

# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE COMPETIVIDAD



## FASCÍCULO 4

Fase 4: Presentación final de la ETCom

El presente Manual ha sido elaborado por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), en el marco de la Consultoría para la validación de metodología para la elaboración de estrategias territoriales de competitividad por actores clave identificados y diseño de la guía metodológica para la implementación.

El proyecto es ejecutado por el Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía con el apoyo financiero del Fondo de Reformas Estructurales que es ejecutado mediante aporte del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ por sus siglas en alemán).



MINISTERIO  
DE ECONOMÍA



Guatemala 31 de Julio, 2020

### **Programa Nacional de Competitividad**

Dirección: 5ª. Avenida 5-55, zona 14, Edificio Europlaza, torre 4, nivel 16, oficina 1601. Guatemala.

Página electrónica: [www.pronacom.org](http://www.pronacom.org)

Teléfono: (502) 2421.2464

### **Fondo de Reformas Estructurales**

Dirección: 5ª. Avenida 17-49, zona 14. Guatemala.

Página electrónica: [www.reformas-guatemala.org](http://www.reformas-guatemala.org)

Teléfono: (502) 2315.8200

### **ASIES**

Dirección: 10ª. Calle 7-48, zona 9. Guatemala.

Página electrónica: [www.asies.org.gt](http://www.asies.org.gt)

Teléfono: (502) 2201.6300

## ÍNDICE

Siglas y acrónimos .....	4
Introducción .....	5
1. Fase 4: Presentación final de la ETCom.....	6
1.1. Condiciones previas.....	7
1.2. Desarrollo de la presentación final.....	8
2. Monitoreo de la ETCom .....	10
2.1 ¿Qué es el monitoreo?.....	12
2.2 Características de un plan de monitoreo y evaluación (M&E) .....	13
2.3 Definición de los indicadores del monitoreo.....	13
2.4 Indicadores y cadena de valor .....	14
2.5 Tipos de indicadores .....	15
3. Financiamiento para la elaboración de la ETCom .....	17
4. Equipo para la elaboración de la ETCom.....	18
5. Recomendaciones para un buen desempeño del equipo .....	21
Referencias .....	23

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
ASIES	Asociación de Investigación y Estudios Sociales
BMZ	Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (siglas en alemán)
CIV	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
CODECED	Comisión de Desarrollo Económico, Competitividad y Empleo Digno
COFETARN	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente, Recursos Naturales y Energía Renovable
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
DMP	Dirección Municipal de Planificación
ETCom	Estrategias Territoriales de Competitividad
GIZ	Cooperación Técnica Alemana (siglas en alemán)
ICL	Índice de Competitividad Local
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
ISEM	Índice Socio Ecológico Municipal
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MDC	Mesa Departamental de Competitividad
MINECO	Ministerio de Economía
MINEDUC	Ministerio de Educación
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
M&E	Monitoreo y evaluación
NBI	Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas
OMDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
PEM	Planes Estratégicos Metropolitanos
PIB	Producto Interno Bruto
PNC	Policía Nacional de Competitividad 2018-2032
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

## INTRODUCCIÓN

Este fascículo es el cuarto de la serie que contiene el Manual para la elaboración de las Estrategias Territoriales de Competitividad (ETCom), elaborado dentro del proyecto “Metodología, manuales operativos y validación de las Estrategias Territoriales de Competitividad” de la Cooperación Técnica Alemana (GIZ por sus siglas en alemán), en el marco del Fondo de Reformas Estructurales que es ejecutado mediante aporte del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ por sus siglas en alemán). El proyecto es parte del apoyo de GIZ al Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM).

El fascículo desarrolla la cuarta fase del proceso que corresponde a la presentación de la ETCom a los actores vinculados de manera directa e indirecta con su implementación. Presenta además conceptos relacionados con el monitoreo y seguimiento, así como las herramientas que se recomienda utilizar durante la implementación de la ETCom.

Para finalizar, se incluyen aspectos operativos de la construcción de la estrategia y se mencionan opciones para el financiamiento de los recursos que se requieren tanto durante la elaboración como en la implementación de la ETCom.

## 1. FASE 4: PRESENTACIÓN FINAL DE LA ETCOM

Es la fase final del proceso en la cual se da a conocer la propuesta estratégica, su hoja de ruta, los proyectos insignia y las líneas de acción de la estrategia, incluyendo los plazos y responsables de la implementación de la ETCOM.

### OBJETIVO

Que los actores involucrados, ya sea de manera directa o indirecta, estén informados y anuentes a participar en la implementación de la ETCOM, desde sus respectivos espacios, mandatos o buena disposición (voluntad).

### FLUJOGRAMA

El diagrama a continuación visualiza los pasos a seguir para la presentación final de la ETCOM. En las páginas siguientes se describe cada uno de los pasos, indicando quienes participan, las actividades a desarrollar, los productos que se alcanzan, instrumentos de apoyo para su realización y los recursos necesarios.

**FIGURA 1**  
Flujograma



## 1.1. CONDICIONES PREVIAS

Proceso técnico de preparación de la estrategia de comunicación de la ETCOM y sus herramientas (mensajes clave, infografías, documentos). Puede incluir conferencias magistrales, uso de redes sociales, página web de las instituciones, entre otros.

