le da seguimiento a los insumos, productos y resultados intermedios. La evaluación, en contraste, es un ejercicio por tiempo limitado que se enfoca más en los resultados finales y el impacto, y pretende mostrar el grado de cumplimiento de los objetivos globales del proyecto. La evidencia de diferencias entre lo planeado y los resultados obtenidos puede requerir la reconsideración de las metas y/o el ajuste de actividades y recursos aplicados para alinearse a lo que se planificó originalmente.

La **Figura 10** es la representación gráfica de lo anteriormente expuesto<sup>6</sup>.

**Figura 10: Proceso de monitoreo y evaluación en la vida de un proyecto**



A continuación se presenta una sugerencia de indicadores utilizados para el monitoreo del DPP en proyectos relacionados con la competitividad.

<sup>6</sup> Adaptado de Herzberg B, Wright A: The PPD Handbook. A toolkit for business environment reformers. Operational guidelines for the Charts of good practice in using PPD for private sector development, 2006. Ibid, pag. 100.

### **Indicadores de corto plazo**

El CCM impulsa iniciativas que contribuyen el aumento de inversiones, negocios y empleos. Los indicadores adecuados para medir el éxito del proyecto son: inversión, empresas nuevas establecidas y empleos nuevos generados.

El acceso a la información pública por parte del sector privado es fundamental para fortalecer el proceso de DPP, por lo que dentro de los indicadores de corto plazo es recomendable incluir aquellos que midan los avances en este campo.

Se deben diseñar indicadores internos para el control de los proyectos, una muestra de ellos es la siguiente:

- Seguimiento a las iniciativas del Plan de Competitividad Municipal y POA que se estén implementando y a las actividades de las Mesas de Trabajo.
- Insumos, recursos humanos y ejecución del presupuesto.

### **Indicadores de mediano plazo**

Uno de los beneficios más valiosos, la atmosfera de cooperación y confianza mejorada que se genera entre los actores de ambos sectores es un logro intangible, difícil de cuantificar y sólo puede ser medible a mediano y largo plazo.

Una muestra de indicadores internos es la siguiente:

- Incorporación de un mayor número de actores al proceso de DPP.
- Mesas de Trabajo integradas para el análisis, recomendaciones e implementación de iniciativas específicas.

Una herramienta simple pero muy efectiva es la matriz de seguimiento de actividades y resultados obtenidos de los proyectos implementados.

La matriz tiene cinco columnas: la primera describe la actividad, propuesta o proyecto; la segunda, resume la recomendación presentada; la tercera presenta el avance logrado; la cuarta muestra la situación actual de la actividad y la quinta el nivel porcentual de ejecución de la actividad. (Ver *Figura 11*).

**Figura 11: Ejemplo de una Matriz de Monitoreo del Plan de Competitividad Municipal**

Propuesta, proyecto o actividad	Recomendación presentada	Avances	Situación actual	Nivel de ejecución
<b>Iluminación Parque Central</b>	Instalar 12 luminarias en calle "X" al parque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postes colocados</li> <li>• Las luminarias ya están en bodega</li> </ul>	Se han planeado los trabajos para la semana "X"	20%
<b>Video-vigilancia</b>	Gestionar donaciones de privados para el proyecto	Se han obtenido US\$6,000 de los US\$8,750 requeridos	Con fecha "XXX" se recibió el cheque de la empresa "XYZ"	10%
<b>Festival gastronómico mensual</b>	Realizar un festival gastronómico el 3er. fin de semana de cada mes	Se realizó el primer festival piloto el mes de "Y"	La mesa de trabajo quedó integrada y se prepara el del mes "Z"	45%

#### 4. Ampliar el horizonte de trabajo de los CCM más allá del Municipio

El CCM puede tener mayor impacto en la medida que las municipalidades vecinas unan esfuerzos en proyectos que favorezcan las asociación micro regional. La unión de municipalidades en microrregiones fortalece el modelo, al ser factible la implementación de planes de competitividad con cobertura regional, obteniendo economías de escala en el desarrollo de proyectos de mayor tamaño.

Las municipalidades que formen microrregiones deben suscribir un convenio de cooperación inter municipal aprobado por los respectivos Concejos Municipales.

Una vez firmado el convenio, se debe crear el Comité de Competitividad Regional (CCR), siguiendo la metodología para la creación del CCM de este manual.

---

### III. HERRAMIENTAS DEL CCM

---

#### A. Plan de Competitividad Municipal

El CCM es el responsable de la elaboración del Plan de Competitividad Municipal, que debe contener los objetivos, metas y resultados esperados definidos de manera clara y precisa. En algunos casos, serán de carácter sectorial (turismo, artesanías, agricultura, comercio, servicios, etc.), en otros serán de carácter general. El proceso de elaboración consta de varias partes que a continuación se describen.

##### 1. Diagnóstico

El diagnóstico se desarrolla en etapas, como a continuación se presenta:

###### a. Recolección de información municipal

En esta etapa se obtiene información acerca de aspectos generales del municipio: geográfica, territorial, población, económica, escolaridad, fuerza laboral, conectividad, administración municipal y relación con municipios aledaños.

Lo anterior se complementa con información sobre actividades productivas recabada de actores locales.

###### b. Participación ciudadana

Posteriormente, se efectúan Talleres de Diagnóstico Participativo con actores privados ajenos al CCM empleando la metodología FODA:

- **Fortalezas:** Elementos internos que contribuyen a mejorar las condiciones del municipio.
- **Debilidades:** Elementos internos que constituyen barreras para lograr el desarrollo del Municipio.
- **Oportunidades:** Situaciones externas que pueden ser aprovechadas en beneficio del municipio.
- **Amenazas:** Situaciones externas que pueden afectar negativamente las condiciones del municipio.

De manera similar al sector privado, los empleados municipales deben participar en talleres de diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el objeto de analizar las situaciones que afectan el buen desarrollo de las actividades de la municipalidad y en especial su desempeño en el Índice de Competitividad Municipal.

Los talleres de diagnóstico deben ser estructurados de la siguiente manera:

- Validación de la información recabada durante la primera etapa.
- Conformación de grupos de trabajo de acuerdo a los sectores económicos del municipio que participan en el diagnóstico (servicios, comercio, industria, agropecuario, institucional, transporte, etc.).
- Organización de las mesas de trabajo, y elección de los coordinadores, facilitadores y secretarios.
- Discusión y validación en reunión plenaria de la información obtenida por cada mesa de trabajo.
- Elaboración del reporte final.

Los insumos para la construcción de los diagnósticos se deben obtener a través de preguntas orientadoras que giren en torno a la actividad económica de los municipios, formación de recursos humanos, comercialización de productos y servicios locales y acceso a recursos financieros.

## 2. Visión compartida y líneas estratégicas

Los hallazgos del diagnóstico son útiles para el análisis de la situación presente del municipio y para orientar a los actores públicos y privados en la construcción de la Visión de Competitividad para el municipio.

Los líderes de los talleres de diagnóstico, haciendo uso de los aportes obtenidos en los mismos, deben dar forma a la Visión de Competitividad y determinar las Líneas Estratégicas para que sean validadas por los actores públicos y privados en los Talleres de Planificación Participativa.

