PRONTUARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



Octubre 2026

INTRODUCCIÓN

PRONTUARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

1. INTRODUCCIÓN DEL PRONTUARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El presente **Prontuario de Desarrollo Económico Local de Palestina de Los Altos, Quetzaltenango (Edición Octubre 2026)** constituye un instrumento técnico indispensable para la planificación territorial, la gestión institucional y la toma de decisiones estratégicas en favor del crecimiento incluyente y sostenible de nuestro municipio.

En un esfuerzo continuo por consolidar capacidades y elevar los niveles de vida de nuestra población, este documento sistematiza la realidad socioeconómica local, identificando las vocaciones productivas prioritarias, los cuellos de botella transversales y las oportunidades de articulación público-privada.

Un eje fundamental en el análisis de este prontuario es la integración de las mediciones y metodologías dadas por el INFOM con base al **Índice de Competitividad Local (ICL) de FUNDESA**. A través de esta evaluación, Palestina de Los Altos ha registrado avances sustanciales en indicadores clave:

- **Fortalecimiento y Capacidad Institucional:** Transparencia y eficiencia en la prestación de servicios públicos municipales que respaldan la inversión y el emprendimiento.
- **Infraestructura y Conectividad Vial:** Mejoras continuas en la red vial local para facilitar la salida de productos hacia los principales mercados del altiplano y del país.
- **Entorno de Negocios y Dinamización Productiva:** Articulación de esfuerzos orientados a la formalización, acceso a capacitación técnica y fomento de cadenas de valor agropecuarias y artesanales.

Asimismo, el prontuario resalta los pilares que otorgan identidad y fortaleza económica a Palestina de Los Altos: la riqueza y diversidad de sus **siembras agrícolas** (destacando la producción de papa, hortalizas, maíz y cereales de tierra fría), la vocación pecuaria especializada en la **crianza y comercialización de carne de cordero y ovinos**, la cultura del trabajo de nuestra gente y la privilegiada ubicación geográfica dentro del departamento de Quetzaltenango.

Este prontuario servirá como hoja de ruta estratégica para traducir diagnósticos en inversiones concretas, proyectos productivos y alianzas público-privadas sostenibles.

"Transformando las Fortalezas de Palestina de Los Altos en Prosperidad para Todas las Familias"

Estimados vecinos y vecinas de Palestina de Los Altos, autoridades locales, representantes de instituciones públicas y del sector productivo:

PRONTUARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
DE LA MUNICIPALIDAD DE PALESTINA DE LOS ALTOS, QUETZALTENANGO
OCTUBRE 2026

Hoy es un día de profunda satisfacción y compromiso para nuestra administración. Recibir y presentar formalmente este **Prontuario de Desarrollo Económico Local** representa no solo la culminación de un riguroso trabajo técnico, sino el punto de partida de un nuevo capítulo en la historia de nuestro querido municipio.

Como alcalde, asumo el firme compromiso de no dejar este documento engavetado. Este prontuario será la **columna vertebral para preparar un Plan de Trabajo novedoso, transformador y con visión de futuro**, diseñado para reactivar e impulsar la economía de cada rincón de Palestina de Los Altos.

Nuestro municipio posee fortalezas únicas que merecen ser valoradas e impulsadas con fuerza. Somos bendecidos con una tierra fértil donde las **siembras de nuestras comunidades** alimentan a la región; la calidad de nuestra agricultura es testimonio del esfuerzo inalcanzable de nuestros agricultores. De la misma manera, la excelencia de nuestra **producción de carne de cordero** y la ganadería ovina representan un orgullo local con un enorme potencial de comercialización, tecnificación y posicionamiento en mercados regionales y nacionales.

Los resultados e indicadores del **Índice de Competitividad Local de FUNDESA** nos demuestran que vamos por el camino correcto, pero también nos desafían a ir más lejos. Queremos una Palestina de Los Altos más competitiva, con mejores servicios, infraestructura digna, apoyo directo a nuestros pequeños productores y condiciones claras para que nuestros jóvenes y mujeres encuentren oportunidades de trabajo y emprendimiento sin tener que dejar su tierra.

Invito a los líderes comunitarios, a las asociaciones productivas, a los comerciantes y a las instituciones socias a sumarse a este esfuerzo. Este Plan de Trabajo no lo construirá solo la Municipalidad; lo construiremos juntos, trabajando hombro con hombro por el bienestar, la dignidad y la prosperidad de todas las familias de Palestina de Los Altos.

¡Sigamos adelante, con fe, trabajo y visión de futuro!

Muchas gracias.

AUTORIZADO

Genaro Méndez Carrillo
Alcalde Municipal 2024-2028
Palestina de Los Altos, Quetzaltenango

2

Municipalidad de Palestina de Los Altos
Quetzaltenango

EL INFRASCRITO SECRETARIO MUNICIPAL DE PALESTINA DE LOS ALTOS, DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO, C E R TIFICA: Que del folio número **315** al **325** del libro de Actas de Sesiones Municipales Número 18, aparece el punto número **DECIMO QUINTO** del Acta No.74-2011 de fecha 30 de diciembre del año 2011 y que copiado literalmente dice:

DECIMO QUINTO: El honorable Concejo Municipal en pleno, en el uso de las facultades que le confiere la ley y en base a lo que disponen los artículos 3, 9, 33, 35, 38, 39, 40, 41 y 42 del Código Municipal, 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala, por unanimidad **ACUERDA: a)** Nombrar como **Técnica en Desarrollo Económico Municipal de ésta Municipalidad** a la señorita **Dalila Maricela López Monterroso**, identificada con el Documento Personal de Identificación -DPI- con CUI número **1714 01220 0901** extendido por el Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, puesto que desempeñará a partir del **01** de enero del año **2012**, devengando el salario asignado para dicho cargo en el Presupuesto Municipal de Gastos en Vigor. **b)** Notifíquese a donde corresponda. Aparecen los sellos y las firmas ilegibles, con la presencia de los señores Miembros del Concejo Municipal: Ignacio Pérez López Alcalde Municipal, Olegario Méndez Mendoza Síndico Primero, Tranquilino Pérez Gonzalez Síndico Segundo, Victoriano Méndez González Concejal Primero, Pedro Pérez Vásquez Concejal Segundo, Aurelio Rubelci Cifuentes Morales Concejal Tercero, Mario Efraín Reyes López Concejal Cuarto, Alberth Misaél Morales Morales Secretario Municipal.

Y, PARA ENVIAR A DONDE CORRESPONDE, EXTIENDO, SELLO Y FIRMO LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO OFICIO CON EL MEMBRETE DE ESTA MUNICIPALIDAD PREVIA CONFRONTACIÓN CON SU ORIGINAL, EN EL MUNICIPIO DE PALESTINA DE LOS ALTOS, DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO, A VEINTITRÉS DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTISÉIS.

Certifico:

SECRETARÍA MUNICIPAL PALESTINA DE LOS ALTOS QUETZALTENANGO GUATEMALA, C.A.

ALCALDÍA MUNICIPAL PALESTINA DE LOS ALTOS QUETZALTENANGO GUATEMALA, C.A.

Yony Wilbin Carrillo González
Secretario Municipal

Vo.Bo.
Genaro Méndez Carreto
Alcalde Municipal

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

ESTRATEGIA DE ABORDAJE E INTERVENCIÓN TERRITORIAL

Modelo de Desarrollo Económico Local (DEL) para Municipios Tipo C

(Centros Urbanos Regionales y Polos de Desarrollo Regional)



DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL, AGOSTO 2026

INTRODUCCIÓN

El presente documento, titulado «Estrategia de Abordaje e Intervención Territorial: Modelo de Desarrollo Económico Local (DEL) para Municipios Tipo C», constituye un instrumento técnico, institucional y orientador formulado por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM), a través de la Dirección General de Fortalecimiento Municipal (DGFM). Su propósito fundamental es guiar la transformación productiva e institucional de los municipios pertenecientes a la tipología C dentro de la matriz de competitividad nacional. Esta estrategia responde de manera directa a los principios orientadores de la Política de Promoción del Desarrollo Económico Local en los Municipios de Guatemala (2025) y se fundamenta en el marco legal vigente, incluyendo la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal (Decreto No. 12-2002), la Ley General de Descentralización (Decreto No. 14-2002) y la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto No. 11-2002).

En el panorama nacional, los municipios Tipo C representan un segmento territorial caracterizado por puntajes en el Índice de Competitividad Local (ICL) en rango básico (0-49 puntos). Estos territorios presentan brechas estructurales significativas en infraestructura, capacidad fiscal e institucionalidad, pero poseen al mismo tiempo un valioso potencial no desarrollado en activos agrícolas, ecoturísticos, artesanales y en economías rurales comunitarias. La intervención territorial para este tipo de municipios no busca replicar modelos urbanos complejos de atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) masiva, sino sentar las bases de la gobernanza local, fortalecer la institucionalidad municipal y reconstruir la confianza del sector productivo local.

Para lograr una transformación integral y sostenible, la Estrategia para Municipios Tipo C prioriza el pilar de Instituciones y articula de forma sinérgica la dimensión económica con las políticas sociales y territoriales del Estado:

1. Reconstrucción e Institucionalización Local: Formalización y puesta en marcha de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) del Concejo Municipal, garantizando su funcionalidad técnica y capacidad de gestión pública.
2. Vinculación con la Estrategia Social Intersectorial: Articulación directa con el Programa de Gobierno «Mano a Mano» y los indicadores del Índice de Desarrollo Humano (IDH), priorizando las intervenciones en los hogares más vulnerables para fortalecer el capital humano como base indispensable del desarrollo económico.
3. Identificación de Motores Económicos Prioritarios (MEP): Aplicación de metodologías participativas (como la Matriz de Índice de Prioridad Sectorial - IPS) para mapear ventajas comparativas, dinamizar cadenas cortas de valor, promover el asociativismo y conectar a los pequeños productores con mercados locales y regionales.
4. Modernización Administrativa Progresiva: Implementación gradual de Ventanillas Únicas Municipales (VUM) enfocadas en la simplificación de trámites prioritarios y la facilitación del registro comercial local.

5. Fortalecimiento de Capacidades Territoriales: Acreditación del personal técnico municipal a través del programa de formación MuniAprende, consolidando un equipo preparado para la gestión del desarrollo territorial.

A través de esta hoja de ruta, el INFOM pone a disposición de las autoridades locales, comisiones del Concejo Municipal y actores económicos comunitarios una guía metodológica práctica para transitar gradualmente desde una economía de subsistencia o baja productividad hacia un ecosistema territorial ordenado, competitivo, inclusivo y resiliente.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Para facilitar la lectura y comprensión del presente documento, se detalla la terminología y acrónimos utilizados frecuentemente en el texto:

Acrónimo / Sigla	**Significado / Definición Institucional**
APP	Alianzas Público-Privadas
COFETARN	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales del Concejo Municipal
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
DAFIM	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal
DEL	Desarrollo Económico Local
DGFM	Dirección General de Fortalecimiento Municipal (del INFOM)
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
ICL	Índice de Competitividad Local
IED	Inversión Extranjera Directa
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
OMDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local

Acrónimo / Sigla	Significado / Definición Institucional
PDM-OT	Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial
POM	Plan Operativo Municipal
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UDEL	Unidad de Desarrollo Económico Local (sinónimo operativo de OMDEL)

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

1.	**Justificación y Caracterización del Municipio TIPO C**	**5**
2.	Marco Legal y Sustento Institucional	6
3.	Estructura Institucional Territorial Requerida	6
4.	Componentes y Ejes Estratégicos de Intervención para Municipios TIPO C	7
5.	Hoja de Ruta de Implementación por Fases (Fase A-G)	8
6.	Matriz de Indicadores de Éxito Territorial	10
7.	Matriz de Planificación Operativa (Acciones, Responsables y Período de Realización)	11

Marco Institucional: Instituto de Fomento Municipal (INFOM) / Dirección General de Fortalecimiento Municipal (DGFM)

Sustento Normativo: Política de Promoción del Desarrollo Económico Local en los Municipios de Guatemala (2025)

1. Justificación y Caracterización del Municipio TIPO C

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO TIPO C

Los Municipios Tipo C representados en el marco de la gestión territorial e índices de desarrollo local (como el Índice de Competitividad Local - ICL) se definen como territorios con baja capacidad institucional relativa, dinamismo económico limitado y vulnerabilidad socioeconómica moderada a alta.

- Capacidad Institucional y Financiera:
  - Alta dependencia de las transferencias constitucionales y baja recaudación de ingresos propios (tasas, arbitrios e IUSI).
  - Estructuras administrativas en proceso de consolidación, con limitada especialización técnica en sus dependencias.
  - Presencia incipiente de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) o en fase inicial de creación mediante acuerdo municipal.
- Estructura Económica y Productiva:
  - Predominio del sector primario de subsistencia o agricultura de pequeña escala, acompañado por comercio informal y servicios locales no especializados.
  - Débil articulación con mercados regionales o nacionales y escasez de valor agregado en la producción local.
  - Empleo informal predominante con baja cobertura de protección social y brechas en la atracción de inversión privada.
- Infraestructura y Servicios Básicos:
  - Cobertura irregular de servicios públicos esenciales (agua potable, saneamiento, manejo de desechos sólidos).
  - Conectividad vial y digital limitada que dificulta el transporte de mercancías y el acceso a trámites administrativos centralizados.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DIVERSIFICADA

La intervención en Municipios Tipo C no puede replicar las metodologías aplicadas en municipios metropolitanos o nodos competitivos (Tipos A y B). Requiere una estrategia adaptada a sus realidades específicas basada en los siguientes argumentos:

- Cierre de Brechas Territoriales: Aplicar diagnósticos estandarizados sin acompañamiento técnico directo acentúa la desigualdad regional. Intervenir la Tipología C permite sentar las bases institucionales para que el municipio aproveche sus Motores Económicos Prioritarios (MEP).
- Eficiencia en la Asistencia Técnica Municipal: Priorizar la creación de la OMDEL, la activación de la COFETARN y la formación del personal a través de MuniAprende optimiza la inversión de recursos técnicos, focalizándose en el fortalecimiento operativo básico antes de exigir transformaciones digitales complejas.

- Modernización Administrativa Gradual: La implementación de la Ventanilla Única Municipal (VUM) en estos municipios responde a la necesidad de simplificar trámites locales clave, formalizar el comercio existente y crear un clima predecible para el pequeño contribuyente.
- Sostenibilidad del Desarrollo Local: La caracterización precisa evita la imposición de modelos de desarrollo ajenos al territorio, articulando el Índice de Progreso Social (IPS) con proyectos realistas que impacten directamente en la calidad de vida de la población.

> **Propósito de la Intervención Territorial Tipo C:** El propósito central de la intervención territorial en los Municipios Tipo C es **establecer la arquitectura institucional básica y articular las condiciones operativas mínimas** que permitan transformar la gestión municipal asistencial en un modelo promotor del desarrollo económico local resiliente y autosostenible.

2. Marco Legal y Sustento Institucional

La estrategia para Municipios TIPO C se fundamenta en las competencias delegadas por la legislación guatemalteca vigente:

- **Código Municipal (Decreto 12-2002):** Atribuye a la Corporación Municipal la facultad de promover todo tipo de actividades económicas locales (Art. 67), crear dependencias técnicas como la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) (Art. 35, lit. i) y constituir la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) (Art. 36, num. 4).
- **Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002):** Establece el desarrollo económico local como un eje prioritario para la erradicación de la pobreza y la transferencia de competencias (Arts. 5 y 7).
- **Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002):** Faculta al COMUDE para la formulación participativa de políticas y proyectos económicos locales (Art. 44).
- **Política Nacional de Competitividad (2018-2032) y Política del INFOM (2025):** Guían la descentralización de capacidades técnicas y la priorización de motores económicos territoriales.

3. Estructura Institucional Territorial Requerida

Para garantizar el abordaje técnico y político articulado en municipios TIPO C, se requiere consolidar y normar la siguiente arquitectura operativa:

Instancia	Composición / Rol	Función Principal en Municipios TIPO C

COFETARN	Presidida por un Concejal Municipal; integrada por miembros de la Corporación.	Proporcionar respaldo político, emitir dictámenes favorables y elevar al Concejo las políticas, reglamentos y ordenanzas de regulación económica local.
OMDEL / UDEL	Unidad técnica municipal especializada con presupuesto asignado.	Actuar como secretaría y coordinadora técnica permanente del proceso DEL, liderando diagnósticos, estudios de factibilidad y gestión de proyectos.
Comisión DEL del COMUDE	Mesas multisectoriales (Empresarios, Academia, Cooperativas, Sector Público).	Espacio de concertación público-privada para validar el Plan DEL, coordinar encadenamientos productivos y dinamizar clústeres.

4. Componentes y Ejes Estratégicos de Intervención para Municipios TIPO C

4.1. COMPONENTES DE LA INTERVENCIÓN TERRITORIAL

- **Componente 1: Fortalecimiento de la Gobernanza e Institucionalidad Local**
  - Creación, adscripción y formalización legal de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) mediante Acuerdo Municipal.
  - Activación y reglamento operativo de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) dentro del Concejo Municipal.
  - Dotación del perfil técnico mínimo y manual de funciones para el equipo OMDEL.
- **Componente 2: Desarrollo de Capacidades Técnicas y Gestión del Conocimiento**
  - Formación técnica del personal municipal a través de la plataforma y módulos del programa MuniAprende.
  - Capacitación participativa a líderes comunitarios y asociaciones productivas locales en formulación de proyectos productivos.
- **Componente 3: Simplificación de Trámites y Modernización de Servicios**
  - Mapeo, optimización y rediseño de procesos administrativos internos orientados al contribuyente.
  - Instalación gradual de la Ventanilla Única Municipal (VUM) para licencias comerciales, permisos menores e IUSI.
- **Componente 4: Priorización Económica y Vinculación Comercial**
  - Aplicación de herramientas de diagnóstico sectorial (Matriz IPS y Motores Económicos Prioritarios - MEP).

- Creación de un catálogo municipal de oferta productiva y encadenamiento con mercados regionales.

4.2. EJES ESTRATÉGICOS DE INTERVENCIÓN

Eje Estratégico	Objetivo Central	Líneas de Acción Clave
Eje 1: Gobernanza y Sostenibilidad Institucional	Consolidar la capacidad organizativa del municipio para liderar la agenda de desarrollo territorial.	• Aprobación de normativas y reglamentos locales. • Integración de la COFETARN al Concejo Municipal. • Transferencia de competencias mediante MuniAprende.
Eje 2: Competitividad y Clima de Negocios	Reducir la burocracia local y mejorar la atracción de inversión a escala micro y pequeña.	• Implementación de la VUM. • Automatización/simplificación de trámites básicos. • Transparencia y certeza jurídica para emprendedores.
Eje 3: Dinamización Productiva y Empleo	Identificar y escalar la productividad de las actividades con mayor impacto socioeconómico.	• Priorización mediante Matriz IPS y enfoque MEP. • Fortalecimiento de cadenas de valor rurales y urbanas. • Apoyo a la transición del sector informal al formal.
Eje 4: Gestión basada en Evidencia e Indicadores	Monitorear el progreso territorial para orientar la inversión pública de manera eficiente.	• Evaluación continua basada en el ICL e IPS. • Levantamiento de datos locales de mercado laboral. • Rendición de cuentas periódica sobre metas alcanzadas.

5. Hoja de Ruta de Implementación por Fases (Fase A - G)

5.1. HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA MUNICIPIOS TIPO C

La implementación territorial se estructura en **cuatro fases cronológicas secuenciales** a lo largo de un ciclo de **12 meses**, orientadas a institucionalizar la gestión, optimizar procesos, articular la economía local y consolidar la sostenibilidad de la intervención.

5.2. CRONOGRAMA Y FASES DE EJECUCIÓN

Fase	Duración	Actividades Clave	Entregables / Hitos
Fase 1: Preparación e Institucionalización	Mes 1 - Mes 3	• Socialización de la estrategia con el Concejo Municipal. • Emisión y firma del **Acuerdo Municipal de creación de la OMDEL**. • Conformación e instalación de la **COFETARN**. • Selección del equipo técnico municipal para el programa **MuniAprende**.	• Acuerdo Municipal de la OMDEL firmado y publicado. • Acta de instalación de la COFETARN. • Diagnóstico inicial basado en el ICL e IPS.
Fase 2: Diagnóstico Sectorial y Capacitación	Mes 4 - Mes 6	• Evaluación de competencias e inscripción del personal en **MuniAprende**. • Aplicación de la **Matriz IPS** para la identificación de sectores. • Levantamiento de campo para el enfoque de **Motores Económicos Prioritarios (MEP)**. • Diagnóstico de procesos administrativos para la Ventanilla Única Municipal (VUM).	• Mapeo sectorial y reporte MEP finalizado. • Certificación del personal municipal en nivel básico de MuniAprende. • Propuesta de diseño operativo de la VUM.
Fase 3: Operativización e Inversión Territorial	Mes 7 - Mes 9	• Implementación de la **Ventanilla Única Municipal (VUM)** para licencias comerciales prioritarias. • Diseño del Plan de Desarrollo Económico Local priorizando los sectores MEP. • Mesas de trabajo entre COFETARN y asociaciones de pequeños productores. • Simplificación y reducción de tiempos en los trámites municipales.	• VUM en funcionamiento operativo. • Catálogo de oferta productiva municipal elaborado. • Reducción en tiempos de emisió n de licencias locales.
Fase 4: Consolidación, Evaluación y Sostenibilidad	Mes 10 - Mes 12	• Medición de indicadores intermedios de desempeño y avance en el ICL. • Institucionalización de la asignación presupuestaria anual para la OMDEL. • Rendición de cuentas de la	• Informe de evaluación final de impacto local. • POA de la OMDEL integrado al presupuesto municipal. • Plan de escalamiento a MuniAprende Intermedio.

		COFETARN ante el Concejo Municipal y sociedad civil. • Formulación del plan operativo anual (POA) del siguiente ciclo.	

5.3. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD Y SEGUIMIENTO

- **Monitoreo Trimestral:** Evaluación continua del avance físico y financiero de las metas de la OMDEL.
- **Sostenibilidad Financiera:** Compromiso del gobierno municipal para incorporar dentro del presupuesto ordinario los rubros operativos de la OMDEL y la VUM.
- **Acompañamiento Técnico:** Evaluaciones de seguimiento directas en el territorio para validar el funcionamiento continuo de las herramientas institucionales creadas.

6. Matriz de Indicadores de Éxito Territorial

MATRIZ DE INDICADORES DE ÉXITO TERRITORIAL (MUNICIPIOS TIPO C)

La presente matriz establece los indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar el impacto de la intervención territorial, organizados por componente estratégico, meta esperada, fuente de verificación y periodicidad de medición.

Componente	Indicador	Meta (12 Meses)	Fuente de Verificación	Periodicidad
1. Fortalecimiento Institucional	• **Formalización OMDEL:** Acuerdo Municipal emitido y vigente. • **Operatividad COFETARN:** Porcentaje de sesiones ordinarias realizadas según reglamento.	• 100% de la OMDEL institucionalizada. • ≥ 80% de sesiones ejecutadas con quórum.	• Diario Oficial / Libro de Actas Municipal. • Actas de reunión de la COFETARN.	Trimestral
2. Capacidades Técnicas	• **Personal Capacitado:** % de técnicos de la OMDEL aprobados en **MuniAprende**. • **Herramientas Aplicadas:** Adopción de metodologías del programa.	• 100% del equipo OMDEL certificado en nivel básico. • 1 guía metodológica adaptada al municipio.	• Diplomas / Plataforma MuniAprende. • Informe técnico de la OMDEL.	Semestral
3. Modernización Administrativa	• **Reducción de Tiempos:** Tasa de disminución en días para licencias comerciales. • **VUM Operativa:** Número de trámites integrados en la Ventanilla Única.	• Reducción del ≥ 40% en tiempos de trámite. • Mínimo 2 trámites clave integrados a la VUM.	• Sistema de registro de la VUM. • Expedientes de licencias autorizadas.	Trimestral

4. Priorización Productiva	• **Identificación MEP:** Matriz IPS y Motores Económicos Prioritarios formalizados. • **Articulación Comercial:** Número de organizaciones/productores vinculados.	• 1 Informe MEP validado por la COFETARN. • Al menos 2 cadenas productivas atendidas.	• Documento base del diagnóstico MEP. • Registros de participación y mesas de trabajo.	Semestral
5. Impacto Competitivo	• **Desempeño ICL / IPS:** Evolución de la puntuación municipal en el Índice de Competitividad Local y Progreso Social.	• Tendencia positiva o reducción de brechas en pilares prioritarios.	• Reportes de medición ICL y de Progreso Social.	Anual

CRITERIOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO

- **Línea de Base:** Los resultados se compararán directamente contra el diagnóstico inicial elaborado en el Mes 1 de la intervención.
- **Semáforo de Cumplimiento:**
  - **Verde (Verde ≥ 85%):** Meta alcanzada según lo programado.
  - **Amarillo (60% - 84%):** Avance parcial con requerimiento de ajuste metodológico.
  - **Rojo (< 60%):** Alerta técnica que requiere intervención prioritaria de acompañamiento.

7. La Matriz de Planificación Operativa para Municipios Tipo C

La siguiente matriz operacionaliza la estrategia de intervención a lo largo de un ciclo de 12 meses, vinculando actividades específicas, responsables, insumos clave y productos entregables para garantizar la ejecución ordenada en el territorio.

Fase / Período	Actividad Operativa	Responsable Principal	Insumos y Recursos Requeridos	Producto Entregable
Fase 1: Institucionalización ***(Meses 1 - 3)***	**1.1. Socialización y Aprobación OMDEL:** Presentación de la propuesta técnica ante el Concejo Municipal y emisión del dictamen legal.	• Concejo Municipal • Asesor Técnico INFOM	• Modelo de Acuerdo Municipal • Diagnóstico preliminar del municipio	• **Acuerdo Municipal** de creación e institucionalización de la OMDEL publicado en el punto de acta.
	1.2. Conformación de la COFETARN: Convocatoria e instalación formal de	• Alcalde Municipal	• Reglamento interno de comisiones	• **Acta de instalación** de la COFETARN con cronograma de sesiones ordinarias.

	la comisión de fomento económico.	• Concejal de la COFETARN	• Directorio de actores locales	
	1.3. Diagnóstico de Entorno: Medición inicial de brechas priorizadas en el ICL e IPS.	• Equipo OMDEL • Especialista Técnico	• Base de datos ICL / IPS • Formato de ficha territorial	• **Informe de Línea de Base Territorial** priorizado.
Fase 2: Capacitación y Diagnóstico ***(Meses 4 - 6)***	**2.1. Formación MuniAprende:** Inscripción y desarrollo del Módulo Básico de Gestión Económica Local.	• Director/Técnicos OMDEL	• Acceso a la plataforma MuniAprende • Guías didácticas y material de estudio	• **Certificados de acreditación** del personal en el Nivel Básico de MuniAprende.
	2.2. Priorización Sectores MEP: Aplicación de la Matriz IPS y trabajo de campo para identificar cadenas de valor.	• Equipo OMDEL • Asesor Técnico	• Herramienta ejecutable Matriz IPS • Encuestas a productores locales	• **Reporte de Motores Económicos Prioritarios (MEP)** validado por la COFETARN.
	2.3. Diagnóstico VUM: Relevamiento de flujos, requisitos y tiempos actuales para licencias comerciales.	• Técnico VUM / OMDEL • Secretaría Municipal	• Formatos de simplificación de procesos • Manual de procedimientos municipal	• **Diagnóstico operativo de trámites** con propuesta de rediseño para la VUM.
Fase 3: Operativización ***(Meses 7 - 9)***	**3.1. Puesta en marcha VUM:** Adecuación física/digital e integración de los primeros 2 trámites simplificados.	• OMDEL / Departamento de Cómputo	• Mobiliario, equipo informático y formato único de solicitud	• **Ventanilla Única Municipal (VUM) operativa** emitiendo licencias comerciales.

	3.2. Articulación Productiva: Organización de mesas de trabajo sectoriales con los sectores identificados en el MEP.	• OMDEL • Integrantes COFETARN	• Catálogo de oferta productiva local • Espacio físico de reunión	• **2 Meses de trabajo sectorial consolidadas** con plan de acción productivo.
Fase 4: Evaluación y Cierre ***(Meses 10 - 12)***	**4.1. Evaluación de Impacto:** Aplicación de la Matriz de Indicadores de Éxito Territorial.	• OMDEL • Comisión de Evaluación	• Matriz de indicadores territorial • Reportes de atención de la VUM	• **Informe Anual de Desempeño y Evaluación de Impacto** territorial.
	4.2. Sostenibilidad Financiera: Formulación del Plan Operativo Anual (POA) e integración al presupuesto municipal.	• Director OMDEL • Dirección Financiera (AFIM)	• Metodología de formulación presupuestaria POA	• **POA y Presupuesto OMDEL asignado** para el siguiente ejercicio fiscal.