### OBJETIVO

Contribuir a la difusión de la ETCOM, las áreas y sectores que se impulsan y sus beneficios para el desarrollo del territorio.

### PARTICIPANTES

**Especialista en comunicación<sup>1</sup>.**

\_\_\_\_\_  
Responsable de la estrategia de comunicación.

**Coordinador y equipo facilitador.**

\_\_\_\_\_  
Coordina la elaboración y validación de la estrategia de comunicación.

**MDC, PRONACOM, entidades públicas departamentales y municipales, sector empresarial, organizaciones de la sociedad civil y cooperación.**

\_\_\_\_\_  
Ofrecen insumos técnicos que les sean requeridos para la estrategia de comunicación.

### ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Especialista elabora estrategia de comunicación basada en las características y prioridades de la ETCOM.
- ✓ Identificación de mensajes clave e infografía para difundir en los medios que correspondan.
- ✓ Coordinador organiza reunión de presentación de la estrategia de comunicación con la participación de PRONACOM, MDC y equipo facilitador.
- ✓ Especialista en comunicación realiza los ajustes acordados en la reunión de presentación indicada en el inciso anterior (en el caso que existan comentarios o sugerencias).
  - Estrategia de comunicación aprobada por la MDC y PRONACOM.
- ✓ Coordinador verifica la implementación de las actividades establecidas en la estrategia de comunicación.

### INSTRUMENTOS

- La estrategia de comunicación definirá los instrumentos de comunicación de acuerdo a las características propias de la ETCOM y de la ciudad intermedia.

<sup>1</sup> Ver descripción de los especialistas en el apartado 4. Equipo para la elaboración de la ETCOM.

## 1.2. DESARROLLO DE LA PRESENTACIÓN FINAL

Presentación de la ETCOM en el espacio o los espacios identificados como clave para su conducción e implementación.

### OBJETIVO

Que la MDC, con el acompañamiento de los actores clave municipales y departamentales, presenten y socialicen la ETCOM. La información que se proporcione es fundamental para el éxito esperado en la implementación de la estrategia territorial de competitividad.

### PARTICIPANTES

#### Delegados de la MDC y de PRONACOM.

\_\_\_\_\_

Responsables de las convocatorias en los espacios clave.

#### Coordinador y equipo facilitador.

\_\_\_\_\_

Responsables de la organización y los aspectos técnicos de las presentaciones.

#### CONADUR, CODEDE/CODECED, municipalidades/ concejos municipales/ CONFETARN, ministerios y entidades públicas, sector empresarial y sociedad civil.

\_\_\_\_\_

Participan activamente en las actividades de presentación de la ETCOM.

### ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Coordinador y equipo técnico organizan la(s) presentación(es) ante el CODEDE/CODECED, municipalidades/Concejos Municipales/CONFETARN y la MDC. Se sugieren estos espacios por las competencias que tienen sobre la materia o por la convergencia de representación de sectores de interés para implementarla.
- ✓ Como resultado se firmará un convenio o carta de entendimiento que asegure la implementación de la ETCOM, firmado por la MCD, PRONACOM, entidades públicas, sector empresarial, sociedad civil, cooperantes e instancias que participarán en la **implementación** de la ETCOM.
- ✓ Coordinador y equipo técnico organiza la(s) presentación(es) a otras instituciones públicas relevantes, como MINECO, MINEDUC, MSPAS, CIV, MAGA, SEGEPLAN, INFOM, INE, SAT, MARN, municipalidades, ANAM y entidades privadas. Se firmará convenio o carta de entendimiento.
- ✓ Asimismo, se convoca a otros actores relevantes, como la cooperación internacional, sociedad civil, sector empresarial organizado, sector académico y otros que se consideren importantes, por ejemplo, iglesias y los medios de comunicación, quienes juegan un papel esencial, destacando los aportes recibidos en el curso del proceso de construcción de la propuesta estratégica.

- ✓ En cuanto al proceso metodológico para la presentación final se hacen las siguientes recomendaciones:

Debe tomarse en cuenta que los espacios de difusión pueden dividirse en aquellos de carácter político como el CONADUR y técnico-políticos como el CODEDE/CODECED, así como otras entidades que no necesariamente participan en dichas instancias, pero su apoyo es fundamental para la implementación de la ETCOM.

- ✓ También deben considerarse en la difusión las plataformas que permiten las redes sociales, enfatizando en los beneficios o resultados positivos para el desarrollo del territorio.
  - Documento de ETCOM diagramado e impreso.
  - Presentación en formato electrónico que resuma la ETCOM.

### INSTRUMENTOS

- Presentación que contiene los elementos fundamentales de la ETCOM, cronograma, responsables y recursos (adaptada a los distintos públicos).
- Convenio o carta de entendimiento que asegure la implementación de la ETCOM.
- Estrategia de comunicación, mensajes clave e infografía elaborados en la subfase anterior (Condiciones previas).

### RECURSOS A UTILIZAR EN LA FASE 4

- Coordinador y equipo del proyecto.
- Especialista en comunicación.
- Reunión(es) de presentación.
- Gastos de viaje.

## 2. MONITOREO DE LA ETCOM

Es el conjunto de acciones que se realizan para verificar el cumplimiento de las actividades, objetivos y resultados de la ETCOM, y en caso necesario identificar los ajustes y correctivos necesarios para lograrlo.