## 3. Talleres de Planificación Participativa

Posterior al diseño de la visión de competitividad y las líneas estratégicas, éstas se presentan a los grupos de trabajo que participaron en el diagnóstico para validarlas y adoptarlas.

Para esto, los asistentes deben reflexionar a en torno a la pregunta ¿Cómo ven a su municipio en cinco años con relación a su clima de negocios?

Con base a la validación de la visión de competitividad y las líneas estratégicas, el CCM procede a la construcción del Plan de Competitividad Municipal que incluye los programas, proyectos, actividades y acciones necesarias para implementarse bajo cada una de las líneas estratégicas por los siguientes cinco años.

## 4. Implementación del Plan de Competitividad Municipal

Cuando se ha finalizado la elaboración del Plan de Competitividad Municipal se realiza una reunión para presentarlo a las autoridades municipales y se inicie su

implementación. El formato y contenido de un Plan de Competitividad Municipal se muestra en el *Anexo 5*.

Planes de Competitividad Municipal puede ser vistos en el sitio web de la Red de Aprendizaje sobre Competitividad, cuyos vínculos son <http://redaprendizaje.net/> o <http://www.redaprendizaje.net/>

## B. Plan Operativo Anual

En la etapa de planificación del Plan Operativo Anual (POA) (*Anexo 6*) el CCM debe identificar las acciones que ejecutadas, las que están pendientes de desarrollar, las que perdieron vigencia y deben ser eliminadas del Plan de Competitividad Municipal y las nuevas que deben ser incorporadas.

El objetivo del POA es ordenar las acciones que se desarrollarán durante el año, según orden de prioridad que se ha establecido.

Este debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas hay que resolver?
- ¿Qué reformas hay que efectuar para resolver cada problema?
- ¿Quién es el responsable de llevar a cabo las reformas?
- ¿Cuándo debe estar aprobadas y en vigencia?
- ¿Cómo medir el impacto de las actividades en la resolución del problema?

Las actividades a ejecutarse deben tener fechas de inicio y de conclusión y estar claramente alineadas con el Plan de Competitividad Municipal.

## C. Plan de Competitividad Regional

El diseño del Plan de Competitividad Regional sigue el mismo proceso de los planes de competitividad municipal. Con base en el mapeo de actores regional, el CCR debe enfocar su esfuerzo en los sectores con mayor potencial de desarrollo económico y generación de inversión y empleo para la región.

El Coordinador del CCR debe prestar atención al riesgo de enfocarse en un solo sector sin tomar en consideración el contexto empresarial de los municipios que conforman la región. Este debe evitar favorecer a un sector o municipio en perjuicio de otros, cuyo incipiente desarrollo requiere de más apoyo.

---

## IV. ESTRATEGIAS DEL CCM PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

---

El CCM se debe apoyar en una serie de estrategias para cumplir los objetivos establecidos en el Plan de Competitividad Municipal. Algunas de las estrategias más exitosas son las siguientes:

### A. Asociaciones empresariales

Las asociaciones empresariales son fundamentales para estimular las economías locales. Por un lado, facilitan la comunicación del sector empresarial ayudando a tratar asuntos económicos comunes y por otro, comunican al sector empresarial con las municipalidades.

La formación de asociaciones empresariales potencia la capacidad de trabajo en equipo de empresarios, logra el reconocimiento del grupo asociado en el municipio y establece vínculos de comunicación y trabajo con las municipalidades para el mejoramiento del clima de negocios.

Se recomienda al CCM apoyar la creación o el fortalecimiento de asociaciones empresariales en el municipio, en beneficio del sector privado. Estas deben elaborar el Plan de Asociación, que comprenden actividades a corto, mediano y largo plazo y son diseñados por la dirección de la asociación, en respuesta a sus necesidades particulares.

Las modalidades de los Planes de Asociación son las siguientes:

- Planes de Creación, cuyo proceso parte de una iniciativa que incluye desde la definición del perfil de la asociación hasta la legalización de la misma.
- Planes de Fortalecimiento, que incluyen aspectos de estrategia para la consolidación y el fortalecimiento de la asociación.

El proceso de construcción de los Planes de Asociación utiliza como punto de partida los siguientes procesos:

- Elaboración y validación del diagnóstico de la asociación.
- El desarrollo de un análisis FODA de la asociación.

Con esta información los empresarios interesados en asociarse o fortalecer su asociación formulan el Plan de Asociación.

La creación y fortalecimiento de asociaciones debe ser acompañada por un programa de capacitación con el objeto de sensibilizar al empresariado sobre los beneficios y compromisos de asociarse para aprovechar oportunidades productivas y de comercialización de sus productos, así como brindar información sobre los procesos para conformar una asociación.

## B. Ferias y eventos para la competitividad municipal

Una feria es una actividad que tiene como característica concertar en un mismo espacio físico a la oferta y a la demanda de bienes y servicios, en una fecha programada. Las ferias son una estrategia de promoción para la generación de oportunidades comerciales, que se realizan a través de un contacto directo del empresario con el cliente y la competencia, vinculando la oferta y la demanda de bienes o servicios.

Como estrategia del CCM las ferias deben diseñarse como plataformas de promoción comercial dirigidas a la participación de micro, pequeñas y medianas empresas. Debe entenderse como un instrumento para fomentar el desarrollo económico de un territorio.

El éxito de una Feria inicia con el proceso de planificación, que debe iniciar con la claridad sobre qué es lo que se quiere lograr. Esto obliga a elaborar objetivos concretos, basados en elementos de calidad, cantidad, tiempo e innovación, de tal forma que los indicadores relacionados reflejen los aportes y cambios que se proyecta obtener.

### **Actores participantes:**

La organización de ferias en pro del desarrollo económico local requiere estructurar una organización participativa y abierta a nivel local. Esta debe tener un alto grado de representatividad de los municipios participantes, de la comunidad y sector privado.

Los actores principales son:

- Sector empresarial radicado en la zona.
- Asociaciones empresariales de la zona.
- Alcaldes.
- Concejales.
- Empleados municipales.
- ONGs.
- Instituciones de gobierno.

La feria debe convertirse en un verdadero foro de exposición de productos y servicios, de análisis y discusión de la acción empresarial y su papel en la economía; debe generar factores y elementos que fortalezcan al expositor para incrementar sus ingresos.

### 1. ¿Por qué realizar ferias?

Porque es un instrumento eficiente, que proporciona a los diferentes sectores en un evento, los siguientes **BENEFICIOS**:

- Las ferias son efectivas herramientas de mercadeo que ayuda a empresarios a presentar sus productos de manera masiva y costo eficiente.

- Son una eficiente herramienta de comunicación, donde se produce una interacción directa entre comprador y vendedor.
- Se establecen contactos comerciales y captación de nuevos clientes.
- Ofrecen conocimiento de las tendencias actuales del mercado.
- Facilitan el acceso a información, contactos y relaciones que le aporten mayores conocimientos y acceso a nuevos mercados.
- Incrementa las actividades comerciales.
- Propicia el establecimiento de negocios y alianzas entre empresas e instituciones, en forma efectiva y rápida.
- Facilita la identificación de innovaciones necesarias para los productos y servicios en oferta.
- Disminuye los costos transaccionales.

