



Ministerio de
Economía

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA



MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LAS **ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE COMPETITIVIDAD**

FASCÍCULO 1

Fase 1: Preparación de condiciones

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

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

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

Teléfono: (502) 2421.2464

Fondo de Reformas Estructurales

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

Página electrónica: www.reformas-guatemala.org

Teléfono: (502) 2315.8200

ASIES

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

Página electrónica: www.asies.org.gt

Teléfono: (502) 2201.6300

ÍNDICE

Siglas y acrónimos	4
Introducción	5
Objetivo del Manual	7
¿A quiénes va dirigido el Manual?	7
¿Cómo utilizar este Manual?	8
1. La Estrategia Territorial de Competitividad	10
1.1. ¿Qué es una ETCCom?	10
1.2. Importancia de la ETCCom.....	10
1.3. Objetivos y alcances de la ETCCom	10
2. Fases de la elaboración de la ETCCom	12
3. Marco Conceptual.....	12
3.1 Concepto y características	12
3.2 Las ciudades intermedias.....	13
4. La planificación estratégica	16
4.1 Introducción.....	16
4.2 Los instrumentos de planificación	17
4.2.1 El contexto de los instrumentos de planificación	17
4.2.2 ¿Qué son los instrumentos de planificación?	18
4.2.3 Descripción de los instrumentos de planificación territorial	19
4.3 Características de la planificación estratégica territorial (PET).....	19
4.3.1 Marco conceptual de la planificación estratégica	19
4.3.2 Proceso metodológico del desarrollo de un plan local o de la planificación estratégica territorial	20
4.3.3 Atributos específicos.....	22
5. Fase 1: Preparación de condiciones	24
5.1 Sondeo general de condiciones políticas, institucionales y técnicas	25
5.2 Mapeo de actores en el territorio.....	26
5.3 Presentación de propuesta para elaborar la ETCCom	27
5.4 Elaboración y firma de convenio	28
5.5 Definición de aspectos operativos y selección de equipo facilitador de la elaboración de la ETCCom.....	29
5.6 Sensibilización de los actores clave.....	30
5.7 Presentación del equipo que conducirá el proceso de elaboración de la ETCCom	31
Referencias	32
Anexos: (Instrumentos)	33

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ASIES	Asociación de Investigación y Estudios Sociales
BMZ	Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (siglas en alemán)
CI	Ciudad intermedia
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
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
ETCom	Estrategia Territorial de Competitividad
GIZ	Cooperación Técnica Alemana (siglas en alemán)
GpR	Gestión para resultados
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MDC	Mesa Departamental de Competitividad
MINECO	Ministerio de Economía
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OE	Objetivo específico
OG	Objetivo general
OMDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PND K'atun 2032	Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SISCODE	Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
SINPET	Sistema Nacional de Planificación Territorial
SNP	Sistema Nacional de Planificación

INTRODUCCIÓN

El Manual para la elaboración de las Estrategias Territoriales de Competitividad (ETCom), cuenta con cinco fascículos, elaborado según propuesta metodológica planteada por el Programa Nacional de Competitividad –PRONACOM- la cual fue revisada y validada por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales –ASIES- con actores clave de las nueve ciudades intermedias, en el marco del Proyecto denominado “**Metodología, manuales operativos y validación de las Estrategias Territoriales de Competitividad**”.

Las ETCom están previstas en la Política Nacional de Competitividad 2018-2032 y son concebidas como instrumentos de planificación estratégica con carácter territorial y construidas con los actores locales, considerando el potencial productivo de cada territorio y abordando las brechas de competitividad identificadas.

El presente Manual está diseñado para servir como una guía básica de instrucciones que presenta de manera sencilla y clara cada una de las fases de elaboración de la ETCom. El contenido del Manual se divide en fascículos según se aprecia a continuación.

TABLA 1
Contenido de los fascículos

N.º	FASCÍCULO	CONTENIDO
1	Conceptos introductorios y Fase 1 de la ETCom.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción al uso del manual. ▪ Estrategia territorial de competitividad. ▪ Sistema urbano nacional y ciudades intermedias. ▪ Planificación estratégica. ▪ Fase 1. Preparación de condiciones.
2	Fase 2 de la ETCom.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 2. Caracterización.
3	Fase 3 de la ETCom.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 3: Propuesta estratégica.
4	Fase 4, financiamiento y aspectos operativos de la ETCom.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 4: Presentación final de la ETCom. ▪ Monitoreo de la ETCom. ▪ Financiamiento para la elaboración de la ETCom. ▪ Equipo para la elaboración de la ETCom. ▪ Recomendaciones para un buen desempeño del equipo.
5	Marco general para la elaboración de la ETCom.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco conceptual. ▪ Marco legal de la ETCom. ▪ Marco de políticas. ▪ Instancias que participan en la elaboración de la ETCom. ▪ Coordinación interinstitucional para la elaboración de la ETCom. ▪ Glosario.

El Manual brinda, además, modelos de instrumentos para cada fase, los cuales podrán ser adaptados a las características y requerimientos propios de cada territorio.

Entre los usuarios del Manual se incluyen, en primer término, las personas directamente involucradas en la formulación de la ETCom: entidades del sector público, sector privado

empresarial, organizaciones de sociedad civil, agencias y proyectos de cooperación, otros actores e instancias relacionadas con la competitividad en el territorio, así como el equipo que acompaña el proceso (Coordinador, consultorías especializadas, apoyo administrativo y contable).

La utilidad del Manual se amplía a otros actores y público en general interesado en el desarrollo económico, la creación de oportunidades de empleo digno, la gestión social y la responsabilidad ambiental.

El fascículo 1 introduce al lector en los conceptos y naturaleza de la ETCOM, el sistema urbano nacional y las ciudades intermedias, y los procesos de planificación estratégica y planificación estratégica territorial; enumera las fases que conlleva la construcción de una ETCOM y desarrolla la primera fase de este proceso: la preparación de las condiciones en el territorio para que los principales actores estén informados, anuentes a participar y avalen el proceso de construcción e implementación de la estrategia.

Objetivo del Manual

Facilitar a los actores que participan en la construcción de la ETCOM la comprensión de los alcances de la estrategia y la aplicación de la **Metodología para la elaboración de estrategias territoriales de competitividad**. Para ello presenta los pasos a seguir y procedimientos en cada fase de su elaboración, las responsabilidades de cada actor, los recursos necesarios y temporalidad. Adicionalmente proporciona información que se estima de utilidad para quienes participen en la elaboración de la ETCOM, en aspectos relacionados con los marcos conceptual, legal y de políticas que fundamentan su elaboración e implementación.

El Manual es una guía práctica para la elaboración de la ETCOM que, además, permitirá dejar sentadas las bases para su implementación. Esto se verá favorecido en la medida que los actores se comprometan, desde el inicio del proceso, considerando sus respectivos mandatos, recursos y ámbitos de responsabilidad.

¿A quiénes va dirigido el Manual?

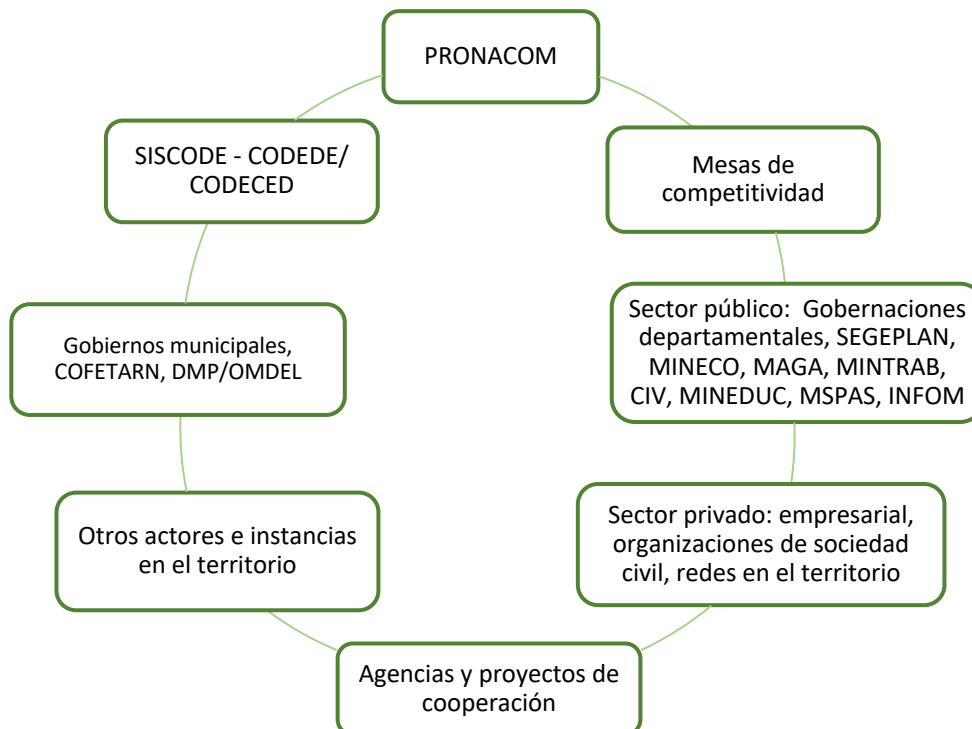
Los actores a los cuales va dirigido el Manual son aquellas personas y entidades involucradas en los aspectos de competitividad económica, desarrollo económico local y regional, creación de oportunidades de empleo digno, gestión social y responsabilidad ambiental con presencia en la ciudad intermedia, quienes deberían integrarse a la construcción de la ETCOM.