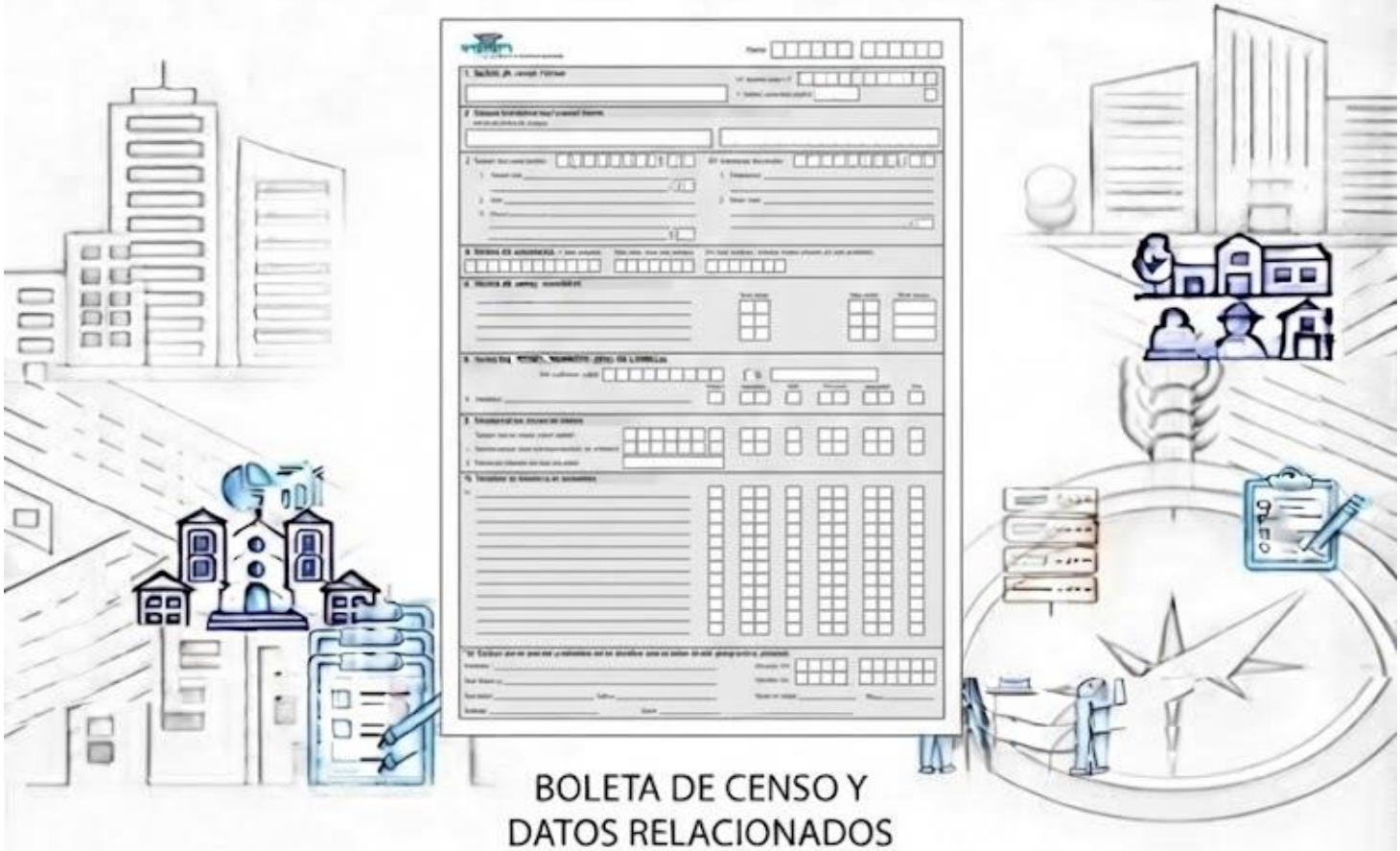
MECANISMO DE CONTROL Y GESTIÓN OPERATIVA

- **Reunión Mensual de Seguimiento:** La OMDEL presentará un informe de avance físico-financiero de la matriz ante la COFETARN el último viernes de cada mes.
- **Ajustes Operativos:** Si una actividad presenta un retraso mayor a 15 días calendario respecto al cronograma, se activará un plan de contingencia técnico de acompañamiento directo para destrabar el proceso administrativo.

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

GUÍA INDICATIVA PARA LA ELABORACIÓN DEL CENSO EMPRESARIAL LOCAL Y DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES BLANDAS

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS EMPRESARIAL Y DE DESARROLLO HUMANO
(ENFOQUE INTEGRAL DE TERRITORIO Y CAPACIDADES)



BOLETA DE CENSO Y
DATOS RELACIONADOS

DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL
GUATEMALA, AGOSTO 2026

Introducción

La presente guía metodológica, emitida por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) a través de la Dirección General de Fortalecimiento Municipal, constituye una herramienta estratégica fundamental para las municipalidades de Guatemala. Su propósito central es orientar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y a los Consejos de Desarrollo Económico Local (CDEL) en el diseño, levantamiento, procesamiento e interpretación de un Censo Empresarial Local combinado con un Diagnóstico de Capacidades Blandas.

2. Glosario de Acrónimos y Siglas

- **ACCC**: Analista de Control de Calidad y Cartografía
- **CAPI**: Captura Electrónica de Datos Móviles (Computer-Assisted Personal Interviewing)
- **CDEL**: Consejo de Desarrollo Económico Local
- **CGC**: Coordinador General del Censo
- **CMC**: Coordinador Municipal del Censo
- **COFETARN**: Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales
- **DEL**: Desarrollo Económico Local
- **DMP**: Dirección Municipal de Planificación
- **EC**: Empadronador / Censista
- **ICL**: Índice de Competitividad Local
- **Iic**: Índice de Interconexión del Clúster
- **INFOM**: Instituto de Fomento Municipal
- **IPS**: Índice de Progreso Social
- **IVST**: Índice de Viabilidad Territorial
- **MEP**: Modelo de Economía Productiva / Motores Económicos Prioritarios
- **MIPYMES**: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- **OMDEL**: Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
- **PL (%)**: Porcentaje de Compras Locales
- **POA**: Plan Operativo Anual
- **RACI**: Matriz de Responsabilidades (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
- **SB**: Supervisor de Brigada
- **SIG**: Sistema de Información Geográfica
- **TI**: Tecnologías de Información
- **VE (%)**: Porcentaje de Ventas Externas
- **VUM**: Ventanilla Única Municipal

GUÍA INDICATIVA PARA LA ELABORACIÓN DEL CENSO EMPRESARIAL LOCAL Y DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES BLANDAS

1. Introducción y Justificación

El desarrollo económico a escala municipal requiere de una base de información primaria rigurosa, actualizada y representativa del tejido productivo local. Tradicionalmente, la planificación municipal ha adolecido de vacíos de información sobre el sector informal, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y las habilidades del talento humano disponible. Esta guía metodológica está diseñada para orientar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y a los Consejos de Desarrollo Económico Local (CDEL) en el diseño, levantamiento, procesamiento e interpretación de un Censo Empresarial Local combinado con un Diagnóstico de Capacidades Blandas.

La recolección de estos datos se alinea directamente con los pilares del Índice de Competitividad Local (ICL), específicamente en las dimensiones de Dinamismo de los Negocios, Adopción Tecnológica y Capital Humano. Al contar con indicadores precisos, el gobierno local y los actores estratégicos pueden focalizar las inversiones, diseñar programas de capacitación pertinentes a las demandas del mercado y optimizar los servicios de apoyo empresarial.

2. MARCO CONCEPTUAL Y OBJETIVOS DEL CENSO

El Censo Empresarial Local constituye la herramienta estratégica fundamental para la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL). Su propósito primario es levantar un registro exhaustivo, georreferenciado y actualizado de las unidades económicas (comerciales, industriales, de servicios y agroindustriales) que operan en el municipio, permitiendo caracterizar la estructura productiva, el Clima de Negocios y la demanda real de capacidades humanas.

2.1 Objetivos Generales y Específicos

• **Objetivo General:** Establecer la línea base del ecosistema productivo municipal mediante la recolección sistemática de datos socioeconómicos, identificando brechas de capital humano, infraestructura y encadenamientos productivos.

• **Objetivos Específicos:**

1. Georreferenciar el 100% de los establecimientos económicos del territorio urbano y rural focalizado.
2. Evaluar el estatus de formalización jurídica, ambiental y sanitaria de las empresas.

3. Diagnosticar las necesidades prioritarias en Capacidades Blandas y Competencias Técnicas para la oferta de Formación Dual.

4. Estimar los indicadores de interconexión del clúster (compras locales y exportación municipal) alineados al Modelo de Economía Productiva (MEP) e Índice de Progreso Social (IPS).

2.2 El Enfoque IPS-MEP

El Modelo IPS-MEP integra el desarrollo económico con el progreso social. No se evalúa únicamente la facturación de las empresas, sino su contribución a la generación de empleo digno, la inclusión laboral de la mujer y personas con discapacidad, el impacto ambiental y la retención del talento dentro de la economía local.

> **REGLA DE ORO DEL ENUMERADOR:** La información recolectada tiene carácter estrictamente confidencial y estadístico. No se utiliza con fines fiscales o sancionatorios. Transmitir esta certeza al empresario es clave para garantizar veracidad en las respuestas. Artículo 24 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Numeral 5. Del Artículo 9 de la Ley de Acceso a la Información Pública Decreto 57-2008.

3. PROTOCOLO Y ROL DEL ENUMERADOR EN CAMPO

3.1 Perfil y Preparación del Censista

El enumerador es la imagen institucional de la Municipalidad y de la OMDEL. Su conducta debe reflejar profesionalismo, respeto, puntualidad y eficiencia. Antes de salir a campo, el enumerador debe verificar la disponibilidad de su equipamiento completo.

Elemento de Campo	Descripción / Verificación Requerida
Credencial Institucional	Visible en todo momento, firmada y sellada por la Dirección de la OMDEL.
Dispositivo Móvil / GPS	Carga al 100%, aplicación de captura activada y precisión probada (< 5m).
Boletas Físicas de Respaldo	Mínimo 15 boletas impresas para zonas con baja cobertura o fallas digitales.
Tabla de Apoyo y Material	Tabla portapapeles, lapiceros de tinta azul/negra y mapa sectorial impreso.

3.2 Protocolo de Abordaje al Empresario

El enumerador debe presentarse utilizando la siguiente estructura de diálogo: "Buenos días/tardes. Mi nombre es [Nombre del Enumerador], representante de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL). Estamos realizando el Censo Empresarial del Municipio con el objetivo de diagnosticar las necesidades de capacitación del personal, infraestructura pública y acceso a créditos para diseñar programas de apoyo directo a los comercios locales. La entrevista toma aproximadamente 10 a 12 minutos. ¿Podría atenderme el propietario, gerente o encargado del establecimiento?"

3.3 Manejo de Negativas y Reagendamiento

Si el empresario muestra desconfianza o negativa inicial:
1. Muestre su credencial y recuerde que los datos están protegidos por el secreto estadístico.
2. Aclare que NO se solicitarán datos bancarios confidenciales, montos de ventas en dinero ni contraseñas.
3. Si el encargado está ocupado, coordine una cita de reagendamiento marcando el establecimiento en el mapa con la observación 'Cita Programada'.

3.4.Estructura Organizativa y Roles del Personal Censal

Para garantizar el éxito operativo del censo, se propone la siguiente estructura organizativa, asignando responsabilidades claras a cada actor involucrado:

Rol / Puesto	Perfil Requerido	Responsabilidades Principales
Coordinador General del Censo	Director/a de la OMDEL o profesional especializado en Desarrollo Económico Local.	Planificación general, gestión de recursos, articulación con el Concejo Municipal, supervisión del avance operativo y validación del informe final de resultados.
Supervisor de Campo	Personal técnico de la OMDEL o de la Dirección Municipal de Planificación (DMP).	Coordinación logística diaria, asignación de rutas a los encuestadores, control de calidad y depuración de boletas en campo, resolución de incidencias con vecinos o comerciantes.

Rol / Puesto	Perfil Requerido	Responsabilidades Principales
Encuestador / Promotor Local	Estudiantes universitarios de carreras afines (Administración, Economía, Agronomía, Trabajo Social) o líderes comunitarios capacitados.	Ejecución de las visitas presenciales, aplicación correcta de la boleta física o digital, georreferenciación de establecimientos y trato empático con los empresarios locales.
Analista de Datos y Cartografía	Técnico con dominio de herramientas ofimáticas avanzadas, bases de datos y sistemas de información geográfica (SIG).	Procesamiento y limpieza de la base de datos censal, cruce de variables con indicadores ICL, diseño de mapas temáticos y construcción del tablero ejecutivo de resultados.
Comité de Apoyo Social (CDEL / COFETARN)	Líderes de asociaciones de comerciantes, cooperativas y representantes de la sociedad civil.	Socialización previa del censo en el territorio, sensibilización al sector empresarial para disipar temores de carácter fiscal y participación en la validación de hallazgos.

3.5 Estructura operativa y roles de responsabilidad

La estructura operativa corregida establece una cadena de mando piramidal con tramos de control acotados y brigadas territoriales para garantizar la cobertura total del municipio y eliminar duplicidades de funciones.

Nivel de Dirección y Coordinación

- **Coordinador Municipal del Censo (CMC):** Dirección general del operativo en el territorio. Enlace directo entre el Concejo Municipal, INFOM y la OMDEL. Responsable del cumplimiento del cronograma, gestión de permisos y solución de conflictos institucionales.
- **Enlace Técnico OMDEL:** Garantiza el apego estricto a la metodología estandarizada del censo y coordina los apoyos logísticos o institucionales requeridos.

Nivel de Control Técnico y Calidad (Gabinete)

- **Analista de Control de Calidad y Cartografía (ACCC):** Audita el 100% de los datos ingresados. Verifica el barrido espacial en el Sistema de Información Geográfica (SIG), depura inconsistencias lógicas en las boletas y autoriza la validación de registros.
- **Soporte Técnico y Tecnologías de Información (TI):** Administra los dispositivos móviles de captura (CAPI), gestiona credenciales de usuario, asegura los respaldos de datos en la nube y resuelve fallas de conectividad o hardware.

Nivel de Ejecución Territorial (Brigadas de Campo)

- **Supervisor de Brigada (SB):** Dirige la brigada en terreno. Asigna los segmentos de manzana, realiza el control de calidad presencial mediante re-entrevistas aleatorias al 5% de los comercios y gestiona casos de rechazo o comercios cerrados.
- **Empadronador / Censista (EC):** Recorre el segmento asignado predio a predio, aplica la boleta digital, toma la coordenada georreferenciada del establecimiento y transmite las boletas al servidor central al finalizar la jornada.

3.6 Matriz de Carga Operativa y Tramos de Control

Rol Operativo	Ámbito de Cobertura	Ratio de Control (Tramo)	Carga Diaria Promedio
Coordinador Municipal	Municipio completo	1 a 3 (Supervisores)	Gestión integral del operativo
Analista de Calidad / SIG	Gabinete municipal	1 a 3 (Supervisores)	Audit de 120 a 150 boletas/día
Supervisor de Brigada	Sector censal (10-15 manzanas)	1 a 5 (Censistas)	Control de 15 a 20 boletas + 3 re-entrevistas
Censista / Empadronador	Segmento asignado (2-3 manzanas)	Directo con comercios	12 a 15 boletas completas/día

Ajustes Clave en el Flujo de Trabajo

- **Capacidad de Supervisión Acotada:** Se limita a un máximo de 5 censistas por supervisor para asegurar el acompañamiento presencial en calle y la verificación inmediata de linderos.
- **Doble Filtro de Aprobación:** La información recopilada por el censista entra en estado "Pendiente" hasta que el Analista de Calidad valida que la coordenada GPS coincida con la manzana asignada y que los campos económicos no presenten inconsistencias.
- **Protocolo para Incidencias de Campo:** Ante un rechazo o establecimiento cerrado, el censista realiza hasta 2 visitas de seguimiento en diferentes horarios. Si persiste la negativa, el caso se transfiere al Supervisor de Brigada para su abordaje antes de catalogarlo como "No Respuesta".

4. Módulo Metodológico: Fases Operativas del Censo

El proceso de ejecución se divide en cuatro etapas críticas:

4.1 Preparación y Sensibilización: Campaña de comunicación a través del CDEL y medios locales informando que el censo tiene fines estrictamente de desarrollo económico y mejora de servicios municipales (como la Ventanilla Única Municipal - VUM).

4.2 Prueba Piloto: Aplicación de la boleta en una muestra pequeña (5% del territorio) para ajustar la redacción de las preguntas y los tiempos de levantamiento.

4.3 Levantamiento de Campo: Visita puerta a puerta a los establecimientos comerciales, industriales, de servicios y agropecuarios, abarcando tanto el área urbana como los corredores económicos rurales priorizados.

4.4 Procesamiento y Análisis: Sistematización de la información y redacción del informe ejecutivo de competitividad municipal.

4.5 GLOSARIO CONCEPTUAL

Término	Definición Operacional
Clúster Económico	Concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados e instituciones que compiten y cooperan en un mismo sector.
Capacidades Blandas (Soft Skills)	Atributos personales, sociales y emocionales que facilitan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la adaptabilidad y el buen trato al cliente.
Formación Dual	Modelo educativo que combina el aprendizaje teórico en un centro de formación con la práctica directa e intensiva dentro de una empresa.
Índice de Interconexión (Ic)	Indicador numérico que mide la densidad de transacciones comerciales de compra y venta dentro del mercado territorial local.

Bancabilidad	Grado en que una unidad económica cumple con los requisitos financieros, legales y contables para ser elegible a créditos en el sistema financiero formal.

5. Instrumento de Recolección:

5.1. Boleta Censal y Diagnóstico de Capacidades Blandas



INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL - INFOM
DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

BOLETA ÚNICA: CENSO EMPRESARIAL LOCAL Y DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES BLANDAS

I. DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO
1. Nombre del Establecimiento: _____ 4. Coordenadas GPS (Lat / Long) [ ] [ ]
2. Nombre del Propietario / Representante Legal: _____ 6. Coordenadas GPS (Lat / Long)o: [ ] [ ]
3. Dirección Exacta / Ubicación: _____
5. Sector Económico Principal ☐Agricultura/Pecuaria ☐Industria/Artesania ☐Comercio ☐Servicios ☐Turismo ☐Menos de 1 año ☐1 a 5 años ☐Más de 5 años

II. FORMALIZACIÓN Y OPERACIÓN
7. ¿El establecimiento cuenta con patente de comercio? ☐Sí ☐No
8. ¿Cuenta con Licencia Sanitaria o Ambiental (si aplica)? ☐Sí ☐No ☐N/A
9. ¿Realizó su trámite de apertura a través de la Ventanilla Única Municipal (VUM)? ☐Sí ☐No
10. Principales obstáculos para operar (Marque máx. 2) ☐Costos de trámites ☐Acceso a financiamiento ☐Delincuencia/Extorsión ☐Falta de capacitación

III. CAPACIDADES TECNOLÓGICAS Y COMERCIALES
11. ¿Utiliza herramientas digitales para su negocio? ☐Redes Sociales (Facebook/WhatsApp) ☐Catálogo/Sitio Web ☐Pagos con tarjeta/transferencia ☐Ninguna
12. Canal principal de comercialización ☐Local a la calle ☐Mercados cantonales ☐A domicilio / Envíos ☐Exportación regional

IV. EMPLEO Y TALENTO HUMANO
13. Número de colaboradores permanentes: Hombres: [ ] Mujeres: [ ]
14. Número de colaboradores temporales: Hombres: [ ] Mujeres: [ ]

V. DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES BLANDAS Y CULTURA EMPRESARIAL
(Califique de 1 a 5, donde 1 es Bajo y 5 es Alto)
15. Liderazgo y visión estratégica del emprendedor: [1] [2] [3] [4] [5]
16. Disposición para el trabajo asociativo y cooperativo: [1] [2] [3] [4] [5]
17. Apertura a la innovación tecnológica y adopción digital: [1] [2] [3] [4] [5]
18. Habilidades de comunicación y atención al cliente del personal: [1] [2] [3] [4] [5]
19. Principales áreas donde requiere capacitación técnica o blanda (Marque las prioritarias)
☐Gestión financiera y contabilidad básica ☐Marketing digital y ventas ☐Calidad en el servicio al cliente ☐Formalización y gestión legal

Nombre del Encuestador: _____ Fecha: DD/MM/AAAA [ ]

Ver anexo en formato Excel para su fácil ajuste

5.2 BOLETA ÚNICA MUNICIPAL

Esta boleta adjunta como anexo en formato Excel, ha sido diseñada para capturar información clave sobre el tejido empresarial de su municipio y las necesidades de talento humano. El objetivo es recopilar datos para diseñar políticas públicas efectivas de desarrollo económico local, simplificación de trámites y programas de capacitación pertinentes.

Nota General: Toda la información provista es confidencial y será utilizada únicamente para fines estadísticos y de fomento económico, sin fines fiscales o de persecución legal.

Instrucciones Generales

1. **Legibilidad:** Escriba con letra de molde, clara y legible, utilizando bolígrafo de tinta negra o azul.

2. **Respuestas Precisas:** Marque con una "X" o rellene el óvalo correspondiente a la opción que mejor describa la situación actual de su negocio. En las preguntas abiertas, sea breve y específico.
3. **No dejar campos en blanco:** Asegúrese de responder todas las secciones aplicables a su establecimiento. Si una pregunta no aplica, márquela como N/A (No Aplica) o déjela en blanco según se indique.
4. **Información Actual:** Responda basándose en la situación actual del negocio al momento de la entrevista.

5.3 Guía Paso a Paso por Sección

Encabezado

- **Identificación:** No es necesario que usted llene esta parte, ya que es para uso exclusivo de la oficina municipal encargada del censo (INFOM / Dirección de Fortalecimiento).

I. DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO

Esta sección busca identificar quién es usted y dónde se encuentra.

- **1. Nombre del Establecimiento:** Escriba el nombre comercial con el que se conoce el negocio (ej. "Tienda La Esmeralda", "Restaurante El Sabor").
- **2. Nombre del Propietario / Representante Legal:** Escriba el nombre completo de la persona física o jurídica dueña del negocio.
- **3. Dirección Exacta / Ubicación:** Anote la dirección completa: zona, barrio, colonia, calle, avenida, número de casa y referencia visible (ej. "Zona 1, 3ra. Av. 4-50, frente al parque central").
- **4. Coordenadas GPS (Lat / Long):** Este campo será llenado por el encuestador utilizando un dispositivo móvil. No lo llene usted.
- **5. Sector Económico Principal:** Marque **una sola opción** con una "X". Elija la categoría que mejor defina la actividad principal del negocio.
    - *Agricultura/Pecuaria:* Si se dedica a la siembra, crianza de animales, etc.
    - *Industria/Artesanía:* Si transforma materias primas en productos terminados.
    - *Comercio:* Si compra y vende productos sin transformarlos.
    - *Servicios:* Si ofrece un servicio intangible (salón de belleza, mecánica, consultoría, transporte).
    - *Turismo:* Hoteles, restaurantes, agencias de viajes, guías.
- **6. Tiempo de operación en el municipio:** Marque el rango de años que el negocio tiene funcionando en el municipio actual.

II. FORMALIZACIÓN Y OPERACIÓN

Esta sección busca entender la situación legal y administrativa del negocio, así como identificar trabas para operar.

- **7. ¿El establecimiento cuenta con patente de comercio?** Marque Sí o No. Se refiere a la inscripción legal del negocio ante el Registro Mercantil.
- **8. ¿Cuenta con Licencia Sanitaria o Ambiental (si aplica)?** Marque Sí, No o N/A. Aplica especialmente para restaurantes, farmacias, industrias, carnicerías, etc.
- **9. ¿Realizó su trámite de apertura a través de la Ventanilla Única Municipal (VUM)?** Marque Sí o No. Se refiere a si utilizó la oficina local de la municipalidad para agilizar sus trámites de apertura.
- **10. Principales obstáculos para operar: Seleccione como máximo dos opciones** que considere las más graves para el desarrollo de su negocio en el municipio.

III. CAPACIDADES TECNOLÓGICAS Y COMERCIALES

Esta sección evalúa cómo utiliza la tecnología para vender y administrar su negocio.

- **11. ¿Utiliza herramientas digitales para su negocio?** Puede marcar más de una opción si aplica.
  - *Redes Sociales:* Uso de Facebook, Instagram, WhatsApp Business para promocionar o vender.
  - *Catálogo/Sitio Web:* Tiene una página web propia o una tienda virtual.
  - *Pagos con tarjeta/transferencia:* Acepta pagos electrónicos (POS, enlaces de pago, transferencias bancarias).
- **12. Canal principal de comercialización:** Marque **una sola opción** sobre cómo vende la mayor parte de sus productos o servicios.

IV. EMPLEO Y TALENTO HUMANO

Esta sección mide la generación de empleo directo.

- **13. Número de colaboradores permanentes:** Escriba la cantidad de personas que trabajan en el negocio de forma fija (con prestaciones laborales o contrato continuo). Separe por Hombres y Mujeres.
- **14. Número de colaboradores temporales:** Escriba la cantidad de personas contratadas por temporada, evento o proyecto específico. Separe por Hombres y Mujeres.

V. DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES BLANDAS Y CULTURA EMPRESARIAL

Esta sección es fundamental para conocer las necesidades de capacitación.

Importante: Califique del 1 al 5, donde **1 es Muy Bajo/Nulo** y **5 es Muy Alto/Excelente**.

- **15. Liderazgo y visión estratégica del emprendedor:** Califique su capacidad para dirigir el negocio y planificar su crecimiento a futuro.
- **16. Disposición para el trabajo asociativo y cooperativo:** Califique qué tan abierto está a unirse con otros negocios similares para comprar insumos, vender juntos o formar una asociación.
- **17. Apertura a la innovación tecnológica y adopción digital:** Califique qué tan dispuesto está a cambiar procesos e implementar nuevas tecnologías.
- **18. Habilidades de comunicación y atención al cliente del personal:** Califique cómo interactúa su equipo de trabajo (si lo tiene) con los clientes.
- **19. Principales áreas donde requiere capacitación técnica o blanda:** Marque con una "X" **todas las opciones** que considere importantes para mejorar su negocio y que le gustaría recibir a través de cursos municipales.

Finalización

- **Nombre del Encuestador:** Escriba el nombre completo de la persona que aplicó la boleta.
- **Fecha:** Anote la fecha del día en formato DD/MM/AAAA. El espacio entre corchetes es para uso interno.

6. El Diccionario y Guía Metodológica

Es el documento técnico de referencia dentro del archivo que define el marco conceptual, las siglas operativas, la asignación de responsabilidades bajo la **Matriz RACI** (Coordinador General, Supervisor de Campo, Analista de Datos, Censistas y Comité CDEL) y las fórmulas matemáticas de los indicadores clave utilizados en el censo. Su propósito es estandarizar la recolección y asegurar que todo el equipo técnico hable el mismo idioma metodológico.

6.1. Las Variables Principales (Diccionario)

Las variables están diseñadas para medir la competitividad territorial combinando aspectos económicos, sociales y ambientales:

- **Índice de Interconexión del Clúster (Iic):** Mide la integración del negocio con la economía local y su capacidad exportadora hacia otros municipios. Se calcula multiplicando el porcentaje de insumos comprados localmente (PL%) por el porcentaje de ventas fuera del municipio (VE%) dividido entre 100 (Iic=100PL×VE).
- **Capacidades Blandas (CB):** Evalúa el promedio de habilidades interpersonales, liderazgo, adaptabilidad y atención al cliente del emprendedor y su personal en una escala de 0 a 100.

- **Índice de Progreso Social / Productivo (IPS):** Sintetiza las dimensiones de interconexión, talento humano y generación de empleo local.
- **Motores Económicos Prioritarios (MEP):** Evalúa variables de sostenibilidad y desempeño ecológico, tales como el manejo de desechos sólidos, eficiencia energética y tratamiento de aguas residuales.
- **Índice de Viabilidad Territorial (IVST):** Indicador global que consolida el desempeño del negocio frente a su entorno para medir su sostenibilidad y potencial de crecimiento.

6.2. La Matriz de Sistematización

Es la base de datos consolidada (tipo sábana) donde se registran de manera individualizada todos los establecimientos censados. Permite almacenar variables clave como:

- **Datos de Identificación y Geolocalización:** Nombre comercial, razón social, sector económico y coordenadas GPS (latitud y longitud) para la creación de mapas de calor municipales.
- **Indicadores Derivados:** Muestra de forma automatizada el cálculo individual del Iic, la clasificación del eslabón, el puntaje de capacidades blandas y los índices IPS y MEP por cada empresa censada.

7. Uso e Interpretación de la Calculadora de Clústeres

La calculadora de clústeres es un simulador interactivo y tablero de diagnóstico territorial que cumple dos funciones esenciales:

1. **Simulador Rápido de Negocio:** Al ingresar manualmente los porcentajes de compras locales (PL%) y ventas externas (VE%) de un establecimiento, la herramienta calcula automáticamente el Iic y lo cataloga en una de tres categorías estratégicas:
    - **Eslabón Tractor (Iic>40):** Empresas altamente integradas que dinamizan la economía local y sirven de motor al clúster.
    - **En Crecimiento (Iic entre 15 y 40):** Negocios con integración moderada que requieren asistencia técnica para ampliar sus mercados o proveeduría.
    - **Aislado (Iic<15):** Unidades económicas desconectadas del ecosistema local, con baja proveeduría y mercado estrictamente de supervivencia.
2. **Tablero de Diagnóstico Territorial (KPIs Promedio):** Agrega los datos de toda la muestra censal para mostrar el estado general del municipio (por ejemplo, el promedio de capacidades blandas o el desempeño ecológico MEP) y genera automáticamente **recomendaciones de política pública** para que la OMDEL y el Concejo Municipal prioricen programas de capacitación, incentivos verdes o ferias de proveeduría local.