## 2. Ferias a nivel municipal

Las Ferias con el objetivo del desarrollo económico local son actividades que deben contar con características fundamentales:

- Deben ser parte de un proceso de desarrollo económico.
- Presentar resultados.
- Ofrecer diversidad.

## 3. Proceso de montaje de feria o evento

Para desarrollar con éxito la promoción y exposición de productos y servicios en ferias y foros es necesario definir y ejecutar un proceso previo a su realización. Su aplicación y seguimiento debe llevar un proceso que plantee acciones secuenciales, cuyos resultados deben responder a tres preguntas básicas:

- ¿Qué motiva a realizar una feria o evento?
- ¿Qué hacer para llevarla a cabo?
- ¿Cómo hacerlo?

### a. Pasos del proceso para realizar ferias.

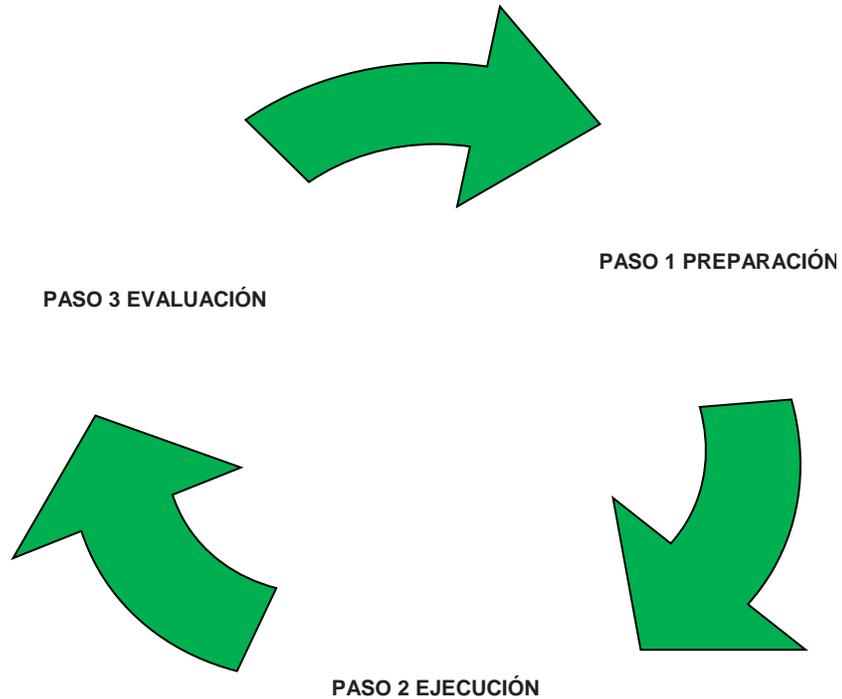
La feria o evento se resume en un “centro comercial” para personas de negocios (vendedores o proveedores y compradores). Los pasos del proceso son 3:

- Preparación.
- Ejecución.

- Evaluación.

La ejecución de cada paso implica el desglose de diversas actividades, organizadas y coordinadas por el Comité Organizador. El flujo de los pasos puede ser observado en la **Figura 12**.

**Figura 12: Flujo de pasos para montar una feria o evento.**



#### b. Paso 1: Preparación

El proceso general da inicio con la Fase de Preparación. Esta consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos para facilitar el logro de los objetivos planteados e implica tomar en consideración la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Lo primero que debe establecerse es el Comité Organizador de la feria que deberá gestionar patrocinios para montar el evento. Adicionalmente, el Comité Organizador debe establecer el plan de trabajo a seguir y proponer el presupuesto a ser ejecutado. El Comité también debe escoger el material promocional de la feria y hacer eventos informativos para dar a conocer los pormenores de la feria.

#### c. Paso 2: Ejecución

Es muy importante trabajar con las fechas programadas, para que en el evento no se presenten contratiempos con el recurso humano, equipo y material de todo tipo.

La preparación de las instalaciones debe responder a la distribución de stands ya planificados por el Comité Organizador. Los empresarios participantes deben llevar todo el material, mobiliario y equipo, incluyendo la papelería y productos a exponer, que necesitaran el día siguiente. El personal asignado para estas actividades puede ser proporcionado por las instituciones participantes o subcontratarlo. Es importante tener claro quién o quiénes serán los contactos con los que se pueden consultar en cualquier momento. Asimismo, definir la hora de montaje.

Es importante definir los espacios con suficiente anticipación y darlo a conocer a los participantes y a los patrocinadores que acompañarán el día en que se realice la feria, a fin de que cada uno pueda hacerse una idea anticipada de su ubicación, generando más orden. El mapa debe señalar las zonas de:

- Recepción e información.
- Área de exposiciones y comercialización de productos y servicios.
- Centros de atención: instituciones de asistencia técnica, financiamiento y otros apoyos.
- Apoyo de informática.
- Servicios sanitarios.
- Área para actividades paralelas: exposiciones técnicas, Rueda de Negocios entre otros o Cafetería.
- Tarima.
- Estacionamientos.

Estos son algunos ejemplos de listados que el empresario debe revisar previo al evento, a fin de que tenga a la mano todo lo necesario y vaya completándolo con anticipación, según el tiempo que necesite. Es una guía que puede ser adaptada a diferentes eventos y que le sirven tanto a la comisión organizadora como a los participantes en las diferentes áreas. (Ver **Figura 13**).

**Figura 13: Esquema de los 3 pasos del proceso**

<b>ELABORACIÓN DEL STAND</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Debe ser completado en (fecha)</b>	<b>Fecha avance</b>	<b>Completo</b>
Negociación del espacio/ubicación con los organizadores del evento					
Designación de la persona responsable					
Preparación del presupuesto detallado					
Definir el objetivo del stand					
Identificar los productos/servicios a exhibirse					
Investigar alternativas para el montaje del stand					
Decidir quién/quienes estarán en el stand					
Asegurarse que los productos a exhibir y todos los materiales de publicidad estén debidamente montados					

<b>MANEJO DE PRODUCTOS A EXHIBIR</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Debe ser completado el (fecha)</b>	<b>Fecha puesta</b>	<b>Completo</b>
Organizar el transporte de productos					
Organizar el almacenamiento de cajas vacías y productos de consumo durante la feria					

<b>OPERACIÓN Y PERSONAL DEL STAND</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Debe ser completado el (fecha)</b>	<b>Fecha puesta</b>	<b>Completo</b>
Selección de personal de la empresa para trabajar en el stand.					
Uniformes para el personal, en caso sean requeridos					
Entrenamiento de personal del stand					
Organizar calendario de trabajo de personal del stand					
Cubrir necesidades de papelería y folletería					
Organizar disponibilidad de computadora, calculadora, libretas u otro mecanismo de control de inventario y venta					
Preparar los formularios para información de contactos/posibles clientes					
Disponibilidad de material de oficina para el stand					
Entrenamiento del personal en todos los procedimientos de manejo del stand					

Se debe de prestar atención a las actividades del día previo. De esta Organización depende el éxito de la feria. El traslado del equipo para la instalación de los stands debe hacerse el día previo; nunca realizarse el propio Día de la Feria.

El día previo al evento se debe instalar:

- Tarima principal.
- Toldos o canopes.
- Rótulos de áreas (de acuerdo a la distribución espacial establecida).
- Señalización de otras áreas como parqueo, área gastronómica, etc.
- Banner oficial – (banner grande).