La Política Nacional de Competitividad 2018-2032 (PNC) propone un sistema de monitoreo integrado por tres figuras:

- a. Índice de Competitividad Local (ICL), desagregado en sus componentes, y otros índices como el Producto Interno Bruto (PIB) por departamento, el índice Socio Ecológico Municipal (ISEM), el de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) y el Ranking de la Gestión Municipal.
- b. CODEDE/CODECED-CONFETARN/DMP-OMDEL-MDC
- c. Observatorio Ciudadano

### OBJETIVO

Verificar los avances en las actividades y el cumplimiento de los resultados y objetivos de la ETCOM, a fin de tomar acciones correctivas de manera oportuna, actualizar la planificación y optimizar la ETCOM en su conjunto.

### PARTICIPANTES

<p><b>Especialista en planificación.</b></p> <p>_____</p> <p>Sistematiza las discusiones y acuerdos para la definición del plan de monitoreo de la ETCOM.</p>	<p><b>Equipo facilitador.</b></p> <p>_____</p> <p>Aportan información relevante para la integración del plan de monitoreo de la ETCOM.</p>	<p><b>MDC, PRONACOM, entidades públicas departamentales y municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad civil y cooperación.</b></p> <p>_____</p> <p>Participan en las reuniones y talleres de trabajo en las que se discuten y acuerdan las acciones y mecanismos para el monitoreo de la ETCOM.</p>
---	--	---

### ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Reuniones y talleres de trabajo para la formulación del plan de monitoreo de la ETCOM en el que se definan los objetivos, metas e indicadores para medir el avance en la ejecución de la estrategia.
- ✓ El monitoreo tendrá presente las figuras que propone la PNC:
  - a. Mediciones estandarizadas como el ICL, que combina información pública y la percepción de los ciudadanos en relación con los temas prioritarios para la agenda de desarrollo local. Esta medición cuantitativa ofrece una línea de base para la identificación de brechas.
  - b. Seguimiento desde las instituciones que participaron en el diseño de la ETCOM, a nivel departamental: CODEDE/CODECED y MDC, y a nivel municipal: Concejos Municipales/COFETARN//DMP/OMDEL.
  - c. Ejercicio de participación para el monitoreo de la implementación de políticas públicas que ofrece el observatorio ciudadano, en las ciudades intermedias. Si bien la participación pública es reducida, proporciona información sobre los avances; y la incorporación de la academia y asociaciones contribuye a la sostenibilidad de las iniciativas (en este caso, la sostenibilidad de la ETCOM).

## INSTRUMENTOS

- Indicadores de monitoreo.
- Protocolo de taller de trabajo.
- Informes de monitoreo.

## RECURSOS

- Equipo facilitador.
- Reuniones, talleres y presentación.
- Gastos de viaje.
- Equipo y suministros de oficina.
- Comunicaciones.
- Otros gastos de oficina.

## 2.1 ¿QUÉ ES EL MONITOREO?

Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa, proyecto o estrategia en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.

El monitoreo generalmente se refiere a los procesos en lo que respecta a **cómo**, **cuándo** y **dónde** tienen lugar las actividades, **quién** las ejecuta y a **cuántas** personas o entidades beneficia.<sup>2</sup>

Se realiza periódicamente durante la ejecución (en este caso, será durante la implementación de la ETCOM) y se complementa con la evaluación, la cual es una apreciación sistemática de una actividad, proyecto, programa, política, o estrategia.

La evaluación se concentra en los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados (insumos, actividades, productos, resultados e impactos), procesos, factores de contexto y causales, para comprender los logros o su ausencia. Determina la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y su contribución a la consecución de los resultados.<sup>3</sup>

El monitoreo, como procedimiento sistemático, tiene que ver con:

- **Determinar el progreso en la ejecución del proyecto.** Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos son elementos que se deben verificar durante la ejecución. Se deben elaborar informes periódicos para reportar los avances en la implementación de la ETCOM.
- **Dar retroalimentación a los involucrados en el proceso.** Los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en la construcción de la ETCOM para verificar los avances o conocer limitantes.
- **Recomendar acciones correctivas a los problemas que afectan el proceso.** Esto permitirá mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos. En caso necesario se aplicarán correctivos o se harán modificaciones a la estrategia original para lograr los avances. Los involucrados tienen que tomar las decisiones necesarias (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

El monitoreo y la evaluación están interrelacionados, pero no son sinónimos. Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente durante la ejecución del proyecto, la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos.

