



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS Y TÉCNICAS BÁSICAS PARA FORTALECER EL DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

Diciembre de 2014

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS Y TÉCNICAS BÁSICAS PARA FORTALECER EL DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

Contrato No: EPP-I-00-04-00037-00
Diciembre 2014

Preparado para
Sandra Lorena Duarte
Contracting Officer's Representative
Economic Growth Office
USAID/El 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	iv
Presentación	1
Antecedentes del Proyecto de Competitividad Municipal.....	2
Introducción.....	4
I. Diálogo Público-Privado para la Competitividad.....	5
II. Herramientas para el Diseño, Implementación y	6
Monitoreo del Diálogo Público-Privado	6
II.a Mandato y Alineación Institucional.....	6
II.b Campeones o Líderes del Diálogo Público-Privado.....	6
i. Rol de los Líderes	7
ii. Conocimientos Básicos de los Líderes	7
II.c Elementos del Modelo Público-Privado de la Municipalidad.....	8
i. Comité de Competitividad Municipal.....	8
ii. Plan de Competitividad Municipal	8
iii. Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial (EMPRE)	9
II.d Organización y Participación	9
i. Estructura Organizativa.....	10
ii. Participación de los Sectores Público y Privado	12
iii. Transparencia en el Diálogo Público-Privado	13
iv. Reglamento Interno de Funcionamiento	13
II.e Resultados del Diálogo Público-Privado	13
II.f Proyección del Diálogo Público-Privado	14
i. La Importancia de la Difusión y Comunicación	14
ii. Formas de Comunicación y Promoción	15
II.g Monitoreo y Evaluación del Diálogo Público-Privado.....	16
Anexo 1. Contenido del Plan de Competitividad Municipal	20

Índice de Figuras

Figura 1: Tipología de Liderazgos en el Nivel Local	7
Figura 2: Organización Básica del Comité de Competitividad Municipal	10
Figura 3: Proceso de Monitoreo y Evaluación en la Vida de un Proyecto.....	18
Figura 4: Ejemplo de una Matriz de Monitoreo del Plan de Competitividad Municipal.....	19

Acrónimos

CCM	Comité de Competitividad Municipal
DF4D	<i>Domestic Finance for Development</i> / Fondo de Iniciativas Locales para el Desarrollo
DPP	Diálogo Público-Privado
EMPRE	Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
ICM	Índice de Competitividad Municipal
M&E	Monitoreo y Evaluación
PCM	Proyecto para la Competitividad Municipal
POA	Plan Operativo Anual
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Presentación

El objetivo del presente manual es guiar y facilitar el proceso de diálogo público-privado (DPP) que desarrolla el Comité de Competitividad Municipal (CCM), creado en cada una de las 50 municipalidades que participaron en la implementación del Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) para la Competitividad Municipal (PCM).

El CCM constituye la primera plataforma institucionalizada de DPP a nivel local para impulsar el crecimiento económico y, a largo plazo, la gobernabilidad económica local de forma participativa.

El manual, para uso de los miembros del CCM, contiene información para el diseño, implementación y monitoreo del DPP. La puesta en práctica de las herramientas técnicas deberá ser ajustada a la realidad y experiencia de cada Comité.

El manual se fundamenta en el diagnóstico presencial realizado en reuniones de ocho CCM¹. Adicionalmente, se investigaron buenas prácticas internacionales² para fortalecer el DPP y se adaptó su contenido a las observaciones y experiencias de los municipios asistidos por el PCM.

¹ Con la asistencia técnica del Consultor Xavier Hernández.

² 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. World Bank Group, DFID, OECD.*

El texto del documento se puede consultar en www.publicprivatedialogue.org

Antecedentes del Proyecto de Competitividad Municipal

El PCM dio asistencia técnica a 50 municipalidades durante un periodo de 42 meses (septiembre 2010-marzo 2014). 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) 2009³.

El PCM incluyó cuatro 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; y 4) apoyo a acciones de prevención de la violencia bajo el Fondo de Iniciativas Locales para el Desarrollo (DF4D por sus siglas en inglés).

Estableció Comités de Competitividad Municipal conformados por representantes de las municipalidades y del sector privado local, que de manera voluntaria se reúnen 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.