- Equipo de apoyo logístico para montaje y desmontaje.
- Vigilancia del lugar.

Como parte de la preparación es necesario revisar nuevamente todos los servicios adicionales que se han solicitado:

- Instalaciones eléctricas.
- Sistema de sonido.
- Equipos audiovisuales.
- Rota folios y pizarrones.
- Pantallas.
- Computadoras y accesorios para exposiciones.
- Internet.
- Equipo logístico para reproducción de material.

Asimismo, del listado de materiales que el empresario necesitará en el stand:

- Facturas.
- Papel Carbón.
- Utensilios varios: Lapiceros, Lápiz, Clips, engrapadora/grapas, bolsas.
- Mecanismo para llevar control de las ventas del día, realizadas.
- Listas de precios.
- Catálogo de productos.
- Tarjetas de presentación.
- Brochures y material publicitario de la empresa.
- Productos debidamente presentados y cantidad suficiente para promocionar y comercializar.
- Decoración adecuada al producto y/o servicio.
- Presentación adecuada del personal que atenderá el stand.

### **Equipo de trabajo**

Se debe contar con un staff especializado en el área de eventos, para dar cobertura al montaje, coordinación, instalación, contratación y demás aspectos que conllevan la organización de eventos.

Por parte de las organizaciones regionales, se contó con el apoyo de diferentes representantes, considerándose parte del staff que trabajo en pro de sacar adelante con el éxito total el evento, en beneficio de las economías locales de la región.

Para el día del evento se asignaron diferentes tareas y coordinaciones:

- Coordinador de actividades culturales: actividades en tarima principal.
- Coordinador de alimentos para apoyo logístico.
- Coordinador de rueda de negocios.
- Coordinador de puestos de gastronomía y artesanías.
- Encargado de actividades Varias Adicionalmente.
- Coordinador de guías y tours.

Cada uno de los coordinadores y/o encargados debe contar con un equipo que les apoye en la ejecución de las actividades asignadas. En cada comisión, deben integrarse representantes de los diferentes municipios participantes.

#### d. Paso 3: Evaluación

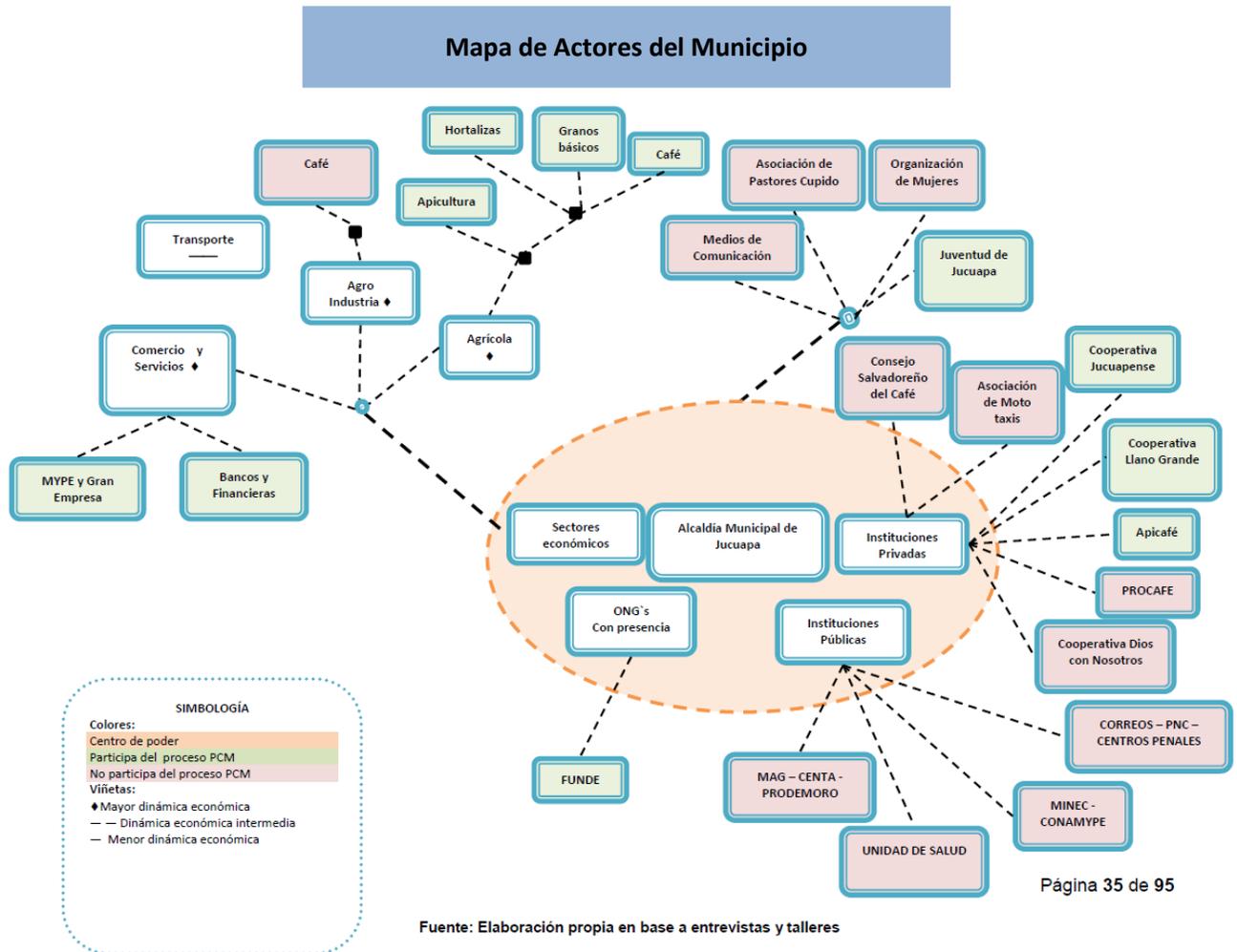
El objetivo es evaluar de forma objetiva y constructiva, las áreas de oportunidad que deberán ser tomadas en cuenta para la ejecución de diversos proyectos en el futuro. La Evaluación de resultados es una de las partes más importante del post evento. Conocer el nivel de satisfacción de los participantes y si se han cumplido los objetivos previstos.

Se realiza por medio de encuestas, utilizando cuestionarios y/o entrevistas para recabar opiniones de los principales actores, tomando en cuenta el grado de satisfacción respecto a siguiente:

- Calidad / esencia del evento.
- Logística: inscripción, instalaciones, alimentación, etc.
- Satisfacción en el plano comunicacional.
- Sugerencias para futuros eventos.

Una segunda forma de evaluar los resultados es a través de encuestas orales. Este instrumento es de suma utilidad cuando se trata de actividades muy grandes, en sitios abiertos o actividades en los que el flujo de personas es difícil de contabilizar o controlar.