Si bien cada ciudad intermedia, dependiendo de los liderazgos propios, institucionalidad presente y las redes o instancias locales, podrá adquirir características particulares en el proceso de construcción de la estrategia, el impulso y coordinación del proceso será liderado por PRONACOM, con el aval y apoyo del MINECO, el acompañamiento de SEGEPLAN y la coordinación con las municipalidades correspondientes.

El Manual se dirige también al equipo facilitador del proceso: Coordinador, consultorías especializadas, apoyo administrativo y contable¹, así como otros actores y público en general interesado en el desarrollo del territorio.

¹ La estructura jerárquica y descripción del equipo facilitador se presenta en el Fascículo 4, Sección 4 Equipo para la elaboración de la ETCOM.

FIGURA 1
Actores clave para la formulación de la ETCOM



Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

¿Cómo utilizar este Manual?

Para facilitar la comprensión de la secuencia lógica en la construcción de la ETCOM, cada fase inicia con un **diagrama general** de los pasos a seguir (flujograma) y una **ficha descriptiva**, según se muestra a continuación.

Ficha descriptiva

La ficha descriptiva resume los elementos principales de cada subfase. Responde a las preguntas **qué** es, **para qué** se realiza, **quiénes** participan, **cómo** se realiza y **qué** productos se obtienen, y **qué** instrumentos o herramientas se utilizan durante su ejecución. Adicionalmente hace referencia al número de anexo que le corresponde. Al finalizar cada fase se indican los recursos necesarios para su implementación.

PREGUNTA	ELEMENTO	CONTENIDO
¿Qué?	Identificación	Nombre de la subfase.
	En qué consiste	Texto breve que describe la subfase.
¿Para qué?	Objetivo	Objetivo de la subfase.
¿Quiénes participan?	Responsables	Actor y sus responsabilidades directas.
¿Cómo, cuándo y dónde se realiza?	Actividades y productos	Actividades, tareas y productos. Puede incluir aspectos metodológicos o referirlo a los anexos.
¿Con qué?	Instrumentos	Modelos, formatos, guías y otros. Identifica el nombre del instrumento y hace referencia al número de anexo.

1. LA ESTRATEGIA TERRITORIAL DE COMPETITIVIDAD

1.1. ¿QUÉ ES UNA ETCom?

La ETCom es un **instrumento de política pública territorial** que, en el marco de la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, orienta las decisiones estratégicas y define lineamientos e intervenciones **para desarrollar territorios competitivos, ordenados, resilientes, incluyentes y sostenibles**, que dinamicen y articulen el sistema urbano nacional para los próximos doce años.

1.2. IMPORTANCIA DE LA ETCom

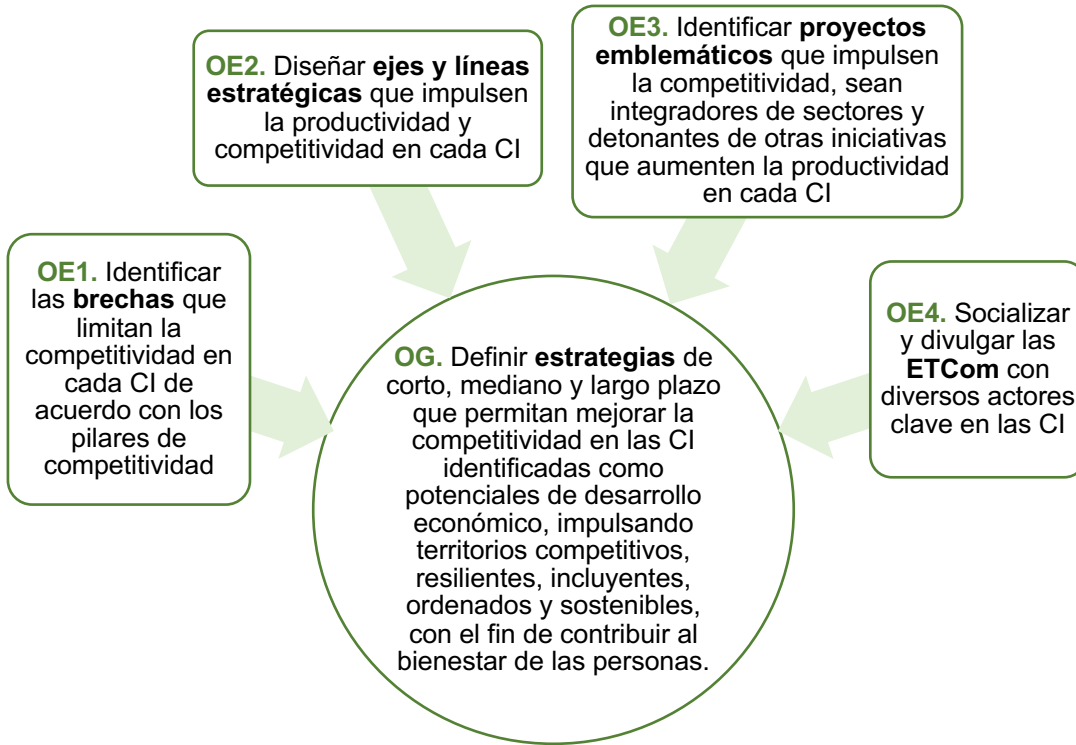
La ETCom es el punto de partida para la implementación del tercer lineamiento de la Política, el de territorialización. Su importancia es crucial, porque el territorio es el espacio físico donde se implementará los dos primeros ejes de la Política: clusters y prioridades en materia de competitividad.

La Política prioriza nueve territorios. La consolidación de estos territorios como ciudades intermedias, permitirá que proporcionen oportunidades para el desarrollo económico y la creación de empleos formales y productivos, cumpliendo la función de articuladores de los territorios y de intermediación con otros centros urbanos y las áreas rurales.

1.3. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA ETCom

En la ETCom de la ciudad intermedia se proponen los siguientes, **objetivo general (OG) y objetivos específicos (OE)**.

FIGURA 2
Objetivos general y específicos de la ETCom



Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

Con base en la identificación de brechas en el territorio, la ETCom propone los **ejes y líneas estratégicas** que permiten potenciar el bienestar de la población y orientan el desarrollo productivo de los municipios que integran la ciudad intermedia, con acciones a corto, mediano y largo plazo.

Para lograrlo se centra en las **prioridades, brechas y sectores** priorizados que identifica la Política, con el fin de impulsar ciudades intermedias que, alineadas a las diferentes políticas de Estado, promuevan el desarrollo de la población actual y la que se asentará en esos territorios.