El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proceso esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño e impactos, tanto los previstos como los no previstos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

---

<sup>2</sup> ONUMUJERES. Principios básicos de programación, monitoreo y evaluación. Disponible en: <https://www.endvawnnow.org/es/modules/view/14-principios-bsicos-de-programacin-monitoreo-y-evaluacin.html>

<sup>3</sup> idem

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)

Para realizar adecuadamente el monitoreo, se diseñará un plan en el que se definan todas las acciones que se realizarán y elementos que se analizarán para determinar los avances en la ejecución de la ETCOM. Este plan de M&E debe cumplir las siguientes características generales:

- **Sistemático:** debe ser planeado cuidadosamente e integrado plenamente en todo el ciclo de la estrategia: en la formulación y en la ejecución.
- **Participativo:** los actores clave deben formar parte del diseño y de la ejecución del plan de M&E desde el comienzo. Todos los que contribuyen al proceso, o son afectados por el proceso, deben entender quién es el responsable de hacer qué. Hay tres resultados principales de la participación:
  - ✓ Promueve acuerdos en la definición de los indicadores de resultados y de desempeño de la estrategia, a los que se dará seguimiento.
  - ✓ Fomenta la corresponsabilidad y la confianza entre los involucrados.
  - ✓ Crea compromiso para asegurar el éxito de la ETCOM.
- **Centrado en el desempeño:** significa que se dirige a examinar si los resultados están de acuerdo con el propósito de la ETCOM. Permite identificar las áreas en las que no se alcanzan los objetivos y resultados para realizar ajustes tan pronto sea posible. Aunque el propósito de la estrategia no se debe cambiar, sí se pueden cambiar componentes y actividades, para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y resultados.
- **Dirigido al aprendizaje:** el mensaje central del M&E es convertir las experiencias en lecciones. Se sacan estas lecciones para mejorar el desempeño en la ejecución de la estrategia, y que los involucrados las pueden tener como referencia para otras ocasiones.
- **Guía para la toma de decisiones:** esto se cumple cuando el monitoreo proporciona la información necesaria para tomar decisiones informadas acerca de continuar o cambiar actividades o componentes de la estrategia para asegurar el logro de los objetivos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

## 2.3 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DEL MONITOREO

Los indicadores describen las metas de la estrategia. De este modo, se convierten en el punto de referencia y "carta de navegación" para guiar las actividades de monitoreo y evaluación. Los indicadores bien formulados permiten contar con la información relevante para decidir si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr los objetivos de la estrategia.

Asimismo, al finalizar el proceso, se conocerá si se logró el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios. Los indicadores miden el cambio que puede atribuirse a la ETCOM, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Se elaborará una lista lo más completa posible de todos los indicadores disponibles para observar el logro en los diferentes objetivos de la ETCOM. Cada indicador deberá proporcionar información sobre:

- ¿Para quién? (grupo meta)
- ¿Cuánto? (cantidad)
- ¿De qué tipo? (calidad)
- ¿Cuándo? (tiempo)
- ¿Dónde? (lugar/área) (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005)

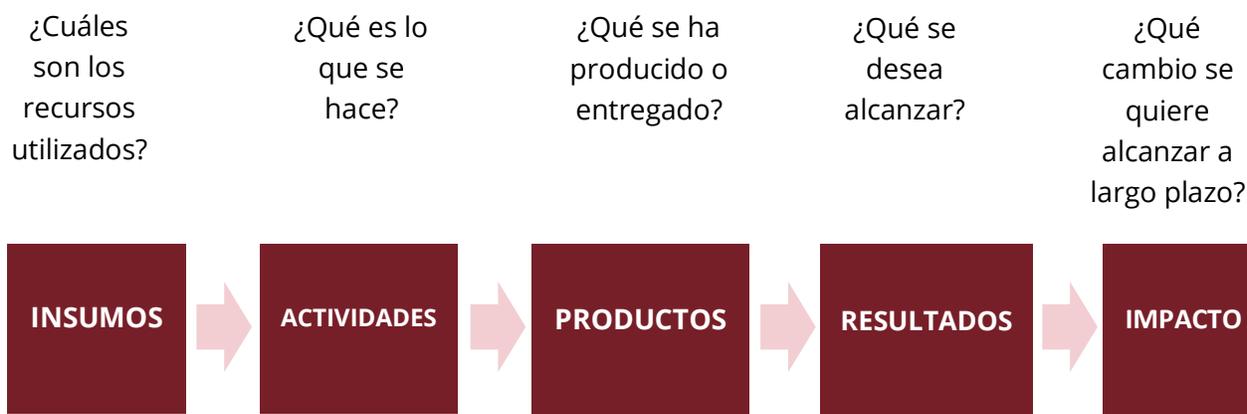
### Características de los indicadores

- **Específicos:** vinculados con los hechos económicos o sociales sobre los que se pretende actuar; por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros, para evaluar qué tan cerca o tan lejos se está de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes. Deben mostrar concretamente la meta u objetivo a que se vinculan.
- **Claros:** de fácil comprensión para los miembros de la comunidad, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y ser aceptado como expresión del fenómeno a medir. Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y datos necesarios para su mejor entendimiento y socialización. Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente para que los resultados sean comparables a través del tiempo y del espacio.
- **Sólidos:** es decir, válidos, confiables y comparables, así como factibles, en términos de que su medición tenga un costo razonable (Mondragón, 2002).

## 2.4 INDICADORES Y CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre **insumos** que se utilizan para realizar **actividades**, por medio de las cuales se generan **productos** que buscan alcanzar **resultados** (Departamento Nacional de Planeación, 2018). El último eslabón son los **impactos** generados en la vida de las personas. Una forma gráfica de representar la cadena de valor y el significado de cada eslabón es:

**FIGURA 2**  
Cadena de resultados



Nota: adaptado de Departamento Nacional de Planeación, 2018.