Una vez concluido el levantamiento del censo y su procesamiento analítico a través de las herramientas de la OMDEL, la información deja de ser un simple registro estadístico para convertirse en un **insumo estratégico de política pública y gestión territorial**.

A continuación, se detalla cómo aprovechar esta información, qué acciones tomar desde el gobierno municipal y de qué manera específica apoyar a los empresarios identificados como **Motores (Eslabones Tractores)**.

8¿Cómo nos servirá la información en la municipalidad? (Utilidad Estratégica).

La base de datos y los tableros del censo permiten a la municipalidad pasar de una gestión reactiva a una **planificación basada en evidencia**:

- **Planificación del Desarrollo Económico Local (DEL):** Permite fundamentar los Planes Operativos Anuales (POA) de la OMDEL y alinear las prioridades municipales con el Índice de Competitividad Local (ICL) y los Motores Económicos Prioritarios (MEP).
- **Focalización de Inversiones en Infraestructura y Servicios:** Con la georreferenciación (coordenadas GPS) y los mapas de calor, la municipalidad sabrá exactamente dónde se concentran los corredores comerciales, qué áreas carecen de servicios básicos o conectividad, y dónde es más urgente mejorar la red vial o el alumbrado público.
- **Optimización de Trámites (Ventanilla Única Municipal - VUM):** Al conocer las tasas de formalización y los obstáculos manifestados por los empresarios (costos, tiempos, tramitología), la municipalidad puede rediseñar y simplificar los procesos de licencias comerciales y sanitarias para reducir la informalidad.

8.1. ¿Qué hacer con la información? (Líneas de Acción Institucional)

Con los resultados consolidados, la OMDEL y el Concejo Municipal deben ejecutar acciones concretas divididas por sectores y brechas:

- **Creación de Políticas de Empleo y Género:** Utilizar los datos de empleo permanente y temporal (desglosados por género) para diseñar programas de inserción laboral dirigidos a mujeres y jóvenes en los sectores con mayor dinamismo.
- **Programas de Capacitación Pertinentes:** Cruzar las calificaciones bajas del diagnóstico de **capacidades blandas** (liderazgo, asociatividad, atención al cliente) y las necesidades técnicas expresadas en las boletas para estructurar mallas curriculares junto con instituciones como el INTECAP o la academia local (ej. programas de MuniAprende).
- **Validación con el CDEL y COFETARN:** Presentar los hallazgos ante la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) y los líderes comunitarios para validar las estrategias y asegurar la gobernanza participativa.

8.2. ¿Cómo apoyar a los empresarios que sean "Motor" (Eslabones Tractores)?

Los negocios identificados con un **Índice de Interconexión de Clúster (Iic) alto (mayor a 40)** o clasificados como *Eslabones Tractores* son aquellos que compran la mayoría de sus insumos dentro del municipio y colocan sus productos en mercados externos. Son el verdadero motor de la economía local. Para impulsarlos y evitar que emigren o decaigan, se proponen las siguientes acciones:

- **Ruedas de Negocios y Proveeduría Local (B2B):**
  - Conectar a estos grandes actores (anclas) con los micros y pequeños negocios catalogados como "en crecimiento" o "aislados", promoviendo que la cadena de suministro sea 100% municipal. La alcaldía puede fungir como facilitadora de espacios de encuentro comercial.
- **Acompañamiento en la Simplificación de Exportaciones Menores y Trámites:**
  - Brindarles asistencia técnica preferencial a través de la VUM para agilizar permisos de expansión, licencias ambientales o certificaciones de calidad que les permitan abrirse paso en mercados regionales o nacionales.
- **Programas de Innovación y Adopción Tecnológica:**
  - Involucrarlos en programas de digitalización avanzada (comercio electrónico, pasarelas de pago, automatización de inventarios) y ofrecerles asesoría en gestión de calidad y economía circular (vinculación con el enfoque MEP de tratamiento de desechos y eficiencia energética).
- **Reconocimiento Institucional y Sello de Calidad Municipal:**
  - Otorgarles un distintivo o "Sello de Origen / Competitividad Municipal" que certifique su impacto positivo en el desarrollo del municipio. Esto les otorga prestigio comercial, les sirve de marketing y los posiciona como embajadores de la economía local en ferias nacionales e internacionales.
- **Articulación con Incentivos Verdes y Financiamiento:**
  - Facilitar puentes de comunicación con la banca de desarrollo o cooperativas locales para que accedan a capital de trabajo en condiciones favorables, reconociendo su capacidad de arrastre y generación masiva de empleo formal.

ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN COMERCIAL Y PROMOCIÓN DE CIRCUITOS CORTOS DE COMERCIALIZACIÓN

PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL)

GUÍA INDICATIVA PARA LAS MUNICIPALIDADES



INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

Introducción

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La presente guía metodológica está diseñada para orientar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL), los Consejos de Desarrollo Económico Local (CDEL) y las autoridades municipales en la planificación, estructuración e implementación de una Estrategia de Dinamización Comercial y Promoción de Circuitos Cortos de Comercialización (CCC).

Tomando como base operativa los datos, herramientas de levantamiento y la infraestructura derivada del Censo Empresarial Local, esta estrategia busca conectar de manera eficiente la oferta productiva local (agrícola, artesanal, industrial y de servicios) con la demanda interna e institucional del municipio. El propósito central es reducir la intermediación especulativa, dinamizar los mercados municipales, retener el valor en el territorio y fomentar la seguridad alimentaria y el crecimiento inclusivo de las MIPYMES.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Circuitos Cortos de Comercialización (CCC):** Modalidades de intercambio comercial basadas en la venta directa o en una intermediación mínima indispensable, que acercan geográficamente y culturalmente al productor local con el consumidor final.
- **Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL):** Instancia técnica de la municipalidad encargada de administrar el censo empresarial, ejecutar la asistencia técnica, coordinar ferias y gestionar las mesas de trabajo para el fomento productivo.
- **Consejo de Desarrollo Económico Local (CDEL):** Espacio neutro de concertación y diálogo permanente entre el sector público, asociaciones de agricultores, cooperativas y el sector privado del municipio.
- **Ventanilla Única Municipal (VUM):** Plataforma de simplificación de trámites administrativos para la emisión de permisos temporales, licencias y acreditaciones comerciales a los productores y emprendedores participantes.
- **Centro de Acopio Municipal (CAM):** Espacio físico facilitado por la municipalidad para la recepción, clasificación, lavado, empaque y almacenamiento temporal de productos agropecuarios.
- **Organizaciones de Padres de Familia (OPF):** Instancias comunitarias legalmente constituidas encargadas de administrar los fondos de los programas de alimentación escolar conforme a la normativa vigente (Decreto 16-2017).
- **Índice de Competitividad Local (ICL):** Herramienta de medición y seguimiento del dinamismo económico, la adopción tecnológica y el rendimiento empresarial en el territorio municipal.

GUÍA INDICATIVA MUNICIPAL: ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN COMERCIAL Y PROMOCIÓN DE CIRCUITOS CORTOS DE COMERCIALIZACIÓN

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La presente guía metodológica está diseñada para orientar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL), los Consejos de Desarrollo Económico Local (CDEL) y las autoridades municipales en la planificación, estructuración e implementación de una **Estrategia de Dinamización Comercial y Promoción de Circuitos Cortos de Comercialización (CCC)**.

Tomando como base operativa los datos, herramientas de levantamiento y la infraestructura derivada del **Censo Empresarial Local**, esta estrategia busca conectar de manera eficiente la oferta productiva local (agrícola, artesanal, industrial y de servicios) con la demanda interna e institucional del municipio. El propósito central es reducir la intermediación especulativa, dinamizar los mercados municipales, retener el valor en el territorio y fomentar la seguridad alimentaria y el crecimiento inclusivo de las MIPYMES.

2. MARCO CONCEPTUAL Y OBJETIVOS

2.1 Definición de Circuitos Cortos de Comercialización (CCC)

Los circuitos cortos o de proximidad son modalidades de intercambio comercial basadas en la **venta directa** o en una intermediación mínima indispensable, que acercan geográficamente y culturalmente al productor local con el consumidor final.

2.2 Objetivos de la Guía

- **Objetivo General:** Establecer un modelo operativo estandarizado para que las municipalidades impulsen plataformas de comercialización directa, ferias locales, mercados campesinos y compras públicas, dinamizando la economía de proximidad.

- **Objetivos Específicos:**
    1. Reducir los costos de transacción y las mermas logísticas de los pequeños productores mediante canales de venta ágiles.
    2. Articular la oferta de la agricultura familiar y las MIPYMES con los programas de compras del Estado (como la Ley de Alimentación Escolar).
    3. Fortalecer las capacidades de gestión comercial, asociatividad y valor agregado de los actores económicos identificados en el Censo Empresarial.

3. TIPOLOGÍAS DE CIRCUITOS CORTOS A IMPLEMENTAR EN EL MUNICIPIO

La OMDEL fomentará las siguientes modalidades adaptadas al contexto territorial:

1. Venta Directa en Finca o Taller: Canastas de cosecha, agroturismo y consumo directo en el punto de origen.

GUÍA TÉCNICA OPERATIVA:

PARTE I: PASO A PASO PARA ORGANIZAR LA VENTA DIRECTA

Paso 1: Diagnóstico e Identificación de Unidades Productivas (Insumo Censo Empresarial)

- **Cruzamiento de datos:** La OMDEL utiliza la base de datos del Censo Empresarial Local para filtrar productores agropecuarios, artesanales o industriales que cuenten con condiciones mínimas de accesibilidad vial, estética rural o taller, e inocuidad básica.
- **Visita de prefactibilidad técnica:** Equipo técnico de la OMDEL visita el predio o taller para evaluar la capacidad de recepción de visitantes, zonas de parqueo, áreas de cultivo o producción y puntos seguros de venta.

Paso 2: Diseño de la Oferta y Modelos de Comercialización

- **Estructuración de Canastas de Cosecha (Proximidad):** Definir el mix de productos de temporada (frescos, empacados, procesados), estableciendo pesos, presentaciones y precios fijos bajo preventa (semanal o quincenal).
- **Diseño de Experiencias Agroturísticas / Ruta de Taller:** Definir el recorrido guiado (cosecha en huerto, demostración de elaboración artesanal, degustación) y el tiempo estimado de permanencia del visitante.

Paso 3: Adecuación Logística y Normativa (Articulación VUM)

- **Simplificación de Trámites:** Emisión de permisos municipales temporales o acreditaciones de *Punto de Venta Turístico-Artesanal* a través de la Ventanilla Única Municipal (VUM).
- **Señalización Vial y de Proximidad:** Colocación concertada de rótulos turísticos y comerciales en las rutas de acceso al municipio hacia las fincas o talleres participantes.
- **Estándares de Higiene e Inocuidad:** Capacitación exprés en buenas prácticas de manufactura (BPM) y manipulación de alimentos en coordinación con el Ministerio de Salud o delegación municipal de salud.

Paso 4: Campaña de Promoción Comercial (Plataformas Digitales y Locales)

- **Lanzamiento del Catálogo Digital:** Publicación de la oferta en canales de mensajería (WhatsApp Business de la OMDEL) y redes sociales del municipio con opción de reserva y pago directo al productor.
- **Vincular con el Mercado Institucional y Consumidores Locales:** Promoción directa con empleados municipales, comités educativos (OPF) y cooperativas de consumo.

PARTE II: PROTOCOLO A SEGUIR DURANTE LA EJECUCIÓN (DÍA DEL EVENTO / ATENCIÓN)

1. Protocolo de Recepción y Bienvenida (Hospitalidad Local)

- **Registro de Visitantes / Compradores:** Control de ingreso en la entrada de la finca o taller para fines estadísticos de la OMDEL (medición de afluencia turística y comercial).
- **Asignación de Guía Local:** Un representante de la finca, taller o un guía comunitario capacitado acompaña al grupo durante todo el recorrido para explicar los procesos productivos locales.

2. Protocolo Operativo de Venta y Entrega de Canastas

- **Área Exclusiva de Transacción:** Disponer de una zona limpia, techada y ordenada para la entrega de canastas de cosecha o exhibición de productos terminados.
- **Control de Calidad en Origen:** Verificación visual de que el producto entregado cumpla estrictamente con el estándar de frescura y peso ofertado.
- **Medios de Pago:** Facilitar pagos en efectivo con cambio exacto y promover pasarelas móviles o transferencias directas acordadas con el productor.

3. Protocolo de Sostenibilidad, Higiene y Seguridad

- **Gestión de Residuos Sólidos:** Colocación de estaciones diferenciadas de depósitos de basura (orgánicos e inorgánicos) para mantener la limpieza del predio agrícola o taller artesanal.
- **Normas de Convivencia Rural:** Respeto a los espacios naturales, prohibición de ingreso a zonas de cultivo no autorizadas sin supervisión y medidas básicas de protección ante herramientas o maquinaria de taller.

4. Protocolo de Cierre, Retroalimentación y Evaluación (Post-Visita)



- **Encuesta de Satisfacción Rápida:** Aplicación de un formulario digital breve (código QR) o físico al visitante para evaluar precios, atención, calidad y experiencia.
- **Corte Financiero del Productor:** Registro del volumen total de ventas directas realizadas durante la jornada para alimentar la matriz de seguimiento de la OMDEL (Indicadores ICL de dinamismo económico).
- **Reunión de Mejora Continua:** Retroalimentación quincenal entre la OMDEL y los productores participantes para corregir cuellos de botella logísticos o de demanda.

2. Mercados Campesinos y Ferias Municipales Periódicas: Espacios públicos temporales o permanentes organizados de manera planificada.

Guía Operativa:

PARTE I: PASO A PASO PARA ORGANIZAR EL MERCADO O FERIA MUNICIPAL

Paso 1: Planificación Estratégica y Concertación Institucional

- **Presentación ante el CDEL:** La OMDEL convoca al Consejo de Desarrollo Económico Local para presentar la propuesta de calendarización, ubicación y objetivos de la feria municipal periódica.
- **Aprobación del Concejo Municipal:** Gestión de la autorización oficial para el uso del espacio público seleccionado (parques centrales, plazas techadas o predios municipales) y exención o regulación de tasas de piso de plaza para pequeños productores locales.

Paso 2: Convocatoria y Selección de Productores (Base Censo Empresarial)

- **Filtro del Censo Local:** Utilizar la base de datos de la OMDEL para convocar a productores agrícolas, artesanales, gastronómicos y de emprendimientos locales registrados.
- **Establecimiento de Cuotas por Sector:** Asegurar un equilibrio en la oferta (por ejemplo: 50% productos frescos/agrícolas, 30% artesanías/transformados y 20% gastronomía local) para evitar la saturación de un solo rubro.

- **Inscripción y Acreditación VUM:** Registro de los participantes a través de la Ventanilla Única Municipal para la entrega de identificaciones y permisos temporales.

Paso 3: Diseño Logístico y Distribución Espacial

- **Zonificación del Espacio:** Dividir el área en sectores específicos: zona de frescos, área de artesanías, zona gastronómica y espacio de información de la OMDEL.
- **Infraestructura Base:** Instalación de toldos normalizados, mesas de exhibición, puntos de suministro de energía eléctrica (si se requiere) y rotulación visible para cada estand.
- **Accesibilidad:** Garantizar rampas de acceso y rutas pecuarias o peatonales despejadas para personas con movilidad reducida.

Paso 4: Campaña de Comunicación y Promoción Territorial

- **Difusión Institucional:** Publicación de la fecha, hora y ubicación en las redes sociales del municipio y canales del programa formativo.
- **Estrategia de Proximidad:** Alianzas con líderes comunitarios, escuelas, mercados locales y perifoneo municipal para motivar la asistencia masiva de consumidores de la cabecera y comunidades vecinas.

PARTE II: PROTOCOLO A SEGUIR DURANTE LA EJECUCIÓN (DÍA DEL EVENTO)

1. Protocolo de Apertura e Instalación Temprana

- **Ingreso y Asignación de Espacios (De 06:00 a 07:30 hrs):** Los productores ingresan de forma ordenada según el plano de distribución diseñado por la OMDEL.
- **Inspección Previa:** Verificación rápida de la presentación de los estands, limpieza y exhibición adecuada del producto antes de abrir al público general.

2. Protocolo de Atención, Bioseguridad e Inocuidad



- **Normas de Manipulación:** Uso obligatorio de indumentaria limpia (delantales, cofias) y disponibilidad de gel desinfectante en cada estand para la venta de alimentos frescos o preparados.
- **Gestión de Residuos Durante el Evento:** Colocación estratégica de recipientes para basura orgánica e inorgánica en el perímetro de la feria, con supervisión constante del personal municipal de servicios públicos.

3. Protocolo de Seguridad Ciudadana y Orden

- **Coordinación con Policía Municipal:** Presencia preventiva de agentes de la Policía Municipal o PMT para regular el orden en los alrededores, el tráfico vehicular y el resguardo de expositores y visitantes.
- **Punto de Información OMDEL:** Habilitar un estand institucional para orientar a los visitantes, entregar catálogos de productores y recibir quejas o sugerencias.

4. Protocolo de Cierre y Evaluación (Post-Feria)

- **Desmontaje y Limpieza Total (A partir de las 15:00 o 17:00 hrs):** Retiro ordenado de estructuras, recolección final de residuos y entrega del espacio público en óptimas condiciones de limpieza.
- **Reporte de Ventas y Sistematización:** Aplicación de una boleta rápida de salida a los expositores para consolidar el indicador de volumen financiero generado y evaluar el impacto del evento en el Índice de Competitividad Local (ICL).

3. Canales Digitales de Proximidad (Pre-venta): Uso de catálogos interactivos de WhatsApp Business y redes sociales coordinados por la OMDEL para entregas locales.

PARTE I: PASO A PASO PARA ORGANIZAR EL CANAL DIGITAL

Paso 1: Inventario de Oferta y Registro Digital (Insumo Censo Empresarial)

- **Cruce de Base de Datos:** La OMDEL utiliza el Censo Empresarial Local para identificar a los productores y MIPYMES con capacidad de empaque, producción regular y disposición para la venta bajo pedido (*pre-venta*).
- **Estandarización de Productos:** Apoyar a los productores en la definición de presentaciones homogéneas (ej. canastas semanales de 5 libras, paquetes de hortalizas limpias, lácteos empacados al vacío) con descripciones claras y precios fijos.

Paso 2: Creación y Configuración del Canal Institucional de la OMDEL

- **Línea Única de WhatsApp Business:** Habilitar un número telefónico institucional exclusivo para la OMDEL gestionado como cuenta de empresa (*WhatsApp Business*).
- **Diseño del Catálogo Interactivo:** Configurar categorías de productos dentro de la aplicación (Ej: Frutas y Verduras, Lácteos y Huevos, Artesanías, Granos Básicos) incorporando fotografías reales, precios actualizados y descripciones de origen territorial.
- **Mensajes Automatizados:** Configurar respuestas automáticas de bienvenida, horarios de atención, plazos límite para realizar pedidos y métodos de pago aceptados.

Paso 3: Diseño de la Logística de Acopio y Distribución (Pre-venta)

- **Definición de Ciclos de Pedido:** Establecer un calendario fijo (Ej: Recepción de pedidos de lunes a miércoles a las 12:00 hrs; consolidación de compras los jueves; entrega local los viernes).
- **Punto de Consolidación (Centro de Acopio Municipal o Sede OMDEL):** Habilitar un espacio físico temporal donde los productores convergen el día de entrega para consolidar y armar los paquetes finales de los clientes.

Paso 4: Campaña de Difusión y Adopción Ciudadana

- **Estrategia de Difusión Local:** Publicación masiva del catálogo digital a través de las redes sociales del municipio, estados de WhatsApp y grupos focales (comités comunitarios, asociaciones de vecinos y empleados municipales).
- **Educación Digital Básica:** Brindar micro-talleres o guías rápidas a los productores locales sobre cómo enviar sus reportes de disponibilidad diaria a la OMDEL mediante texto o notas de voz ordenadas.

PARTE II: PROTOCOLO A SEGUIR DURANTE LA EJECUCIÓN (CICLO DE PEDIDOS Y ENTREGA)

1. Protocolo de Gestión y Recepción de Pedidos (Días de Preventa)

- **Registro Ordenado:** La OMDEL recibe, centraliza y procesa los pedidos de los consumidores a través del catálogo interactivo, generando una base de datos consolidada de demanda por cada ciclo de entrega.
- **Envío de Órdenes a Productores:** Al cierre del plazo de preventa, la OMDEL envía a cada productor el consolidado exacto de lo que debe cosechar o preparar para evitar mermas por sobreproducción.

2. Protocolo de Recepción, Control de Calidad y Empaque (Día de Entrega)

- **Revisión en Punto de Acopio:** El equipo técnico de la OMDEL verifica que los productos entregados por los agricultores o talleres cumplan con los estándares de peso, frescura y presentación acordados.
- **Empaque Bioseguro:** Agrupación de los productos en las canastas o bolsas de entrega bajo estrictas normas de higiene (uso de empaques limpios, separación de productos frescos y no contaminantes).

4. Protocolo de Despacho, *Click & Collect* o Ruta de Entrega Local



- **Modalidad 1 (Punto de Retiro)** Habilitar una ventanilla rápida o carpa temporal en el palacio municipal o instalaciones de la OMDEL para que los compradores recojan y paguen sus canastas en un horario establecido (evitando aglomeraciones).
- **Modalidad 2 (Ruta de Entrega Coordinada):** Utilizar transporte municipal o logística colaborativa para la distribución directa de canastas a domicilio (previa programación de ruta y costo mínimo de envío).

4. Protocolo de Cierre, Facturación y Retroalimentación

- **Conciliación Financiera:** Transferencia o entrega directa del 100% de las ventas realizadas al productor respectivo, sin cobro de comisiones abusivas por parte de la OMDEL (fomentando la rentabilidad local).
- **Evaluación de Satisfacción:** Envío de una breve encuesta digital de seguimiento al consumidor vía WhatsApp para calificar la puntualidad, calidad y estado de los productos recibidos.

4.Compras Públicas Locales: Inserción formal de productores locales como proveedores de las Organizaciones de Padres de Familia (OPF) para el abastecimiento de menús escolares obligatorios (Decreto 16-2017).

PARTE I: PASO A PASO PARA ORGANIZAR LAS COMPRAS PÚBLICAS LOCALES

Paso 1: Mapeo y Diagnóstico de Productores (Insumo Censo Empresarial)

- **Filtrado de Proveedores Potenciales:** La OMDEL utiliza la base de datos del Censo Empresarial Local para identificar a productores agrícolas, asociaciones de agricultores, cooperativas y MIPYMES que cuenten con capacidad de producción constante y volumen adecuado para abastecer la demanda escolar.
- **Evaluación de Requisitos Legales:** Identificar el estatus de formalización de los productores (inscripción en la SAT, emisión de facturas o regímenes fiscales simplificados habilitados para proveer al Estado).

Paso 2: Articulación Interinstitucional y Enlace con las OPF

- **Mesas de Diálogo Municipal:** Organizar reuniones de coordinación entre la OMDEL, las Organizaciones de Padres de Familia (OPF) de las escuelas locales, el Ministerio de Educación (MINEDUC) y delegados del MAGA.
- **Socialización de Menús Escolares:** Conocer los lineamientos nutricionales y los menús obligatorios establecidos por el MINEDUC para alinear la cosecha y producción local con los requerimientos específicos de los alimentos escolares.

Paso 3: Rueda de Negocios y Firma de Acuerdos de Proveeduría

- **Espacio de Concertación Directa:** La municipalidad (a través de la OMDEL) facilita una rueda de negocios donde los productores locales ofertan directamente sus productos (frutas, verduras, granos, huevos) a las juntas directivas de las OPF.
- **Formalización de Acuerdos:** Asesorar en la suscripción de convenios o contratos directos entre las OPF y los productores locales, garantizando precios justos, transparencia y entregas programadas conforme a la Ley de Alimentación Escolar.

Paso 4: Fortalecimiento de Capacidades y Gestión Administrativa

- **Capacitación en Facturación y Procesos:** Brindar asistencia técnica a los pequeños productores para el manejo de documentos tributarios y procesos administrativos exigidos para el desembolso de fondos públicos a las OPF.
- **Apoyo Logístico Municipal:** Planificar el uso de los Centros de Acopio Municipal (CAM) o transporte municipal de apoyo para facilitar la consolidación y traslado de los alimentos hacia los centros educativos.

PARTE II: PROTOCOLO A SEGUIR DURANTE LA EJECUCIÓN Y ABASTECIMIENTO

1. Protocolo de Calidad, Inocuidad y Verificación en Origen

- **Control de Inocuidad Alimentaria:** Inspección previa por parte del equipo técnico municipal y de salud para asegurar que los productos agrícolas cumplan con estándares de lavado, desinfección, estado fresco y ausencia de contaminantes.
- **Empaque y Trazabilidad:** Verificar que los alimentos se entreguen en empaques limpios, debidamente pesados y con etiquetas que identifiquen al productor local o la asociación de origen.

2. Protocolo de Entrega en los Centros Educativos

- **Cronograma Estricto de Entregas:** Cumplir puntualmente con los días y horarios establecidos en el acuerdo con las OPF para no alterar la preparación de los menús escolares diarios.
- **Acta de Recepción de Alimentos:** La junta directiva de la OPF, junto con el director del establecimiento educativo, verifica el peso, la cantidad y la calidad del producto entregado, firmando el acta de recepción correspondiente.

3. Protocolo de Transparencia y Gestión Financiera

- **Registro de Transacciones:** La OMDEL sistematiza el volumen y valor total de las compras públicas locales ejecutadas para alimentar el seguimiento de los indicadores de impacto económico municipal (ICL).
- **Verificación de Pagos Oportunos:** Acompañamiento a las OPF para garantizar que los pagos a los productores locales se realicen de manera ágil y transparente tras la entrega satisfactoria de los víveres.

4. Protocolo de Evaluación y Mejora Continua

- **Revisión Trimestral:** Realizar mesas de seguimiento entre la OMDEL, las OPF y los productores para evaluar posibles cuellos de botella (variaciones de precios, clima, logística de transporte) y ajustar la planificación de la proveeduría escolar.



5. Puntos de Venta Colectivos y Tiendas Municipales: Espacios físicos municipales destinados a la exhibición y venta de productos con identidad territorial y sellos de origen.

PARTE I: PASO A PASO PARA ORGANIZAR LA TIENDA O PUNTO DE VENTA MUNICIPAL

Paso 1: Diagnóstico de Espacios e Identificación de Oferta (Insumo Censo Empresarial)

- **Selección del Inmueble Municipal:** La OMDEL identifica y propone un espacio físico estratégico (ubicado en centros históricos, terminales de transporte, mercados municipales o zonas de alta afluencia turística) para habilitarlo como Tienda Municipal o Centro Colectivo de Comercialización.
- **Filtro de Productores con Identidad Territorial:** Utilizando la base de datos del Censo Empresarial, la OMDEL selecciona a los artesanos, productores agroindustriales y MIPYMES que elaboran productos con valor agregado y potencial para portar sellos de origen territorial.

Paso 2: Modelo de Gestión, Gobernanza y Sostenibilidad

- **Definición del Esquema Operativo:** Establecer si la tienda será administrada directamente por la OMDEL, mediante una alianza público-privada con una cooperativa local, o a través de un comité de productores coordinado mediante el CDEL.
- **Reglamento de Uso y Exhibición:** Elaborar y aprobar un reglamento interno municipal que regule los requisitos de ingreso de productos, rotación de inventarios, porcentajes mínimos de comisión (destinados al mantenimiento del local) y normas de convivencia comercial.

Paso 3: Diseño de Imagen, Adecuación Comercial y *Merchandising*

- **Acondicionamiento del Local:** Remodelar y equipar el espacio con estanterías modulares, iluminación adecuada, vitrinas refrigeradas (si aplica) y un área de caja e información.
- **Desarrollo de Marca Colectiva:** Diseñar la identidad visual del punto de venta colectivo incorporando elementos de la identidad territorial del municipio, etiquetas con sellos de origen y la historia de los productores detrás de cada artículo.

Paso 4: Campaña de Lanzamiento y Apertura Oficial

- **Inauguración Institucional:** Coordinar el acto protocolario de apertura con el Alcalde, el Concejo Municipal y los representantes del sector productivo local.
- **Estrategia de Mercadeo:** Campaña de expectativa en medios locales y redes sociales de la municipalidad para posicionar la tienda como el punto de referencia obligado para adquirir productos locales y recuerdos identitarios.

PARTE II: PROTOCOLO A SEGUIR EN LA OPERACIÓN DIARIA Y GESTIÓN DE LA TIENDA

1. Protocolo de Recepción, Inventario y Control de Calidad

- **Revisión de Ingreso:** Cada lote de productos ingresado a la Tienda Municipal debe pasar por un control de calidad realizado por el administrador del espacio (verificación de empaque, fechas de expiración en procesados, etiquetas de origen y ausencia de defectos).
- **Sistema de Inventario Rotativo:** Registro digital o físico de entrada y salida de mercancías para mantener un control estricto de las existencias de cada MIPYME proveedora.