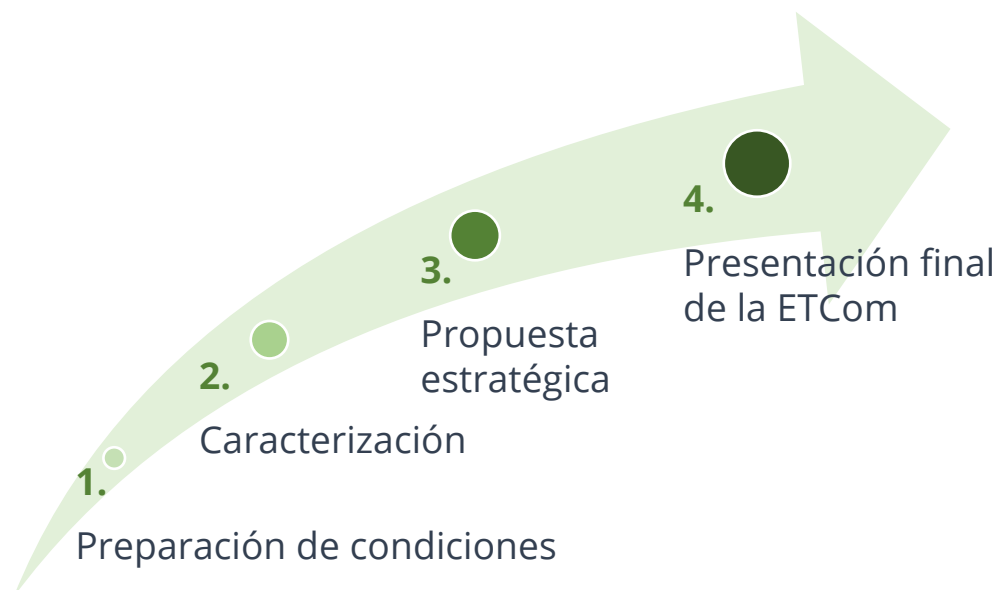
La elaboración de la ETCom debe ser una **construcción participativa**, con representación de la academia, sector empresarial, sector público (instituciones competentes) y sociedad civil. Esto permite que las estrategias lleven implícito un **consenso inicial** entre estos sectores, lo cual **viabilizará su implementación y el compromiso de cada sector** en las tareas que le corresponden.

En ese marco, debe crearse conciencia acerca de que **la estrategia es una herramienta común, y no propiedad de una instancia o sector**. De igual manera, al no tener propiedad ni responsabilidad exclusiva, cada actor tendrá sus competencias o tareas concretas, las cuales deben especificarse en la ETCom.

2. FASES DE LA ELABORACIÓN DE LA ETCOM

El proceso metodológico para diseñar la ETCOM identifica con claridad cuatro etapas (fases) del proceso de planificación. Cada una de estas etapas requiere un proceso definido, una metodología específica y su respectiva instrumentación, que implica procesos de validación y socialización, según se describe en este manual.

FIGURA 3
Etapas de la elaboración de la ETCOM



Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

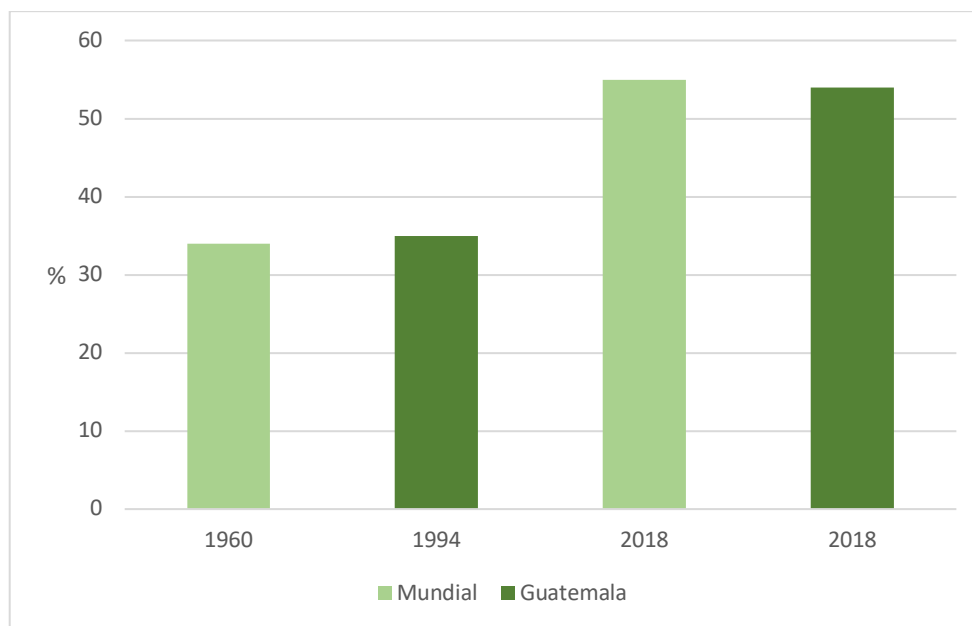
El crecimiento demográfico y la demanda por servicios de la población provocó, en décadas recientes, la concentración de la población en ciudades. Como consecuencia de ese rápido proceso de urbanización, muchas ciudades no tienen las condiciones básicas para atender esas aglomeraciones cada vez mayores.

- **¿Qué es un sistema urbano?**

Es una estructura dinámica compuesta por un conjunto de ciudades que mediante sus características específicas se interrelacionan entre sí en el tiempo y en el espacio. La conformación de un sistema urbano está asociada a un proceso histórico de urbanización de la sociedad, en el que la población cambia su pauta de distribución espacial de dispersa hacia una tendencia a la concentración en aglomerados urbanos (Linares y Velásquez, 2015).

De acuerdo con el Banco Mundial, en 1960 el 34% de la población mundial habitaba en centros urbanos. Hacia 2018 esa proporción aumentó a 55%.² El crecimiento demográfico en Guatemala no es excepción a esta tendencia. Según el censo de población de 1994, el 35% de los guatemaltecos residía en centros urbanos,³ y según el censo de población de 2018 esta proporción aumentó a 54%.⁴

GRÁFICO 1
Porcentajes de población urbana en el mundo y en Guatemala



Nota: adaptado de Banco Mundial y censos de población de Guatemala de 1994 y 2018.

3.2 LAS CIUDADES INTERMEDIAS

Las ciudades intermedias son centros urbanos que crean puentes de conexión importantes entre zonas rurales y urbanas, siendo para la población rural la oportunidad de acceder a:

- Instalaciones básicas (como escuelas, hospitales, administración, mercados), y
- Servicios (como empleo, electricidad, tecnología, transporte).⁵

El Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032 (PND K'atun 2032), define a las ciudades intermedias como:

Centros o núcleos con cierto grado de especialización de servicios y con áreas o zonas de influencia más reducidas con respecto a las del área metropolitana. Son nodos que están vinculados mediante redes de infraestructura, con facilidad para conectar a otros puntos a nivel local, regional e, incluso, nacional (CONADUR/SEGEPLAN, 2014).

² <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS>

³ <https://ccp.ucr.ac.cr/bvp/censos/zip/guate/index.htm>

⁴ <https://www.censopoblacion.gt/graficas>

⁵ <https://www.uclg.org/es/media/noticias/las-ciudades-intermedias-en-la-nueva-agenda-urbana>

Este nivel intermedio entre las grandes ciudades y las áreas rurales es relevante porque:

- Desconcentra la actividad en un país, y
- Articula la actividad de modo que se crean puntos de referencia a nivel regional.⁶

Las ciudades intermedias canalizan las demandas y necesidades de la población de mejor manera mediante los niveles administrativos de:

- Los gobiernos municipales.
- El gobierno departamental.

La descentralización, a esta escala, permite una mejor comprensión de la forma y el medio sobre los cuales desarrollar proyectos y realizar acciones más acordes con la realidad y las necesidades de la población (CONADUR/SEGEPLAN, 2014).

La Política propone tres escalas territoriales, las cuales son coherentes con el Sistema Nacional de Planificación (SNP) y plantea que, de forma diferenciada, se requieren acciones de política pública en cada escala para lograr la competitividad nacional y de los territorios (PRONACOM 2018). Ellas son las escalas:

- Nacional,
- Regional, y
- Municipal.