Para el monitoreo y la evaluación es necesario definir indicadores que permitan medir los avances en todos los eslabones de la cadena: en los insumos, en las actividades, en los productos, y en los resultados de la ETCOM. De esta manera, los indicadores son formulados según el eslabón de la cadena de resultados al que se apliquen.

## 2.5 TIPOS DE INDICADORES

**a) Indicadores de gestión:** su función principal es medir los dos primeros eslabones de la cadena de valor. Es decir, los insumos y las actividades, dado que en estos dos eslabones es donde mayor énfasis debe hacerse para mejorar la eficiencia del proceso.

Ejemplo: Talleres de capacitación, entrevistas realizadas, reuniones para construcción de alianzas.

**b) Indicadores de producto:** miden los bienes y servicios generados y entregados, cumpliendo los estándares de calidad definidos, como consecuencia de la transformación de los insumos a través de un proceso de producción.

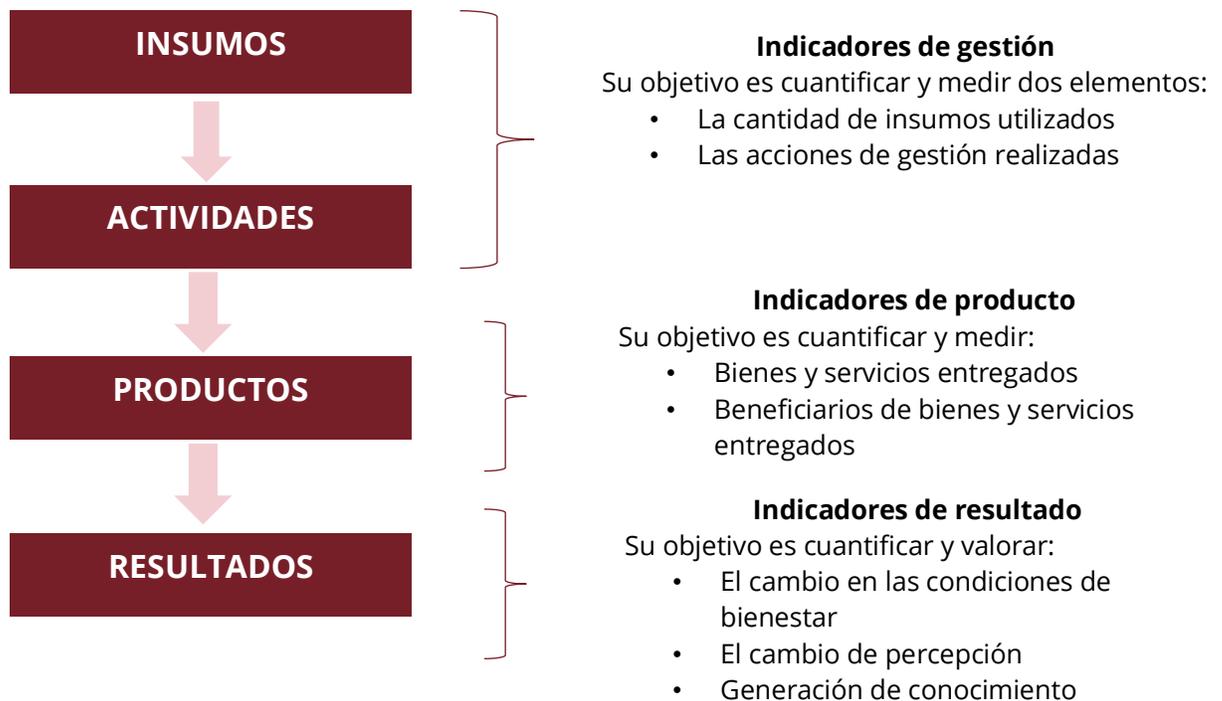
Ejemplo: Personas capacitadas; créditos otorgados, manejados y retornados correctamente, de acuerdo a la formación recibida en manejo administrativo y técnicas de producción; convenios suscritos.

**c) Indicadores de resultado:** los que cuantifican los efectos relacionados con la intervención de que se trate, en este caso la ETCOM. Los efectos pueden ser influenciados por factores externos y no necesariamente se producen directamente por la intervención pública. De esta forma, estos indicadores miden los cambios de percepción, conocimiento, condiciones de bienestar, entre otros (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Ejemplo: Incremento de ingreso disponible, incremento de opciones hacia diversos roles sociales y económicos.