2. Protocolo de Exhibición y Estándares de Atención al Cliente

- **Exhibición por Zonas y Categorías:** Agrupar los productos de manera atractiva (ej. sección de textiles y artesanías, sección de café y derivados, sección de alimentos procesados y mieles).
- **Atención y Capacitación en Ventas:** Asegurar que el personal asignado (o los propios productores bajo rol de turnos) brinde un servicio de excelencia, explicando al cliente las propiedades y el origen territorial de lo que adquiere.

3. Protocolo Administrativo y Financiero (Transparencia)



- **Manejo de Ventas y Facturación:** Emisión de comprobantes de venta claros a los compradores, registrando de manera independiente las ventas generadas por cada productor participante.
- **Liquidación Periódica a Productores:** Realizar cortes de caja quincenales o mensuales y entregar de forma transparente el 100% de las ganancias correspondientes a cada MIPYME, descontando únicamente el porcentaje acordado (si aplica) para gastos operativos del local.

4. Protocolo de Mantenimiento y Evaluación de Impacto (OMDEL)

- **Limpieza y Orden Diario:** Protocolo riguroso de limpieza de instalaciones, control de plagas y mantenimiento de la infraestructura municipal.
- **Medición de Indicadores ICL:** Evaluar periódicamente el volumen de ventas totales de la tienda y el incremento en los ingresos de los productores locales para reportarlo en la matriz de seguimiento del desarrollo económico local.

4. FASES OPERATIVAS DE LA ESTRATEGIA (CICLO DE VIDA)

Para garantizar el éxito de los eventos comerciales y mercados de proximidad, se establece un ciclo de trabajo dividido en tres fases críticas:

Fase 1: Pre-producción (Planificación, Convocatoria y Selección)

- **Activación del CDEL:** Presentar la propuesta de dinamización comercial ante el Consejo de Desarrollo Económico Local para propiciar el diálogo público-privado y otorgar legitimidad al proceso.
- **Cruce con Datos del Censo Empresarial:** Utilizar la base de datos censal de la OMDEL para identificar y convocar directamente a los productores según sus sectores prioritarios (motores económicos como cacao, artesanías, turismo y agricultura).
- **Convocatoria Abierta y Transparente:** Publicar bases de participación a través de canales municipales y la Ventanilla Única Municipal (VUM).
- **Diversificación de la Oferta:** Asegurar un balance adecuado de productos para evitar la saturación de un solo rubro dentro del mercado o feria.

Fase 2: Producción (Logística, Montaje y Ejecución Operativa)

- **Diseño del *Layout* (Distribución Espacial):** Zonificar el espacio físico segmentando por sectores productivos (área de productos frescos, artesanías, gastronomía y turismo).
- **Infraestructura y Suministros:** Supervisar la instalación de módulos, puntos de conectividad, gestión de residuos y servicios de higiene.
- **Agilización de Trámites (Meta VUM):** Aplicar permisos municipales temporales simplificados para los comerciantes participantes, reduciendo la tramitología.
- **Coordinación Interinstitucional:** Enlazar con la Policía Municipal y dependencias de salud para garantizar la seguridad y la inocuidad alimentaria.

Fase 3: Post-producción (Evaluación, Sistematización e Indicadores ICL)

- **Evaluación Cuantitativa de Ventas:** Aplicar encuestas de salida a los expositores para consolidar el volumen total de transacciones financieras generadas.
- **Análisis de Impacto ICL:** Cruzar los resultados de la estrategia con los indicadores del Índice de Competitividad Local (dinamismo de negocios y adopción tecnológica).
- **Registro de MIPYMES Fortalecidas:** Incorporar a los participantes destacados en la base de datos permanente de la OMDEL para recibir asistencia técnica continua o vinculación a capital semilla.
- **Rendición de Cuentas y Retorno de Inversión:** Presentar el informe final al Concejo Municipal y a la Dirección Financiera Municipal (DAFIM), amparados en el uso estratégico de los recursos institucionales del **Artículo 68 del Código Municipal**.

5. LOGÍSTICA DE PROXIMIDAD Y VALOR AGREGADO

La estrategia contempla dos pilares fundamentales de infraestructura y diferenciación para respaldar los circuitos cortos:

1. **Centros de Acopio Municipal (CAM):**
    - Espacios físicos facilitados por la municipalidad para la recepción, clasificación, lavado, empaque y almacenamiento temporal (con cadena de frío básica) de productos agropecuarios.
    - Permiten romper la dependencia del productor frente a intermediarios abusivos, mitigar mermas por productos perecederos y consolidar economías de escala para atender mercados institucionales.
2. **Diferenciación, Marcas Locales y Sellos de Origen:**
    - Transición del producto a granel (hacia presentaciones con valor agregado (empaques sostenibles, tablas nutricionales, historia del productor).
    - Creación de marcas colectivas municipales y sellos de origen territorial que incrementan el margen de ganancia de las MIPYMES y fortalecen el orgullo e identidad cultural.

6. ROL INSTITUCIONAL Y DE GOBERNANZA MUNICIPAL

La municipalidad, a través de sus órganos especializados, asume roles intransferibles en la cadena de valor de los circuitos cortos:

- **Alcalde y Concejo Municipal:** Liderazgo político, convocatoria de alto nivel y respaldo normativo.
- **CDEL (Consejo de Desarrollo Económico Local):** Espacio neutro de concertación y diálogo permanente entre el sector público, asociaciones de agricultores, cooperativas y sector privado.
- **OMDEL (Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local):** Brazo técnico operativo encargado de administrar el censo, ejecutar la asistencia técnica, coordinar las ferias y gestionar las mesas de trabajo.
- **DAFIM (Dirección Financiera Municipal):** Instancia de soporte presupuestario para la habilitación de fondos de capital semilla y asignaciones orientadas al desarrollo económico local.

7. MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE INDICADORES

Para medir la eficacia de la *Estrategia de Dinamización Comercial y Promoción de Circuitos Cortos de Comercialización*, la OMDEL utilizará los siguientes indicadores derivados del sistema de gestión municipal:

Componente Evaluado	Indicador de Medición	Fuente de Verificación / Herramienta	Meta Operativa Anual
Dinamismo Comercial	Volumen total de ventas financieras en ferias y mercados campesinos.	Encuestas de salida post-evento.	Establecer crecimiento trimestral del 15% en transacciones directas.
Articulación Institucional	Porcentaje de menús escolares abastecidos por productores locales (Ley de Alimentación Escolar).	Registros de entrega de las OPF y actas de supervisión OMDEL.	Incrementar cobertura de proveeduría local escolar en un 25% anual.
Formalización y Trámites	Número de nuevos emprendedores temporales formalizados vía Ventanilla Única Municipal (VUM).	Sistema de gestión de licencias y registros VUM.	Reducir tiempos de emisión de permisos temporales a menos de 48 horas.

Componente Evaluado	Indicador de Medición	Fuente de Verificación / Herramienta	Meta Operativa Anual
Ecosistema de Negocios	Cantidad de MIPYMES integradas a la base de datos permanente y calificadas como eslabones tractores (Iic >40).	Matriz de sistematización del Censo Empresarial.	Actualización semestral del directorio de proveedores locales.

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

GUÍA INDICATIVA Y METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE IDENTIFICACIÓN, CARACTERIZACIÓN Y POTENCIACIÓN DEL MOTOR ECONÓMICO TERRITORIAL.

- Enfoque IPS-MEP y Evaluación de Capacidades Blandas -



DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

OCTUBRE 2026

Introducción

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El desarrollo económico local (DEL) en el ámbito municipal requiere de instrumentos de planificación basados en evidencia empírica y en un diagnóstico riguroso del tejido productivo. Tradicionalmente, los censos de negocios se han limitado al recuento cuantitativo de establecimientos y su ubicación cartográfica, omitiendo dimensiones críticas como la integración en cadenas de valor, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de competencias del talento humano.

Para superar estas limitaciones, la presente guía establece la metodología integral para la elaboración del **Informe de Identificación, Caracterización y Potenciación del Motor Económico Territorial**, articulando el **Modelo de Progreso Social (IPS)**, el **Modelo de Sostenibilidad Ecológica y Productiva (MEP)** y la evaluación especializada de **Capacidades Blandas**.

La justificación de este enfoque radica en la necesidad de dotar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (**OMDEL**) y a los Gobiernos Locales de una herramienta estandarizada que permita:

1. **Identificar con precisión matemática** el verdadero motor económico que tracciona la economía territorial.
2. **Evaluar el grado de vinculación interempresarial** y retención de valor agregado dentro de la demarcación.
3. **Fomentar la competitividad sostenible**, vinculando la productividad empresarial con la formalidad laboral y la gestión ambiental.
4. **Optimizar la toma de decisiones presupuestarias** y la priorización de proyectos de inversión pública y alianzas público-privadas ante el Concejo Municipal.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Capacidades Blandas (CB):** Conjunto de competencias interpersonales, actitudinales y de liderazgo evaluadas en el personal y la gerencia de los establecimientos (incluye atención al cliente, resolución de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo y adaptabilidad).
- **Eslabón Tractor:** Categoría otorgada a los establecimientos que presentan un alto nivel de interconexión en el clúster, actuando como motores que impulsan y arrastran a toda la cadena productiva local.
- **Índice de Capacidades Blandas (CB):** Métrica porcentual (0 a 100) que promedia el nivel de desarrollo de las habilidades socioemocionales y directivas dentro del negocio.
- **Índice de Interconexión del Clúster (I_{ic}):** Indicador que mide el grado de integración de un establecimiento con proveedores locales y su capacidad de comercialización en mercados externos.

- **Índice de Progreso Social (IPS):** Métrica sintética que evalúa de forma unificada la competitividad del negocio, la calidad del empleo y el desarrollo del capital humano.
- **Índice de Viabilidad y Sostenibilidad Territorial (IVST):** Puntaje global que fusiona el desempeño socioeconómico (IPS) y el desempeño ecológico-ambiental (MEP) para la priorización de estímulos e intervenciones OMDEL.
- **Modelo de Progreso Social (IPS):** Enfoque metodológico que evalúa el rendimiento multidimensional de las unidades productivas en función del bienestar social, la formalidad y el empleo local.
- **Modelo de Sostenibilidad Ecológica y Productiva (MEP):** Marco de evaluación enfocado en medir la adopción de tecnologías limpias, manejo de desechos, eficiencia energética y tratamiento de aguas residuales en los negocios.
- **Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL):** Instancia técnica del Gobierno Municipal encargada de articular la estrategia de fomento económico, atracción de inversiones y apoyo a la mipyme local.
- **Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR):** Sistema tecnológico implementado por los establecimientos para purificar sus efluentes líquidos y aguas grasas antes de su disposición final.

Guía Indicativa y Metodológica para la Elaboración del Informe de Identificación, Caracterización y Potenciación del Motor Económico Territorial

1. Presentación y Marco Conceptual (Enfoque IPS-MEP)

Esta guía metodológica incorpora los lineamientos técnicos institucionales para el **Censo Nacional / Municipal de Negocios**, integrando el **Modelo de Progreso Social (IPS)**, el **Modelo de Sostenibilidad Ecológica y Productiva (MEP)** y la evaluación de **Capacidades Blandas y Competencias del Talento Humano**.

Su propósito es dotar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (**OMDEL**) de una herramienta estandarizada para identificar con precisión matemática y territorial el motor económico de la demarcación, caracterizar sus cadenas de valor y diseñar estrategias de potenciación basadas en evidencia empírica.

2. Estructura Operativa y Matriz de Responsabilidades (RACI)

La ejecución del censo y la elaboración del informe requieren un equipo técnico estructurado bajo los siguientes roles operativos:

Rol Operativo	Sigla	Funciones Principales en Campo	Asignado / Responsable	Rol RACI
Coordinador General	CGC	Dirección general, gestión de recursos, articulación OMDEL-Concejo Municipal.		**A** (Aprobador)
Supervisor de Campo	SCC	Control de calidad del mapeo, asignación de sectores y calibración GPS.		**R** (Responsable)
Mesa Técnica de Validación	MTV	Sistematización en nube, depuración, cálculo de índices y reportes cartográficos.		**C** (Consultado)

Rol Operativo	Sigla	Funciones Principales en Campo	Asignado / Responsable	Rol RACI
Censista de Campo	EC	Empadronamiento físico, georreferenciación y entrevista de capacidades blandas.	Equipo de Campo OMDEL	**R / A** (Ejecutor)

3. Estructura de la Boleta Censal de Negocios (Módulos de Captura)

El instrumento de campo se divide en **7 secciones clave** para asegurar la trazabilidad y profundidad del diagnóstico:

1. **Datos Generales y Clima de Negocios:** Razón social, nombre comercial, NIT, forma jurídica, sector económico principal, estatus de licencias (municipal y ambiental) y obstáculos burocráticos.
2. **Georreferenciación y Cartografía:** Captura de coordenadas GPS (WGS84), código de sector/manzana y precisión digital menor a 5 metros.
3. **Perfil Operativo y Progreso Social (IPS):** Año de inicio de operaciones, residencia local del personal ($\%$ en el municipio), desglose de empleo (fijo, temporal, género, discapacidad y cobertura de seguridad social).
4. **Capacidades Blandas y Competencias Laborales (Módulo 3):** Evaluación de habilidades interpersonales (atención al cliente, resolución de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, adaptación al cambio y liderazgo), bilingüismo (inglés e idiomas mayas locales) y necesidades prioritarias de formación.
5. **Cadenas de Valor y Sostenibilidad Ambiental (MEP):**
    - *Matriz de Proveedores y Clientes:* Porcentajes de compras y ventas locales, departamentales, nacionales y de exportación.
    - *Prácticas Ambientales:* Manejo de desechos sólidos, eficiencia energética (tecnología LED, paneles solares, inversores) y tratamiento de aguas residuales y grasas.
6. **Infraestructura, Bancabilidad y Tecnología:** Identificación de cuellos de botella en servicios básicos, necesidades de financiamiento, equipamiento tecnológico (Terminales TPV/POS, lectores, básculas) y presencia en canales digitales (Redes sociales y WhatsApp Business).
7. **Control de Campo y Validación:** Observaciones técnicas del enumerador, fecha de validación y firma del informante.

4. Diccionario de Variables e Indicadores de Impacto

Para transformar los datos de campo en métricas objetivas de desarrollo económico, se calculan los siguientes índices normalizados:

1. Índice de Interconexión del Clúster

1.1 Explicación Detallada

El **Índice de Interconexión del Clúster** mide el grado de integración económica de un establecimiento dentro del municipio y su capacidad para captar divisas o ingresos externos. Un negocio altamente integrado no solo adquiere sus materias primas e insumos de proveedores locales (fortaleciendo el mercado interno), sino que también comercializa sus productos o servicios fuera de las fronteras municipales, inyectando capital fresco a la economía local.

La fórmula matemática normalizada es:

$$I_{ic} = \frac{\text{Proveedor Local (\%)} \times \text{Venta Externa (\%)}}{100}$$

Dependiendo del puntaje obtenido, los establecimientos se clasifican en tres categorías categóricas:

- **Eslabón Tractor ($I_{ic} > 40$):** Negocios altamente integrados que impulsan y arrastran a toda la cadena productiva local.
- **En Crecimiento ($15 \leq I_{ic} \leq 40$):** Negocios con integración moderada que presentan potencial de expansión regional.
- **Aislado ($I_{ic} < 15$):** Negocios con baja vinculación interempresarial, altamente dependientes de circuitos cerrados o de subsistencia.

1.2 Ejemplo Claro y Sencillo

Imaginemos una empresa agroindustrial de café en el municipio llamada **«Café de la Sierra»**:

- El **90%** de sus empaques, granos y café pergamino son comprados a productores locales del mismo municipio ($\text{Proveedor Local} = 90$).
- El **60%** de su producción total se exporta o se vende en mercados de otros departamentos y países extranjeros ($\text{Venta Externa} = 60$).

Aplicando la fórmula:

$$I_{ic} = \frac{90 \times 60}{100} = \frac{5400}{100} = 54.0$$

Diagnóstico: Al obtener un puntaje de **54.0** (mayor a 40), **Café de la Sierra** se clasifica formalmente como un **Eslabón Tractor**, confirmando que genera un fuerte impacto multiplicador de riqueza y empleo en el municipio.

2. Índice de Capacidades Blandas

2.1 Explicación Detallada

El **Índice de Capacidades Blandas (CB)** cuantifica el nivel de desarrollo de las competencias interpersonales, actitudinales y de liderazgo tanto del personal como de la gerencia del negocio. En el entorno económico actual, la productividad no solo depende de la maquinaria, sino de habilidades como la atención al cliente, la resolución pacífica de conflictos, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad al cambio.

Se calcula mediante el promedio ponderado de las evaluaciones cualitativas estandarizadas en campo (convertidas a una escala de 0 a 100):

$$CB = \frac{\text{Atención al Cliente} + \text{Resolución de Conflictos} + \text{Liderazgo} + \text{Adaptabilida}}{4}$$

2.2 Ejemplo Claro y Sencillo

Tomemos el caso del establecimiento **«Diseños y Estilos Ruiz»** (comercio de modas y confección):

Tras la evaluación de campo realizada por el censista mediante la boleta municipal, el negocio obtiene las siguientes calificaciones en sus capacidades blandas evaluadas en escala porcentual:

- Atención y servicio al cliente: **95**
- Resolución de conflictos y negociación: **90**
- Liderazgo y toma de decisiones: **85**
- Adaptación al cambio y resiliencia: **90**

Aplicando la fórmula:

$$CB = \frac{95 + 90 + 85 + 90}{4} = \frac{360}{4} = 90.0$$

Diagnóstico: El establecimiento obtiene un índice de Capacidades Blandas de **90.0**, lo que indica un talento humano altamente calificado y con excelentes competencias para interactuar con clientes exigentes y liderar procesos de innovación comercial.

3. Índice de Progreso Social

3.1 Explicación Detallada

El **Índice de Progreso Social** es una métrica sintética e integradora que evalúa el rendimiento multidimensional del negocio en términos de competitividad económica, calidad del empleo local y desarrollo del capital humano. Permite visualizar si el crecimiento del negocio se traduce en bienestar tangible para la comunidad (formalidad laboral, salarios justos, seguridad social y encadenamientos).

Su fórmula metodológica promedia los tres pilares fundamentales evaluados en el censo:

$$IPS = \frac{I_{ic} + CB + \text{Generación de Empleo (GE)}}{3}$$

(Nota: El componente de Generación de Empleo GE se normaliza en una escala de 0 a 100 con base en la estabilidad, formalidad y cobertura de IGSS del personal).

3.2 Ejemplo Claro y Sencillo

Supongamos que analizamos a **«Textiles El Quetzal»**, una empresa manufacturera local que arroja los siguientes valores normalizados:

- Índice de Interconexión del Clúster (I_{ic}): **48.8**
- Índice de Capacidades Blandas (CB): **82.0**
- Índice de Generación de Empleo y Formalidad (GE): **78.0** (debido a que cuenta con 25 trabajadores fijos con contrato y seguridad social).

Aplicando la fórmula:

$$IPS = \frac{48.8 + 82.0 + 78.0}{3} = \frac{208.8}{3} = 69.6$$

Diagnóstico: El establecimiento registra un **IPS de 69.6**, lo que refleja un desempeño sólido y equilibrado entre su articulación comercial externa y su compromiso con la formalidad laboral y el desarrollo del talento humano local.

4. Modelo de Sostenibilidad Ecológica y Productiva

4.1 Explicación Detallada

El **Modelo de Sostenibilidad Ecológica y Productiva** evalúa el nivel de adopción de tecnologías limpias, prácticas de economía circular y cumplimiento ambiental por parte de las unidades productivas. Busca alinear el desarrollo económico territorial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), midiendo tres dimensiones ecológicas críticas: el manejo de desechos y mermas, la eficiencia energética y el tratamiento de aguas residuales o grasas.

Su fórmula de cálculo es:

$$MEP = \frac{MD + EE + GA}{3}$$

Donde:

- **MD**: Manejo de Desechos.
- **EE**: Eficiencia Energética.
- **GA**: Tratamiento de Agua y Grasas.

Aplicando la fórmula:

4.2 Ejemplo Claro y Sencillo

Consideremos una agroindustria local evaluada en campo:

- **Manejo de Desechos (MD):** Obtiene **100** puntos porque realiza separación rigurosa en origen (orgánico/inorgánico), recicla el 100% de mermas orgánicas paraabono y mantiene convenio con un gestor municipal autorizado.
- **Eficiencia Energética (EE):** Obtiene **45** puntos porque utiliza iluminación LED parcial, pero opera maquinaria industrial antigua de alto consumo eléctrico.
- **Tratamiento de Aguas (GA):** Obtiene **100** puntos por contar con una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) compacta y trampas de grasa con mantenimiento certificado.

Aplicando la fórmula:

$$MEP = \frac{100 + 45 + 100}{3} = \frac{245}{3} = 81.67$$

Diagnóstico: Con un puntaje MEP de **81.67**, esta empresa destaca por sus excelentes prácticas ambientales, especialmente en gestión de residuos y efluentes, aunque requiere asistencia técnica para modernizar su consumo energético.

5. Índice de Viabilidad y Sostenibilidad Territorial

5.1 Explicación Detallada

El **Índice de Viabilidad y Sostenibilidad Territorial (IVST)** es el indicador sintético global del censo. Fusiona la dimensión económica-social (**IPS**) con la dimensión ecológica-ambiental (**MEP**). Su propósito es ofrecer a la OMDEL y al Concejo Municipal un criterio unificado y jerarquizado para priorizar la asignación de recursos, programas de estímulo fiscal, asistencia técnica y acceso a fondos de cooperación.

La fórmula de cálculo global es:

$$IVST = \frac{IPS + MEP}{2}$$

Las bandas de interpretación para la toma de decisiones son:

- **Líder Sostenible ($IVST > 70$):** Negocios de referencia territorial con alto impacto económico y ambiental; ideales para casos de éxito y alianzas estratégicas.
- **En Desarrollo ($40 \leq IVST \leq 70$):** Negocios con potencial que requieren acompañamiento focalizado para cerrar brechas técnicas o ecológicas.
- **Crítico / En Rezago ($IVST < 40$):** Negocios de subsistencia o informales que requieren intervención urgente de formalización y capacitación básica.

5.2 Ejemplo Claro y Sencillo

Retomemos los datos consolidados de la empresa **«Café de la Sierra»**:

- Índice de Progreso Social (IPS): **74.0**
- Índice Ambiental (MEP): **85.0**

Aplicando la fórmula de viabilidad global:

$$IVST = \frac{74.0 + 85.0}{2} = \frac{159.0}{2} = 79.5$$

Diagnóstico: El establecimiento obtiene un **IVST Global de 79.5**. Al ubicarse por encima del umbral de 70, se consolida como un **Líder Sostenible** dentro del territorio, recomendándose su incorporación prioritaria en las macrorruedas de negocios y programas de promoción internacional de la municipalidad.

5. Sistematización Censal y Tablero de Diagnóstico (Matriz de Resultados)

A partir de la muestra censal consolidada en la base de datos municipal, se estructura la matriz de análisis para identificar el comportamiento agregado del territorio:

ID Reg.	Nombre Comercial	Sector Económico	Empleados	Proveedor Local (% rum)	Venta Externa (% exp)	Iic	Clasificación Clúster	CB	IPS	MEP	IVST Global
01	Pepito Agricultor	Comercio	8	0%	0%	0.0	Aislado	85	53.3	70.0	**61.7**
03	Diseños y Estilos Ruiz	Comercio	22	90%	80%	72.0	Eslabón Tractor	90	82.3	40.0	**61.2**
04	Suelas del Norte S.A.	Industria	30	40%	90%	36.0	En Crecimiento	80	62.0	80.0	**71.0**
06	Café de la Sierra	Agroindustria	12	90%	60%	54.0	Eslabón Tractor	88	74.0	85.0	**79.5**
07	Textiles El Quetzal	Industria	25	65%	75%	48.8	Eslabón Tractor	82	69.6	81.7	**75.6**

6. Lineamientos para el Plan de Potenciación OMDEL

Con base en los resultados del censo y la calculadora de clústeres, el informe final deberá estructurar un plan de acción enfocado en tres ejes estratégicos:

1. **Fomento a Encadenamientos Productivos:** Diseñar ruedas de negocios y ferias de proveeduría local para elevar el indicador en los establecimientos catalogados como *En Crecimiento* o *Aislados*.
2. **Programa de Fortalecimiento de Capacidades Blandas y Tecnológicas:** Implementar talleres prácticos en liderazgo, negociación, marketing digital y bilingüismo, respondiendo a las brechas detectadas en el Módulo 3 de la boleta.
3. **Incentivos Verdes y Competitividad Ambiental:** Gestionar alianzas estratégicas con cooperantes y la municipalidad para facilitar asistencia técnica en plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR) y eficiencia energética, elevando el puntaje del subíndice MEP.

GUÍA INDICATIVA PARA EL MONITOREO DE LOS PILARES ECONÓMICOS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD LOCAL (ICL)

CON ÉNFASIS EN DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL



INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

AGOSTO 2026

PRONTUARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL -MUNICIPALIDAD DE RIO HONDO/ZACAPA
OCTUBRE 2026

Introducción

El desarrollo económico local (DEL) constituye el eje fundamental sobre el cual se articula la gobernabilidad, la sostenibilidad financiera y el bienestar social de los municipios en Guatemala. En un contexto nacional caracterizado por profundas asimetrías territoriales entre las áreas urbanas y rurales, la gestión municipal moderna exige la adopción de herramientas técnicas rigurosas que trasciendan la mera administración tradicional y se orienten hacia la planificación estratégica basada en evidencia empírica.

Bajo esta premisa, la Dirección General de Fortalecimiento Municipal (DGFM) del Instituto de Fomento Municipal (INFOM) presenta la Guía Indicativa para el Monitoreo de los Pilares Económicos del Índice de Competitividad Local (ICL) de FUNDESA. Este instrumento ha sido diseñado específicamente para dotar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL), las Comisiones de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN), y a los Concejos Municipales de un mecanismo ágil, objetivo y estructurado de seguimiento y semaforización gerencial.

La presente guía traduce la complejidad estadística de los pilares económicos del ICL (Adopción Tecnológica, Sistema Financiero, Infraestructura Productiva y Dinamismo del Mercado Laboral) en un tablero de control operativo. Su propósito central no es sancionar el desempeño previo de los gobiernos locales, sino identificar con precisión quirúrgica los cuellos de botella estructurales que limitan la competitividad territorial, orientar la priorización de inversiones en los Planes Operativos Anuales (POA) y catalizar alianzas público-privadas orientadas a la atracción de inversión y generación de empleo digno.

Con la implementación de este marco metodológico, el INFOM reafirma su compromiso institucional con la profesionalización de los servicios municipales, facilitando que las decisiones presupuestarias y políticas de las Alcaldías se fundamenten en datos reales que transformen el potencial productivo de cada municipio en desarrollo sostenible y tangible para la ciudadanía.

<

GUÍA INDICATIVA PARA EL MONITOREO DE LOS PILARES ECONÓMICOS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD LOCAL (ICL) DE FUNDESA

Instrumento de Semaforización y Monitoreo Estratégico para la Toma de Decisiones en el Ámbito Municipal

Dirección General de Fortalecimiento Municipal – INFOM

1. El **Índice de Competitividad Local (ICL)** es una herramienta analítica y de gestión territorial desarrollada en Guatemala para medir, evaluar y comparar las capacidades de desarrollo y productividad de los **340 municipios del país**.

A continuación, se detalla en qué consiste, sus orígenes, quiénes lo impulsan y cómo se utiliza en la gestión pública y local:

1. ¿Qué es el ICL?

El ICL es un índice sintético que evalúa el entorno económico e institucional de los municipios a través de múltiples variables agrupadas en pilares estratégicos. Su propósito principal es identificar las brechas de desarrollo territorial, evidenciar las fortalezas y debilidades de cada municipio, y ofrecer una línea base objetiva para que las autoridades locales puedan formular políticas públicas, atraer inversión privada y enfocar recursos hacia donde más se necesitan.

2. Orígenes

- **Contexto de creación:** El índice fue presentado públicamente por primera vez a finales de septiembre de **2018** (con actualizaciones y mediciones periódicas posteriores) como una respuesta técnica a la necesidad de descentralizar el análisis de competitividad del país. Históricamente, los índices de competitividad se medían a nivel nacional o macroeconómico, ignorando las profundas disparidades locales entre los municipios rurales y urbanos de Guatemala.

- **Evolución:** Surgió para complementar los esfuerzos de competitividad nacional, adaptando metodologías internacionales de índices de competitividad global a la realidad socioeconómica y administrativa de los municipios guatemaltecos.

3. Creadores e Impulsores

- **Entidad creadora:** Fue concebido y desarrollado por la **Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA)**, una organización privada, no lucrativa y apolítica integrada por empresarios y profesionales comprometidos con el desarrollo integral y democrático del país.
- **Alianzas estratégicas:** Su diseño e implementación inicial se trabajó en coordinación articulada con instituciones de Estado y del sector público —como el Programa Nacional de Competitividad (**PRONACOM**)—, además de involucrar a tanques de pensamiento, centros académicos y gobiernos locales para asegurar la robustez de las variables estadísticas.