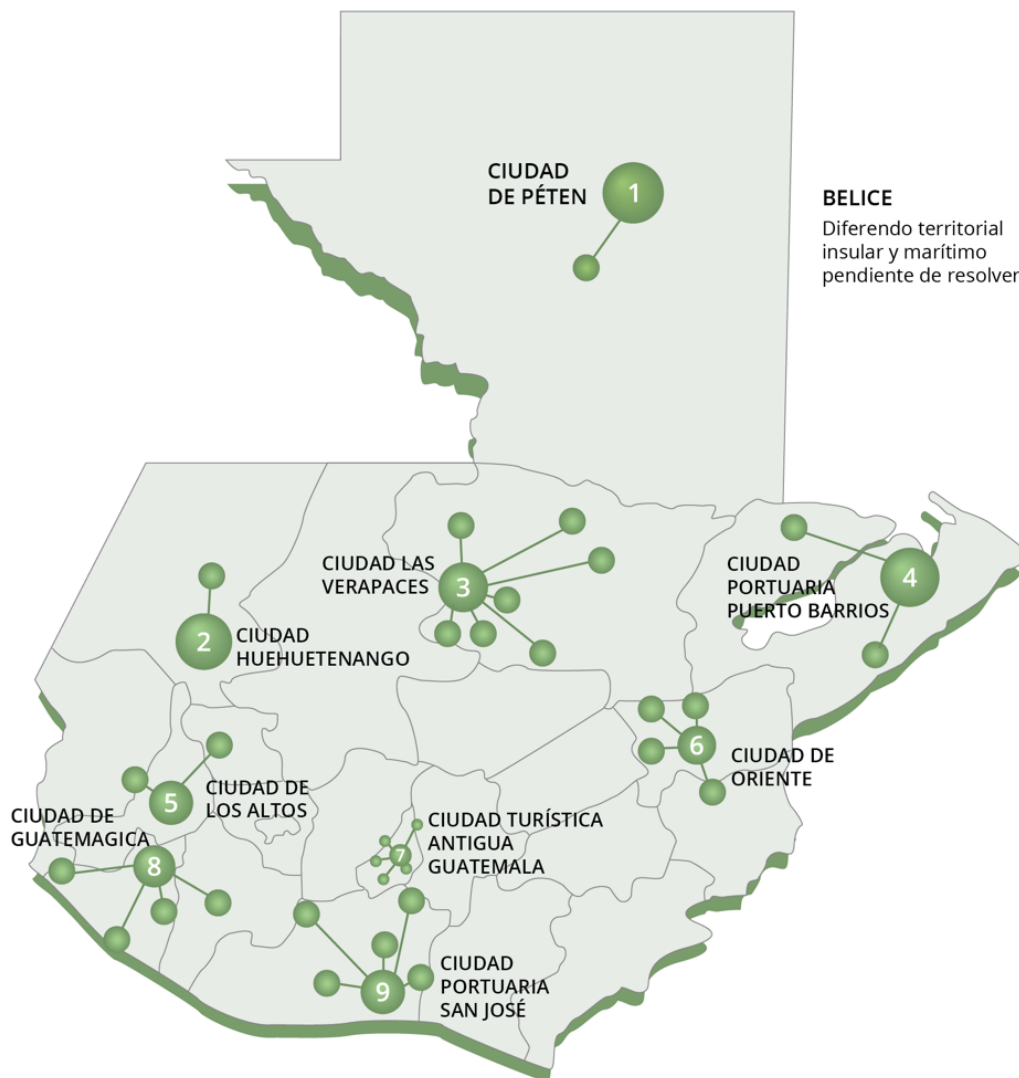
La escala regional está enfocada en la consolidación del **Sistema Urbano Nacional** que propone una red de ciudades intermedias que acerque a la población:

- Las oportunidades de desarrollo económico, y
- Fuentes de empleos formales y productivos.

Esta escala se refiere a una agrupación de centros urbanos de varios municipios con alto potencial de desarrollo económico y concentración poblacional (PRONACOM, 2018). En este marco, la Política propone la implementación de **nueve ciudades intermedias**.

⁶ https://www.uclg.org/sites/default/files/news_i_cities.pdf

FIGURA 4
Ciudades intermedias según la Política Nacional de Competitividad



Nota: adaptado de PRONACOM, 2018.

4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 INTRODUCCIÓN

Planificación: es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles (Pichardo, 1984).

Por ello supone un conjunto de etapas sucesivas y complementarias y un sistema que atiende los aspectos relacionados con la ubicación y los plazos. Debe cumplir con las siguientes funciones:

FIGURA 5

Funciones de la planificación estratégica



Nota: adaptado de Pichardo, 1984.

El proceso de planificación estratégica, además, debe:

- **Integrar la dimensión política y económica del proceso social**, distinguiendo las áreas de consenso y de conflicto en los planes.
- **Constituirse en un proceso que democratice la identificación de la demanda** que emerge desde la base social y **en un proceso descentralizado** que libere capacidades para identificar problemas y soluciones.
- **Llegar hacia las instancias de gestión y operación** que son la base de la práctica concreta de la planificación.
- **Ligar la planificación de las situaciones de coyuntura con las de la prospectiva** de mediano y largo plazo.
- **Disponer de un plan de corto y largo alcance** de permanente vigencia que proceda y presida la acción de intervención y producción social.

Nota: Pichardo, 1984

4.2 LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

4.2.1 El contexto de los instrumentos de planificación

Guatemala ha avanzado en la consolidación de su sistema de planificación nacional que incluye un nutrido marco legal, principios, instrumentos y actores. Para asegurar viabilidad y mayores posibilidades de éxito, cualquier iniciativa de planificación debe tomar en consideración los atributos del sistema de planificación a nivel nacional y territorial, incluyendo, mayoritariamente, los instrumentos existentes.

Para elegir el instrumento de planificación más adecuado en función de las necesidades a atender y de lo que hay que planificar, es necesario conocer las similitudes, sinergias, diferencias y limitantes de los diferentes tipos de planificación (SEGEPLAN, 2015).

La **planificación estratégica** clásica es la utilizada para planear el quehacer institucional a lo largo de un período determinado - entre tres, cinco o 10 años. Este tipo de planificación tiene una metodología que se sintetiza así:



Nota: adoptado de INCAP, 2007.

La planificación estratégica debe considerar otros instrumentos de carácter nacional relacionados con el tema o temas de competencia de la organización, como las políticas públicas y el marco normativo y jurídico donde se desarrollarán.

La **planificación territorial** lleva la planificación estratégica o la operativa – en el ámbito institucional o sectorial - al plano territorial, **a sus niveles regional, departamental y municipal**, “desde el seno y con la participación de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en todos sus niveles” (SEGEPLAN, 2015).

Los propósitos de este tipo de planificación son:

- Territorializar los objetivos de desarrollo y las políticas públicas nacionales, y
- Darle una expresión operativa (de corto o mediano plazo) a los temas prioritarios incluidos en la planificación estratégica.

4.2.2 ¿Qué son los instrumentos de planificación?

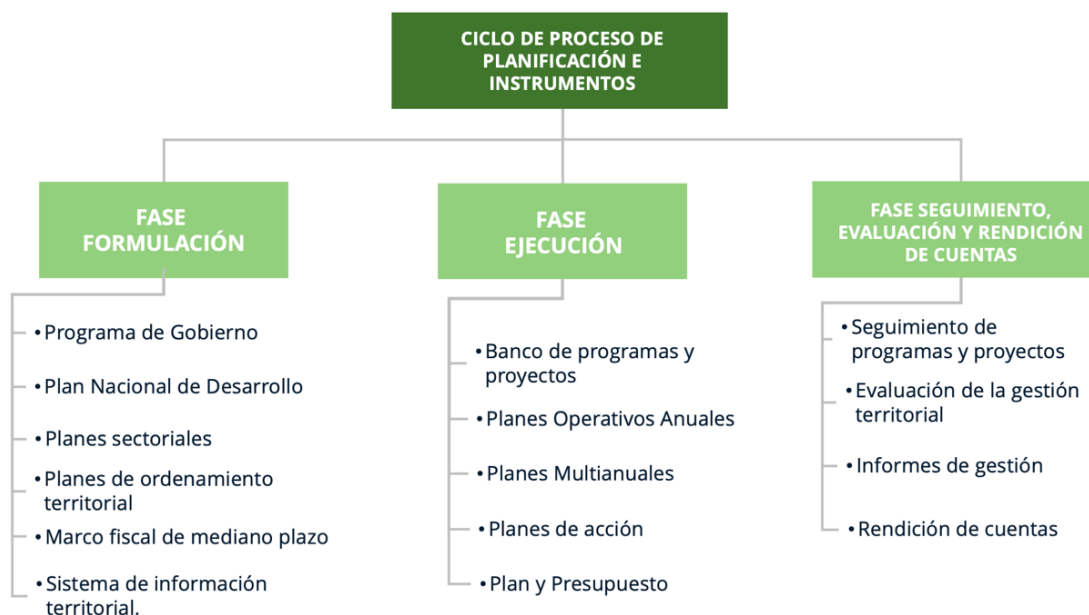
Son herramientas que hacen posible el proceso de planificación y sirven para producir bienes y servicios y generar bienestar general⁷.

Su naturaleza puede ser:

- **Teórico-conceptual:** en tanto aportan a la conceptualización, interpretación y aplicación del modelo de desarrollo (ejemplo: un plan nacional de desarrollo).
- **Político-administrativa:** incluyen políticas y legislación que proporcionan el marco normativo e institucional (ejemplo: ley de planificación y planes de ordenamiento territorial) y ponen en marcha el instrumento conceptual que los precede.
- **Metodológica:** incluyen procedimientos y técnicas que definen la forma operativa de hacer los diagnósticos y aplicar los procedimientos de gestión (ejemplo: planes multianuales).