**FIGURA 3**

Categorías de indicadores con base en la cadena de valor



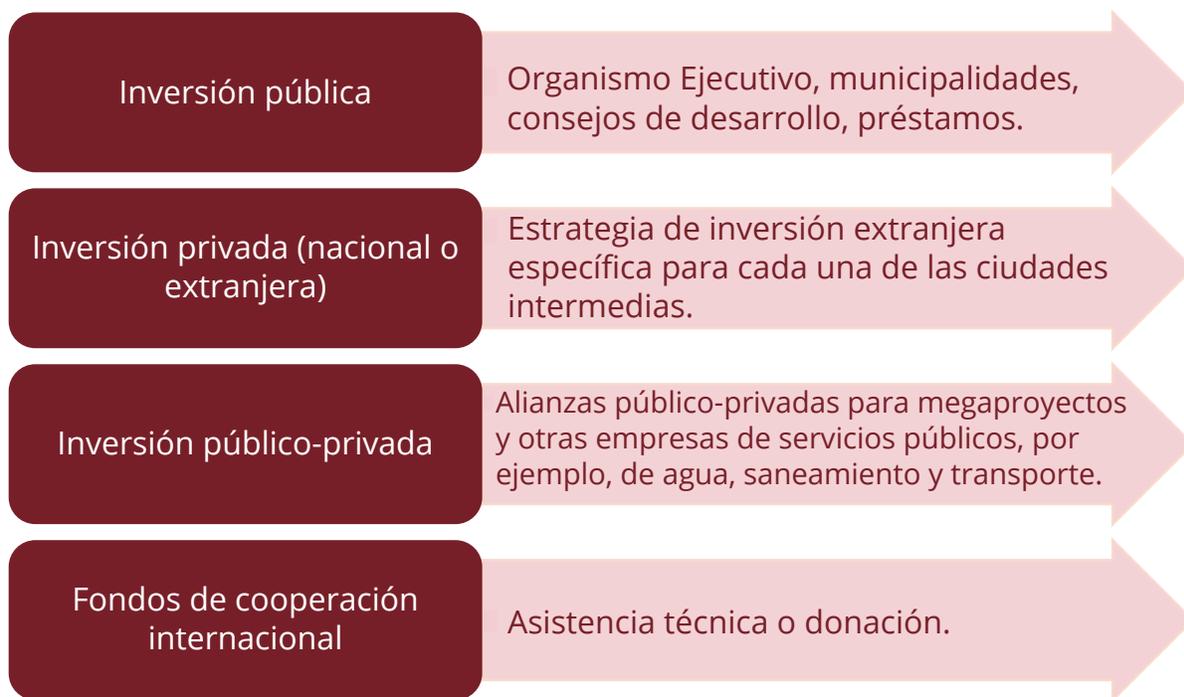
Nota: adaptado de Departamento Nacional de Planeación, 2018

### 3. FINANCIAMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ETC<sub>om</sub>

Las opciones de financiamiento incluyen fuentes de origen interno (dentro del territorio de la ciudad intermedia) y de origen externo. Desde el inicio de la construcción de la ETC<sub>om</sub>, la MDC -o la instancia que esté a cargo- identificará posibles fuentes de financiamiento, que se ampliarán y concretarán a medida que se avanza en el diseño de la ETC<sub>om</sub>.

**FIGURA 4**

Fuentes de financiamiento para la elaboración de la ETC<sub>om</sub>

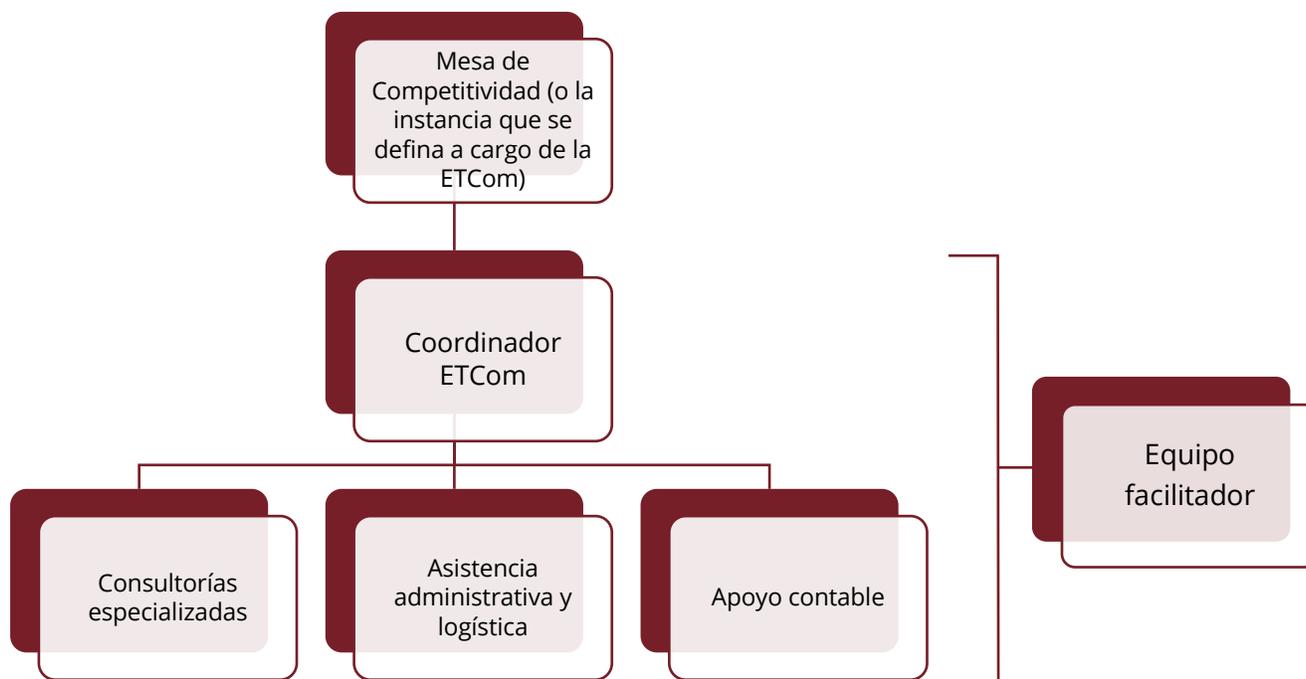


Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

## 4. EQUIPO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ETCOM

**FIGURA 5**

Estructura jerárquica del equipo técnico y administrativo



Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

### a. Coordinación

Responsable de la organización y construcción de la ETCOM con la participación activa de actores clave de la ciudad intermedia. Prepara informes periódicos de avance y apoya el desarrollo de las actividades. Deberá ser residente en la ciudad intermedia. Período estimado: ocho meses.