4. Estructura (Los Pilares del ICL)

Para medir la competitividad de manera integral, el ICL evalúa a los municipios a través de diversos pilares (generalmente agrupados en más de 40 indicadores clave) que abarcan áreas como:

1. Instituciones
2. Infraestructura (incluyendo infraestructura productiva y vial)
3. Adopción Tecnológica
4. Estabilidad Macroeconómica / Entorno Económico
5. Salud y Educación (Capital Humano)
6. Sistema Financiero
7. Dinamismo del Mercado Laboral y Emprendimiento, entre otros.

5. ¿Cómo se Utiliza?

El ICL tiene múltiples usos prácticos en el ámbito del desarrollo económico local (DEL):

- **Para los Gobiernos Locales (Municipalidades, OMDEL y COFETARN):** Sirve como brújula para priorizar proyectos de inversión pública en los Planes Operativos Anuales (POA) y los Planes de Desarrollo Municipal (PDM-OT), atendiendo directamente los "cuellos de botella" detectados en los pilares peor calificados.
- **Para la Toma de Decisiones Basada en Evidencia:** Permite a los Concejos Municipales y alcaldes justificar la necesidad de alianzas público-privadas (APP) o reformas regulatorias (como la simplificación de trámites en la Ventanilla Única Municipal - VUM).
- **Para el sector privado y cooperación internacional:** Funciona como un mapa de oportunidades para orientar inversiones estratégicas, programas de apoyo a MIPYMES e iniciativas de desarrollo territorial focalizado en los municipios con mayor rezago o potencial de crecimiento.

2. Presentación y Objetivo del Instrumento

La presente guía tiene como propósito dotar a los equipos técnicos municipales, a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y a las Comisiones de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) de una herramienta práctica de monitoreo continuo y gestión basada en evidencia.

Este instrumento traduce los indicadores complejos de los Pilares 9 al 12 del Índice de Competitividad Local (ICL) de FUNDESA en un sistema de semáforo gerencial y un ciclo estructurado de seguimiento. Su finalidad es facilitar la lectura rápida de brechas territoriales, orientar la priorización de inversiones, alinear la planificación operativa y respaldar la toma de decisiones estratégicas para los Concejos Municipales y Alcaldías.

3. Marco Conceptual: Los Pilares Económicos del ICL (9 al 12) y Criterios de Selección

Para efectos de intervención territorial, los pilares económicos del ICL evalúan las condiciones habilitantes del entorno de negocios, la infraestructura de apoyo a la producción, la dinámica financiera y la adopción de capacidades tecnológicas en el municipio, integrando un enfoque de desarrollo económico local (DEL).

- **Pilar 9: Adopción Tecnológica y Conectividad.** Mide el acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la penetración de banda ancha, telefonía y la digitalización de los servicios locales y empresariales, evaluando la madurez de la Ventanilla Única Municipal (VUM).

- **Pilar 10: Sistema Financiero.** Evalúa la profundidad y cobertura del sistema bancario, el acceso a crédito formal para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), y la presencia de puntos de servicio financiero e inclusión económica.
- **Pilar 11: Infraestructura Productiva y de Apoyo.** Analiza la conectividad vial, la calidad logística, el acceso a servicios básicos de soporte industrial y las facilidades para la movilización de mercancías en el territorio.
- **Pilar 12: Dinamismo del Mercado Laboral y Emprendimiento.** Cuantifica la formalidad laboral, la diversificación del empleo, la generación de nuevas empresas y la vinculación entre la oferta educativa y la demanda productiva local.

Criterios de Selección de Indicadores (SMART): Cada métrica incorporada en el sistema responde a criterios de especificidad, mensurabilidad, alcanzabilidad, relevancia y temporalidad, combinando indicadores de resultado/impacto (cambios estructurales a mediano plazo) y de proceso/gestión (acciones operativas ejecutadas por la OMDEL).

3. Matriz de Semaforización, Fichas Técnicas e Indicadores Clave

A continuación se define el umbral de desempeño para cada pilar, estableciendo los criterios de alerta y las fichas técnicas simplificadas que activan la intervención municipal:

Pilar ICL / Dimensión	Indicador Clave y Fórmula	Rojo (Crítico / Alerta)	Amarillo (En Transición)	Verde (Competitivo / Óptimo)
Pilar 9: Adopción Tecnológica	% Población con banda ancha / VUM digitalizada. (Conectados / Población total) * 100	Menor al 25% de cobertura digital o VUM 100% manual.	Cobertura entre 25% y 60%; VUM parcialmente digitalizada.	Mayor al 60% de cobertura; VUM con trámites en línea integrados.
Pilar 10: Sistema Financiero	Densidad de agencias y crédito MIPYME. (Puntos de atención /	Menos de 2 puntos de atención por cada 10,000 habitantes.	Entre 2 y 5 puntos de atención por cada 10,000 habitantes.	Más de 5 puntos con programas activos de inclusión financiera.

Pilar ICL / Dimensión	Indicador Clave y Fórmula	🔴 Rojo (Crítico / Alerta)	🟡 Amarillo (En Transición)	🟢 Verde (Competitivo / Óptimo)
	Habitantes) * 10,000			
Pilar 11: Infraestructura Productiva	Estado de red vial terciaria. (Km viales óptimos / Total km red terciaria) * 100	Más del 60% de rutas productivas en estado deficiente o intransitable.	Entre 30% y 60% de rutas con mantenimiento periódico irregular.	Menos del 30% con problemas; red logística fluida y señalizada.
Pilar 12: Mercado Laboral	Tasa de empleo formal y nuevos registros. (Empresas formales registradas / Población activa) * 100	Alta informalidad (>80%) y estancamiento en creación de empresas.	Informalidad entre 50% y 80%; creación moderada de negocios.	Informalidad <50%, ecosistema activo y articulación OMDEL.

4. Mecanismos de Seguimiento, Ciclo de Reporte y Protocolo de Decisión

Nota Metodológica: El sistema de semaforización no busca calificar negativamente a la administración municipal, sino identificar cuellos de botella estructurales que limitan la competitividad territorial y la atracción de inversiones.

Ciclo y Periodicidad del Monitoreo:

- **Medición Mensual / Operativa:** Seguimiento interno en la OMDEL de las acciones de gestión y asistencia técnica directa.
- **Revisión Trimestral:** Actualización de datos proxy e indicadores de impacto al cierre de cada trimestre para evaluar el avance respecto a las metas anuales.
- **Evaluación Anual:** Corte oficial de resultados del ICL y rendición de cuentas ante el Concejo Municipal y actores locales.

Protocolo de Actuación según el Semáforo:

- **Activación de Alertas Rojas (🔴):** Elevación inmediata de informe ejecutivo a la Comisión COFETARN y al Alcalde Municipal. Incorporación prioritaria de proyectos correctivos dentro del Plan Operativo Anual (POA) y el Presupuesto de Inversión Municipal.
- **Gestión de Alertas Amarillas (🟡):** Diseño de mesas de trabajo técnicas con actores locales (cooperativas, asociaciones de comerciantes, banca local y academia). Ejecución de acciones de mejora continua (ej. simplificación de normativas en la VUM o talleres de educación financiera).
- **Consolidación de Indicadores Verdes (🟢):** Sistematización de buenas prácticas y promoción del municipio como destino competitivo para la inversión privada.

5. Directrices Operativas para la OMDEL y la COFETARN

Articulación Institucional: La OMDEL fungirá como secretaría técnica encargada de alimentar el tablero de control del ICL, asegurando la trazabilidad de los datos y la custodia de las fichas técnicas.

Vínculo con el Plan de Desarrollo Municipal (PDM-OT): Las acciones derivadas de los semáforos rojos y amarillos deben alinearse directamente con los ejes de desarrollo económico del ordenamiento territorial vigente y las directrices del INFOM.

Monitoreo Participativo: Se recomienda socializar semestralmente los resultados del semáforo con el sector privado local para consensuar alianzas público-privadas (APP) orientadas a cerrar las brechas identificadas en los pilares económicos.

6. Presentación de datos al Concejo Municipal

Presentar los resultados de un instrumento técnico como el monitoreo del ICL y su sistema de semaforización ante el **Concejo Municipal y el Alcalde** requiere un enfoque estratégico: debe ser ágil, visual, enfocado en la gobernabilidad y desprovisto de tecnicismos complejos para conectar de inmediato con la toma de decisiones presupuestarias y políticas.

Aquí tienes un conjunto de ideas y una estructura recomendada para preparar esa presentación ejecutiva:

1. Principios Clave para la Presentación

- **Enfoque de Oportunidad, no de Sanción:** Aclara desde el inicio que el semáforo (rojo, amarillo, verde) no busca calificar o juzgar la gestión pasada, sino **mapear cuellos de botella estructurales** para saber dónde enfocar los recursos y atraer inversión.
- **Lenguaje de Desarrollo y Beneficio Ciudadano:** Traduce los datos técnicos a impacto en la gente (ej. en vez de hablar solo de "baja densidad de puntos financieros", hablar de "cómo facilitar que los emprendedores y productores locales accedan a créditos formales").
- **Regla de Oro (Menos es Más):** Los concejos municipales tienen agendas apretadas. Limita la presentación principal a **máximo 15 o 20 diapositivas**, dejando el detalle metodológico para los anexos o para consultas técnicas individuales.

2. Estructura Sugerida para la Exposición (Duración: 15-20 minutos)

A. Apertura y Contexto (2 minutos)

- **El "Por qué":** Conecta la competitividad del municipio con la mejora de la calidad de vida, la generación de empleo local y la atracción de fondos u oportunidades de cooperación.
- **El Instrumento:** Presenta brevemente la herramienta como un puente entre los datos del ICL de FUNDESA y la planificación real del municipio (POA / Presupuesto).

B. El "Tablero de Control" Global o Semáforo Municipal (5 minutos)

- **Visualización Impactante:** Muestra una infografía o matriz ejecutiva con los pilares analizados (ej. Adopción Tecnológica, Sistema Financiero, Infraestructura Productiva, Dinamismo Laboral) y sus respectivos colores (🔴🟡🟢).
- **El Diagnóstico Macro:** Resalta de un vistazo cuáles son las mayores fortalezas (áreas verdes) y los 2 o 3 retos más urgentes que el municipio debe atender de forma prioritaria (áreas rojas o amarillas).

C. Profundización en los Retos Críticos - Pilares en Rojo o Amarillo (5 minutos)

- Presenta una radiografía muy puntual de los cuellos de botella detectados.
- *Ejemplo:* Si el pilar de infraestructura o el de trámites municipales (VUM) presenta alerta roja, explica brevemente qué impacto tiene en los negocios locales y qué solución práctica se propone (ej. simplificar procesos o priorizar un tramo vial en el presupuesto).

D. Propuesta de Ruta de Acción y Decisiones Requeridas (5 minutos)

- **Acciones Concretas:** Presenta 2 o 3 decisiones ejecutivas breves que dependan directamente del Concejo Municipal (ej. articular mesas de trabajo con la COFETARN, respaldar la actualización de la Ventanilla Única Municipal o ajustar partidas específicas del POA).
- **Aliados Estratégicos:** Menciona cómo se trabajará de la mano con la OMDEL, el sector privado local, la academia e instituciones de apoyo como el INFOM.

3. Recursos y Soportes Visuales Recomendados

- **El Semáforo en Grande:** Utiliza tarjetas físicas grandes con los colores del semáforo o gráficos muy limpios en la presentación para que los concejales identifiquen visualmente el estado de cada pilar en segundos.
- **Mapas de Calor o Territorio:** Si es posible, apóyate en un mapa sencillo del municipio para mostrar dónde están las mayores brechas (por ejemplo, qué zonas tienen menos conectividad o menor acceso a servicios financieros).
- **Ficha Ejecutiva de 1 Página (Handout):** Entrega a cada miembro del Concejo un resumen ejecutivo impreso de una sola página (tipo infografía) con los resultados clave. Esto les sirve de lectura rápida y asegura que se queden con el mensaje principal tras la reunión.
- **Casos de Éxito o Referencias:** Si hay algún municipio vecino o un ejemplo cercano que haya mejorado su posición competitiva resolviendo un problema similar, menciónalo brevemente para inspirar confianza en la viabilidad de las acciones correctivas.

Anexo:

Video tutorial para realizar un dashboard

https://www.youtube.com/watch?v=74vVw6gcBj8

GUÍA INDICATIVA PARA EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN DE LA VENTANILLA ÚNICA MUNICIPAL (VUM)

CON ÉNFASIS EN SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y CUMPLIMIENTO DEL DECRETO 5-2021



INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

SEPTIEMBRE 2026

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

1. Propósito y Contexto Institucional

El documento presentado constituye una guía técnica y estratégica elaborada por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) a través de la Dirección General de Fortalecimiento Municipal (DGFM). Su diseño responde a los lineamientos de la Política de Promoción del Desarrollo Económico Local en los Municipios de Guatemala (2025) y se fundamenta en el marco legal vigente, incluyendo el Código Municipal, la Ley General de Descentralización, la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y la Ley de Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos (Decreto 5-2021).

El instrumento está especialmente orientado a los **Municipios TIPO B** (Ciudades Intermedias y Nodos Competitivos). Aunque estas localidades disponen de infraestructura y base empresarial, requieren transitar de ventajas comparativas inherentes hacia ventajas competitivas sostenibles mediante la planificación sistémica, alianzas público-privadas y la atracción de inversiones.

2. Estructura y Contenido del Documento

El documento está organizado en tres partes principales:

- **Parte 1: Guía Indicativa para el Diagnóstico Integral de la VUM:** Describe los objetivos y las 4 fases metodológicas (Preparación, Levantamiento, Análisis e Informe/Hoja de Ruta) para evaluar la capacidad tecnológica, legal y operativa de los servicios municipales.
- **Parte 2: Formulario de Recopilación de Campo:** Herramienta cuantitativa y cualitativa para evaluar la matriz de servicios, clasificar los niveles de madurez digital (Niveles 0 al 3), medir tiempos de respuesta, identificar cuellos de botella e inspeccionar la infraestructura tecnológica municipal.
- **Parte 3: Ejemplos Modelo de Informes Técnicos:** Presenta dos modelos de informes ejecutivos que sirven de plantilla para los equipos municipales:
    1. *Informe de Madurez Digital y Disponibilidad de Servicios*.
    2. *Informe de Cuellos de Botella, Capacidad y Simplificación de Trámites* (con propuestas como Firma Electrónica Avanzada, interoperabilidad y pasarelas de pago).

II. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y SIGLAS

1. Acrónimos y Siglas Institucionales y Normativas

Acrónimo / Sigla	Definición Institucional / Significado
APP	Alianzas Público-Privadas.
COFETARN	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales del Concejo Municipal.
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo.
DAFIM	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal.
DEL	Desarrollo Económico Local.
DGFM	Dirección General de Fortalecimiento Municipal (del INFOM).
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala.
ICL	Índice de Competitividad Local.
IED	Inversión Extranjera Directa.
INFOM	Instituto de Fomento Municipal.
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
OMDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local.

Acrónimo / Sigla	Definición Institucional / Significado
PDM-OT	Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial.
POM	Plan Operativo Municipal.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
UDEL	Unidad de Desarrollo Económico Local (sinónimo operativo de OMDEL).

2. Términos Técnicos y Conceptos Clave de la VUM

- **Decreto 5-2021:** Ley de Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos que prohíbe exigir al ciudadano documentos o solvencias emitidos por la misma institución.
- **Firma Electrónica Avanzada (FEA):** Herramienta tecnológica que permite firmar digitalmente resoluciones y licencias con plena validez jurídica, reduciendo los tiempos de autorización.
- **Interoperabilidad:** Capacidad de interconexión automática entre los sistemas de Tesorería, Catastro, Planificación y cobros para compartir información sin traslados físicos.
- **Municipio TIPO :** Categorización que identifica a las ciudades intermedias y nodos competitivos con infraestructura y base empresarial estructurada.
- **Nivel de Madurez Digital:** Escala utilizada para clasificar el estado de digitalización de un trámite público:
    - *Físico (Nivel 0):* Trámite realizado únicamente en papel y de forma presencial.
    - *Descargable (Nivel 1):* Formulario disponible en formato PDF/Web para imprimir.
    - *Digital (Nivel 2/3):* Trámite realizado 100% en línea o parcialmente interconectado.
- **Pasarela de Pago:** Sistema de cobro integrado con entidades bancarias para la recepción de arbitrios y licencias vía comercio electrónico.
- **Puntos de Dolor / Cuellos de Botella:** Trabas operativas identificadas en los flujos de trabajo, tales como traslados manuales de expedientes, dependencia de firma física autógrafa y exceso de autorizaciones.
- **Ventanilla Única Municipal (VUM):** Modelo de gestión unificada que centraliza los servicios y licencias municipales para simplificar los trámites del vecino e inversionista.

Esta guía indicativa tiene como propósito orientar la realización de un **Diagnóstico Integral para la Ventanilla Única Municipal (VUM)**. Permite a los equipos técnicos municipales evaluar el estado de digitalización de los trámites, identificar cuellos de botella operativos y proponer procedimientos avanzados de modernización bajo marcos regulatorios vigentes (como la Ley de Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, Decreto 5-2021).

PARTE 1: GUÍA INDICATIVA PARA EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA VUM

1. Objetivos del Diagnóstico

- **General:** Evaluar la capacidad operativa, tecnológica y legal de los servicios municipales para diseñar una ruta de modernización y migración hacia la Ventanilla Única Municipal (VUM).
- **Específicos:**

    1. Categorizar el nivel de madurez digital de cada servicio público municipal.

    2. Medir tiempos actuales de respuesta frente a tiempos meta.

3. Mapear los cuellos de botella en las fases de recepción, revisión, pago y autorización.

4. Evaluar el cumplimiento del marco legal de simplificación de trámites (Decreto 5-2021).

2. Fases Metodológicas del Diagnóstico

FASE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES CLAVE	ENTREGABLES
FASE 1: PREPARACIÓN	Definición del alcance y coordinación interinstitucional.	Reunión con Directores (DAFIM, DMP, Catastro, Servicios Públicos, OMDEL).	Plan de trabajo y cuestionario validado.
FASE 2: LEVANTAMIENTO	Recopilación de información de campo y gabinete.	Aplicación del formulario de diagnóstico a enlaces técnicos.	Formulario tabulado (Excel/Base de Datos).
FASE 3: ANÁLISIS	Evaluación de datos, mapeo de procesos y tiempos.	Cálculo de demanda, tiempos de respuesta e identificación de cuellos de botella.	Matriz de madurez y puntos de dolor.
FASE 4: INFORME Y HOJA DE RUTA	Elaboración del informe técnico con recomendaciones.	Redacción de informes ejecutivos y matriz de solución avanzada.	Informe base de diagnóstico VUM (Avance 50% / 100%).

PARTE 2: FORMULARIO PARA LLENAR (CUESTIONARIO DE RECOPILACIÓN)

FORMULARIO DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL VUM

SECCIÓN I: DATOS GENERALES Y CONTEXTO MUNICIPAL

1. **Nombre del Municipio:** _____
2. **Departamento:** _____
3. **Fecha de Evaluación:** ____ / ____ / _____
4. **Responsable de Llenado:** _____ **Puesto:** _____

SECCIÓN II: MATRIZ DE SERVICIOS Y MADUREZ DIGITAL

(Marque con una 'X' el estado actual del formulario y el nivel de uso del servicio)

- **Niveles de Madurez Digital:**
  - **Físico (Nivel 0):** El formulario o trámite solo se realiza en papel de forma presencial.
  - **Descargable (Nivel 1):** El formulario está en PDF/Web para imprimir.
  - **Digital (Nivel 2/3):** Trámite 100% en línea o parcial interconectado.
  - **No Disponible:** El servicio no cuenta con trámite estandarizado o no se ofrece.

PRONTUARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL -MUNICIPALIDAD DE RIO HONDO/ZACAPA
OCTUBRE 2026

Áreas / Servicios Municipales	Físico	Descargable	Digital	No Disponible	Nivel de Demanda (Alto/Medio/Bajo)
1. Gestión Tributaria					
• Solvencia Municipal	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
• Pago de IUSI	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
• Boleto de Ornato	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
2. Edificaciones y Urbanismo					
• Licencia de Construcción	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
• Dictamen de Uso de Suelo / Alineamiento	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
3. Control Territorial y Servicios					
• Conexión de Agua Potable y Drenajes	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
• Fraccionamiento de Terrenos	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
• Trámites en Cementerio	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
4. Desarrollo Económico Local (DEL)					
• Licencia de Funcionamiento	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
• Permisos de Publicidad / Rótulos	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	
5. Atención Social					
• Programas de Adulto Mayor / Guarderías	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	

SECCIÓN III: TIEMPOS DE RESPUESTA Y CUELLOS DE BOTELLA OPERATIVOS

1. **Rendimiento de Servicios Prioritarios:**

Servicio Prioritario	Demanda Mensual (Expedientes)	Tiempo de Respuesta Actual (Días)	Tiempo Meta Esperado (Días)	N.º de Direcciones que Intervienen
Boleto de Ornato				

Licencias de Construcción				
Solvencias Municipales				
Agua Potable y Drenajes				

2. **Identificación de Principales Puntos de Dolor (Seleccione todos los que apliquen):**
    - [ ] El expediente debe pasar por 3 o más direcciones de forma física.
    - [ ] Dependencia de firma autógrafa física del Alcalde o Secretario Municipal.
    - [ ] Tiempos de inspección de campo prolongados o sin agenda estandarizada.
    - [ ] Verificación e inspección manual de pagos en Tesorería.
    - [ ] Requerimiento de requisitos emitidos por la propia municipalidad (ej. pedir solvencia física cuando está en el sistema).

SECCIÓN IV: INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y MEDIOS DE PAGO

1. **¿Cuenta con Sistema de Gestión / Seguimiento de Expedientes (CRM)?**
    - [ ] Sí
    - [ ] No
    - [ ] En desarrollo
2. **Interoperabilidad:** ¿Los sistemas de Tesorería, Catastro y Planificación están interconectados automáticamente?
    - [ ] Sí
    - [ ] No (Requiere traslado físico de carpetas)
3. **Firma Electrónica Avanzada:** ¿Se utiliza para autorizar resoluciones o licencias?
    - [ ] Sí
    - [ ] No
4. **Pasarelas de Pago:** ¿Tiene convenios con bancos o pasarelas de pago en línea (VisaNet/NeoNet/Banrural)?
    - [ ] Sí
    - [ ] No (Recaudo exclusivo en caja municipal)

PARTE 3: EJEMPLOS MODELO DE INFORMES TÉCNICOS

EJEMPLO 1: INFORME TÉCNICO DE MADUREZ DIGITAL Y DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS

(Inspirado en diagnósticos de madurez por áreas)

INFORME TÉCNICO: DIAGNÓSTICO DE MADUREZ DIGITAL Y VUM

- **PARA:** Alcalde Municipal / Concejo Municipal
- **DE:** Oficina de Desarrollo Económico Local / OMDEL
- **FECHA:** xxx
- **ASUNTO:** Informe de Diagnóstico Integral VUM - Evaluación de Madurez Digital

1. ANTECEDENTES

En el marco del fortalecimiento institucional para el establecimiento de la Ventanilla Única Municipal (VUM), se ejecutó el levantamiento de información operativa en el municipio. El diagnóstico se enfocó en categorizar la disponibilidad de formularios en cuatro estados: físico, descargable, digital y no disponible.

2. ANÁLISIS DE HALLAZGOS POR ÁREA

Tras consolidar la información recibida, se establecieron los siguientes niveles de digitalización por dependencia:

- **Gestión Tributaria:** Presenta madurez media-alta. Trámites como el Pago de IUSI, Solvencias y Boleto de Ornato disponen de formularios digitales o de rápido procesamiento, facilitando la recaudación.
- **Edificaciones y Urbanismo:** Presenta brecha alta. Trámites críticos (Licencias de Construcción, Alineamientos y Dictámenes de Uso de Suelo) operan exclusivamente bajo expedientes y formularios físicos, sin alternativas descargables o digitales.
- **Control Territorial:** Servicios de Conexión de Agua Potable y Drenajes se tramitan mediante solicitudes físicas. Sin embargo, la solicitud de Fraccionamiento de Terrenos registra un avance con formulario digital operativo.
- **Desarrollo Económico Local (DEL):** La Licencia de Funcionamiento cuenta con canal digital para solicitud, favoreciendo la competitividad; no obstante, los permisos para rótulos/publicidad siguen en papel.

3. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

1. **Prioridad 1:** Publicar en formato PDF descargable (Nivel 1) los formularios de Licencias de Construcción y Alineamientos en el sitio web oficial para agilizar la fase informativa al usuario.
2. **Prioridad 2:** Integrar el formulario de Agua Potable al sistema de gestión tributaria existente.
3. **Prioridad 3:** Estandarizar los flujos de trabajo internos de la OMDEL para reducir tiempos de respuesta reales en las licencias comerciales.

EJEMPLO 2: INFORME TÉCNICO DE CUELLOS DE BOTELLA Y PROCEDIMIENTOS AVANZADOS

(Inspirado en análisis de capacidad, tiempos de respuesta y Decreto 5-2021)

INFORME TÉCNICO DE CAPACIDAD Y SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES VUM

- **PARA:** Alcalde Municipal
- **DE:** Coordinación VUM / OMDEL
- **FECHA:**
- **ASUNTO:** Análisis de Cuellos de Botella Operativos y Propuesta de Rediseño de Procedimientos

1. ANÁLISIS DE DEMANDA Y TIEMPOS DE RESPUESTA

El diagnóstico operativo permitió identificar el volumen de trámites prioritarios y la brecha entre el tiempo actual de resolución y el tiempo meta deseable: Ejemplo

Servicio Prioritario	Demanda Mensual	Tiempo Actual	Tiempo Meta	Nivel de Madurez Actual
Boleto de Ornato	30 exp.	10 días	1 día	Nivel 0 (Manual)
Licencias de Construcción	20 exp.	8 días	3 días	Nivel 0 (Manual)
Solvencias Municipales	15 exp.	8 días	1 día	Nivel 0 (Manual)
Agua y Drenajes	8 exp.	7 días	3 días	Nivel 0 (Manual)

- **Hallazgo Crítico:** Se registran demoras de hasta 10 días en trámites que deberían ser inmediatos (Solvencias y Boleto de Ornato), provocando insatisfacción en el usuario y retraso en los ingresos municipales.

2. DIAGNÓSTICO DE CUELLOS DE BOTELLA IDENTIFICADOS

1. **Ruta Multidepartamental Excesiva:** Un expediente promedio debe transitar en formato físico por 3 direcciones distintas (Recepción/VUM, Catastro/DMP y Tesorería), acumulando días de espera en los escritorios.
2. **Firma Autógrafa Centralizada:** Las licencias y certificaciones quedan retenidas hasta por 4 días únicamente a la espera de la firma física del Alcalde o Secretario Municipal.
3. **Cero Interoperabilidad:** Inexistencia de conexión entre las bases de datos de Tesorería y Cobros, obligando al vecino a presentar solvencias que la propia municipalidad emite.
4. **Dependencia de Caja Presencial:** Al no disponer de pasarela de pago en línea, el usuario debe realizar filas físicas para la liquidación del arancel.

3. MATRIZ DE SOLUCIÓN: PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES VS. PROCEDIMIENTOS AVANZADOS

Fase del Trámite	Procedimiento Tradicional (Con Cuello de Botella)	Procedimiento Avanzado Propuesto (Rediseño VUM)	Impacto Esperado
Recepción y Requisitos	Exigencia de fotocopias de Solvencia Municipal o DPI emitidos por la propia comuna.	**Eliminación de Autocopia (Decreto 5-2021):** Consulta directa e interna en base de datos. Formulario único digital.	Reducción del 20% en la carga burocrática del usuario.
Evaluación de Expediente	Traslado manual de carpetas de papel entre 3 direcciones.	**Workflow Digital (Sistema CRM/VUM):** Tareas en paralelo. Catastro y DMP dictaminan simultáneamente sobre expediente electrónico.	Reducción del 50% en tiempo de evaluación interna.
Pago del Arancel	Pago en efectivo o cheque únicamente en la caja municipal.	**Pasarela de Pago e Interoperabilidad:** Integración con Banca en Línea y código QR/VisaNet/NeoNet.	Pago inmediato las 24/7 sin hacer filas físicas.
Autorización y Emisión	Espera de firma física autógrafa del funcionario.	**Firma Electrónica Avanzada (FEA):** Emisión automatizada del documento digital con código de verificación QR.	Reducción del tiempo de firma de 4 días a minutos.

4. HOJA DE RUTA DE MODERNIZACIÓN MUNICIPAL

- **Corto Plazo (Inmediato - 30 días):**

    1. Habilitar la **Firma Electrónica Avanzada** para el Alcalde, Secretario Municipal y Directores técnicos.
    2. Emitir acuerdo municipal para aplicar la Ley de Simplificación de Requisitos (Decreto 5-2021) proscribiendo la exigencia de solvencias físicas impresas.
- **Mediano Plazo (60 a 90 días):**
    1. Migrar los formularios de los 4 servicios prioritarios a formatos PDF rellenables y formularios Web en línea (Nivel 1 y 2).
    2. Estandarizar la agenda de inspecciones de campo de la DMP/Agua y Drenajes.
- **Largo Plazo (6 meses):**
    1. Suscribir convenio con la red bancaria (ej. Banrural) o pasarelas privadas para el cobro en línea de arbitrios y licencias.
    2. Adquirir e interconectar el módulo integral VUM (CRM) con la base de datos tributaria municipal.