Para el diseño de la ETCom se deben tomar en cuenta los instrumentos existentes **en el ámbito de la planificación nacional, sectorial y territorial**, los cuales disponen de información que orientará el proceso de preparación de propuestas. En la siguiente figura aparecen algunos de los instrumentos disponibles para **las tres principales fases del proceso de planificación**.

FIGURA 7
Instrumentos de planificación



Nota: adaptado de Ruiz, 2015.

⁷ <https://prezi.com/1uce7mur1xhc/instrumentos-de-planificacion/>

4.2.3 Descripción de los instrumentos de planificación territorial

El proceso de planificación es una mediación entre las políticas y la acción. Las políticas se implementan a través de planes o directamente programas, proyectos, acciones y decisiones (SEGEPLAN, 2015).

La planificación facilita hacer operativas las políticas y traducirlas en resultados a través del siguiente proceso:

- **Las políticas** definen la dirección u orientación estratégica.
- Otros **instrumentos de gestión** utilizan esto como punto de partida para diseñar escenarios y marcos estratégicos específicos.
- La **implementación de programas**, proyectos e intervenciones se facilita y se alcanzan objetivos, metas o resultados de la política.

Las políticas públicas deben armonizarse con el sistema de planificación territorial desde lo público (planificación estratégica u operativa institucional), para asegurar sinergia respecto a la visión de desarrollo y el uso de los recursos públicos, en función de las prioridades o necesidades por nivel (nacional, regional, departamental, municipal y comunitario).

El proceso de planificación territorial debe incluir planes estratégicos territoriales que se expresen como instrumentos que articulan las políticas públicas con los programas de inversión y los planes globales, generales y operativos anuales para responder a las demandas y dar impulso a las potencialidades del territorio.

Para elaborar la ETCom se sugieren tres tipos de instrumentos específicos:

- **Regional:** elaborados por SEGEPLAN, estos planes tienen un enfoque de desarrollo económico, de acuerdo con las potencialidades territoriales.
- **Municipal:** planes de ordenamiento territorial y de desarrollo municipal integral que, con base en el Código Municipal, parten de un diagnóstico y proponen un modelo de desarrollo territorial futuro.
- **Sectorial:** planes desarrollados en diferentes escalas territoriales, algunos nacionales que deben ser acercados a escalas territoriales que los viabilicen.

4.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL (PET)

4.3.1 Marco conceptual de la planificación estratégica

La categoría de espacio es el punto de partida del marco conceptual de la planificación estratégica territorial. El procedimiento correcto para entender esta categoría es comenzar con un análisis del espacio en relación con los procesos naturales, viendo de qué forma esta categoría entra en los procesos sociales a través de la **relación entre naturaleza y sociedad**.

El espacio es una condición de la existencia de los procesos físicos, sociales, económicos y políticos. Sobre esta base, una vez esclarecida la relación entre formas espaciales y estructuras y procesos sociales, la elaboración del concepto de región o territorio es relativamente sencilla (Coraggio, 1994).

Para construir el concepto de región o territorio es necesario introducir previamente el concepto de “ámbito” en que se da un proceso. Se entiende por **ámbito territorial de un proceso social** al segmento de territorio que incluye:

- La localización de los agentes o actores institucionales o poblacionales,
- Los medios involucrados, y
- Los resultados del proceso social.

La región es forma espacial de un subconjunto social que constituye un complejo social-natural o, en forma más amplia, la regionalización o territorialización es la forma espacial de una sociedad (Coraggio, 1994).

4.3.2 Proceso metodológico del desarrollo de un plan local o de la planificación estratégica territorial

- ✓ El mapeo de iniciativas de planificación territorial (ASIES, 2019a), describe la metodología del proceso de **“Planificación Estratégica Territorial” (PET)**, impulsado por SEGEPLAN en 2004, que tiene como antecedentes la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) de ámbito nacional, regional, departamental y municipal formulada en 2001.
- ✓ De la PET se originó el **Sistema Nacional de Planificación Estratégica Territorial (SINPET)**, con el propósito de impulsar el “desarrollo económico social con equidad, mediante la activación de las potencialidades y capacidades económicas, políticas, culturales e históricas de cada territorio, en coherencia con las políticas sectoriales, que permitan reducir las desigualdades por la vía del incremento del nivel de competitividad y el fortalecimiento de la gobernabilidad” (SEGEPLAN, 2005).
- ✓ Se trató de un **proceso de planificación participativa** desde la base para la gestión del cambio, aplicando la perspectiva de género y un enfoque estratégico con énfasis en los temas clave del desarrollo. Las fases contempladas eran:
 - **Preparatoria:** identificar territorios y actores sociales, sistematización, sensibilización y capacitación a actores clave.
 - **Análisis:** generar y clasificar datos, y análisis de información.
 - **Planificación:** construcción de escenarios, modelos de desarrollo territorial, matrices de planificación territorial, micro planes comunitarios, planes de desarrollo urbano y programas de inversión multianuales territoriales y municipales.
 - **Ejecución:** gestión de financiamiento para pre-inversión, ejecución de programas y proyectos estratégicos.
 - **Seguimiento, control y evaluación.**

Como indicado en secciones previas, para lograr los consensos necesarios con los actores estratégicos a nivel de territorio, la iniciativa de ETCOM debe tomar en cuenta el marco de planificación territorial en sus diferentes etapas de evolución. Los funcionarios locales han participado en los diferentes esquemas propuestos por el gobierno central, entre ellos, el de la planificación de gobiernos locales de 2012 que contempla un proceso metodológico de cuatro fases. La metodología consistía en dar respuesta a preguntas generadoras que orientaran la formulación del plan de gobierno local.

La **fase preparatoria** da respuesta a la interrogante: ¿Qué se necesita antes de definir un resultado?; las **fases de análisis situacional y gestión para resultados** - GpR⁸ responden a las preguntas: ¿Cómo definir un resultado? y ¿Cómo operativizar el resultado? Y la **última fase** responde a la pregunta: ¿Cómo se da seguimiento y se evalúa el alcance de los resultados?



Nota: adaptado de SEGEPLAN. Guía para la elaboración de un Plan de Gobierno Local. 2012

⁸https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf

4.3.3 Atributos específicos

La ETCOM es la forma como se implementa la dimensión territorial de la Política y se basa en la participación de actores locales públicos y privados que planificarán acciones sobre la base de la comprensión de los factores económicos, sociales y políticos del territorio. Dado que ella se elaborará en el marco del proceso oficial de planificación estratégica territorial (SEGEPLAN 2006), la ETCOM debe tener determinadas características o atributos que contribuirán al logro de los objetivos de desarrollo en los territorios. Algunas de ellas son las siguientes:

TABLA 2
Características de la planificación estratégica territorial

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
INTEGRAL	Se debe planificar el territorio de forma unificada, entendiendo e influyendo en todas las dinámicas, sus interrelaciones e interdependencias, analizando el territorio como un sistema complejo, por lo cual se requiere de un equipo multidisciplinario.
PARTICIPATIVA	Construida con los aportes de los actores locales quienes validan y se comprometen en su implementación, propicia el diálogo, el trabajo conjunto y el relacionamiento en pro de una visión común que legitima las decisiones estratégicas de desarrollo.
LIDERAZGO DEFINIDO	Una institución lidera la iniciativa y facilita la interlocución entre las instituciones públicas y privadas, y define intereses comunes consensuados.
VINCULACIÓN CON DINÁMICAS EXTERNAS AL TERRITORIO	La estrategia de desarrollo del territorio debe vincularse a iniciativas que exceden la escala territorial y se dan en el ámbito nacional e internacional.
FLEXIBILIDAD - ADAPTABILIDAD	El desarrollo del territorio es dinámico, por lo que la PET debe tener directrices estratégicas claras y la flexibilidad necesaria para encadenar nuevas dinámicas que surjan en el territorio.
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	Es de naturaleza interinstitucional, entre los actores durante el proceso y para comunicar y divulgar el resultado. Si no se logra una comunicación eficaz, hay riesgo de que la PET no sea adoptada como herramienta de toma de decisiones en el territorio.
SOSTENIBILIDAD	Es fundamental el compromiso institucional para asegurar sostenibilidad, con dedicación de recursos humanos y financieros. Adicionalmente, se debe promover alianzas entre actores y desarrollar procesos de gestión financiera pertinente. El sistema de monitoreo permitirá evaluar de forma objetiva el avance, con base a los resultados e indicadores propuestos.

Fase 1:
Preparación de Condiciones

5. FASE 1: PREPARACIÓN DE CONDICIONES

Es una fase previa al diseño de la ETCom, en la cual se informa cuál será el proceso técnico a seguir, qué instituciones estarán involucradas, el costo de su elaboración y opciones de financiamiento, qué equipo la desarrollará, el tiempo, el alcance y los resultados esperados.