Perfil deseable: Estudios universitarios en ciencias económicas o sociales, con un mínimo de cinco años de experiencia en programas o proyectos de desarrollo, con participación de sector público, sector empresarial y sociedad civil. Experiencia de tres años en la coordinación de equipos multidisciplinarios, elaboración de informes y conocimiento de asuntos administrativos y financieros relacionados con la implementación de proyectos y alianzas entre actores. Familiaridad con el control de la gestión de riesgos y el control de calidad. Conocimientos en planificación territorial y de la ciudad intermedia que desarrollará la ETCOM.

Habilidades y conductas: Integridad, comunicación, negociación y coordinación con actores clave de diferentes ámbitos, gestión gerencial, trabajo en equipo multidisciplinario, gestión de información, análisis y solución de problemas, toma de decisiones, uso eficiente de recursos.

### **b. Consultorías especializadas**

Equipo encargado de los componentes técnicos según las respectivas áreas de especialidad. Entre otros, las consultorías tendrán las siguientes responsabilidades:

- Facilitar la identificación y construcción de la ETCOM y planes de acción.
- Formular y proponer instrumentos que faciliten la formulación de la ETCOM.
- Acompañar y fortalecer espacios colaborativos y sinergias en la construcción de la ETCOM, buscando la sostenibilidad de la misma.
- Elaborar o revisar, según corresponda, y dar seguimiento a indicadores relacionados con su área de especialidad.
- Revisar y retroalimentar documentos en su área de especialidad.
- Desarrollar actividades de asistencia técnica y facilitar reuniones y talleres.
- Elaborar informes que sistematicen las actividades realizadas.

Perfil deseable: Estudios universitarios o de especialización en el ámbito de la consultoría (descripción de las áreas de especialidad en la Tabla 1). Con un mínimo de cinco años de experiencia en el área de especialidad y dos años de experiencia en programas o proyectos de desarrollo que involucren alianzas entre actores clave de diferentes ámbitos (público y privado). Es conveniente que el especialista en planificación tenga experiencia en planificación territorial.

Habilidades y conductas: Integridad, redacción de informes especializados, comunicación, gestión de información, análisis y solución de problemas, trabajo en equipo multidisciplinario, creatividad e innovación, moderación de reuniones, uso eficiente de recursos.

**TABLA 1**  
Equipo técnico para la elaboración de la ETCOM

ÁREA DE ESPECIALIDAD	DESCRIPCIÓN	PERÍODO ESTIMADO <sup>4</sup>
Planificación	Responsable metodológico en la facilitación del proceso de construcción de la ETCOM, apoyo en la estructuración de los proyectos insignia y los planes de acción. Verificará la coherencia entre los mismos.	8 meses
Aspectos legales e institucionales	<p>Atenderá los aspectos relacionados con los roles de las entidades de la administración pública presentes en el territorio, así como con el marco legal ordinario y reglamentario de las municipalidades.</p> <p>Analizará la viabilidad jurídica de las propuestas que se elaboren como parte de la ETCOM.</p> <p>Acompañará el cumplimiento de los compromisos en la construcción de la ETCOM, atendiendo el rol que le corresponde a cada entidad, ya sea por su ámbito de competencia, tipo de organización o la aplicación de normativas vigentes.</p> <p>Atenderá los temas en forma paralela y su contratación es por productos.</p>	4 meses
Desarrollo económico productivo	Elaborará la propuesta de identificación y el aprovechamiento de las potencialidades de la ciudad intermedia, y facilitará y sistematizará la discusión de las mismas por los actores locales, con el objetivo de mejorar la economía del territorio, fortalecer emprendimientos y propiciar empleos estables y de calidad.	8 meses
Servicios públicos	Atenderá los aspectos relacionados con la mejora de los servicios públicos en el marco de la ETCOM, elaborará propuestas para su gestión y las oportunidades de alianzas en el territorio.	4 meses
Ambiente y recursos naturales	Estará a cargo de los aspectos relacionados con los recursos naturales en el territorio, cambio climático y el medio ambiente en el territorio.	4 meses
Infraestructura	A cargo del análisis y elaboración de propuestas en temas de infraestructura y áreas relacionadas, en el marco de la ETCOM y los proyectos insignia que se establezcan.	4 meses
Comunicación	Diseñará la estrategia de comunicación dirigida a establecer los mecanismos para lograr una participación sostenida y efectiva de los actores clave, especialmente en el nivel local.	4 meses

Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

<sup>4</sup> Se prevé que la elaboración de la ETCOM tenga una duración de ocho meses, una vez estén dadas dos condiciones: 1. Asegurado el financiamiento para elaborar la ETCOM; 2. Resuelta la contratación del equipo facilitador.