En marzo 2014, 37 municipalidades habían instalado 49 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 Unidades Municipales para el Desarrollo Empresarial (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. A partir del 7 de junio de 2014, el PCM ha asistido a 14 de las 50 municipalidades originales: Candelaria de la Frontera, Chalatenango, Ciudad Arce, Ciudad Barrios, Nahuizalco, San Martín, San Salvador, Santa Tecla, Santiago Nonualco, Sensuntepeque, Suchitoto, Tecoluca, Tonacatepeque, and Zacatecoluca.

El trabajo se ha enfocado 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 14 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, apoyar la administración eficiente del gobierno y el servicio al sector privado.

³ 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>).

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

Introducción

Uno de los mayores desafíos de El Salvador es alcanzar niveles de crecimiento económico con capacidad de proveer bienestar a la población de forma sustentable. Los gobiernos locales requieren de voluntad política, y trabajar en conjunto con el sector privado, para fortalecer la competitividad municipal.

Estos deben promover en forma conjunta las reformas que faciliten la remoción de barreras al desarrollo de la actividad económica, el crecimiento de los negocios, la atracción de nuevas inversiones y la generación de nuevos empleos. En este contexto, es importante que los gobiernos locales brinden constante atención a la dinámica de sus economías.

El sector privado juega un papel importante. En tanto el sector público debe comprometerse a la eliminación de obstáculos al desarrollo de la actividad productiva, el sector empresarial debe brindar los insumos de diagnóstico de la actividad económica local. Esto permitirá establecer en forma más acertada los objetivos y metas de las reformas necesarias, así como facilitar su implementación.

Las consultas al sector empresarial sobre temas estratégicos de la agenda económica local, favorecen el proceso de mejora continua en el municipio, y estimulan el desarrollo de un mejor ambiente de cooperación público privada.

El PCM busca el fortalecimiento del diálogo público-privado impulsado por los CCM, a fin de que los actores logren desarrollar una capacidad de creación de esquemas de cooperación.

I. Diálogo Público-Privado para la Competitividad

El beneficio logrado por el DPP es evidente en las localidades asistidas por el PCM. Las municipalidades cuentan con una agenda común articulada en los Planes de Competitividad Municipal, que fueron construidos con base al diálogo de funcionarios municipales y empresarios de cada localidad.

El fortalecimiento del dialogo público-privado: una prioridad de ambos sectores. El papel del CCM es crucial para impulsar iniciativas que resulten, en el mediano plazo, en la construcción de un buen clima de inversión. El diseño e implementación de las iniciativas se debe llevar a cabo haciendo uso adecuado de los mecanismos del DPP, que permitan desarrollar una capacidad municipal para gestionar y administrar los procesos.

Su correcta aplicación contribuye a que los actores públicos y privados descubran los beneficios de la participación y el compromiso con el DPP para impulsar reformas más efectivas que conduzcan al desarrollo económico. Esto, a su vez, estimula a los gobiernos locales, las organizaciones de la sociedad civil y a la comunidad empresarial a trabajar juntos para lograr consensos, establecer prioridades y alcanzar los objetivos económicos de las localidades.

Por lo anterior, es importante que los procesos de DPP sirvan como piedra angular de la toma de decisiones municipales relacionadas con el sector empresarial.

Un exitoso proceso de DPP se fundamenta en:

- un diagnóstico sobre las condiciones del DPP que se desarrolla en los CCM.
- la identificación de las condiciones de funcionamiento de los CCM.
- el conocimiento de buenas prácticas de DPP.
- la capacitación teórico-práctica a los miembros de los CCM sobre DPP.
- el desarrollo de foros de DPP en los ámbitos local, regional y nacional.

II. Herramientas para el Diseño, Implementación y Monitoreo del Diálogo Público-Privado

Uno de los desafíos de los CCM es mantener un proceso de diálogo efectivo. El PCM adaptó del “Manual de DPP. Una herramienta para reformadores del clima de negocios”, publicado por el Banco Mundial en diciembre de 2006,⁴ las siete herramientas básicas para fortalecer el DPP en el contexto local. Su adopción por parte del CCM contribuirá a fortalecer los procesos de diálogo entre sus miembros y los resultados de su gestión.

Las herramientas son las siguientes:

- Mandato y Alineación Institucional.
- Campeones o Líderes del Diálogo Público-Privado.
- Elementos del Modelo Público-Privado de la Municipalidad.
- Organización y Participación.
- Resultados del Diálogo Público-Privado.
- Proyección del Diálogo Público-Privado.
- Monitoreo y Evaluación del Diálogo Público-Privado.