Antes de iniciar deben generarse condiciones previas -a nivel departamental y local- que permitan involucrar a las autoridades territoriales.

OBJETIVO

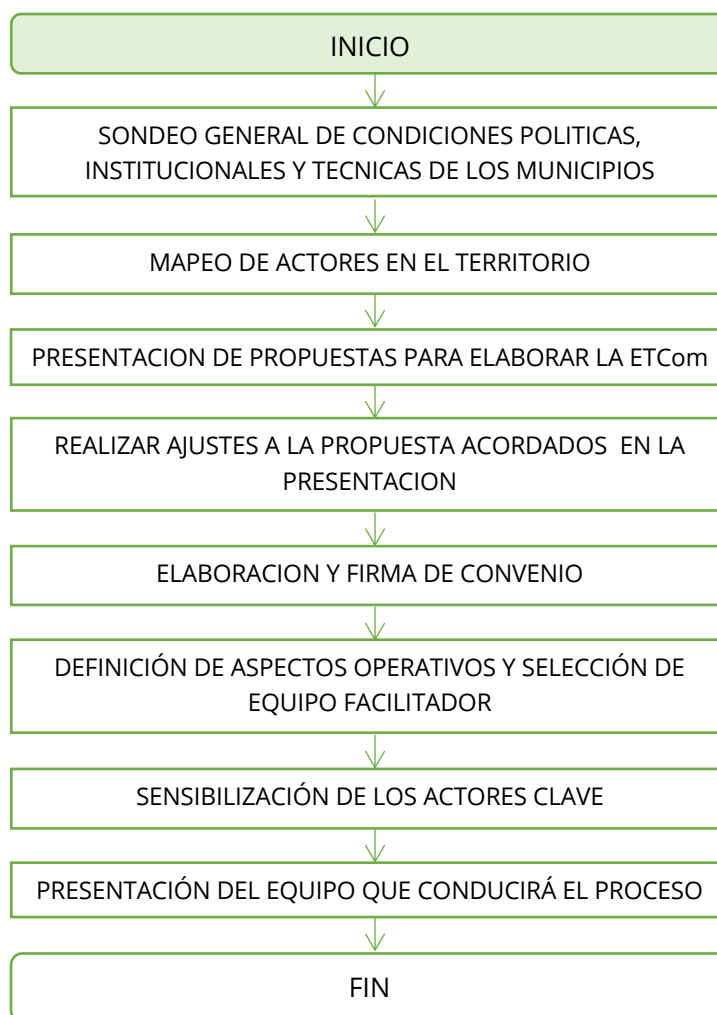
Que los principales actores estén informados, anuentes a participar y avalen el proceso de construcción e implementación de la ETCom.

FLUJOGRAMA

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

FIGURA 9

Flujograma



5.1 SONDEO GENERAL DE CONDICIONES POLÍTICAS, INSTITUCIONALES Y TÉCNICAS

El sondeo permitirá establecer si en el territorio existen las condiciones políticas (viabilidad), sociales, institucionales y técnicas necesarias para elaborar e implementar la ETCOM, considerando todos los ámbitos y coyunturas.

Uno de los elementos fundamentales de la viabilidad política es el interés de las autoridades municipales en participar en el proceso, por lo que el sondeo debe incluir la identificación de los municipios que conformarán el área geográfica de la ciudad intermedia, para incorporarlos desde el primer momento.

OBJETIVO

Determinar si es viable y políticamente pertinente plantear la idea de construir la ETCOM y, en ese caso, identificar las acciones necesarias para su elaboración.

PARTICIPANTES

Delegado de PRONACOM.	MDC.	Actores clave preidentificados.	Coordinador.
<p>Enlace directo con mesa de competitividad y actores clave en el territorio.</p>	<p>Proporciona la información de las condiciones y actores clave en el territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aportan información acerca de la viabilidad de la ETCOM. • Confirman su interés en participar. 	<p>Responsable de aspectos técnicos de la subfase.</p>

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Delegado de PRONACOM enlaza a la MDC y Coordinador.
- ✓ En conjunto revisan la guía de preguntas y realizan los ajustes pertinentes al entorno del territorio. Identifican líderes y actores clave para aplicar la entrevista de sondeo general de condiciones. Este primer sondeo constituye un acercamiento inicial a los actores clave, por lo que se incluirá a un grupo reducido de ellos. Podrían ser 4 – 5 personas, a quienes se puede entrevistar de manera individual o en grupo(s). En las siguientes etapas - mapeo de actores y presentación de la metodología - se ampliará el número de actores.
- ✓ MDC y delegado de PRONACOM concretan cita(s) con actores clave identificados.
- ✓ Coordinador realiza entrevista(s), con el acompañamiento de la MDC y/o delegado de PRONACOM.
 - Informe de sondeo y preacuerdos para el avance.

INSTRUMENTOS

- Guía de preguntas (An.1.1).
- Informe de sondeo y preacuerdos para el avance (An.1.2).

5.2 MAPEO DE ACTORES EN EL TERRITORIO

El mapeo de actores identifica y describe quiénes son los actores clave que deben participar en la construcción de la caracterización y la propuesta estratégica, así como los actores locales con incidencia en la toma de decisiones y/o con fuerte arraigo en el desarrollo del municipio y sus habitantes.

Es un proceso técnico de evaluación, trabajo de gabinete y visitas de campo; se retroalimenta y actualiza conforme se identifiquen nuevos actores o posturas.

OBJETIVO

Propiciar la construcción participativa de la ETCom, logrando mayor pertinencia y aceptación desde el inicio del proceso.

PARTICIPANTES

<p>Coordinador.</p> <p>_____</p> <p>Coordina subfase, establece contactos.</p>	<p>Consultor(a) en planificación.</p> <p>_____</p> <p>Realiza el mapeo de actores. Responsable del producto final.</p>	<p>MDC, entidades públicas departamentales y municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad civil, cooperación y PRONACOM.</p> <p>_____</p> <p>Participan en entrevistas, reuniones y/o talleres.</p>
---	---	---

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Trabajo de gabinete
Consultor en planificación recopila información en medios escritos e información de instituciones presentes en el territorio (incluye llamadas telefónicas y correos electrónicos).
 - Ficha resumen de cada municipio, física y electrónica.
 - Base de datos y carpetas electrónicas.
 - ✓ Visita de campo.
A partir de la información anterior, el consultor en planificación realiza entrevistas semiestructuradas con actores locales que, según conocimiento de los grupos o individuos, pueden tener mayor injerencia o influencia en el proceso. Permitirá conocer las percepciones, problemas, intereses, roles y mandatos de cada actor. Incluye a la Gobernación Departamental, SEGEPLAN, CODEDE/CODECED, COFETARN/DMP/OMDEL, entidades públicas y privadas, ONG y otros.
- Si las condiciones son favorables, otra opción para elaborar el mapeo consiste en realizar un taller con informantes clave, partiendo de una lluvia de ideas y luego una clasificación de los roles, posiciones y descripción de cada actor.
- En ambos casos se formula una matriz que refleje el interés, influencia y posición de los actores, e identificará a los promotores, los defensores, los indiferentes, los apáticos y los opositores a la propuesta.
- Mapeo de actores.

INSTRUMENTOS

- Ficha “Mapeo de actores” (An.1.3).
- Guía de entrevista para mapeo de actores (An.1.4).
- Matriz de actores (An.1.5).

5.3 PRESENTACIÓN DE PROPUESTA PARA ELABORAR LA ETC_{om}

Consiste en un proceso político de sensibilización a las autoridades competentes, a ser desarrollado por PRONACOM / MINECO y la MCD.

OBJETIVO

Dar a conocer la propuesta de elaborar la ETC_{om}, sus aportes y alcances en el territorio a las autoridades que tienen competencia o responsabilidades en el tema (CODEDE/CODECED, Concejos Municipales/COFETARN/DMP/OMDEL/MDC).

PARTICIPANTES

MDC y delegado PRONACOM.

Organización y convocatoria.

Coordinador y equipo facilitador.

Presentan los aspectos técnicos y etapas de elaboración de la ETC_{om}.

Gobernadores departamentales, diputados, alcaldes municipales, concejos municipales /CONFETARN, DMP/OMDEL, sociedad civil, CODEDE/CODECED y otros.