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y ESTABLECIMIENTO DE LA VENTANILLA ÚNICA MUNICIPAL (VUM)

Objetivo: Proporcionar un marco técnico paso a paso para que la administración municipal reduzca la burocracia, elimine la duplicidad de requisitos, acelere la emisión de licencias comerciales o de construcción y establezca un punto único de atención a empresas y ciudadanos.

1. Principios Orientadores de la Simplificación

Para que la reforma de trámites sea efectiva, la gestión municipal debe basarse en los siguientes criterios técnicos:

- **Ventanilla Única (Punto de Contacto Único):** El usuario entrega documentos y recibe respuestas en un solo lugar (físico o digital), evitando que recorra múltiples dependencias municipales.
- **Principio de "Una Sola Vez":** La municipalidad no debe solicitar al ciudadano documentos que ya obren en su poder o que hayan sido emitidos por la misma institución (por ejemplo, solvencias municipales o certificaciones catastrales internas).
- **Presunción de Buena Fe y Formatos Estandarizados:** Reemplazar inspecciones previas innecesarias por declaraciones juradas en giros de negocio de bajo riesgo.
- **Silencio Administrativo Positivo:** Establecer plazos máximos por trámite; superado el tiempo legal sin resolución ni requerimiento formal, la solicitud se considera aprobada.

2. Ruta de Implementación de la VUM

Inventario y Mapeo de Trámites

Requisito previo: Nombrar un enlace técnico por cada dependencia involucrada.

Consiste en elaborar el catálogo completo de trámites de la municipalidad relacionados con el sector económico (licencia de funcionamiento, rótulos, construcción, uso de suelo, medio ambiente).

- **Acciones:** Mapear el flujo real de cada trámite, contabilizando: número de requisitos solicitados, firmas requeridas, número de dependencias que intervienen, costo fiscal y tiempo total de respuesta desde la solicitud hasta la resolución.

Reingeniería de Procesos

Meta: Reducir como mínimo el 40% del tiempo total de tramitación.

Análisis crítico de cada requisito para eliminar la redundancia y optimizar las inspecciones de campo.

- **Acciones:** Clasificar los negocios según su nivel de riesgo (bajo, medio, alto). Para comercios de **bajo riesgo**, implementar la *Licencia Provisional Inmediata* con fiscalización posterior. Agrupar inspecciones de distintas dependencias (Gestión de Riesgo, Catastro, Salud/Medio Ambiente) en una sola visita conjunta.

Institucionalización y Marco Legal

Requiere aprobación formal por parte del Concejo Municipal.

Creación del respaldo normativo local que regule la operación de la Ventanilla Única Municipal y la simplificación de requisitos.

- **Acciones:** Redactar y aprobar el *Reglamento de Simplificación de Trámites y Funcionamiento de la VUM*, formalizando la reducción de requisitos, el formulario único digital/físico y las tablas oficiales de cobros para evitar discrecionalidad.

Habilitación de la VUM (Física y Digital)

Integración en un solo punto operativo para la atención al público.

Establecimiento del área de atención al ciudadano y la infraestructura tecnológica subyacente.

- **Acciones:** Diseñar un espacio físico accesible con personal capacitado en atención al cliente. De manera complementaria, habilitar un portal en línea para el ingreso de expedientes, seguimiento con código de rastreo (QR/Ticket) y pago electrónico de tasas.

Monitoreo y Medición de Impacto

Evaluación constante mediante indicadores de tiempo y volumen.

Seguimiento periódico para garantizar que los tiempos de respuesta proyectados se cumplan.

- **Acciones:** Medir indicadores clave como tiempo promedio de emisión de licencias, tasa de trámites digitalizados y satisfacción del usuario.

3. Matriz de Análisis y Rediseño de Trámites (Herramienta de Trabajo)

La OMDEL y el equipo técnico de la VUM deben utilizar la siguiente matriz para evaluar y simplificar cada trámite municipal antes de su digitalización:

Nombre del Trámite	Estado Actual (Pasos / Días)	Requisitos Eliminados o Fusionados	Estado Propuesto (Pasos / Días)	Mecanismo de Simplificación
Licencia de Operación Comercial (Bajo Riesgo)	9 pasos / 25 días	Solvencia interna, fotocopia ampliada de DPI, inspección previa	2 pasos / 1 día (Inmediato)	Emisión con Declaración Jurada e inspección ex-post
Permiso de Rótulos y Anuncios	6 pasos / 15 días	Duplicado de planos, concepto de viabilidad separado	2 pasos / 3 días	Formulario único integrado con la Licencia Comercial
Licencia de Construcción Menor	8 pasos / 45 días	Opinión de múltiples comisiones, copias físicas	3 pasos / 10 días	Ventanilla digital y revisión simultánea entre dependencias

4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Para evaluar la efectividad de la Ventanilla Única Municipal frente a las autoridades locales y organizaciones como FUNDESA, se deben monitorear los siguientes indicadores:

1. **Reducción de Tiempo Promedio (Días):** $(T0-T1)/T0\times100$, donde T0 es el tiempo inicial y T1 el tiempo tras la reingeniería.
2. **Índice de Formalización:** Porcentaje de nuevos negocios registrados en el censo que obtienen su licencia comercial tras la simplificación.
3. **Costo Administrativo para el Usuario:** Reducción en el costo total (tasas + traslados + papelería) que incurre el inversionista o comerciante local.

DICTAMEN JURÍDICO NÚMERO [DAJ-XX-202X]

A: HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE [NOMBRE DEL MUNICIPIO]

DE: DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS / ASESORÍA LEGAL MUNICIPAL

ASUNTO: DICTAMEN SOBRE LA PROCEDENCIA LEGAL DEL PROYECTO DE "REGLAMENTO PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y LA CREACIÓN DE LA VENTANILLA ÚNICA MUNICIPAL (VUM)"

FECHA: [Día] de [Mes] de [Año]

I. ANTECEDENTES

Esta Asesoría Jurídica ha tenido a la vista la propuesta técnica del *"Reglamento para la Simplificación de Trámites y la Creación de la Ventanilla Única Municipal (VUM)"*, elaborada e impulsada por la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN).

Dicha iniciativa busca modernizar la administración pública local mediante la reducción de la burocracia, la estandarización de requisitos, la clasificación del riesgo comercial y la centralización de los trámites en un solo punto de atención al usuario.

II. MARCO Y FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El análisis de constitucionalidad y legalidad del referido proyecto de reglamento se sustenta en el ordenamiento jurídico vigente:

1. **Constitución Política de la República de Guatemala:**
    - **Artículo 253 (Autonomía Municipal):** Establece que los municipios son instituciones autónomas que tienen entre sus funciones atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.
    - **Artículo 255 (Recursos Económicos del Municipio):** Faculta a la administración municipal para ajustar sus ingresos a las necesidades fiscales y promover el desarrollo económico local.
2. **Código Municipal (Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República y sus reformas):**
    - **Artículo 3 (Autonomía):** Otorga al municipio capacidad para emitir sus ordenanzas y reglamentos internos.
    - **Artículo 35 (Atribuciones Generales del Concejo Municipal):** Faculta expresamente al Concejo en el **inciso a)** para *emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos*; en el **inciso i)** para *aprobar la organización de las dependencias municipales*; y en el **inciso n)** para *impulsar el desarrollo económico local*.

- **Artículo 68 (Prestación de Servicios Públicos):** Mandata la modernización, eficiencia e innovación en la administración pública municipal.

3. **Ley de Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos (Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República):**
   - Establece el marco regulatorio general para que los órganos de la administración pública adopten el uso de tecnologías de información, reduzcan requisitos innecesarios y eliminen la duplicidad en la recolección de documentos que ya posee la institución.

III. ANÁLISIS JURÍDICO-TÉCNICO

Al evaluar el articulado del reglamento propuesto, se determinan los siguientes hallazgos normativos:

- **Viabilidad Orgánica y Competencia:** El Concejo Municipal ostenta la potestad legal plena para la creación de la Ventanilla Única Municipal (VUM) y la reestructuración de los flujos de trámites, al estar enmarcado dentro de sus competencias autonómicas de organización interna y fomento económico.
- **Garantía del Debido Proceso y Eficiencia:** La incorporación del principio de *"Presunción de Buena Fe"* y la categorización de negocios por *Nivel de Riesgo* no eximen a la Municipalidad de sus facultades de fiscalización, sino que reordenan la inspección al plano *ex-post* (posterior a la emisión), garantizando la seguridad jurídica, la salubridad y el orden público sin frenar el comercio.
- **Legalidad del Silencio Administrativo Positivo:** El plazo máximo estipulado y la figura del silencio administrativo responden al principio constitucional de celeridad, obligando a las dependencias técnicas a actuar con diligencia sin vulnerar la certeza jurídica de los administrados.

IV. CONCLUSIÓN Y DICTAMEN

Con base en las consideraciones constitucionales, legales y técnicas expuestas, esta Dirección de Asuntos Jurídicos concluye que la propuesta de reglamento **NO CONTRADICE NI VULNERA** la Constitución Política de la República, el Código Municipal ni las leyes ordinarias aplicables.

Por lo tanto, se emite **DICTAMEN FAVORABLE** para la aprobación del *"Reglamento para la Simplificación de Trámites y la Creación de la Ventanilla Única Municipal (VUM)"*.

V. RECOMENDACIONES

Se sugiere al Honorable Concejo Municipal proceder con los siguientes pasos:

1. **Someter a Discusión y Votación:** Elevar el presente expediente y el proyecto de reglamento al pleno del Concejo Municipal para su discusión y aprobación formal mediante Acuerdo Municipal.
2. **Publicación y Vigencia:** Disponer la publicación del Acuerdo en el Diario Oficial (*Diario de Centro América*) o en el medio oficial de difusión municipal conforme a lo establecido

en el Código Municipal, para dar cumplimiento al principio de publicidad y vigencia de la norma.

Atentamente,

\

[Nombre del Abogado / Asesor Legal]

Director / Asesor de Asuntos Jurídicos

Municipalidad de [Nombre del Municipio]

Colegiado No. [Número]

CERTIFICACIÓN DE PUNTO DE ACTA DEL CONCEJO MUNICIPAL

EL INFRASCCRITO SECRETARIO MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DE [NOMBRE DEL MUNICIPIO], DEPARTAMENTO DE [DEPARTAMENTO], CERTIFICA:

Que para el efecto tiene a la vista el Libro de Actas de Sesiones del Concejo Municipal, en el cual se encuentra asentada el **Acta Número [XX-202X]**, correspondiente a la Sesión [Ordinaria / Extraordinaria] de fecha [Día] de [Mes] del año [Año], la cual en su **PUNTO [NÚMERO DE PUNTO]** literalmente dice:

PUNTO [NÚMERO DE PUNTO]:

I. CONSIDERACIÓN Y APROBACIÓN DEL REGLAMENTO PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y LA CREACIÓN DE LA VENTANILLA ÚNICA MUNICIPAL (VUM) Y DICTAMEN JURÍDICO CORRESPONDIENTE.

El Alcalde Municipal, [Nombre del Alcalde], toma la palabra y somete a consideración del pleno del Concejo Municipal el expediente técnico relativo a la iniciativa de modernización institucional para la simplificación de trámites administrativos, presentada por la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN).

Seguidamente, el Secretario Municipal procede a dar lectura integra al **Dictamen Jurídico Número [DAJ-XX-202X]**, de fecha [Fecha del Dictamen], emitido por la Dirección de Asuntos Jurídicos de esta Municipalidad, el cual concluye con **DICTAMEN FAVORABLE** al considerar que la propuesta de reglamento no vulnera la Constitución Política de la República, el Código Municipal ni las leyes ordinarias aplicables, estando dentro de las facultades autonómicas de este órgano colegiado su aprobación.

El Honorable Concejo Municipal, tras deliberar ampliamente sobre los beneficios económicos, la reducción de tiempos en licencias comerciales y de construcción, y la facilitación de la inversión local mediante la centralización en la Ventanilla Única Municipal (VUM); y con fundamento en los artículos 253, 254 y 255 de la Constitución Política de la República de Guatemala; 3, 9, 33, 35 e incisos a), i) y n), y 68 del Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República y sus reformas); por **UNANIMIDAD DE VOTOS**:

ACUERDA:

PRIMERO: Tener por recibido y dar por aprobado en todas sus partes el **Dictamen Jurídico Número [DAJ-XX-202X]**, emitido por la Dirección de Asuntos Jurídicos.

SEGUNDO: Aprobar en su totalidad el **"REGLAMENTO PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y LA CREACIÓN DE LA VENTANILLA ÚNICA MUNICIPAL (VUM)"**, el cual consta de cinco (5) capítulos y trece (13) artículos.

TERCERO: Instruir a la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL), a la Dirección de Administración Tributaria Municipal (DATM) y a la Dirección de Informática para que inicien de inmediato las acciones técnicas, logísticas y presupuestarias necesarias para la puesta en marcha de la VUM y la simplificación de los procedimientos internos.

CUARTO: Autorizar al Alcalde Municipal y al Secretario Municipal para realizar las publicaciones correspondientes en el Diario Oficial o en el medio oficial de difusión municipal para dar cumplimiento a su entrada en vigencia conforme a la ley.

QUINTO: Comuníquese a las dependencias municipales para su estricto cumplimiento.

Y, para remitir a donde corresponde y para los efectos legales pertinentes, extiendo, firmo y sello la presente **CERTIFICACIÓN DE PUNTO DE ACTA**, contenida en [Número de hojas] hojas de papel membretado de la institución, en el municipio de [Nombre del Municipio], departamento de [Departamento], a los [Día] días del mes de [Mes] del año [Año].

[Nombre del Secretario Municipal]

Secretario Municipal

Municipalidad de [Nombre del Municipio]

Vo. Bo.

[Nombre del Alcalde Municipal]

Alcalde Municipal

Municipalidad de [Nombre del Municipio]

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL

GUÍA ORIENTATIVA PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS Y DE GASTRONOMÍA EN MUNICIPIOS

Documento Técnico de Desarrollo Económico Local

Elaborado por:
Dirección General de Fomento Municipal
Agosto 2026

Introducción

El desarrollo económico local en los municipios representa un desafío estratégico debido a las limitaciones estructurales, presupuestarias y de capacidades instaladas que caracterizan a estos territorios. Sin embargo, estas mismas demarcaciones suelen albergar un incalculable valor de riqueza patrimonial, tradiciones vivas, saberes culinarios ancestrales y atractivos naturales únicos que constituyen una ventaja competitiva excepcional.

Bajo este contexto, el turismo y la gastronomía se posicionan como alternativas viables, de bajo costo de inversión inicial y de alto impacto social, capaces de dinamizar la economía local, generar empleo inclusivo y revalorizar la identidad cultural de las comunidades.

La presente **Guía Orientativa para la Ejecución de Proyectos Turísticos y de Gastronomía en Municipios Tipo C** ha sido diseñada como un instrumento técnico y metodológico dirigido a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL), comisiones de fomento (como las COFETARN) y líderes comunitarios. Su propósito central es ofrecer una hoja de ruta práctica y estructurada que abarca desde la identificación y priorización de recursos hasta la formalización, gobernanza y comercialización de los proyectos.

El documento se divide en cuatro fases operativas fundamentales:

1. **Diagnóstico Rápido y Jerarquización:** Mediante inventarios de recursos, matrices de viabilidad y mapeo de actores clave para reconocer el potencial real del territorio.
2. **Diseño del Producto (Modelo de Producto Mínimo Viable):** Enfocado en la estructuración de experiencias narrativas, cadenas cortas de comercialización ("Kilómetro Cero") y estandarización básica de la oferta.
3. **Formalización, Gobernanza y Buenas Prácticas:** Estableciendo comités gestores locales y protocolos simplificados de higiene y calidad adaptados a la realidad rural.
4. **Promoción de Bajo Costo y Cronograma de Ejecución:** Diseñado para asegurar la sostenibilidad institucional y un despliegue ordenado a lo largo de 12 meses.

Con la implementación de esta guía, se busca dotar a los gobiernos locales y actores comunitarios de herramientas funcionales que garanticen el éxito operativo de las iniciativas turísticas y gastronómicas, transformando el patrimonio local en un motor sostenible de desarrollo y bienestar para las familias del municipio.

Lista de Acrónimos

- **INFOM:** Instituto de Fomento Municipal
- **OMDEL:** Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
- **COFETARN:** Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales
- **PMV:** Producto Mínimo Viable
- **COCODE:** Consejo Comunitario de Desarrollo

Guía Orientativa para la Ejecución de Proyectos Turísticos y de Gastronomía en Municipios

Presentación y Marco Conceptual

La presente guía metodológica está diseñada específicamente para los municipios clasificados como Tipo C, orientando el desarrollo e implementación de proyectos turísticos y gastronómicos como motores de dinamización económica local. En estos territorios, caracterizados por retos significativos en infraestructura y capacidades instaladas, el turismo y la gastronomía se posicionan como alternativas estratégicas de bajo costo de inversión inicial y alto impacto social, apalancándose en la autenticidad cultural y la riqueza patrimonial.

Fase I: Diagnóstico Rápido y Jerarquización de Atractivos

Antes de ejecutar cualquier intervención, es indispensable realizar un levantamiento participativo de los recursos disponibles utilizando metodologías de priorización sectorial:

- **Inventario de Recursos:** Identificación de atractivos naturales, culturales, tradiciones vivas y saberes culinarios ancestrales.
- **Matriz de Evaluación de Viabilidad:** Análisis del estado de conservación, autenticidad del producto, accesibilidad vial y cercanía a centros urbanos secundarios.
- **Mapeo de Actores Clave:** Identificación de líderes comunitarios, cocineras tradicionales, pequeños productores agrícolas y artesanos dispuestos a participar en la cadena de valor turística.

1. INVENTARIO DE RECURSOS.

1.1 Propósito

El presente documento establece el instrumento técnico y las directrices operativas para el levantamiento, clasificación y registro de los recursos turísticos y gastronómicos en municipios clasificados como Tipo C. Su propósito es dotar a las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y comisiones locales de una herramienta estandarizada que permita identificar la riqueza patrimonial, natural y culinaria disponible, asegurando un punto de partida riguroso para la planificación y el desarrollo económico local.

1.2 Tipología y Clasificación de Recursos

Para ordenar el levantamiento en campo, los recursos se dividen en cuatro categorías principales adaptadas al contexto de los municipios Tipo C:

- **Categoría A: Patrimonio Gastronómico y Saberes Culinarios:** Platillos tradicionales, bebidas ancestrales, métodos de preparación artesanales, mercados locales y portadores de saberes culinarios (cocineras tradicionales).
- **Categoría B: Atractivos Naturales y Paisajísticos:** Miradores, senderos, fuentes de agua (ríos, cascadas), formaciones geográficas y áreas verdes con potencial para ecoturismo o turismo de aventura de bajo impacto.
- **Categoría C: Patrimonio Cultural, Histórico y Arquitectónico:** Sitios de interés histórico, edificaciones coloniales o tradicionales, expresiones de arte popular, cofradías, festividades patronales y tradiciones orales.
- **Categoría D: Servicios y Facilidades Complementarias:** Alojamientos comunitarios, pequeños comedores o abastos locales, guías comunitarios locales y espacios de venta de artesanías.

1.3 Directrices Operativas para la Ejecución del Inventario

Paso 1: Organización y Preparación del Equipo de Campo

- Designar un equipo facilitador integrado por personal de la OMDEL, delegados de comisiones municipales de fomento económico y líderes comunitarios voluntarios.
- Revisar fuentes secundarias disponibles (registros municipales previos, monografías, mapas y listados de artesanos o productores).

Paso 2: Aplicación de la Ficha Técnica de Campo

Durante las visitas in situ, el equipo completará la siguiente estructura de información por cada recurso identificado:

Apartado de la Ficha	Información Requerida	Propósito Técnico
1. Identificación Básica	Nombre del recurso, categoría, ubicación exacta (cantón, aldea, coordenadas o referencias viales) y autor del registro.	Ubicar espacialmente el recurso dentro del territorio municipal.
2. Descripción y Singularidad	Historia, tradición asociada, ingredientes principales (en gastronomía), estado actual y elementos que lo hacen único frente a otros municipios.	Determinar el valor identitario y el potencial de diferenciación.
3. Estado de Conservación e Infraestructura	Nivel de preservación (bueno, regular, deteriorado), vías de acceso disponibles y	Evaluar las condiciones iniciales de intervención y riesgos.

Apartado de la Ficha	Información Requerida	Propósito Técnico
	servicios básicos colindantes (agua, energía, señal).	
4. Capacidad de Gestión Local	Disponibilidad de la familia, grupo o comunidad para recibir visitantes y participar en capacitaciones técnicas.	Garantizar la sostenibilidad social y el compromiso comunitario.

Paso 3: Consolidación y Sistematización

- Digitalizar la información recopilada en una base de datos o matriz unificada a nivel municipal.
- Mapear geográficamente los recursos inventariados para facilitar su integración posterior en rutas turísticas o gastronómicas.

4. Recomendaciones de Uso

El inventario no debe verse como un registro estático, sino como un documento vivo que la OMDEL actualizará de manera anual para incorporar nuevos emprendimientos, evaluar la evolución de los atractivos y orientar de forma equitativa los programas de capacitación y apoyo financiero en los municipios Tipo C.

2. Matriz de Evaluación de Viabilidad: Análisis del estado de conservación, autenticidad del producto, accesibilidad vial y cercanía a centros urbanos secundarios.

2.1 Propósito

La presente matriz y sus directrices operativas constituyen un instrumento técnico diseñado para evaluar, filtrar y priorizar iniciativas turísticas y gastronómicas en municipios clasificados como Tipo C. Su objetivo principal es optimizar los recursos locales limitados, garantizando que los proyectos seleccionados posean viabilidad técnica, sostenibilidad comunitaria y potencial real de dinamización económica sin requerir altas inversiones iniciales en infraestructura.

2.2. Estructura de la Matriz de Evaluación de Viabilidad

La herramienta califica cada propuesta o recurso evaluado bajo cuatro ejes fundamentales, asignando una ponderación porcentual acorde a su criticidad en contextos de municipios Tipo C:

Eje de Evaluación	Ponderación	Criterios de Calificación (1 a 5 puntos)	Medio de Verificación
1. Autenticidad e Identidad Cultural	30%	Grado de arraigo histórico, singularidad del atractivo, participación de portadores de saberes tradicionales (cocineras, artesanos, guías locales) y bajo riesgo de aculturación.	Ficha de inventario cultural y entrevistas a líderes comunitarios.
2. Accesibilidad y Conectividad	25%	Estado de las vías de acceso (pavimentado, terracería transitable), distancia a cabeceras departamentales	Inspección de campo y mapas de vialidad municipal.

Eje de Evaluación	Ponderación	Criterios de Calificación (1 a 5 puntos)	Medio de Verificación
		o rutas secundarias y disponibilidad de transporte público básico.	
3. Capacidad Organizativa y Comunitaria	25%	Nivel de asociatividad local, existencia de comités formales o informales (ej. COFETARN), disposición de la comunidad para la co-gestión y liderazgo local activo.	Actas de reuniones participativas y talleres de sensibilización.
4. Sostenibilidad y Inversión Inicial	20%	Bajo costo de habilitación (infraestructura existente reutilizable), impacto ambiental mínimo, manejo adecuado de residuos y retorno económico a corto plazo para las familias locales.	Evaluación preliminar de costos e impacto ambiental básico.

2.3. Directrices Operativas para la Aplicación de la Matriz

Paso 1: Preparación y Delimitación del Territorio

- Conformar un equipo evaluador multidisciplinario integrado por la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL), la comisión municipal correspondiente y referentes comunitarios.
- Definir el ámbito geográfico de intervención (aldea, cantón o microrregión) a evaluar.

Paso 2: Ponderación y Calificación en Campo

- Aplicar visitas de campo in situ para verificar los cuatro ejes de la matriz mediante observación directa y entrevistas semiestructuradas.
- Calificar cada criterio en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Deficiente/Inviable y 5 es Óptimo/Alto).
- Multiplicar la calificación obtenida por el porcentaje de ponderación de cada eje para obtener el puntaje ponderado final.
- **Baja Viabilidad / Inviable (Puntaje Menor a 60 puntos):** Se descarta temporalmente la inversión debido a riesgos críticos de sostenibilidad, aislamiento extremo o nula organización comunitaria.

Paso 3: Criterios de Decisión y Umbrales de Viabilidad

1. **Alta Viabilidad (Puntaje Total de 80 a 100 puntos):** El proyecto o recurso califica para ejecución inmediata bajo el modelo de Producto Mínimo Viable (PMV). Se prioriza en el plan operativo anual de la OMDEL.
2. **Viabilidad Condicionada (Puntaje Total de 60 a 79 puntos):** Requiere la implementación previa de acciones de fortalecimiento (capacitación en manipulación de alimentos, mejoras menores en accesibilidad o fortalecimiento organizativo) antes de su lanzamiento al mercado.

2.4. Recomendaciones para el Seguimiento

La matriz debe revisarse de forma anual para reevaluar proyectos en fase condicionada y medir la evolución de los indicadores comunitarios y económicos en los municipios Tipo C. El uso

transparente de este instrumento garantiza la equidad en la asignación de apoyos técnicos y presupuestarios a nivel local.

3. Mapeo de Actores Clave: Identificación de líderes comunitarios, cocineras tradicionales, pequeños productores agrícolas y artesanos dispuestos a participar en la cadena de valor turística.

3.1 Propósito

El mapeo de actores clave es un instrumento estratégico fundamental para garantizar la gobernanza, la participación comunitaria y la sostenibilidad de los proyectos turísticos y gastronómicos en municipios clasificados como Tipo C. Su propósito es identificar, clasificar y vincular a los diferentes grupos, instituciones y líderes locales cuya cooperación, recursos o liderazgo son determinantes para el éxito de las iniciativas de desarrollo económico local.

3.2 Tipología de Actores Clave

Para un análisis integral en el contexto municipal, los actores se agrupan en cuatro sectores principales:

- **Sector Público (Institucional):** Gobierno municipal (alcaldía, concejo), Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL), comisiones municipales (COFETARN) y delegaciones gubernamentales con presencia local.
- **Sector Comunitario y Social:** Líderes comunitarios, cocineras tradicionales, asociaciones de agricultores, artesanos, comités de desarrollo (COCODE) y organizaciones de mujeres o jóvenes.
- **Sector Privado Local:** Propietarios de pequeños comedores, tiendas de abastos, transportistas locales, guías comunitarios y pequeños emprendedores de servicios.
- **Sector Academia y Apoyo Externo:** Centros educativos locales, organizaciones no gubernamentales (ONG), redes de gestores y programas de asistencia técnica institucional.

3.3 Matriz de Poder, Interés e Influencia

Para determinar el nivel de relacionamiento y prioridad de cada actor identificado, se utiliza una matriz de clasificación:

Categoría de Actor	Nivel de Interés en el Proyecto	Nivel de Poder/Influencia	Estrategia de Gestión y Articulación
Jugadores Clave (Alta Prioridad)	Alto	Alto	Involucrar activamente en la co-creación, toma de decisiones y liderazgo operativo del comité gestor.
Mantener Satisfechos	Bajo	Alto	Informar periódicamente, atender expectativas y evitar resistencias institucionales o políticas.
Mantener Informados	Alto	Bajo	Capacitar constantemente, integrar en talleres participativos y empoderar en la ejecución técnica.
Monitoreo Mínimo	Bajo	Bajo	Mantener canales abiertos de comunicación general sin desviar recursos prioritarios.

3.4. Directrices Operativas para la Ejecución del Mapeo

Paso 1: Diseño y Convocatoria del Talleres Participativos

- Conformar un grupo facilitador liderado por la OMDEL para diseñar las sesiones de levantamiento de información con representantes locales.
- Organizar mesas de trabajo sectoriales para asegurar que ningún grupo (especialmente cocineras tradicionales y pequeños productores) quede excluido.

Paso 2: Levantamiento y Caracterización

- Aplicar fichas breves de registro que incluyan: nombre del actor o organización, rol actual, nivel de influencia, recursos o saberes que aporta y datos de contacto directo.
- Identificar posibles tensiones, antecedentes de colaboración o liderazgos emergentes en el territorio.

Paso 3: Establecimiento de Alianzas y Formalización

- Formalizar la participación de los actores clave mediante actas de entendimiento o la conformación oficial del comité gestor local del proyecto.
- Definir responsabilidades claras en las distintas fases del desarrollo turístico o gastronómico (capacitación, producción, promoción y logística).

3.5. Recomendaciones de Seguimiento

El mapeo de actores debe mantenerse actualizado de forma continua por la OMDEL, ya que la dinámica social y política de los municipios Tipo C evoluciona constantemente. Una red de actores sólida y bien articulada es la mejor garantía para la continuidad de los proyectos más allá de las administraciones municipales temporales.

Fase II: Diseño del Producto Turístico y Gastronómico (Modelo de Producto Mínimo Viable)

Para mitigar riesgos financieros en municipios Tipo C, se promueve el desarrollo de experiencias escalables:

1.Estructuración de la Experiencia: Conectar la historia local con la oferta gastronómica (por ejemplo, rutas del maíz, café, cacao o platillos tradicionales en riesgo de perderse).