II.a Mandato y Alineación Institucional

Es importante reconocer los fundamentos legales y de formalidad que rigen el proceso de DPP y los instrumentos que sustentan su desarrollo.

Mandato Legal. EL CCM es creado por medio de un Acuerdo de Concejo Municipal para dar seguimiento y apoyar la ejecución de los Planes de Competitividad Municipal. Este acuerdo le da al CCM su marco legal de funcionamiento y de esta forma, el DPP desarrollado es legalmente respaldado.

Formalidad. Los CCM se formalizan a través de juramento público que cada Alcalde toma a sus miembros, quienes expresan el 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.

II.b Campeones o Líderes del Diálogo Público-Privado

El DPP no se lleva a cabo, a menos que alguien desee impulsarlo. Este debe ser promovido por líderes reconocidos y respetados de los sectores público y privado,

⁴ 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.* El texto del documento se puede consultar en www.publicprivatedialogue.org

la comunidad cooperante y la sociedad civil. Su práctica y mejora continua debe ser coordinada y dinamizada por ellos.

Es importante reconocer el impulso y dinamización que ejercen los campeones o líderes locales cuando imprimen su efectividad y compromiso en el DPP. Sean del sector público o privado, los líderes comprometidos con el diálogo tienen la capacidad de marcar la diferencia y contribuir eficazmente a avanzar en el cumplimiento de su misión.

El Coordinador del CCM debe identificar a los líderes y asegurar que cada uno de ellos ejerza las tareas o proyectos de acuerdo a su experiencia, habilidades y fortalezas.

i. Rol de los Líderes

Los líderes, según la situación, podrán jugar un rol de negociadores, de apoyo, gestores o motivadores para lograr el accionar de otros actores en el desarrollo del Plan de Competitividad Municipal. (*Figura 1*).

Figura 1: Tipología de Liderazgos en el Nivel Local⁵

Líderes	Rol
Cooperantes	Impulsan el arranque de los procesos de reforma. Pueden apoyar con recursos técnicos y/o financieros, facilitar el entendimiento y el compromiso de reforma.
Funcionarios Municipales y Líderes del sector privado	Generan credibilidad y confianza entre los miembros del sector privado y todas las partes interesadas en la competitividad municipal. Asimismo, agiliza la toma de decisiones.
Representantes Municipales de nivel intermedio	Producen importantes aportes y apoyan la operación de los planes municipales; además, se convierten en puente entre las autoridades municipales y los CCM.
Comprometidos	Dirigentes de gremiales u Organizaciones no Gubernamentales (ONG) pueden inspirar entusiasmo pero les puede ser difícil remover obstáculos en el gobierno local.
Críticos	Funcionarios o empresarios que en un inicio, son muy críticos de las reformas propuestas; sin embargo, al involucrarles en los procesos de DPP, pueden ser fuente de mucha experiencia e ideas para superar obstáculos que se presenten.
Emprendedores individuales	Los emprendedores individuales se convierten en promotores de cambios y reformas. Sucede normalmente en forma de acción colectiva (ejemplos: los representantes de los mercados municipales o de comerciantes) o de individuos que rompen la tradición y sirven de ejemplo.

ii. Conocimientos Básicos de los Líderes

La propuesta e impulso de reformas e iniciativas para fortalecer la competitividad municipal demanda la formación de una masa crítica de líderes locales que conozcan las técnicas del DPP y con influencia para obtener el apoyo a los procesos de reforma.

⁵ Waddington, R.: *The roles of champions and development agencies in achieving (and sustaining) reform*, January 2006. (adaptado por 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. p. 66).

El líder debe comprender el contexto local y los objetivos, beneficios y técnicas del DPP, incluyendo los siguientes elementos:

- Respeto por el contexto local. Cada municipalidad fortalece su competitividad de forma diferente, dependiendo de las potencialidades y características locales. El fortalecimiento de la competitividad requiere reformas, pero igualmente es importante la forma en que éstas se apliquen localmente.
- Habilidades para el liderazgo. El líder debe tener habilidades para facilitar reuniones, manejo del cambio, comunicación, hablar en público, redactar informes y preparar proyectos.
- Refuerzo de la motivación y el compromiso. Los líderes identificados deben ser incorporados en el CCM, para aprovechar sus habilidades y capacidades de liderazgo en la consecución de los objetivos del mismo.