Participan en la presentación, presentan dudas, aportan ideas.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Las personas delegadas de la MDC y de PRONACOM organizan la presentación y convocan a las autoridades del territorio: gobernadores departamentales, diputados, alcaldes, concejos municipales/COFETARN, DMP/OMDEL, sociedad civil, CODEDE/CODECED y otros actores e instancias de participación y coordinación publicas o privadas.
 - Convocatoria
 - Agenda
- ✓ En la fecha acordada, se realiza la presentación y diálogo con autoridades. La actividad es dirigida por MDC/PRONACOM, con la participación del equipo técnico.
- ✓ La presentación debe destacar el carácter estratégico de la ETC_{om}, identificando **estrategias de impacto, de alcance regional y enfocado en mejorar productividad y competitividad**, evitando diluirse en planteamientos que carezcan de enfoque estratégico. Para ello es indispensable una directriz estratégica liderada por PRONACOM, con el apoyo de especialistas en los temas que impulsa la ETC_{om}, asegurando una construcción multidisciplinaria y multisectorial.
- ✓ Asimismo, debe asegurarse la participación de instituciones públicas en el proceso de diseño de las ETC_{om}, para que de acuerdo con sus competencias incorporen estrategias viables, que en el proceso de implementación sean integradas en las estructuras programáticas de las instituciones para asignar presupuesto de inversión pública.
- ✓ El coordinador elabora la ayuda de memoria de la actividad.
 - Ayuda de memoria
- ✓ En la medida de lo posible deberá gestionarse la presentación de la iniciativa al CONADUR, tanto en la etapa inicial como en la presentación de resultados.

INSTRUMENTOS

- Convocatoria.
- Agenda.
- Ayuda de memoria.

5.4 ELABORACIÓN Y FIRMA DE CONVENIO

Es un proceso técnico – político que avala la construcción de la ETCOM.

OBJETIVO

Suscribir los compromisos de las partes, incluidos los aspectos de apoyo y acompañamiento técnico, intercambio de información, asignación de contrapartes técnicas por CODEDE/CODECED y la municipalidad o municipalidades y sus respectivas CONFETARN//DMP/OMDEL y la MDC.

PARTICIPANTES

Delegado de PRONACOM.

Responsable del proceso político de firma de convenio.

Coordinador.

Elabora borrador de convenio para revisión y firma de las partes.

MDC, entidades públicas departamentales y municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad y cooperación.

Revisan y firman convenio.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ En seguimiento a la presentación indicada en el punto anterior, se realiza reunión de trabajo en la cual se revisa el modelo de convenio/carta de entendimiento que firmarán las instituciones involucradas, incluye a las organizaciones de la sociedad civil, para respaldo de su implementación.
- ✓ Debe especificar los representantes y suplentes de cada organización, a fin de facilitar la toma de decisiones durante la construcción de la ETCOM.
 - Borrador de convenio.
- ✓ Socialización y firma de convenio.
 - Convenio suscrito.

INSTRUMENTOS

- Convenio.
- Elementos técnicos a incluir en el convenio o carta de entendimiento (An.1.6).

5.5 DEFINICIÓN DE ASPECTOS OPERATIVOS Y SELECCIÓN DE EQUIPO FACILITADOR DE LA ELABORACIÓN DE LA ETC_{om}

Consiste en definir las condiciones locales del proceso de trabajo para la formulación de la ETC_{om} y el equipo técnico a cargo de conducirlo, a fin de tener claridad de los recursos que serán necesarios e identificar las fuentes de financiamiento. Incluye el presupuesto del proceso de formulación de la ETC_{om} y compromisos de los distintos involucrados.

OBJETIVO

Establecer aspectos operativos, presupuesto y compromisos de los involucrados.

PARTICIPANTES

Delegados MDC y PRONACOM.

Responsables de la convocatoria y seguimiento a la participación.

Consultor(a) en planificación.

Facilita el taller, responsable de los productos del taller.

Enlaces técnicos de las entidades públicas departamentales y municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad y cooperación.

Participan activamente en el taller, con información y compromisos institucionales.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Delegados de la MDC y de PRONACOM convocan a taller para elaborar el plan de trabajo, cronograma y presupuesto para desarrollar la ETC_{om}. Se sugiere un taller con la participación de los enlaces técnicos designados por las entidades.
 - Convocatoria.
 - Agenda y guía del taller.
- ✓ En la fecha acordada se realiza el taller, a cargo de un facilitador(a) experimentado y un(a) asistente. Los resultados del taller se sistematizan en un documento que servirá de guía para todo el proceso.
 - Plan de trabajo, cronograma y presupuesto.

INSTRUMENTOS

- Convocatoria.
- Agenda y guía del taller.
- Plan de trabajo.
- Cronograma.
- Presupuesto.

5.6 SENSIBILIZACIÓN DE LOS ACTORES CLAVE

Proceso de sensibilización a los actores clave y a los técnicos locales sobre los objetivos, alcances, metodología, y lo que se espera del equipo de trabajo que conducirá el proceso de elaboración de la ETCOM, así como qué información les será requerida para construirla. Incluye taller de capacitación metodológica.

OBJETIVO

Presentar la relevancia de la participación del CODEDE/CODECED, COFETARN/DMP/OMDEL y MDC en la conducción de la formulación de la ETCOM, así como la metodología, calendarización y herramientas que se utilizarán, identificando capacidades técnicas y liderazgos. Y formar capacidades para esa participación.

PARTICIPANTES

Delegados de MDC y PRONACOM.

Responsables de la convocatoria y seguimiento a la participación.

Coordinador y equipo facilitador.

Responsables del taller de capacitación metodológica.

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

Participan activamente en el taller.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Delegados de MDC y de PRONACOM convocan a taller de capacitación sobre la metodología para elaborar las estrategias territoriales de competitividad y sus manuales. Se sugiere un taller con la participación de los enlaces técnicos designados por las entidades.
 - Convocatoria.
 - Agenda y guía del taller.
- ✓ En la fecha acordada se realiza el taller, a cargo del equipo técnico.
 - Informe de taller de capacitación.

INSTRUMENTOS

- Convocatoria.
- Agenda y guía del taller.
- Informe del taller de capacitación.

5.7 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO QUE CONDUCIRÁ EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ETC_{om}

Proceso técnico de presentación del equipo de trabajo, a realizar por la MDC o la instancia similar, con el acompañamiento de PRONACOM.

OBJETIVO

Presentar a las autoridades el equipo que desarrollará el trabajo, para lograr el acompañamiento de la CODECED y COFETARN/DMP/OMDEL y de otras instituciones presentes en el territorio, así como asegurar la coordinación de campo y de gabinete.

PARTICIPANTES

MDC.

Organiza y convoca a reunión de presentación de equipo.

Delegado de PRONACOM.

Participa en organización y convocatoria de reunión de presentación de equipo.

Coordinación y equipo facilitador.

Presentan sus funciones y plan de trabajo en reunión. Preparan ayuda de memoria de la reunión.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Delegados de la MDC y delegado de PRONACOM organizan y convocan a reunión con autoridades.
 - Agenda y ayuda de memoria de la reunión.

INSTRUMENTOS

- Convocatoria y agenda de la reunión.
- Ayuda de memoria.

RECURSOS A UTILIZAR EN LA FASE 1

- Coordinador y equipo del proyecto.
- Taller de planificación.
- Visitas de campo: entrevistas, reuniones, talleres.
- Presentaciones.
- Gastos de viaje.

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.

Ahumada, Jorge (2013). *Fundamentos de la teoría de planificación*. Buenos Aires.

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural/ Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2014). *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032*. Guatemala.

Coraggio, JL. (1994). *Territorios en transición crítica a la planificación regional en América Latina*. Tercera edición.

INCAP (2007). *Proceso de Desarrollo Organizacional*. Ciudad de Guatemala.

Linares, Santiago y Guillermo Velázquez (2015). *La conformación histórica del sistema urbano*. Tomo 6 de la Historia de la provincia de Buenos Aires. UNIPE / EDHASA, Gabriel Kessler director de tomo. Buenos Aires.

Pichardo, A. (1984). *Planificación y programación social: bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

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

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2005). Base metodológica para la planificación estratégica territorial. Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2012). *Guía para la elaboración de un Plan de Gobierno Local: Marco conceptual y proceso metodológico*.

_____ (2015). *Guía para formulación de políticas públicas*. Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2018). Guía metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial en Guatemala. Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2006). Guía de facilitación de la planificación estratégica territorial (PET) y el plan de desarrollo municipal (PDM). Guatemala.