Anexo 1a: Diagrama de un Mapa de Actores



## Anexo 1b: Matriz de un Mapa de Actores

### a. Instituciones, Organizaciones, Cooperantes en el municipio

Organización/ Institución	Área de acción	Actividades que en el municipio
<b>Gubernamentales</b>		
Ministerio de Obras Públicas	Infraestructura vial	Mantenimiento y reparación de calles y carreteras del municipio (tanto del área urbana como de vías de acceso a los cantones) que lo conectan interna y externamente con municipios colindantes.
Vice ministerio de Vivienda	Infraestructura, vivienda	En coordinación con el MOP se ha planificado ejecutar el proyecto en la Colonia La Tejera (mejoramiento de las vías internas de la colonia), y a la vez, se coordina la introducción de aguas negras y la incorporación de letrinas en hogares de la comunidad.
Ministerio de Trabajo	Empleo	Se coordina con la Regional de Sonsonate para el desarrollo de convocatorias relacionadas con el empleo.
Ministerio de Turismo	Turismo	Promoción turística del municipio y participación en certámenes que ayuden a potenciar el turismo en el país.
Ministerio de Salud	Salud	Se está en gestiones para la construcción de la nueva Unidad de Salud del municipio, en la que la municipalidad pondrá como contrapartida la compra del terreno.
Secretaría de Cultura:	Cultura	Coordinación de diversas actividades culturales que revitalizan la historia del municipio de Nahuizalco con la Casa de la Cultura Náhuatl Pipil
ANDA	Agua	Ejecución de proyectos de introducción del agua potable en diversas comunidades del municipio en los que la municipalidad pone como contrapartidas con montos específicos (por ejemplo, compra de tuberías)
CONAMYPE	Gestión Empresarial, Emprendedurismo	Apoya a través del CEDART, Centro Regional de Sonsonate y el CDEMYPE temas de encadenamientos productivos, apoyo directo al sector artesanal, gestión empresarial (Costeo, Comercialización, Calidad, entre otros) y apoyo a emprendedores/as (personas que desean iniciar sus negocios)
<b>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b>		
ONG`s	Desarrollo Local	En general con estas instituciones, se gestionan ayudas de diferente tipo para las comunidades y actores que lo solicitan. El papel de la municipalidad es realizar los enlaces pertinentes.
Fundación Círculo Solidario de El Salvador (cooperación española descentralizada)	Cultura	Se está trabajando el tema de revitalización de la cultura indígena, mediante el proyecto que se coordina con la institución se ha creado el primer Museo Comunitario de Nahuizalco, en el que se exponen piezas arqueológicas e historia del pueblo.
PROESA	Formación Técnica, Gestión Empresarial	Brinda capacitaciones a empresarios/as en áreas de Gestión Empresarial/Formación Técnica y apoya con el desarrollo de estudios en áreas productivas
FUNDE	Productiva (producción agropecuaria)	Trabaja el tema de Acuicultura, brinda apoyo en el cultivo de Tilapia

Organización/ Institución	Área de acción	Actividades que en el municipio
ASAPROSAL	Jóvenes, Emprendedurismo, Financiamiento a iniciativas y Gestión Empresarial	Se han conformado 10 pequeñas cooperativas juveniles (con 5 integrantes cada una), brindándoles capital semilla para que inicien con sus iniciativas de negocios. Al inicio del proyecto se capacitó a los jóvenes en temáticas tales como: Emprendedurismo, liderazgo, gestión y administración de negocios.
FUNDASAL	Jóvenes	Apoya en la creación de espacios de recreación para la juventud, así como en la conformación de grupos de teatro para jóvenes. Por otra parte, brinda capacitaciones en liderazgo juvenil.
FEPADE	Formación Técnica, Emprendedurismo, Gestión Empresarial	Implementación de 20 talleres vocacionales de diferente especialidad (Elaboración de dulces artesanales y jaleas, Cosmetología Sastrería, Corte y Confección, Serigrafía, Mantenimiento de computadoras y reparación de celulares, Cocina Internacional, Panadería, Pastelería, Repostería, y otros), en las siguientes comunidades: Barrio La Trinidad, San Juan, Las Mercedes, Cantón Pushtan, Sisimitepet, El Cerrito, La Guacamaya. Al finalizar cada taller, se han dado talleres de gestión de negocios y emprendedurismo.
Asociación de Desarrollo Local (ADEL) Sonsonate	Gestión Empresarial, Asociatividad, Emprendedurismo	Se brinda apoyo a empresas y emprendedores/as en temas de Gestión Empresarial y Asociatividad a los sectores productivos del municipio.
Fundación Maquilishuat	Gestión de Riesgo	Se ha trabajado el tema de gestión de riesgo en seis cantones del municipio: La Guacamaya, El Carrizal, Tajcuilujlan, Sabana Grande, El Canelo, El Chaparrón. Se han creado las comisiones comunales de Protección Civil en cada uno de los caseríos de esos cantones. Se han formado en total 67 comisiones en los seis cantones. Además, se ha construido una obra de mitigación en cada cantón, además, se dotó a cada comisión de herramientas que pueden ser utilizadas en una emergencia, o desastre.
Paz y Desarrollo	Gestión de Riesgo, Infraestructura	Se ha trabajado el tema de gestión de riesgos, y a la vez, se han construido diversas obras tales como pasarelas y muros de contención, para minimizar el riesgo en las comunidades.
Movimiento Salvadoreño de Mujeres (MSM)	Mujeres, Formación Técnica y Gestión Empresarial	Se ha implementado la primera política municipal de la equidad de género, además, se han dado talleres de equidad de género con jóvenes, asimismo, se han impulsado taller de teatro, música andina, danza, marroquinería, teñido en añil.
<b>COOPERANTES</b>		
RTI INTERNATIONAL/CECI/ USAID	Seguridad	Conformación del Consejo de Prevención Social y Seguridad Ciudadana.
ICMA/USAID	Seguridad	Hermanamiento con la ciudad de Santa Ana California, en el tema de seguridad.
CHECHI/USAID	Seguridad	Implementación del enfoque de Policía Comunitaria, Nahuizalco, como municipio piloto y actualmente el modelo a seguir.
<b>ACADEMIA</b>		
Universidad Andrés Bello	Turismo	Desarrollo de estudio en el tema de turismo, con alumnas del último año de la carrera de comunicaciones.
Universidad Tecnológica	Gestión Municipal y Gestión Empresarial	Estudio en atención al público, manejo del personal y en el tema de productividad artesanal.

Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada en el Taller de Identificación de Actores desarrollado en el municipio.

## Anexo 3: Pacto de Transparencia y Competitividad

### PACTO DE TRANSPARENCIA Y COMPETITIVIDAD

ENTRE LA MUNICIPALIDAD Y LA REPRESENTACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE [REDACTED]

Nosotros, los abajo firmantes, actuando en representación de las instituciones comprometidas con el desarrollo económico local, [REDACTED], Alcalde Municipal y Representante del Concejo Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador y [REDACTED], Coordinador y Representante del sector privado dentro del Comité de Competitividad Municipal,