II.c Elementos del Modelo Público-Privado de la Municipalidad

i. Comité de Competitividad Municipal

El CCM, creado a través de un Acuerdo del Concejo Municipal, 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 que estimule la actividad económica. Es recomendable que el CCM sostenga reuniones de trabajo cada dos semanas para dar seguimiento a las actividades del plan.

ii. Plan de Competitividad Municipal

El Plan de Competitividad Municipal es el instrumento adoptado por el CCM como agenda, con objetivos y líneas estratégicas, para lograr el clima de inversión que permita el crecimiento y la gobernabilidad económica local. Es la documentación de las discusiones entre el sector público y los representantes del sector privado y del compromiso de implementación de las autoridades municipales hacia los empresarios.

Contiene el diagnóstico del municipio, el mapeo de actores públicos y privados en la localidad, la visión compartida y los objetivos estratégicos a mediano plazo, así como las acciones e iniciativas priorizadas para focalizar esfuerzos en el corto plazo. Se conforma con las secciones mostradas en el *Anexo 1*. Contenido del Plan de Competitividad Municipal.

El Plan de Competitividad Municipal tiene un horizonte de cinco años. Este es un documento dinámico que debe ser revisado periódicamente para que mantenga su vigencia. Se hace operativo año con año a través del Plan Operativo Anual (POA), el cual detalla las acciones a desarrollar cada año calendario.

El diseño del Plan de Competitividad Municipal y del POA es responsabilidad del CCM; son aprobados por Acuerdo del Concejo Municipal, mientras que su implementación es de las autoridades municipales. De esta forma, ambos actores asumen roles complementarios para el logro de sus objetivos.

iii. Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial (EMPRE)

La Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial es una herramienta municipal desarrollada por el PCM, cuya misión principal es apoyar a empresarios locales a gestionar y acceder a servicios de desarrollo empresarial para desarrollar su capacidad productiva, gerencial y comercial.

Ayuda a identificar nuevas oportunidades de inversión y negocios que generen empleos a nivel local, provee información y vincula prestadores de servicios de desarrollo productivo o comercial con empresarios. El EMPRE también coordina con áreas municipales relacionadas con la actividad del sector privado.

El oficial EMPRE funge como Secretario Técnico del CCM, dando seguimiento y apoyando los acuerdos surgidos del mismo, así como contribuyendo a la implementación del Plan de Competitividad Municipal.

II.d Organización y Participación

Una característica común de los socios de competitividad es la correlación entre el progreso obtenido y el rango de los actores públicos involucrados. 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.

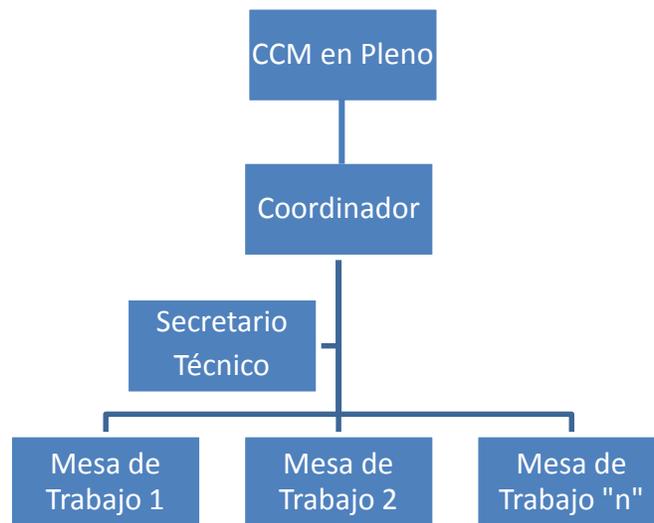
Los elementos claves para un proceso eficiente de DPP son: una estructura organizativa bien definida, participación comprometida de actores de los sectores público y privado, transparencia en el diálogo y reglamentación.

i. Estructura Organizativa

La estructura organizativa del CCM debe propiciar una participación 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 CCM debe procurar la consolidación de su organización para asegurar la efectividad de su aporte a la municipalidad 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 participan de manera voluntaria en el CCM. (*Figura 2*).

Figura 2: Organización Básica del Comité de Competitividad Municipal



CCM en Pleno. Es el cuerpo rector del CCM y responsable directo de la aprobación del Plan de Competitividad Municipal y del 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.
- 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 dar seguimiento y apoyo a la implementación del Plan de Competitividad Municipal o a proyectos especiales que el CCM decide llevar a cabo.