ANEXOS: (INSTRUMENTOS)

- Guía de preguntas para sondeo general de condiciones (An.1.1)
- Informe de sondeo y preacuerdos para el avance (An.1.2)
- Ficha “Mapeo de actores” (An.1.3)
- Guía de entrevista (An.1.4)
- Matriz de actores (An.1.5)
- Elementos técnicos a incluir en el convenio o carta de entendimiento (An.1.6)

■ Guía de preguntas para sondeo general de condiciones (An.1.1)

Ciudad intermedia:

Fecha:

Nombre de quien entrevista

Hora de inicio

Nombre de quien completa el informe

Hora de finalización

A) Datos del(los) entrevistado(s)

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO DE CONTACTO	DIRECCIÓN ELECTRÓNICA
--------	--------------	-------	----------------------	-----------------------

B) Introducción.

Los entrevistadores se presentan con su nombre, cargo y organización que representan. Explican el objetivo de la entrevista. Preguntan a la(s) persona(s) entrevistada(s) si ha(n) escuchado o sabe(n) que son las ETCOM. Presentan el propósito, alcance y beneficios de la ETCOM. La amplitud de la presentación dependerá de cuánto conoce(n) el(los) entrevistado(s) acerca de la temática. La información se tomará del documento metodológico y del Manual de la ETCOM.

Se busca generar un ambiente de cordialidad y confianza.

C) Preguntas.

Una vez se completa la presentación, se abre un diálogo que permita obtener las apreciaciones e interés del(los) entrevistado(s). Las preguntas a continuación son una guía, adaptables a las condiciones y circunstancias del lugar y de los actores.

1. ¿Qué opina de elaborar una ETCOM para la ciudad de (intermedia) de _____ (o el territorio de _____)?
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades y beneficios que usted observa de contar con una ETCOM en esta ciudad (o territorio)?
3. ¿Qué elemento de contexto de esta ciudad (o territorio) considera que es determinante para el éxito de la ETCOM?
4. ¿Se involucraría en la elaboración de la ETCOM? ¿Cuáles considera serían los principales aportes desde su posición?
5. ¿Qué otras personas u organizaciones piensa que no podrían faltar en la construcción de la ETCOM en esta ciudad (o territorio)? ¿Por qué? [Si aún no se tiene localizado el actor, solicitar los datos de contacto].
6. ¿Cuál considera sería el principal reto en la construcción de la ETCOM en esta ciudad (o territorio)?
7. De lo que hemos conversado, ¿confirmaría su participación en el proceso de construcción de la ETCOM?
8. ¿Tiene algún comentario adicional?

D) Agradecimiento, próximas acciones y cierre.

Se agradece la participación en la entrevista y la atención a las consultas que se hicieron. Se explican los pasos siguientes para el inicio del proceso de elaboración de la ETCOM, indicando fecha de próxima actividad en la que será invitado(a).

- Cierre. Se anota la hora de finalización y la valoración sobre el éxito de la reunión.

■ Informe de sondeo y preacuerdos para el avance (An.1.2)

Ciudad intermedia:

Fecha:

Nombre de quien completa el informe

A) Datos del(los) entrevistado(s)

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO DE CONTACTO	DIRECCIÓN ELECTRÓNICA
--------	--------------	-------	----------------------	-----------------------

B) Resumen de los insumos obtenidos en entrevistas y preacuerdos.

1. Comentarios a la propuesta de ETCOM.

COMENTARIOS	PRESENTADO POR:
-------------	-----------------

2. Oportunidades y beneficios que de contar con una ETCOM.

OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS	PRESENTADO POR:
----------------------------	-----------------

3. Compromisos y aportes.

COMPROMISOS Y APORTES OFRECIDOS	ACTOR
---------------------------------	-------

4. Personas u organizaciones clave en la construcción de la ETCOM.

ACTORES CLAVE IDENTIFICADOS	JUSTIFICACIÓN	INFORMACIÓN DE CONTACTO
-----------------------------	---------------	-------------------------

5. Elemento de contexto determinantes para el éxito de la ETCOM.

ELEMENTOS DE CONTEXTO	PRESENTADO POR:
-----------------------	-----------------

6. Retos en la construcción de la ETCOM.

COMENTARIO	IDENTIFICADO POR:
------------	-------------------

7. Comentarios adicionales.

COMENTARIO	PRESENTADO POR:
------------	-----------------

■ Ficha “Mapeo de actores” (An.1.3)

Ciudad intermedia:

Fecha:

Nombre de quien llena la ficha

1. Datos generales de la persona / institución / organización clave.

Nombre de la entidad	
Dirección	
Teléfono	
Persona de contacto	
Correo electrónico	
Página web	

En el caso de instancias de participación y coordinación, identificar qué instituciones y personas las integran.

2. Relevancia de la persona/institución/organización en el territorio o en la toma de decisiones local.

Alta		Media		Baja	
------	--	-------	--	------	--

3. Sector(es) en el cual tiene relevancia o influencia a nivel local.

4. Incidencia en la toma de decisiones o influencia a nivel público o a nivel privado.

5. Tipo de trabajo que la persona/institución/organización realiza en territorio.

6. La persona/ institución/ organización presenta propuestas de mejora a nivel local o participa en estudios o planes de desarrollo para el municipio. En caso afirmativo, indicar cuáles.

7. Intereses y expectativas. Identificar las principales demandas, sus intereses y expectativas en relación con la intervención.

8. Recursos y mandatos. Describir las bases normativas, legales e institucionales y los mandatos (leyes, estatutos, etc.) que sustentan su rol y participación

9. Otras variables que contribuyan a identificar y caracterizar a la entidad.

Fuentes de información:

■ Guía de entrevista (An.1.4)

Ciudad intermedia:

Fecha:

Nombre de quien entrevista

Nombre del entrevistado

Organización a la que pertenece y cargo del entrevistado

Datos de contacto del entrevistado

A) Introducción.

El entrevistador se presenta e indica que la entrevista se realiza en el marco de la Estrategia territorial de competitividad (ETCom) que se va a construir en la ciudad intermedia _____ (o en el territorio de _____).

Se explica que la ETCom es un instrumento de política pública territorial que se elabora en el marco de la Política Nacional de Competitividad 2018-2032. La ETCom orientará las decisiones estratégicas y definirá lineamientos e intervenciones para desarrollar ciudades y territorios competitivos, ordenados, resilientes, incluyentes y sostenibles, que dinamicen y articulen el sistema urbano nacional para los próximos 15 años.

Se explica que la entrevista busca complementar la información sobre los actores y organizaciones que participarán en el diseño de la estrategia y su posterior implementación. La entrevista indagará sobre las percepciones, problemas, intereses, roles y mandatos que tenga cada actor.

Las preguntas se plantearán un máximo de dos veces y la entrevista termina cuando el actor quiera. En las preguntas abiertas deben anotarse las palabras exactas del actor.

B) Preguntas.

Una vez se completa la introducción, se abre un espacio de preguntas y respuestas con el entrevistado. Las preguntas a continuación son una guía, y se podrán adaptar a las condiciones y circunstancias del lugar.

1. Responda a los siguientes criterios indicando si el nivel es alto, medio o bajo.

	ALTO	MEDIO	BAJO	COMENTARIO
Interés con relación a la ETCom, de acuerdo con sus mandatos, recursos y competencias.				
Liderazgo en el territorio.				
Nivel de influencia para poner en agenda el(los) interés(es) de la entidad en el escenario de la ETCom y fuerza para intervenir en la toma de decisiones sociopolíticas.				
Capacidad de establecer alianzas				

2. ¿Identifica usted posibles alianzas con otros actores en la construcción de la ETCom?

SECTOR	NOMBRE DE LAS ENTIDADES	COMENTARIO
Público		
Privado		
Organizaciones de la sociedad		
Cooperación		
Otros		

- **Elementos técnicos a incluir en el convenio o carta de entendimiento (An.1.6)**

El convenio o la carta de entendimiento que firmen las instituciones para la construcción de la ETCOM podrá seguir el formato o modelo que utilice la municipalidad, PRONACOM, la mesa de competitividad o la entidad donante. Sin embargo, se recomienda que contenga los elementos que se enlistan a continuación.

- B) Logos de las entidades.
- C) Nombre del instrumento.
- D) Lugar y fecha.
- E) Datos de identificación de las partes.
- F) Expresión de la voluntad o el consentimiento de los firmantes.
- G) Cláusulas.
 - Antecedentes.
 - Objeto del convenio.
 - Áreas de colaboración.
 - Compromisos de las partes.
 - Financiación y aportes de las partes.
 - Delegados responsables (Representante y suplente).
 - Vigencia, modificaciones y renovación.
 - Rescisión y resolución de controversias.
 - Anexos (si es el caso).