### **c. Asistencia administrativa y logística**

Apoyará la implementación de las actividades del plan de trabajo, organización y logística de los eventos. Período estimado: ocho meses.

### **d. Apoyo contable**

Las actividades que conlleva la construcción de la ETCom implican el manejo de recursos de distintas entidades públicas y privadas y el apoyo de proyecto(s) de cooperación. Se requiere el manejo de documentos de soporte y procesos contables que faciliten la presentación ordenada y transparente de las cuentas. Período estimado: ocho meses, con dedicación de tiempo parcial.

## **5. RECOMENDACIONES PARA UN BUEN DESEMPEÑO DEL EQUIPO**

La elaboración de la ETCom requiere integrar un equipo liderado por una persona con habilidades y experiencia en gestión organizativa y de planificación y que tenga conocimientos sobre competitividad y el contexto de la ciudad intermedia o territorio en el cual va a trabajar.

Según Carrión Rosende y Berasategi Vitoria (2010), la función de un gestor de proyectos debe apuntar a “que la cohesión del equipo se dé lo más rápidamente posible con el menor número de conflictos... que todos entiendan cuál es el valor y el papel de los otros dentro del proyecto y reconozcan sus habilidades y destrezas, con el objetivo de que todos trabajen juntos para alcanzar los objetivos propuestos...”. En el caso de las ETCom esta afirmación adquiere especial relevancia dada la participación de múltiples actores provenientes de distintos sectores e instancias con presencia en el territorio.

Los autores citados en el párrafo anterior destacan varios factores asociados a un buen desempeño, los cuales se han adaptado al contexto de la ETCom.

### **a. Trabajo en equipo**

Las acciones de coordinación, apoyo técnico y administrativo en la elaboración de la ETCom requieren integrar un equipo “fuerte y unido”, que permita desarrollar las acciones con éxito y en los tiempos programados. Es una habilidad que se recomienda incluir en el perfil de los consultores.

### **b. Comunicación interna y externa**

La comunicación fluida, transparente y oportuna, tanto dentro del equipo como hacia afuera, favorecerá la agilización de procesos y el alcance de los resultados. Además, se considera fundamental para evitar conflictos o malentendidos.

### **c. Gestión de la información**

La planificación participativa y la incorporación de múltiples entidades y colaboradores, genera un número considerable de documentos. Para una buena gestión de la documentación se sugiere que la misma esté centralizada, se cuente con un “sistema simple y eficaz de archivo que permita un buen acceso a la información” y se lleve un control

de las distintas versiones, así evitar documentos duplicados, versiones incontroladas o pérdida de documentos.

#### **d. Gestión de cambio**

Es probable que los planes sufran variaciones sobre la marcha: actividades que se alargan o se acortan, dificultades, falta de recursos y otros imprevistos obligan a incorporar cambios y ajustes a la planificación original. Diversos autores sugieren hacer las siguientes preguntas: ¿Cómo afecta el cambio a la planificación? ¿Qué actividades hay que modificar, eliminar o añadir? ¿Qué recursos son necesarios para llevar a cabo el cambio? ¿Qué aumento/reducción de coste supone sobre el presupuesto inicial? Y, si no se realiza el cambio, ¿fracasará o puede tener éxito?

#### **e. Resolución de conflictos**

Sobre este tema existen numerosas publicaciones y formas de abordar la situación. En general, la sugerencia es estar alerta para identificar conflictos latentes y trabajar proactivamente en su reducción o eliminación —no actuar como si el conflicto no existiera—. Es importante la comunicación fluida, mantener un clima de respeto y afrontar las discrepancias con tolerancia. En su momento, dar un espacio para que cada parte manifieste su punto de vista y se busque la vía para resolver el conflicto.

#### **f. Toma de decisiones**

Las dinámicas actuales y la velocidad de las comunicaciones, entre otros, exigen tomar decisiones constantemente, con prontitud y seguridad. Para ello se sugieren al menos tres condiciones: **oportunidad** (sin precipitaciones ni demoras), **calidad** (suficientemente analizadas para limitar la probabilidad de error), y **pertinencia** (dirigidas al logro de los objetivos).

Las decisiones podrán apoyarse en los conocimientos y la experiencia del equipo técnico y administrativo, así como los representantes de las entidades e instancias que participan en la construcción de la ETCOM.

## REFERENCIAS

ASIES (2019). *Mapeo de iniciativas de planificación estratégica territorial*. PRONACOM – GIZ. Guatemala.

\_\_\_\_\_ (2019). *Metodología para la elaboración de estrategias territoriales de competitividad*. PRONACOM – GIZ. Guatemala.

Carrión Rosende, Iñigo, losune Berasategi Vitoria, et al. (2010). *Guía para la elaboración de proyectos*. Instituto vasco de cualificaciones y formación profesional. Vizcaya, España.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2018). *40 años de estrategias de coordinación interinstitucional para la política de desarrollo social en México*. México.

Departamento Nacional de Planeación (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Bogotá.

Mondragón, Angélica (2002) *¿Qué son los indicadores?* Publicado en Revista de Información y Análisis No. 19. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información. México.

Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. Serie Manuales No. 42. Santiago de Chile.

Programa Nacional de Competitividad (2018). *Política Nacional de Competitividad 2018-2032*. Guatemala.