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.

La frecuencia de reuniones depende de las actividades que se ejecuten y deben dar recomendaciones al CCM en Pleno. No obstante lo anterior, es recomendable reunirse por lo menos cada quince días.

ii. **Participación de los Sectores Público y Privado**

Autoridades Municipales. La participación del Alcalde o la Alcaldesa y 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, sin necesidad de reuniones difíciles de manejar.

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 50 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.

Formalidad de Reuniones. 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. Se debe mantener un archivo con las agendas, actas y documentos relacionados.

iii. Transparencia en el Diálogo Público-Privado

Algunos empresarios pueden ver oportunidades al tener acceso a oficiales del gobierno en un proceso de DPP. Se debe tener criterios escritos, disponibles al público, para la selección y sustitución de los miembros del CCM y permitir a todos los miembros potenciales expresar su interés en participar.

La transparencia y confianza mutua debe ser promovida en todo momento. Se debe evitar interpretaciones erróneas de un sector respecto al otro, generar percepciones negativas en la población en general y en los empresarios en particular.

El CCM debe emitir una guía con información sobre la situación legal de sus miembros y el gobierno y administración del grupo. Esta debe explicar claramente el rol del CCM en Pleno, como se forman las mesas de trabajo, como se organizan las reuniones y como es administrado el grupo.

iv. Reglamento Interno de Funcionamiento

Se recomienda que el CCM adopte un reglamento interno de funcionamiento con el propósito de normar los principales aspectos que faciliten el diálogo, la concertación y la articulación de esfuerzos de sus miembros.

II.e Resultados del Diálogo Público-Privado

El DPP no es un fin por sí mismo, es un medio para obtener resultados. Definir con claridad y precisión los resultados esperados es condición indispensable para el éxito del DPP.

Algunos problemas pueden ser resueltos inmediatamente, cuando las autoridades municipales o el CCM reconocen la existencia del problema y cuando existe una forma fácil de resolverlo. Sin embargo, el Plan de Competitividad Municipal identifica los problemas y las soluciones de mediano plazo, e incluso algunos de largo plazo.

Es importante que la dinámica del diálogo produzca resultados inmediatos. Esto contribuirá a alimentar el proceso de implementación del Plan de Competitividad Municipal e imprimirle celeridad, fomentando el entusiasmo y compromiso de los integrantes del CCM y de las mesas de trabajo.

Una de las más valiosas claves en esta materia es empezar por aquellos asuntos en que los dos sectores están de acuerdo, y más aún, cuando estos asuntos han representado por largo tiempo una aspiración común en el municipio.

EL CCM debe establecer los objetivos y metas esperados de su gestión y mantener al grupo enfocado y comprometido en su logro. En algunos casos, serán de carácter sectorial (turismo, artesanías, agricultura, comercio, servicios, etc.), en otros serán de carácter general.

Es necesario procurar que los resultados esperados sean medibles para facilitar la verificación de su cumplimiento. Las actividades a ejecutarse deben tener fechas de inicio y de terminación y estar claramente alineadas con el Plan de Competitividad Municipal.

II.f Proyección del Diálogo Público-Privado

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.

i. 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.

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 a través de entrevistas con líderes de opinión, grupos de enfoque y encuestas, entre otras. El objetivo es identificar oponentes que tengan la capacidad de debatir y llegar a soluciones de beneficio común, 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 misma. Es recomendable la publicación de testimonios de empresarios beneficiados con los proyectos emprendidos por la municipalidad para apoyar 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.

ii. Formas de Comunicación y Promoción

La comunicación promueve el DPP y es por sí misma una función del diálogo.

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 económica⁶.

Una manera sencilla de comunicar el progreso del DPP es invitar a la prensa a una conferencia después de reuniones importantes del CCM. En la conferencia se debe establecer un diálogo basado en el interés mutuo; ya que mientras 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.

⁶ 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.

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

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.

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

- Boletines de prensa publicados por la municipalidad y el CCM.
- 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.

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: ¿en qué se diferencia este municipio de otros?, ¿qué le ofrece a los empresarios en términos de competitividad y gobernabilidad económica?
- Los beneficios de la competitividad municipal para empresarios: ¿cuáles son los beneficios que el municipio ofrece que no tienen otras municipalidades?