#### CONSIDERANDO:

- I. Que el municipio constituye la Unidad política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción autónoma de la sociedad local.
- II. Que los gobiernos locales constituyen un pilar fundamental en el desarrollo social y económico orientado a mejorar los niveles de vida de las poblaciones de los municipios, teniendo dentro de sus responsabilidades garantizar el acceso público a la información sobre la administración municipal, la participación ciudadana y la transparencia;
- III. Que el Gobierno de El Salvador tiene entre sus prioridades potenciar un ambiente favorable a las empresas a nivel municipal así como impulsar la descentralización y el desarrollo local, creando la Secretaría de Asuntos Estratégicos (SAE), que a través de la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización (SSDTD) apoya a los municipios para gobernar de forma transparente, construir capacidades para prestar servicios de calidad, fomentar la actividad económica y crear puestos de trabajo;
- IV. Que el Gobierno de El Salvador con el fin transparentar la gestión pública, constituyó el Tribunal de Ética Gubernamental, que tiene entre sus atribuciones “definir mecanismos para garantizar la transparencia de la administración pública y la publicidad de los actos administrativos por los medios de información posibles”; asimismo, creó la Sub Secretaría de Transparencia y Anticorrupción (SSTA), que tiene como principal atribución “fomentar la probidad, la transparencia y la auditoria ciudadana, a través del acceso ciudadano a información pública y la responsabilidad jurídica”. En el mismo sentido, recientemente se aprobó la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), con el objeto de garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado”;
- V. Que las partes, en congruencia con las anteriores políticas públicas, visualizan que un entorno amigable con los negocios puede ayudar a mejorar el desempeño del sector privado, generar incrementos en la inversión local, oportunidades de más negocios y empleos y por consiguiente, mejorar la calidad de vida de la población; y que lograr su sostenibilidad en el tiempo, demanda de transparencia, mejoras de competitividad y del constante diálogo y cooperación entre los gobiernos locales y el sector privado.
- VI. Que como parte del proceso participativo se ha constituido el Comité de Competitividad Municipal, con la

misión de apoyar la implementación y monitoreo de medidas que mejoren el clima de negocios del municipio.

## **POR TANTO:**

Acordamos suscribir el presente Pacto de Transparencia y Competitividad con el fin de establecer un marco de apoyo que promueva y facilite la puesta en práctica del Plan de Competitividad Municipal, para lo cual adoptamos los siguientes compromisos:

### **COMPROMISOS DE LAS MUNICIPALIDADES**

#### **1. TRANSPARENCIA**

##### **1.1. ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y SU DIVULGACION**

La municipalidad se compromete a establecer la Unidad de Acceso a la Información Pública, que tendrá dentro de sus atribuciones, poner a disposición de la ciudadanía y del sector privado, toda aquella información que la Ley establece y otra que contribuya a generar confianza para el establecimiento de un clima de negocios favorable. La Unidad tendrá participación activa en toda iniciativa orientada a fortalecer la transparencia de la gestión municipal.

La municipalidad se compromete a divulgar la información utilizando diversos mecanismos institucionales a su alcance, como pueden ser boletines, periódicos murales, sitios web, radios, periódicos, y reuniones informativas entre otros.

##### **1.2. CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

La municipalidad se compromete a utilizar los procedimientos establecidos en la legislación vigente en relación a la contratación de bienes y servicios, garantizando la igualdad de condiciones al sector privado para ofertar sus productos y/o servicios. Para ello divulgará a través de los diferentes medios institucionales toda la información necesaria que facilite la participación equitativa y la sana competencia.

##### **1.4. QUEJAS, RECLAMOS Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO**

En su relación con la ciudadanía y con el sector privado, la municipalidad establecerá un mecanismo para que éstos puedan exponer sus quejas, reclamos y sugerencias en relación a la prestación de servicios municipales, así como sus desacuerdos con los procesos de contratación, falta de información, inadecuada utilización de recursos municipales, deficiencias en la construcción de proyectos, entre otros, así como sus propuestas para el mejoramiento de los mismos. Las quejas, reclamos y/o propuestas serán recibidos y procesados a fin de dar pronta respuesta a las partes interesadas.

##### **1.5. SIMPLIFICACION DE TRÁMITES**

Para facilitar los procesos para la inversión privada, la municipalidad se compromete, en aras de la transparencia y la mejora de su competitividad, a adoptar políticas que aseguren un proceso de mejora continua en la eficiencia de los trámites relativos a la instalación y operación de nuevas empresas.

##### **1.6. IDONEIDAD DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES**

El personal al servicio de la municipalidad será contratado por méritos e idoneidad para los cargos. En ese sentido, la municipalidad se compromete a realizar procesos transparentes para la contratación del recurso humano, tratando siempre de promover en estos procesos la buena relación entre municipalidad, sector privado y comunidad.

#### **2. PARTICIPACIÓN**

##### **2.1. MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICOS Y PRIVADOS**

La municipalidad se compromete a facilitar espacios para la participación ciudadana en los procesos de toma de

decisiones sobre proyectos de inversión que impacten la vida de las comunidades. La municipalidad informará oportunamente a las/os participantes sobre los resultados que ha tenido su participación en la toma de decisiones.

## 2.2. PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

La municipalidad se compromete a la elaboración participativa de presupuestos anuales, tomando en cuenta las prioridades establecidas en el Plan de Competitividad Municipal y las recomendaciones del Comité de Competitividad Municipal.

## 3. EVALUACIÓN

### 3.1. OBLIGATORIEDAD DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PLANES MUNICIPALES

La municipalidad se compromete a realizar una evaluación de sus políticas, planes y proyectos anualmente, con base a indicadores de impacto previamente elaborados y hechos del conocimiento de la ciudadanía y del sector privado; asimismo, a divulgar los resultados de dicha evaluación.

### 3.2. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

La municipalidad se compromete a participar en la elaboración del Índice de Competitividad Municipal, a fin de conocer periódicamente el nivel de competitividad alcanzado y realizar acciones encaminadas a la mejora continua de la gestión municipal.

### 3.3. RENDICIÓN DE CUENTAS

Para informar, explicar y justificar frente a la ciudadanía la ejecución de las políticas y planes municipales, así como el uso de los recursos públicos, la municipalidad realizará acciones de rendición de cuentas a la ciudadanía y otros actores locales, al menos una vez al año.

## 4. CONTROL EXTERNO

### 4.1. CONTRALORÍA CIUDADANA

Para contribuir a transparentar la gestión pública, en armonía con lo expresado en el Código Municipal y la LAIP, la municipalidad se compromete a facilitar la contraloría ciudadana y abrirse al escrutinio de la población y del sector privado.

## COMPROMISOS DEL SECTOR PRIVADO

### 1. COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

1.1 Participar y apoyar en las acciones de promoción de la competitividad municipal lideradas por la municipalidad en el mejoramiento del clima de negocios, la ejecución de iniciativas de desarrollo económico local y el pago oportuno de sus tasas e impuestos.

### 2. REGULACIONES MUNICIPALES

2.1 Respetar y cumplir las leyes y normativas vigentes en el municipio y en el país, apoyando al gobierno municipal en la implementación de medidas para este fin.

### 3. PARTICIPACIÓN

3.1 Participar activamente en el diálogo público – privado y apoyar su fortalecimiento y sostenibilidad.

3.2 Participar activamente en el Comité de Competitividad Municipal en apoyo a la implementación del Plan de Competitividad Municipal y la creación de más negocios y empleos en el municipio.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El seguimiento y evaluación del presente Pacto será responsabilidad de la municipalidad y del sector privado a través del Comité de Competitividad Municipal.