Este proceso busca transformar un platillo, ingrediente o tradición en una vivencia turística significativa mediante la conexión emocional y cultural.

- **Paso 1.1: Identificación del Eje Narrativo Central:** Seleccionar junto con los portadores de saberes (cocineras tradicionales, ancianos, agricultores) el ingrediente o platillo ancla que posea mayor arraigo histórico en el municipio (ej. maíz nativo, cacao, café de altura o recetas en riesgo de extinción).
- **Paso 1.2: Construcción del Guion Histórico-Cultural:** Redactar una breve narrativa que explique el origen del producto, su vínculo con el territorio y el significado cultural de su preparación (el "relato detrás del plato").
- **Paso 1.3: Diseño del Recorrido Vivencial:** Planificar la experiencia del visitante incorporando momentos clave: bienvenida, explicación del cultivo o recolección,

demostración de la preparación artesanal, degustación guiada y cierre con intercambio de saberes.

- **Paso 1.4: Validación Comunitaria:** Presentar la estructura de la experiencia a la comunidad y a los prestadores locales para asegurar su autenticidad y el respeto por las tradiciones locales.

2.Cadenas Cortas de Comercialización (Modelo Kilómetro Cero): Fomentar que los emprendimientos gastronómicos se abastezcan directamente de los agricultores locales, reteniendo el valor económico en el territorio.

Este componente asegura que el valor económico de la actividad turística y gastronómica permanezca dentro del municipio, vinculando directamente la producción agrícola con los servicios locales.

- **Paso 2.1: Mapeo de Oferta y Demanda Local:** Realizar un inventario cruzado entre los pequeños productores agrícolas locales (hortalizas, granos, frutas) y los emprendedores gastronómicos (comedores, cocineras tradicionales, hospedajes).
- **Paso 2.2: Rueda de Negocios y Encuentros Directos:** Organizar espacios de concertación facilitados por la OMDEL para acordar volúmenes de consumo, periodicidad de entrega y precios justos sin intermediarios.
- **Paso 2.3: Establecimiento de Acuerdos de Abastecimiento:** Formalizar alianzas de suministro directo (compromisos de compra local) bajo criterios de calidad y estacionalidad de las cosechas.
- **Paso 2.4: Sello de Identidad "Kilómetro Cero":** Promover distintivos visuales en los establecimientos gastronómicos que certifiquen que sus insumos provienen de agricultores del mismo municipio, fortaleciendo la confianza del visitante.

3. Estandarización Básica: Definición de porciones, costos justos y relatos identitarios que acompañen cada platillo o servicio guiado.

La estandarización busca garantizar la calidad constante del producto y la rentabilidad del emprendimiento sin perder la esencia artesanal.

- **Paso 3.1: Definición de Recetas Estándar:** Registrar las cantidades exactas de ingredientes y los pasos de preparación junto con los hacedores locales, utilizando medidas accesibles (tazas, gramos, porciones estandarizadas) para asegurar uniformidad en el sabor y presentación.
- **Paso 3.2: Cálculo de Costos de Producción:** Sumar el costo real de los insumos locales (utilizando la cadena corta), el valor del tiempo de trabajo y un porcentaje básico para reposición y utilidad, estableciendo un precio de venta justo y rentable.
- **Paso 3.3: Integración del Relato Identitario:** Capacitar al personal o al prestador del servicio para que cada platillo o servicio guiado se entregue acompañado de su respectiva explicación histórica o cultural.
- **Paso 3.4: Control de Calidad y Retroalimentación:** Implementar fichas sencillas de evaluación donde los visitantes califiquen la experiencia, el sabor y la atención, permitiendo ajustes continuos en el servicio.

4. Recomendaciones de Implementación

La aplicación consecutiva de estos tres pasos garantiza que los proyectos turísticos y gastronómicos en municipios Tipo C sean auténticos, financieramente sostenibles para las familias locales y atractivos para el mercado regional.

Fase III: Formalización, Gobernanza y Buenas Prácticas. La sostenibilidad institucional y operativa de los proyectos requiere de un marco básico de organización:

Creación de Comités Gestores Locales: Articulación entre la municipalidad, comisiones locales (como COFETARN u oficinas equivalentes) y el sector privado comunitario.

- **Protocolos Simplificados de Higiene y Calidad:** Implementación de guías prácticas de manipulación de alimentos y atención al visitante adaptadas a pequeños emprendimientos rurales, garantizando la seguridad sin exigir infraestructura compleja.

  Los **Protocolos Simplificados de Higiene y Calidad** son herramientas prácticas y accesibles diseñadas para que los pequeños emprendimientos rurales y comunitarios adopten buenas prácticas en la manipulación de alimentos y en la atención al visitante. Su aplicación y ejemplos por cada punto clave se detallan a continuación:

- **Adaptación a la Realidad Local:** Consisten en guías y normativas flexibles que se ajustan a las condiciones reales de los emprendedores rurales, evitando requerir inversiones costosas en infraestructura compleja o remodelaciones avanzadas.
  - *Ejemplo:* En lugar de exigir paredes de azulejos importados o campanas extractoras industriales de alto costo, el protocolo permite el uso de superficies limpias de fácil lavado, pintura lavable y una correcta ventilación natural en la cocina comunitaria.
- **Seguridad Alimentaria Garantizada:** Establecen pautas básicas y efectivas de limpieza, almacenamiento y preparación de alimentos para prevenir riesgos de contaminación y proteger la salud de los consumidores.
  - *Ejemplo:* Implementar el uso obligatorio de cofias o pañuelos para el cabello, lavado frecuente de manos con agua y jabón antes de manipular ingredientes, y el almacenamiento separado de carnes crudas y alimentos cocidos en recipientes tapados.
- **Mejora en la Atención al Visitante:** Incluyen lineamientos sencillos sobre servicio al cliente, amabilidad y presentación, elevando la calidad de la experiencia turística sin intimidar a los prestadores locales con procesos burocráticos o técnicos excesivos.

- *Ejemplo:* Capacitar a las cocineras tradicionales para que reciban al turista con una sonrisa, expliquen de manera cálida la historia familiar o comunitaria detrás del platillo servido y mantengan el área de mesas ordenada y limpia.

- **Orientación para la Formalización**: Facilitación de trámites municipales simplificados (como licencias de operación de bajo impacto o registros artesanales).

Fase IV: Promoción de Bajo Costo y Comercialización. Estrategias de visibilidad adaptadas a presupuestos municipales limitados:

Señalización Turística Homologada: Colocación de rótulos informativos en puntos clave de ingreso y dentro del municipio.

- **Directorio Digital Básico:** Integración de los prestadores de servicios en mapas digitales de libre acceso y redes sociales institucionales.
- **Eventos Ancla y Estacionalidad:** Creación de ferias gastronómicas o festivales temáticos vinculados a las cosechas o festividades patronales para atraer visitantes regionales.
- Plan de Implementación Operativa (Cronograma Sugerido de 12 Meses)

Fase Temporal	Actividades Principales	Resultados Esperados
Mes 1 a 3	Mapeo participativo, talleres de sensibilización comunitaria y levantamiento de inventarios.	Diagnóstico base y comité gestor conformado.
Mes 4 a 6	Capacitación técnica en atención al cliente, manipulación de alimentos y estandarización.	Emprendedores capacitados y productos definidos.
Mes 7 a 9	Prueba piloto de la ruta o proyecto con grupos focales y prensa regional.	Ajustes operativos y corrección de deficiencias.
Mes 10 a 12	Lanzamiento oficial, activación de canales digitales y eventos ancla.	Proyecto operando y generando ingresos locales.

proyectos turísticos y gastronómicos en municipios Tipo C depende fundamentalmente del empoderamiento de la comunidad local y del acompañamiento técnico constante por parte de las instancias municipales de fomento económico. Se recomienda dar seguimiento periódico a los indicadores de satisfacción del visitante y al impacto en la economía familiar de los participantes.



Guía Orientativa para el funcionamiento adecuado de las OMDEL y COFETARN y Plan de Fortalecimiento Institucional.

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

El Instituto de Fomento Municipal (INFOM), en cumplimiento de su mandato constitucional de promover el desarrollo de la autonomía municipal y dar asistencia técnica a los gobiernos locales, presenta la **Guía Indicativa para el Funcionamiento Adecuado de las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL) y la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) para Municipios TIPO C**

El Desarrollo Económico Local (DEL) en los **municipios Tipo C** representa una palanca clave para dinamizar el mercado regional, atraer inversiones productivas y formalizar el tejido empresarial. Dada la complejidad urbana y la escala fiscal de esta categoría municipal, el DEL demanda una estructura institucional moderna, articulada e innovadora, capaz de traducir la competitividad territorial en empleo formal, diversificación económica y desarrollo sostenible para su población.

Este documento técnico ha sido elaborado bajo la coordinación de la Dirección General de Fortalecimiento Municipal del INFOM. Su propósito central es brindar un marco normativo, metodológico y operativo estandarizado para optimizar la gobernanza del desarrollo económico local a través de tres pilares fundamentales:

1. **La COFETARN como órgano político y decisorio del Concejo Municipal:** Responsable de la emisión de dictámenes, formulación de políticas públicas locales e incentivos para la competitividad.
2. **La OMDEL como brazo ejecutor y técnico:** Diseñada bajo una estructura de tres unidades operativas especializadas (*Clima de Negocios e Inversiones*, *Especialización e Innovación*, y *Capital Humano y Empleo Local*) que actúa además como Secretaría Técnica de la COFETARN.
3. **El COMUDE y las mesas de concertación (CDEL):** Espacios de participación e interlocución legítima entre el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil.

Con la entrega de esta guía, el INFOM pone a disposición de las autoridades municipales, equipos técnicos y actores territoriales un instrumento práctico que integra el marco legal aplicable, la propuesta de reglamentación interna, el manual de organización y funciones (MOF), los procedimientos de la Ventanilla Única Municipal (VUM) y un sistema de monitoreo basado en Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).
Confiamos en que este esfuerzo contribuirá a consolidar municipios más competitivos, inclusivos y sostenibles en beneficio de toda la ciudadanía.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Para facilitar la lectura y comprensión del presente documento, se detalla la terminología y acrónimos utilizados en el texto:

ACRÓNIMO / SIGLA	SIGNIFICADO / DEFINICIÓN INSTITUCIONAL
APE	Áreas Productivas Estratégicas
CDEL	Consejo o Comisión de Desarrollo Económico Local
COFETARN	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales del Concejo Municipal
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CPRG	Constitución Política de la República de Guatemala
DEL	Desarrollo Económico Local
IAE	Impuesto sobre Actividades Económicas (o patentes comerciales locales)
IC	Impuesto sobre Construcción (licencias de edificación)
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
I+D	Investigación y Desarrollo
KPI	*Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Desempeño)
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MINECO	Ministerio de Economía de Guatemala
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MOF	Manual de Organización y Funciones
OMDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
POA	Plan Operativo Anual
VUM	Ventanilla Única Municipal

PRONTUARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL -MUNICIPALIDAD DE RIO HONDO/ZACAPA
OCTUBRE 2026
INDICE GENERAL

1.	Marco Legal y Conceptual de la COFETARN y COMUDE	4
2.	Guía para elaborar un reglamento orgánico interno de la COFETARN	5
3.	Principios y Normas Técnicas aplicables	5
4.	Ejemplo de una estructura orgánica ideal de la OMDEL (Municipios TIPO C)	7
5.	Guía para el reglamento orgánico de la OMDEL	8
6.	Guía base para la elaboración del Manual de Procedimientos Operativos de la OMDEL	14
7.	Guía base para el Manual de Organización y Funciones (MOF)	15
8.	Proceso pera la elaboración e implementación del MOF de la OMDEL (Municipios TIPO C)	20
9.	Estructura Formal del MOF de la OMDEL	22
10.	Reglas Técnicas de Diseño Aplicadas a la OMDEL	23
11.	Dependencias que responden directamente al Concejo o Alcaldía	25

1.MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL DE LA COFETARN Y COMUDE

1.1 Base Legal Constitucional y Municipal

- **Constitución Política de la República de Guatemala (CPRG) - Art. 2:** Garantizar el desarrollo integral de la persona.
- **CPRG - Art. 119 (incisos a y c):** Promover el desarrollo económico de la Nación y la conservación de recursos naturales de forma eficiente.
- **CPRG - Art. 255:** Obligación de las corporaciones municipales de procurar el fortalecimiento económico de sus municipios.
- **Código Municipal (CM) - Art. 3:** Ejercicio de la autonomía municipal en la administración de sus recursos, ordenamiento territorial y fortalecimiento económico.
- **CM - Art. 36 (Numeral 4):** Manda la creación obligatoria de la COFETARN en la primera sesión anual del Concejo.
- **CM - Art. 37:** Autoriza a las comisiones del Concejo a solicitar asesoría profesional de entidades públicas o privadas.
- **CM - Art. 54 (inciso d):** Establece las obligaciones de los concejales y síndicos de integrar y desempeñar con prontitud las comisiones designadas.
- **Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Ley CDUR) - Arts. 1, 3, 11, 12 y 24:** Regulan la participación ciudadana en el COMUDE y facultan la creación de comisiones de trabajo para apoyar en la descentralización y economía municipal.

1.2 Cuadro Comparativo: COFETARN (Concejo) vs. Comisión Económica (COMUDE)

Característica	COFETARN (Concejo Municipal)	Comisión Económica/Ambiental (COMUDE)
Ámbito Administrativo	Gobierno Municipal / Órgano Decisorio	Sistema de Consejos de Desarrollo / Órgano Participativo
Integración	Exclusivamente por Síndicos y Concejales (electos popularmente).	Representantes de sectores civiles, comunitarios e institucionales acreditados.
Potencial de Incidencia	Alta Agilidad: Presenta dictámenes directos al Concejo Municipal (sesiones semanales).	Moderada: Presenta propuestas al pleno del COMUDE (sesiones mensuales).

2. GUÍA PARA ELABORAR UN REGLAMENTO ORGÁNICO INTERNO DE LA COFETARN

2.1.: DISPOSICIONES GENERALES

- **Artículo 1. Base Legal y Naturaleza:** La COFETARN es un órgano colegiado y consultivo del Concejo Municipal, de integración obligatoria según el Art. 36 numeral 4 del Código Municipal.
- **Artículo 2. Objeto:** Normar la integración, funciones y operatividad de la COFETARN y sus instancias técnicas de apoyo.
- **Artículo 3. Propósito Fundamental:** Formular y proponer políticas, planes, programas e incentivos para el desarrollo económico local, el turismo y la sostenibilidad ambiental.

2.2.: DE LA INTEGRACIÓN Y ESTRUCTURA

- **Artículo 4. Integración:** Conformada por Concejales y/o Síndicos designados en la primera sesión ordinaria anual del Concejo Municipal.
- **Artículo 5. Cargos Directivos:** Se constituyen de la siguiente manera:
  - **1. Presidente:** Concejal o Síndico encargado de la dirección, representación y elevación de propuestas.
  - **2. Secretario:** Integrante del Concejo encargado del registro documental y actas.
  - **3. Vocal:** Integrante del Concejo que apoya y suplanta en ausencias.
- **Artículo 6. Estructuras de Apoyo Técnico:** Instancias autorizadas según el Art. 37 del CM:
  - **• COFETARN Ampliada:** Espacio de concertación público-privada con sectores productivos, académicos y gremiales.
  - **• Mesas Técnicas:** Subdivisiones especializadas (Mesa Técnica de Desarrollo Económico/Turismo y Mesa Técnica de Ambiente/Recursos Naturales).

2.3: DE LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONAMIENTO

- **Artículo 7. Atribuciones del Presidente:** Convocar a reuniones, proponer la agenda, representar a la comisión y elevar los dictámenes al pleno del Concejo.
- **Artículo 8. Atribuciones del Secretario:** Elaborar convocatorias, llevar el libro de actas autorizado y gestionar los archivos técnicos.
- **Artículo 9. Atribuciones de las Mesas Técnicas:** Emitir opiniones especializadas y elaborar propuestas técnicas (sin voto formal en el Concejo).
- **Artículo 10. Régimen de Sesiones:** Sesionará ordinariamente al menos una vez al mes. Las actas deberán constar en el libro correspondiente y ser compartidas al Concejo.

3. PRINCIPIOS Y NORMAS TÉCNICAS APLICABLES

A continuación, se presentan de manera estructurada los **principios rectores** y las **normas técnicas aplicables** para el establecimiento y operación de una Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL):

3.1. PRINCIPIOS RECTORES DE LA OMDEL

1. **Autonomía y Fortalecimiento Municipal:**
   - **Principio:** Ejercicio pleno de las facultades municipales para administrar recursos, ordenar el territorio y gestionar el desarrollo económico.
   - **Aplicación:** Fundamentado en el Art. 255 de la CPRG y el Art. 3 del Código Municipal, los cuales obligan a las corporaciones municipales a procurar el crecimiento productivo de su jurisdicción.
2. **Articulación y Gobernanza Multinivel:**
   - **Principio:** Coordinación armónica entre el nivel político-decisorio, el nivel participativo/comunitario y la ejecución técnica.
   - **Aplicación:** La OMDEL opera en directa articulación como brazo ejecutor de la COFETARN (órgano del Concejo Municipal) y en diálogo permanente con la Comisión Económica del COMUDE / CDEL.
3. **Celeridad y Eficiencia Administrativa:**
   - **Principio:** Simplificación de trámites y agilización de la gestión pública municipal.
   - **Aplicación:** Implementación de la Ventanilla Única Municipal (VUM) y aplicación de mecanismos como el *Silencio Administrativo Positivo* para garantizar respuestas oportunas a inversionistas y emprendedores.
4. **Sostenibilidad y Enfoque Ambiental:**
   - **Principio:** Integración equilibrada entre el dinamismo económico local y la conservación de los recursos naturales.
   - **Aplicación:** Impulso de modelos de economía circular, simbiosis industrial, compras públicas verdes y adopción de tecnologías limpias en las MIPYMES.
5. **Inclusión Social y Valor Agregado Territorial:**
   - **Principio:** Priorización del talento y la contratación local para dinamizar el mercado de trabajo del municipio.
   - **Aplicación:** Incorporación de la *Cláusula Social* de contratación de mano de obra local en obras públicas e incentivos fiscales, sumado al desarrollo de competencias laborales.

3.2. NORMAS TÉCNICAS APLICABLES

1. Normas Técnicas de Organización y Estructura Funcional

- **Norma de Integración Orgánica:** La OMDEL se adscribe jerárquicamente a la Alcaldía Municipal y actúa formalmente como Secretaría Técnica de la COFETARN y del CDEL.
- **Norma de Especialización Operativa:** La OMDEL en municipios TIPO C debe estructurarse mediante tres unidades especializadas:
  - **Unidad de Clima de Negocios e Inversiones:** Administra la VUM, la exención de impuestos (IAE e IC) y la Guía del Inversor.
  - **Unidad de Especialización Inteligente, Innovación y Economía Circular:** Coordina las Mesas Sectoriales en Áreas de Prioridad Estratégica (APE), capital semilla y proyectos de sostenibilidad.

- **Unidad de Capital Humano y Empleo Local:** Gestiona diagnósticos de brechas laborales, el programa de becas "Talento Local", formación dual (INTECAP) y la Bolsa de Empleo Municipal.

2. Normas Técnicas Procedimentales y Operativas

- **Norma de Elaboración Reglamentaria (Tres Pasos):** El régimen normativo impulsado por la OMDEL requiere: 1) Formulación técnica por OMDEL/Alcaldía, 2) Dictamen Técnico Favorable de la COFETARN, y 3) Aprobación del Concejo Municipal vía Acuerdo o Punto de Acta.
- **Norma de Gestión de Incentivos Fiscales:** La concesión de incentivos o exoneraciones tributarias debe condicionarse a evaluaciones objetivas de generación de empleo directo e inversión en I+D, acompañadas de auditorías anuales de verificación.
- **Norma de Ventanilla Única Municipal (VUM):** Establecimiento de flujos de trámite simultáneos con las unidades de Urbanismo, Servicios y Ambiente, asignando plazos estrictos de resolución.

3. Normas Técnicas de Planificación, Monitoreo y Evaluación

- **Norma de Alineación Estratégica:** Las acciones de la OMDEL deben plasmarse en el Plan Estratégico DEL (o PEI) y operacionalizarse mediante el Plan Operativo Anual (POA).
- **Norma de Medición por KPIs:** La gestión ejecutiva de la OMDEL se evalúa mediante un sistema consolidado de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), rindiendo informes trimestrales y anuales al Concejo Municipal. Los KPIs obligatorios incluyen:
  - **Tiempos de respuesta:** Promedio de días para emisión de licencias en la VUM.
  - **Inversión y Empleo:** Monto de inversión privada atraída y empleos generados bajo cláusula social.
  - **Capital Humano:** Tasa de egresados e insertados del programa "Talento Local".
  - **Sostenibilidad:** Cantidad de empresas incorporadas a esquemas de economía circular o simbiosis industrial.

4. EJEMPLO DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA IDEAL DE LA OMDEL (MUNICIPIOS TIPO C)

En el marco del **Plan de Fortalecimiento Institucional para Municipios TIPO C**, la OMDEL se consolida como el brazo técnico y ejecutivo de la COFETARN. Para esta categoría municipal, la estructura se adapta mediante cargos polivalentes y operativos especializados que optimizan los recursos de la municipalidad.



5. GUÍA PARA EL REGLAMENTO ORGÁNICO DE LA OMDEL

I. DISPOSICIONES GENERALES

- **Artículo 1. Base Legal y Naturaleza:** La OMDEL es la unidad ejecutiva adscrita a la Alcaldía Municipal, encargada de operacionalizar las políticas DEL de la COFETARN.
- **Artículo 2. Objeto:** Normar las atribuciones, funciones y flujos de articulación de la OMDEL.
- **Artículo 3. Propósito Fundamental:** Gestionar la atracción de inversiones, la competitividad territorial, la generación de empleo y el desarrollo empresarial.

II. ESTRUCTURA Y ATRIBUCIONES

- **Artículo 4. Integración:** Conformada por la Dirección de la OMDEL y tres Unidades Operativas.
- **Artículo 5. Atribuciones del Director de la OMDEL:** Atribuciones principales:
  - Fungir como Secretario Técnico de la COFETARN y del CDEL.
  - Coordinar la ejecución del Plan DEL y el cumplimiento del POA.
  - Formular reglamentos, ordenanzas y carpetas de proyecto para dictamen de COFETARN.
  - Consolidar los indicadores (KPIs) e informes anuales de gestión.
- **Artículo 6. Funciones de las Unidades Operativas:** Atribuciones específicas por área:
  - • **Unidad de Clima de Negocios:** Administrar VUM, incentivos progresivos y redactar la Guía del Inversor.
  - • **Unidad de Especialización e Innovación:** Dirigir Mesas Sectoriales APE, economía circular y fondos de fomento.
  - • **Unidad de Capital Humano:** Diagnóstico de brechas, convenios de Formación Dual y fiscalización de Cláusula Social.

III. APROBACIÓN Y VIGENCIA

El proceso normativo de aprobación del reglamento de la OMDEL requiere tres pasos clave:

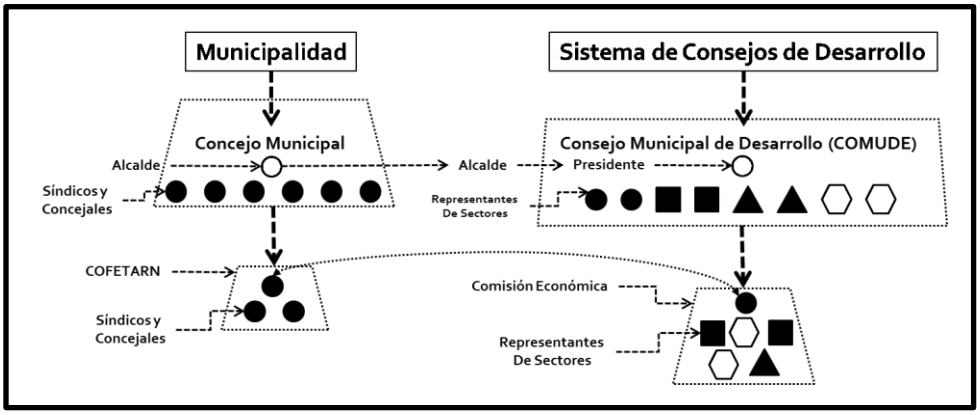
- **1. Elaboración:** Elaboración por la Dirección de la OMDEL / Alcaldía Municipal.
- **2. Dictamen:** Emisión de Dictamen Técnico Favorable por parte de la COFETARN.
- **3. Aprobación Final:** Aprobación final por el Concejo Municipal mediante Acuerdo o Punto de Acta (Arts. 35 lit. f y 36 CM).

IV. Relación y diferencias entre la COFETARN y las Comisiones de Fomento Económico y Comisión Ambiental del COMUDE

En función del Artículo 24 de la Ley de Consejos de Desarrollo (ver página anterior), la práctica ha llevado a muchos gobiernos municipales a establecer dentro del COMUDE el mismo número de Comisiones de trabajo que organiza la Corporación Municipal, de manera que cada una de ellas sea presidida por el mismo Concejal que preside la Comisión correspondiente dentro de la Corporación Municipal. De esta manera la COFETARN que se establece en la Corporación Municipal tendrá una Comisión homóloga en el COMUDE.

En el algunos COMUDE existe solamente una Comisión Ambiental o una Comisión de Fomento Económico, que son “paralelas” a la COFETARN. Igualmente, podría estar constituida una Comisión Económico-Ambiental o una equivalente totalmente a la COFETARN, pero debe tenerse claridad de que se trata de dos Comisiones dependientes de entidades jurídicas distintas: una depende del Concejo Municipal y la otra forma parte del COMUDE, como se muestra en el esquema siguiente:

Ilustración 1. COFETARN vrs. Comisión Económica del COMUDE.



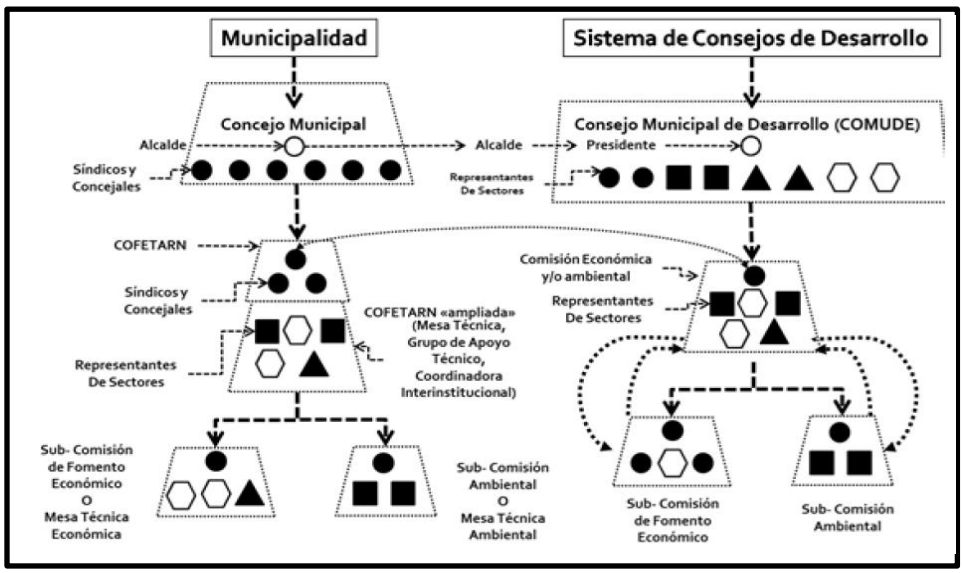
Fuente: Elaboración propia.

Para evitar confusiones entre las comisiones de la Municipalidad y del COMUDE, en la temática económico-ambiental, se recomienda tomar en cuenta la información del siguiente cuadro:

	COFETARN	**Comisión Económica y/o Comisión Ambiental del COMUDE**
Relaciones	• Ambas comisiones tienen como propósito, trabajar en favor del desarrollo económico local. • Su ámbito de acción territorial es el nivel municipal. • Generalmente las dos comisiones son presididas o coordinadas por la misma persona, un concejal o síndico, nombrado por quien preside el Concejo Municipal o el COMUDE. No obstante, las personas que dirijan las comisiones pueden ser distintas. • Su funcionamiento "paralelo" les puede permitir un funcionamiento estratégico dentro de las dos entidades de las que dependen (Concejo Municipal y COMUDE).	
Diferencias	Está integrada por miembros de la Corporación Municipal o Concejo Municipal (concejales y/o síndicos).	Está integrada por miembros del COMUDE (acreditados formalmente), representantes de sectores institucionales y civiles, relacionados con la economía y/o el ambiente del municipio.
	Su ámbito administrativo-organizacional de acción es el gobierno municipal.	Su ámbito administrativo-organizacional de acción es el Consejo Municipal de Desarrollo
	Está facultada para cumplir indicaciones y requerimientos del Concejo Municipal.	Está facultada para cumplir indicaciones y requerimientos del COMUDE.
	Cuenta con opción de presentar planes, proyectos, estudios y propuestas al Concejo Municipal.	Cuenta con opción de presentar planes, proyectos, estudios y propuestas al COMUDE.
	Su potencial de incidencia para lograr decisiones que beneficien la economía local es mayor que su Comisión homóloga del COMUDE, considerando una mayor "agilidad" del Concejo Municipal, respecto del COMUDE.	Su potencial de incidencia para lograr decisiones que beneficien la economía local es menor que la COFETARN considerando una menor "agilidad" del COMUDE respecto del Concejo Municipal.
	Puede tener acceso a reuniones semanales del Concejo Municipal.	Puede tener acceso a las reuniones mensuales ordinarias del COMUDE.