Las autoridades municipales y el CCM deberán determinar las fuentes de financiamiento de las campañas.

II.g Monitoreo y Evaluación del Diálogo Público-Privado

El monitoreo y evaluación es una herramienta valiosa para administrar el proceso de DPP y demostrar su propósito y desempeño.

Un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) flexible y amigable en su uso debe proporcionar a los grupos de interés la capacidad para monitorear los procesos internos y estimular la transparencia y responsabilidad. 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. Adicionalmente, tener

indicadores y reportes que miden el progreso es importante para los inversionistas, pues los consideran un insumo para sus planes de inversión.

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

El CCM y las autoridades municipales son los responsables del monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos en su gestión. El oficial EMPRE deberá mantener los registros adecuados para este efecto.

En los lugares donde el nivel de confianza entre los sectores público y privado es bajo, es importante demostrar que el diálogo por sí mismo es un resultado exitoso. En este contexto, es importante escribir y 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.

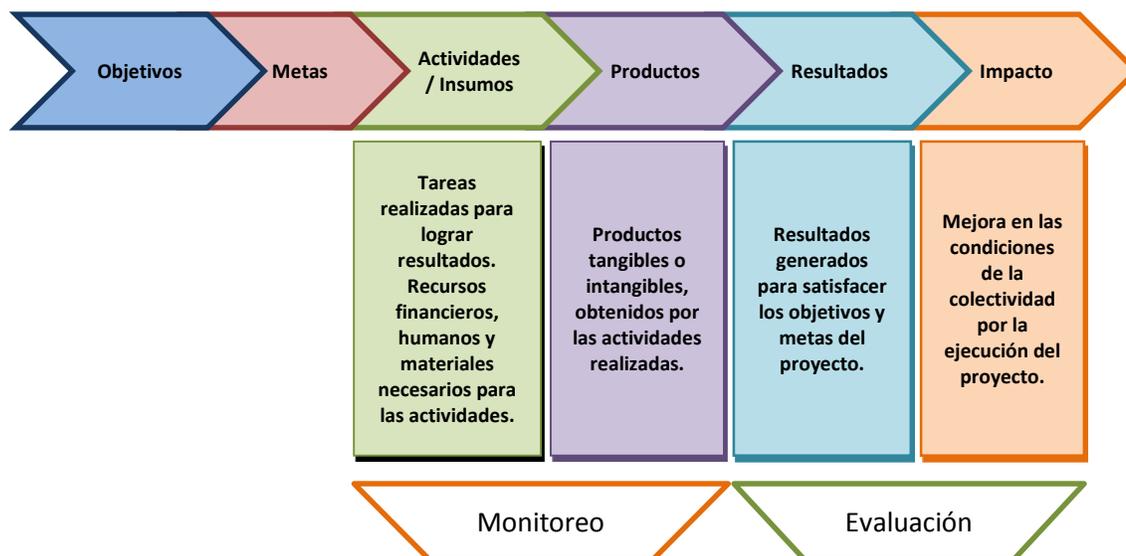
Las técnicas de M&E permiten una mejor planeación, encienden el apoyo potencial de los grupos y estimulan la motivación interna y externa para promover más efectivamente su implementación. Para este efecto, se debe desarrollar una evaluación de la línea de base del proceso de DPP para medir su efectividad 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 3** es la representación gráfica de lo anteriormente expuesto.

Figura 3: 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.

Indicadores de Corto Plazo. El CCM impulsa iniciativas que contribuyen el aumento de inversiones, negocios y empleos. 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 también incluir aquellos que midan los avances en este campo.

Se deben diseñar indicadores internos para el control de los proyectos, tales como:

- Seguimiento a las iniciativas del Plan de Competitividad Municipal y del 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 permanentes e 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. (*Figura 4*).

Figura 4: Ejemplo de una Matriz de Monitoreo del Plan de Competitividad Municipal

Propuesta, proyecto o actividad	Recomendación presentada	Avances	Situación actual	Nivel de ejecución
Iluminación Parque Central	Instalar 12 luminarias en calle "X" al parque	<ul style="list-style-type: none"> • Postes colocados • Las luminarias ya están en bodega 	Se han planeado los trabajos para la semana "X"	20%
Video-vigilancia	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%
Festival gastronómico mensual	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%

Anexo 1. 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