En muestra de conformidad a lo expresado anteriormente y para efecto de afirmar nuestro compromiso de respetar este Pacto de Transparencia y Competitividad, firmamos en tres ejemplares de igual valor, en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_,  
**Alcalde**  
**Municipio de \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_,  
**Coordinador**  
**Comité de Competitividad Municipal**  
**Municipio de \_\_\_\_\_**

## Anexo 4: Reglamento Interno del Comité de Competitividad Municipal

### Reglamento Interno del Comité de Competitividad Municipal del Municipio de                     .

#### CAPITULO I. DEL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Artículo 1. Antecedente: La conformación del Comité de Competitividad Municipal, en adelante el Comité, surge de un proceso participativo donde se establece la necesidad de contar con un espacio de encuentro público-privado para dialogar y comprometerse a impulsar el crecimiento económico y la gobernabilidad del municipio.

Artículo 2. Naturaleza: El Comité es una instancia local sin fines de lucro, apolítica, no religiosa, conformada por actores públicos y privados, entendiéndose como tales los empresarios, comerciantes, artesanos, emprendedores y representantes de instituciones de la sociedad civil; creado como instancia de concertación y articulación entre los actores públicos, las entidades territoriales y sociedad civil en temas relacionados con la competitividad y productividad, con el fin de promover el desarrollo económico y mejorar el nivel de vida de la población.

Artículo 3. Integrantes: Para pertenecer al Comité es necesario haber sido convocado y seleccionado para tal fin en virtud de tener voluntad de servicio y ser miembro activo de las instituciones y organizaciones que conforman los diferentes sectores económicos del Municipio.  
Son miembros fundadores del Comité, las personas que han participado continuamente en el proceso de creación y que decidieron incorporarse voluntariamente.

Por otra parte, podrán incorporarse como miembros del Comité, aquellas personas que cumplan con los requisitos señalados anteriormente y aquellos que hayan sido convocados y seleccionados y que sean aceptados por acuerdo del Comité, conforme el procedimiento contenido en este Reglamento.

Artículo 4. Exclusión: Perderán su calidad de miembros del Comité aquellos miembros que presenten su renuncia por escrito, los que dejen de cumplir con los requisitos señalados en el artículo anterior, los que pretendan utilizar el Comité para fines personales, o aquellos que no asistieren a tres sesiones consecutivas, siempre que medie una convocatoria formal y no exista excusa formal presentada por escrito al Comité, o causa justificada para su ausencia. En todo caso la exclusión debe ser acordada por el Comité en la forma señalada en este Reglamento.

Artículo 5. Elección del Coordinador: El Coordinador del Comité será elegido para un periodo de dos años, pudiendo ser reelecto.

#### CAPITULO II. DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS MIEMBROS.

##### Deberes

Artículo 6. Los miembros tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir los preceptos que marca el presente reglamento, así como los acuerdos adoptados por los órganos del Comité,

- b) Cooperar en el desarrollo del trabajo del Comité y en la buena ejecución de las actividades que se determinen,
- c) Desempeñar las funciones que les sean encomendadas por el Comité en Pleno para la buena marcha del Comité.

## **Derechos**

Artículo 7. Los miembros del Comité tendrán los siguientes derechos:

- a) Participar en las actividades y actos sociales del Comité,
- b) Asistir con voz y voto a las reuniones de Comité,
- c) Elegir y ser elegido en los cargos directivos,
- d) Poseer un ejemplar del presente reglamento desde su ingreso en el Comité,
- e) Tener el conocimiento oportuno de los acuerdos adoptados por los órganos del Comité.

## **CAPITULO III. ÓRGANOS DEL COMITÉ, ATRIBUCIONES Y FUNCIONES**

Artículo 8. El Comité estará compuesto por un Coordinador, un Secretario Técnico, y los miembros de las Mesas de Trabajo.

Artículo 9. Atribuciones del Coordinador:

- a) Representar al Comité ante los otros Comités de Competitividad Municipales y otras instituciones,
- b) Convocar a sesiones del Comité, de conformidad con el presente Reglamento,
- c) Presidir las reuniones del Comité y someter a su consideración las materias que figuren en la agenda de trabajo para la correspondiente reunión; decidir las cuestiones de orden que se susciten durante las deliberaciones,
- d) Someter asuntos a votación de acuerdo con las disposiciones pertinentes de este Reglamento,
- e) Formular el Plan de Trabajo del Comité e integrar al mismo los planes de trabajo de las comisiones, velando por el cumplimiento del mismo.
- f) Rendir un informe escrito, al finalizar cada año, sobre las actividades desarrolladas en cumplimiento de las funciones que le confiere el presente Reglamento y de los acuerdos del Comité.
- g) Velar por el cumplimiento de los acuerdos del Comité,
- h) Asistir a las reuniones y a otras actividades relacionadas con la Competitividad a las que sea convocado,
- i) Ejercer cualquier otra atribución conferida en el presente Reglamento u otras tareas que le encomiende el Comité,
- j) Evaluar con el apoyo de una Comisión del Comité, la gestión y desarrollo de las acciones planteadas en los distintos planes, programas o acuerdos.

El Coordinador podrá delegar en otro miembro del Comité las atribuciones especificadas en los incisos a y h.

Artículo 10. Funciones del Secretario:

- a) Preparar las invitaciones a los miembros del Comité, para las reuniones convocadas por el Coordinador, y coordinar con la Municipalidad la entrega de las mismas.

- b) Invitar a las reuniones del Comité a otros representantes de los sectores público y privado, para analizar temas de interés, previo acuerdo de la Directiva, quienes tendrán derecho a voz sin voto,
- c) Elaborar actas de reuniones, acuerdos y resoluciones,
- d) Recibir y dar trámite a la correspondencia, peticiones y comunicaciones dirigidas al Comité,
- e) Solicitar a las partes interesadas la información que considere pertinente para los trámites ordinarios del Comité,
- f) Las demás que le sean delegadas en razón de la operación del Comité.

Artículo 11. Mesas de Trabajo: Las Mesas de Trabajo se formarán para cada línea estratégica contenida en el Plan de Competitividad Municipal y estarán integradas por representantes de la Municipalidad y del sector privado del municipio. Podrán apoyarse en expertos que aporten conocimientos necesarios para el desarrollo de los proyectos. Cada Mesa de Trabajo tendrá un líder responsable de la ejecución de los proyectos.

Artículo 12. Funciones del líder de las Mesas de Trabajo:

- a) Coordinar las Mesas de Trabajo a las que hayan sido delegados por acuerdo del Comité,
- b) Representar al Comité cuando hayan sido delegados para ello,
- c) Realizar las gestiones de la Mesa de Trabajo bajo su coordinación,
- d) Cualquiera otra que se les asigne en el Comité.
- e) Formular el Plan Operativo Anual,
- f) Supervisar los proyectos el desarrollo de los proyectos,
- g) Presentar los avances y resultados de los proyectos bajo su responsabilidad,
- h) Convocar a los integrantes de la Mesa de Trabajo a las reuniones,

#### **CAPITULO IV. FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ**

Artículo: 13. Reuniones:

- a) El Comité en pleno celebrará una reunión ordinaria cada mes y el número de sesiones extraordinarias que considere necesarias.
- b) Las Mesas de Trabajo se reunirán ordinariamente una vez por mes en fechas distintas a las reuniones de Comité en Pleno, extraordinariamente se reunirán cada vez que se considere necesaria
- c) Las reuniones antes referidas se celebraran en el lugar, hora fechas señalados por la coordinación de cada una de las instancias,

Artículo 14. El Comité podrá celebrar reuniones extraordinarias por iniciativa propia o a solicitud de algún miembro interesado.

Artículo 15. Quorum: El quorum necesario para realizar reuniones será de la mitad más uno de los miembros del Comité. Sus decisiones se adoptarán por mayoría simple de los asistentes; en caso de empate, el Coordinador tendrá voto calificado,

Artículo 16. Quorum especial para decidir: El Comité resolverá las siguientes cuestiones con el voto de al menos tres cuartas partes de sus miembros:

- a) Elección del Coordinador,

- b) Interpretación de la aplicación del Reglamento Interno del Comité.

Artículo 17. Documentos y Actas de las reuniones: En cada reunión se levantará un acta resumida en la que constará el día y la hora de celebración, los nombres de los miembros presentes, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas, los compromisos asumidos por las partes y cualquier declaración especialmente formulada por los miembros con el fin de que conste en acta. Los documentos presentados en las reuniones por alguno de los miembros se agregarán como anexos al acta.

Los documentos del Comité serán resguardados en las oficinas de la Municipalidad, en el lugar designado por el Concejo Municipal para ello, y estarán disponibles para los miembros del Comité, cuando fuere necesario.

Artículo 18. Informes: Los informes anuales del Comité deberán incluir lo siguiente:

- a) Análisis y observaciones sobre el progreso alcanzado en la consecución de los objetivos señalados en el Plan de Competitividad Municipal;
- b) Una lista de las reuniones celebradas durante el lapso cubierto por el informe y de otras actividades desarrolladas por el Comité para el cumplimiento de sus actividades;
- c) Un resumen de las actividades de cooperación desarrolladas por el Comité con otras entidades locales, regionales, nacionales e internacionales, y los resultados logrados;
- d) Los informes generales o especiales que el Comité considere necesarios sobre la situación de la competitividad en el Municipio y, en su caso, informes de seguimiento a los acuerdos y compromisos, destacándose los progresos alcanzados y las dificultades que han existido para el efectivo desarrollo de la competitividad en el Municipio;
- e) Recomendaciones de mejora o ajuste a cada uno de los proyectos dentro del Plan de Competitividad Municipal;
- f) Informe ejecutivo sobre las gestiones, reuniones y talleres realizados en el proceso de integración económica de la región.
- g) Formular recomendaciones que resultan fundamentales para promover la competitividad local, regional y nacional.
- h) Toda otra información, observación, Política Sectorial o recomendación que el Comité considere conveniente.

Artículo 19. Los informes anuales deberán ser aprobados por los miembros del Comité y publicados por el Coordinador. Esto deberá ser efectuado dentro del primer mes posterior al cierre del ejercicio anual.

## **CAPITULO V. DISPOSICIONES FINALES**

Artículo 20. Modificación del Reglamento: El presente reglamento podrá ser modificado con los votos de al menos tres cuartas partes de los miembros del Comité.

Artículo 21. Vigencia: El presente reglamento entrará en vigencia a partir del día        de        de 20  .

## Anexo 5: Contenido del Plan de Competitividad Municipal

### **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

### **PRESENTACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

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

1.1 Concepto de competitividad municipal

1.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad

### **CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO**

2.1 Geografía del municipio

2.2 Recursos naturales

2.3 Población

2.4 Migración

2.5 Educación

2.6 Índice de Desarrollo Humano y calidad de vida

2.7 Cobertura y acceso a Servicios Básicos

2.8 Conectividad

2.9 Mapa de actores

### **CAPÍTULO III. GESTIÓN MUNICIPAL**

3.1 Generalidades

3.2 Gestión municipal

3.3 Índice de Competitividad Municipal (ICM)

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

4.1 Tejido productivo del municipio

4.2 Tejido empresarial

4.3 Servicios de apoyo a empresas

### **CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO**

5.1 Metodología para la elaboración del FODA

5.2 Resultados del FODA

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

6.1 Visión

6.2 Objetivo estratégicos

6.3 Líneas estratégicas y sus acciones

6.4 Programas y proyectos para impulsar la competitividad municipal

6.5 Programación multianual

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

7.1 Comité de Competitividad Municipal

### **CAPÍTULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL**

8.1 Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal

8.2 Indicadores sobre la gestión municipal

8.3 Indicadores sobre las actividades de apoyo a las empresas: capacitaciones, asociaciones formadas, asesoría.

### **FUENTES**

### **DIAGRAMAS**

### **GRÁFICAS**

### **MAPAS**

### **TABLAS**

## Anexo 6: Plan Operativo Anual

Línea Estratégica N°1: Gestión Municipal en relación al clima de negocios														
Proyectos	Principales actividades	AÑO 2015												2016
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>Programa N° 1: Transparencia Municipal</b>														
1. Proyecto de actualización del sitio web de la municipalidad	1. Proporcionar información al encargado de comunicaciones para que sea publicada en el sitio web													
	2. Seguimiento a la actualización periódica (al menos una vez al mes) de información vinculada con la gestión municipal y las actividades promovidas por el CCM													
<b>Programa N° 2: Servicios Municipales</b>														
2. Creación y Establecimiento de EMPRE	1. Difundir los servicios que se brindan a empresarios/as a través de EMPRE													
	2. Seguimiento por CCM y municipalidad al Plan de Trabajo, Sondeo de Necesidades y enlaces y vínculos establecidos por EMPRE con proveedores de SDE financieros y no financieros desde su creación (Septiembre 2014)													
	3. Establecer metas de atención para empresarios/as del sector priorizado (Comercio) durante el 2015 y dar seguimiento a resultados													
	4. Ampliar el servicio de EMPRE para sector económico agropecuario													
	5. Desarrollo de programas de tecnificación agrícola, asistencia técnica y capacitación a productores agropecuarios con alianza de MAG-CENTA													
<b>Programa N° 3: Proactividad</b>														
3. Diseñar la estrategia de desarrollo turístico	1. Gestionar con academia (ITCHA, UAB, MITUR) el desarrollo de esta Asistencia Técnica													
<b>Programa N° 4: Seguridad</b>														
4. Implementación de jornadas de sensibilización	1. Gestionar el desarrollo de esta actividad con PNC, DM1, CAM													

Línea Estratégica N°1: Gestión Municipal en relación al clima de negocios														
Proyectos	Principales actividades	AÑO 2015												2016
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
para la cultura de denuncia														
5. Desarrollo de jornadas de cultura de paz	1. Gestionar el desarrollo de esta actividad con PNC, DM1, CAM, Escuelas, Institutos, municipalidad													
<b>Programa N° 5: Regulaciones Municipales</b>														
6. Instalación del sistema de ventanilla única para atención a empresarios/as	1. Difundir los servicios que se brindan a empresarios/as a través de la VAE													
	2. Seguimiento a los servicios que se brindan en cuanto a simplificación de trámites para inscripción de empresas y el resto de servicios que se brinda a empresarios/as a través de la VUAE													
<b>Programa N° 6: Pagos Informales</b>														
7. Establecer mecanismos de denuncia si existen cobros indebidos	1. Definir en conjunto con unidades municipales y CCM qué acciones pueden tomarse para realizar denuncias de pagos informales													
	2. Socializar mecanismos y dar seguimiento a quejas presentadas													