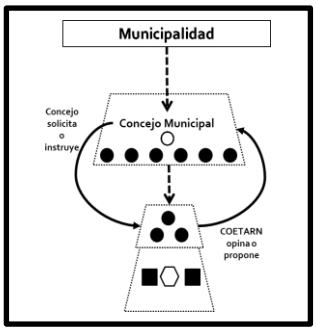
Lo que se busca es que la COFETARN cuente con las capacidades técnicas propicias para poder analizar la situación económica y ambiental del territorio, formular y proponer iniciativas, propuestas, políticas, planes y proyectos que resuelvan la problemática o impulsen la economía y mejoren las condiciones de uso y conservación de los recursos naturales.

La siguiente ilustración muestra la forma en que la incorporación de otras personas, representantes de sectores de interés para la temática, pueden contribuir con la COFETARN, bajo el amparo del Artículo 37 del Código Municipal.



Propósito de la COFETARN:

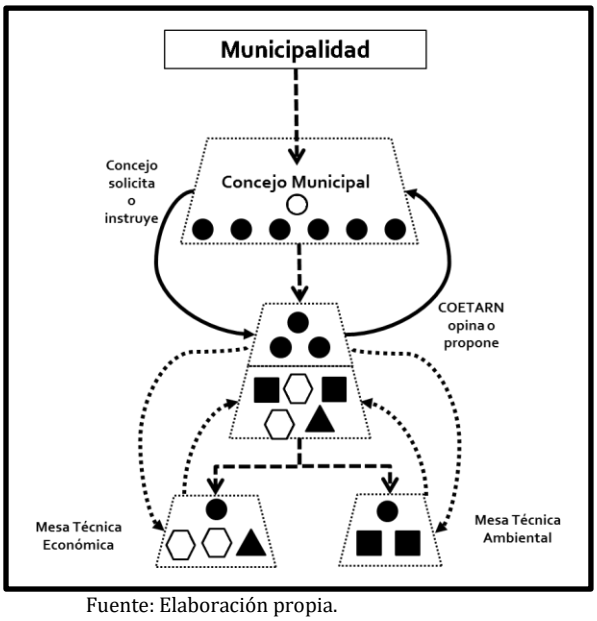
La COFETARN funcionará con el objetivo de dar impulso al desarrollo económico, al turismo y la conservación del ambiente y recursos naturales del municipio.



Esta Comisión deberá llevar a cabo reuniones periódicas por su propia iniciativa o a requerimiento del Concejo Municipal, para conocer temas de interés y así mismo analizar alternativas de intervención para elevarlas posteriormente al pleno del Concejo Municipal para su aprobación.

Idealmente la COFETARN deberá organizar "Mesas Técnicas" para realizar un trabajo más enfocado en los temas de interés económico y ambiental, pero manteniendo su carácter de Comisión única, para conocer las propuestas de sus Mesas Técnicas económica y ambiental, para que posteriormente se eleven los asuntos al pleno del Concejo Municipal. Tómese en cuenta que ninguna Mesa Técnica tiene carácter de Comisión, por lo que no tienen sus miembros el derecho a voto ante la Comisión, por lo que el medio para hacer llegar sus propuestas al Concejo Municipal es únicamente la COFETARN propiamente dicha.

Ilustración. Mesas Técnicas de Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

II. Manual de Procedimientos de la COFETARN

Este manual describe el modus operandi de la Comisión para la gestión del desarrollo económico local.

Procedimiento 1: Planificación Estratégica y Diagnóstico

Etapa	Actividad	Producto Esperado
1. Diagnóstico Inicial	1.1. Determinación de la Situación: Realizar el diagnóstico de la economía local (DEL) y el diagnóstico ambiental.	Diagnóstico Económico y Ambiental actualizado.
	1.2. Identificación de Potencialidades: Analizar las ventajas comparativas y competitivas del municipio.	Identificación de potencialidades para el DEL.
2. Formulación del Plan DEL	2.1. Elaboración del Marco Estratégico: Formular la visión, políticas y estrategias para la creación de empleo, incremento de la producción y atracción turística.	Plan de Desarrollo Económico Local (Plan DEL).
3. Plan Operativo Anual (POA)	3.1. Programación Participativa: Elaborar el POA de la COFETARN con participación de sus Mesas Técnicas.	Plan Operativo Anual (POA) de la COFETARN.

Procedimiento 2: Formulación y Gestión de Iniciativas

Etapa	Actividad	Producto Esperado
1. Formulación de Propuestas	1.1. Elaboración Técnica: Formular instrumentos (proyectos, iniciativas, reglamentos) que concreten las estrategias del Plan DEL.	Propuestas de Proyectos e Iniciativas DEL.
2. Presentación y Dictamen	2.1. Presentación al Concejo: El Presidente presenta los documentos técnicos al Pleno del Concejo Municipal para su dictamen y aprobación.	Dictamen favorable o desfavorable del Concejo.
3. Gestión de Financiamiento	3.1. Identificación de Fuentes: Identificar y gestionar financiamiento ante el Concejo Municipal (presupuesto), entidades públicas, privadas o cooperación internacional.	Fuentes de Financiamiento identificadas y solicitudes presentadas.
4. Promoción	4.1. Socialización de Políticas: Promover las políticas, planes y proyectos aprobados entre los actores locales y relacionados.	Mecanismos de difusión y sensibilización activados.

Procedimiento 3: Coordinación Interinstitucional

Etapa	Actividad	Resultado Buscado
1. Coordinación con COMUDE	1.1. Vinculación de Acciones: Articular las propuestas de la COFETARN con las Comisiones de Fomento Económico y Ambiente del COMUDE.	Armonización de esfuerzos y aprovechamiento de recursos.
2. Fortalecimiento Empresarial	2.1. Agilización de Trámites: Incidir en la Corporación Municipal para la agilización de trámites de legalización de empresas.	Mejora del clima de negocios y de la competitividad.
	2.2. Promoción de Servicios: Impulsar centros o procesos de desarrollo empresarial coordinados con entidades especializadas.	Fortalecimiento de la empresarialidad local.

Procedimiento 4: Monitoreo, Evaluación y Actualización

Etapa	Actividad	Producto Esperado
1. Monitoreo	1.1. Seguimiento de Indicadores: Aplicar los instrumentos elaborados para el monitoreo del Plan DEL, basándose en indicadores de desempeño.	Informes periódicos de monitoreo.
2. Evaluación	2.1. Evaluación Periódica: Evaluar las actividades a nivel de proceso y de resultado.	Documentos de evaluación periódica.
3. Inventario y Actualización	3.1. Mantenimiento de Inventario: Mantener un inventario actualizado de las iniciativas municipales de fomento económico.	Base de datos o Inventario actualizado.
	3.2. Revisión Documental: Evaluar y actualizar todos los documentos de planificación (Plan DEL,	Documentos estratégicos y

	diagnósticos) que alcancen los cinco (5) años de haber sido realizados.	normativos actualizados.

6. GUÍA BASE PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA OMDEL

- **Procedimiento 1: Diagnóstico y Formulación Estratégica (PEI):** Recolección de datos socioeconómicos, mapeo de cadenas y brechas (P-1.1). Mesas sectoriales para definición de APE (P-1.2). Formulación del Plan DEL y dictamen/aprobación por COFETARN/Concejo (P-1.3 y P-1.4).
- **Procedimiento 2: Gestión de Incentivos Fiscales y Atracción de Inversión:** Publicación de la Guía del Inversor (P-2.1). Evaluación de solicitudes de incentivos según empleo e I+D (P-2.2). Emisión de dictamen para resolución de exoneración fiscal del Concejo (P-2.3) y auditoría anual de cumplimiento (P-2.4).
- **Procedimiento 3: Gestión de Capital Humano y Empleo Local:** Adaptación curricular del Programa 'Talento Local' y asignación de becas (P-3.1). Formalización de convenios de Formación Dual (P-3.2) y control de la Cláusula Social de empleo local (P-3.3).
- **Procedimiento 4: Gobernanza y Articulación Interinstitucional:** Soporte técnico a COFETARN con agendas y actas (P-4.1). Convocatoria trimestral a CDEL y COMUDE (P-4.2). Reporte ejecutivo consolidado de KPIs para el Concejo Municipal (P-4.3).
- **Procedimiento 5: Simplificación Administrativa (Ventanilla Única Municipal - VUM):** Recepción de trámites en VUM y asignación de plazos (P-5.1). Flujo interno simultáneo a Urbanismo, Servicios y Ambiente (P-5.2). Aplicación de Silencio Administrativo Positivo ante retrasos (P-5.3) y reporte de celeridad a COFETARN (P-5.4).



7.GUÍA BASE PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) y LA ESTRUCTURA DE PUESTOS.

OFICINA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (OMDEL)

MUNICIPIOS TIPO C

7.1. DISPOSICIONES GENERALES Y MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Objetivo del Manual: Estructurar de manera formal y operativa las atribuciones, responsabilidades, perfiles de puesto y relaciones de coordinación de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL), garantizando su rol como órgano ejecutivo del desarrollo económico, la atracción de inversiones y la competitividad en municipios TIPO C

1.2 Base Legal:

- **Constitución Política de la República de Guatemala:** Artículos 2, 119 (incisos a y c) y 255 (Fortalecimiento económico municipal).
- **Código Municipal (Decreto 12-2002 y sus reformas):** Artículos 3, 35 (literal f), 36 (Numeral 4), 37, 53 y 54.
- **Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002):** Artículos 1, 3, 11, 12 y 24.
- **Reglamento Orgánico de la OMDEL** aprobado por el Concejo Municipal.

1.3 Adscripción Orgánica: La OMDEL depende jerárquicamente de la **Alcaldía Municipal** y actúa como **Secretaría Técnica** de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) del Concejo Municipal.

7.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA OMDEL

Nivel Político - Decisorio: Concejo Municipal / COFETARN (Relación Política y Enlace Estratégico)

Nivel Consultivo y Concertación: Consejo de Desarrollo Económico Local (CDEL) / COMUDE (Articulación y Consulta Comunitaria)

Nivel Ejecutivo y Dirección: Técnico(a) o Encargado(a) de la OMDEL (Rol Multifuncional / Coordinación y Reporte)

Nivel Operativo: Unidad de Ejecución Multifuncional (Atención al Usuario VUM, Fomento Productivo Comunitario-Agrícola e Intermediación Laboral Local)

7.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PERFILES FUNCIONALES

7.3.1 Puesto: Técnico(a) o Encargado(a) de la OMDEL

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Técnico(a) o Encargado(a) de la OMDEL	
Título del Puesto:	Técnico(a) o Encargado(a) de la OMDEL
Unidad Administrativa:	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL)
Jefe Inmediato Superior:	Alcalde / Alcaldesa Municipal
Subordinados Directos:	Asistente Técnico / Auxiliar Operativo (si la disponibilidad presupuestaria municipal lo permite)
Objetivo del Puesto:	Planificar, ejecutar y articular de forma integral las acciones comunitarias y municipales de fomento productivo, simplificación de trámites locales, capacitación vocacional e intermediación laboral en el municipio Tipo C, sirviendo de enlace técnico entre el gobierno local, las micro y pequeñas empresas (MIPYMES), productores y actores de cooperación.
Funciones Principales:	• Administrar la atención de la Ventanilla Única Municipal (VUM) y coordinar con la DAFIM para la facilitación de trámites de licencias y registros de negocios. • Levantar y actualizar el registro y mapeo de unidades productivas, comercios, emprendimientos artesanales y productores agrícolas locales. • Brindar orientación técnica directiva a microempresarios, agricultores y emprendedores en asociatividad, acceso a mercados e iniciativas locales. • Administrar la Ventanilla/Bolsa de Empleo Local y coordinar jornadas de intermediación laboral para la población del municipio. • Gestionar con INTECAP, MINECO, MAGA y ONGs socias cursos de capacitación técnica, formación vocacional y talleres productivos adaptados al municipio. • Ejercer la Secretaría Técnica de la COFETARN e informar periódicamente sobre los avances en la ejecución de actividades DEL.
Perfil Requerido:	Educación: Graduado de Nivel Medio (Perito Agrónomo, Perito Contador, Bachiller en Ciencias y Letras) con estudios universitarios avanzados (mínimo 3er. año) o Cierre de Pensum en Administración de Empresas, Agronomía, Trabajo Social, Economía o carreras afines.

7.3.2 Puesto: Encargado(a) de Fomento Productivo, Clima de Negocios e Innovación

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Asistente Técnico(a) / Auxiliar de Operaciones DEL (Unidad de Ejecución Multifuncional)	
Título del Puesto:	Asistente Técnico(a) / Auxiliar de Operaciones DEL (Unidad de Ejecución Multifuncional)
Unidad Administrativa:	Unidad de Ejecución Multifuncional - OMDEL
Jefe Inmediato Superior:	Técnico(a) o Encargado(a) de la OMDEL
Objetivo del Puesto:	Brindar soporte técnico y operativo en la atención directa al usuario de trámites (VUM), levantamiento de datos en campo, registro de solicitantes de empleo e impartición/logística de capacitaciones y ferias productivas en el municipio Tipo C.
Funciones Principales:	Recibir y registrar las solicitudes y expedientes de usuarios en la Ventanilla Única Municipal (VUM). • Apoyar en el registro y actualización periódica del padrón municipal de MIPYMES, artesanos y pequeños productores agropecuarios. • Registrar las hojas de vida de los buscadores de empleo en la Bolsa de Empleo Local y apoyar en la convocatoria a eventos formativos. • Coordinar la logística y montaje para capacitaciones, jornadas formativas con INTECAP/MAGA y ferias de emprendimiento municipal. • Apoyar en la recopilación de información de campo y la elaboración de diagnósticos comunitarios rápidos de necesidades formativas y productivas
Perfil Requerido:	Educación: Título de Nivel Medio (Perito Contador, Bachiller, Perito Agrónomo o Secretaria). • Experiencia: 6 meses a 1 año en tareas secretariales, atención al cliente, empadronamiento de campo o soporte de proyectos comunitarios. • Competencias Clave: Orientación de servicio al vecino, orden administrativo, buena redacción y habilidades de organización logística.

8.PROCESO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MOF DE LA OMDEL (MUNICIPIOS TIPO C)

En la administración pública guatemalteca, la modificación de estructuras organizativas y la elaboración de manuales orgánicos están reguladas formalmente por las instituciones rectoras del servicio civil. Ante la ausencia de una operativización plena del sistema de servicio municipal, el proceso de diseño e institucionalización de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) en municipios TIPO C toma como referencia las directrices técnicas de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) y las orientaciones estratégicas del Instituto de Fomento Municipal (INFOM).

La creación o reestructuración de la OMDEL responde a un proceso técnico y participativo fundamentado en un análisis riguroso de la realidad territorial, evitando la improvisación. El resultado formal de este proceso se plasma en el Manual de Organización y Funciones (MOF). Este documento normativo debe actualizarse cada vez que se creen nuevas unidades (como las Unidades de Clima de Negocios, Especialización o Capital Humano), se modifiquen las competencias ejecutivas o se restructure la relación técnica con la COFETARN y el COMUDE.

El proceso se desarrolla en tres fases secuenciales lideradas por la Dirección de Recursos Humanos / Administración Municipal, con el apoyo de un Grupo de Trabajo Técnico integrado por Planeación (DMP), Finanzas (AFIM), Asesoría Jurídica y, de preferencia, el Concejal Presidente de la COFETARN para mantener el enlace con el Concejo Municipal:

8.1. Rol de la Liderazgo del Proceso

Quien asuma la conducción del proceso de estructuración de la OMDEL tendrá las siguientes atribuciones directas:

- **i.** Convocar al Grupo de Trabajo Técnico y acordar el cronograma de actividades.
- **ii.** Establecer la agenda técnica de análisis y recopilar los insumos socioeconómicos y normativos iniciales.
- **iii.** Formular los Términos de Referencia (TDR) en caso de requerir asistencia técnica externa y supervisar la consultoría.
- **iv.** Garantizar la aplicación de un método técnico de análisis organizacional en cada etapa.
- **v.** Realizar los ajustes metodológicos y proponer virajes estratégicos cuando se detecten desviaciones.
- **vi.** Distribuir las cargas de trabajo y productos entre el equipo municipal si no se cuenta con apoyo externo.
- **vii.** Coordinar la consolidación de propuestas, la redacción de dictámenes y elevar el expediente técnico ante la Alcaldía y el Concejo Municipal.

8.2. Fase de Análisis Situacional y Diagnóstico (Fase I)

Esta fase aplica un método analítico que sustenta técnicamente la necesidad de contar con una OMDEL de tipología A. Todas las deliberaciones, hallazgos y acuerdos deben registrarse de forma

sistemática para justificar la nueva estructura ante la máxima autoridad. El análisis aborda tres dimensiones específicas:

a) Análisis del Organigrama Municipal Vigente

Se examina la estructura actual del municipio evaluando:

- Si refleja la realidad operativa o si existe un vacío institucional en materia de fomento productivo y atracción de inversiones.
- Si existe un exceso de centralización o dispersión de competencias económicas en dependencias no especializadas, lo cual ralentiza las decisiones estratégicas.
- Si se requiere clarificar la línea jerárquica de la OMDEL (dependiente de la Alcaldía y actuando como Secretaría Técnica de la COFETARN).

b) Análisis de Consistencia y Efectividad Institucional

Se analiza el grado en que las funciones de desarrollo económico responden a las metas del Plan Municipal de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDM-OT) y del Plan Estratégico Institucional (PEI). Se examinan duplicaciones, traslapes y vacíos entre las unidades administrativas:

Matriz de Diagnóstico y Alineamiento Estratégico para la OMDEL

Nombre de la Dependencia Principal / Unidades Propuestas	Aporte a los Objetivos Estratégicos del PEI / POM	Oportunidades de Mejora en el Organigrama Actual	Brechas y Vacíos de Cobertura Detectados	Acciones de Mejora y Alineamiento PDM/PEI	Acciones para Corregir Incumplimientos o Bajo Desempeño
1. Dirección de la OMDEL	Conducir la política económica municipal, articulación con COFETARN/COMUDE y atracción de inversiones.	Falta de un brazo técnico que ejecute los dictámenes de la COFETARN.	Ausencia de monitoreo centralizado de KPIs económicos y alianzas productivas.	Institucionalizar la OMDEL como unidad de nivel de Dirección dependiente de Alcaldía.	Formalizar el rol del Director como Secretario Técnico de la COFETARN y CDEL.
2. Unidad de Clima de Negocios e Inversiones	Agilización de trámites, simplificación administrativa e incentivos fiscales progresivos.	Trámites dispersos entre servicios públicos, ambiente y construcción.	Inexistencia de una Ventanilla Única Municipal (VUM) y de una Guía del Inversor.	Unificar los flujos de autorización en la VUM e implementar silencio administrativo positivo.	Reglamentar la fiscalización y auditoría anual de exenciones tributarias (IAE/IC).
3. Unidad de Especialización, Innovación y Economía Circular	Competitividad territorial, dinamización de Áreas de Prioridad Estratégica (APE) y sostenibilidad.	Enfoque puramente asistencial o de mantenimiento sin visión de	Falta de programas de innovación empresarial, capital	Crear mesas sectoriales APE e incorporar políticas de compras verdes	Establecer alianzas con la academia y sector privado para proyectos de I+D.

		desarrollo productivo.	semilla y sostenibilidad para MIPYMES.	y economía circular.	
4. Unidad de Capital Humano y Empleo Local	Formación de talento local, reducción de la brecha laboral e inserción productiva.	Inexistencia de intermediación laboral articulada con la demanda empresarial.	Ausencia de mecanismos de formación técnica adaptada y falta de control de contratación local.	Diseñar el programa "Talento Local" y la intermediación a través de la Bolsa de Empleo Municipal.	Implementar la Cláusula Social de contratación local en obras públicas y empresas exentas.

c) Viabilidad Legal, Financiera y Operativa

El Grupo de Trabajo evalúa la sostenibilidad de la propuesta junto con DAFIM y Asesoría Jurídica:

- **Viabilidad Financiera:** Proyección presupuestaria del costo total de las plazas directivas y técnicas de la OMDEL a mediano y largo plazo dentro del presupuesto municipal.
- **Viabilidad Legal:** Verificación del respaldo en el Código Municipal (Arts. 3, 35, 36 y 53) y Ley CDUR para sustentarlo normativamente.
- **Presentación Preliminar:** Si se considera necesario, se elabora un informe técnico con la justificación y viabilidad de las opciones para solicitar el visto bueno inicial del Concejo Municipal antes de la redacción final del manual.

8.3. Fase de Elaboración del Manual (Fase II)

Obtenido el aval de la máxima autoridad, se procede a la redacción formal del MOF de la OMDEL, siguiendo la estructura documental requerida:

9.Estructura Formal del MOF de la OMDEL:

1. **Portada Institucional:** Nombre oficial del documento (*Manual de Organización y Funciones de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local -OMDEL-*), logotipo del municipio, fecha de elaboración/actualización y responsables técnicos.
2. **Presentación y Alcance:** Exposición de motivos, alcance de aplicación en la administración municipal y resumen de los alineamientos estratégicos del PDM-OT / PEI.
3. **Respaldo Legal:** Inserción de la copia certificada del **Acuerdo del Concejo Municipal** que aprueba formalmente el MOF y la creación/reestructuración de la OMDEL.
4. **Organigrama General e Institucional:** Gráfico orgánico completo de la Municipalidad donde se ubica la OMDEL, así como el organigrama específico de la Dirección de la OMDEL y sus tres Unidades Operativas.
5. **Listado de Dependencias y Nomenclatura Jerárquica:** Definición explícita de los niveles de jerarquía y autoridad administrativa:
    - *Nivel Superior / Decisorio:* Concejo Municipal / Alcaldía Municipal.
    - *Nivel Asesor / Coordinación:* COFETARN y COMUDE (CDEL).
    - *Nivel Ejecutivo / Dirección:* Dirección de la OMDEL.

- *Nivel Operativo / Unidades:* Unidad de Clima de Negocios, Unidad de Especialización y Unidad de Capital Humano.

6. **Fichas Descriptivas por Dependencia:** Descripción detallada de cada unidad administrativa (Dirección y Unidades Operativas), detallando: naturaleza, objetivo principal, funciones específicas, autoridad y mecanismos de coordinación.

Fase de Implementación y Socialización (Fase III)

Una vez emitido el Acuerdo Municipal de aprobación del MOF, el Grupo de Trabajo ejecuta el plan de implantación institucional:

- **Socialización Interna:** Presentación del manual ante las dependencias municipales (Finanzas, Servicios Públicos, Planificación, Catastro, Medio Ambiente) para clarificar el flujo de trabajo con la OMDEL y la Ventanilla Única Municipal.
- **Ajuste Presupuestario y de Puestos:** Trabajo conjunto con Recursos Humanos para la creación de perfiles de puesto, expedientes de contratación y convocatorias según las especificaciones técnicas aprobadas.
- **Capacitación y Formación:** Desarrollo de jornadas formativas dirigidas al personal de la OMDEL sobre normativas de simplificación, procedimientos VUM, atracción de inversiones y reporte de KPIs.
- **Monitoreo Directivo:** Acompañamiento continuo por parte de la Dirección Administrativa y Recursos Humanos para resolver dudas operativas y asegurar el cumplimiento efectivo de las funciones atribuidas en el MOF.

10. Reglas Técnicas de Diseño Aplicadas a la OMDEL

Al diseñar la estructura y redactar las funciones de la OMDEL, se aplican estrictamente los principios técnicos de organización administrativa:

a) División Clara del Trabajo

- La estructura garantiza que la OMDEL no duplique funciones con otras direcciones (como Servicios Públicos o DMP).
- Su rol se concentra exclusivamente en el fomento económico, la atracción de inversiones, el clima de negocios, la competitividad territorial y la intermediación laboral.
- Se dividen técnicamente las tareas operativas entre las tres unidades de la OMDEL, asegurando cobertura total sin traslapes.

b) Jerarquía y Clasificación de Funciones

- **Agrupación Funcional:** La OMDEL se ubica dentro del grupo de dependencias ejecutoras o sustantivas del municipio.
- **Líneas de Autoridad:** Muestra una dependencia directa en línea continua desde la Alcaldía Municipal.

- **Relación con Órganos de Gobierno:** En el organigrama general, el Concejo Municipal y la COFETARN se sitúan en el nivel superior. La OMDEL mantiene una relación de secretaría técnica con la COFETARN, actuando como brazo ejecutor pero manteniendo su dependencia jerárquica de la Alcaldía.

c) Nomenclatura Coherente

- Se aplica una nomenclatura estándar e inequívoca: **Dirección** (máximo nivel administrativo de la dependencia), seguida del nivel de **Unidad** (áreas técnicas especializadas).
- Esta denominación asegura que la OMDEL cuente con el peso institucional, autonomía técnica y nivel gerencial equivalente a otras direcciones municipales TIPO C (como DMP o AFIM).

d) Uso Técnico de Conectores Gráficos

- **Cajas Rectangulares:** Representan formalmente a la Dirección de la OMDEL y sus tres Unidades Operativas.
- **Líneas Continuas:** Indican las relaciones de jerarquía, mando, supervisión y reporte directo (Alcaldía, Dirección de la OMDEL, Unidades Operativas).
- **Líneas Discontinuas:** Se utilizan únicamente para representar los espacios de concertación, articulación y consultoría ad honorem, como el Consejo de Desarrollo Económico Local (CDEL) o la Mesa COFETARN Ampliada, sin implicar subordinación jerárquica.

e) Selección del Modelo Organizativo (Modelo Especializado TIPO C)

Dada la escala y complejidad de los municipios TIPO C, se adopta una **estructura especializada y completa**. Aunque supone un mayor requerimiento de personal calificado, este modelo justifica su inversión al maximizar los ingresos municipales por atracción de capital, agilizar la recaudación de licencias mediante la VUM, promover la sostenibilidad ambiental y generar puestos de trabajo para la población local.

A continuación, se redacta la ficha técnica y descripción completa para la **Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL)** para **Municipios TIPO C**, adaptada y estructurada estrictamente bajo el formato normalizado del *Compendio de Dependencias Municipales y su Descripción* que ha provisto.

11.Dependencias que responden directamente al Concejo o Alcaldía

2.3 Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL) - Municipios TIPO C
Sustento legal:
· Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 2, 119 incisos a y c, y 255.

· Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República, artículos 3, 35 literal f, 36 numeral 4, 37, 53 y 54.

· Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002 del Congreso de la República, artículos 1, 3, 11, 12 y 24.

Objetivos

La OMDEL es la dependencia técnica y ejecutiva de fomento económico que reporta directamente a la Alcaldía Municipal. Actúa como Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) del Concejo Municipal y del Consejo de Desarrollo Económico Local (CDEL) del COMUDE.

En municipios TIPO C, la OMDEL se estructura de forma especializada mediante tres unidades operativas: Clima de Negocios e Inversiones; Especialización Inteligente, Innovación y Economía Circular; y Capital Humano y Empleo Local.

- Planificar, dirigir, coordinar y evaluar la estrategia de Desarrollo Económico Local (DEL) del municipio.

- Promover la atracción de inversiones, la competitividad territorial, la simplificación de trámites y la generación de empleo digno en la jurisdicción.

- Asegurar la sostenibilidad ambiental y la inclusión social en las actividades productivas, articulando las acciones municipales con el sector privado, la academia y el sistema de consejos de desarrollo.

Funciones principales

Sus funciones como dependencia especializada se resumen en las siguientes:
· Fungir como Secretaría Técnica de la COFETARN y del Consejo de Desarrollo Económico Local (CDEL).

· Diseñar, implementar y actualizar el Plan Estratégico DEL del municipio y articularlo con el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto municipal.

· Elaborar propuestas de políticas, reglamentos u ordenanzas municipales en materia de incentivos fiscales (IAE e IC), simplificación de trámites y competitividad para su dictamen en COFETARN y aprobación por el Concejo Municipal.

· Administrar la Ventanilla Única Municipal (VUM) para agilizar la emisión de licencias comerciales, licencias de construcción y permisos ambientales.

· Publicar y mantener actualizada la Guía del Inversor y promover activamente al municipio como destino de atracción de inversiones privadas.

· Facilitar el funcionamiento de las Mesas Sectoriales en las Áreas de Prioridad Estratégica (APE) e impulsar proyectos de innovación, capital semilla y economía circular para MIPYMES.

· Elaborar el Diagnóstico de Brechas Laborales, gestionar el Programa de Becas "Talento Local", coordinar convenios de Formación Dual con INTECAP y operar la Bolsa de Empleo Municipal.

· Fiscalizar el cumplimiento de la Cláusula Social de contratación de mano de obra local en obras públicas municipales y empresas beneficiarias de incentivos fiscales.

· Monitorear los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) de desarrollo económico y presentar informes trimestrales y anuales de gestión a la Alcaldía y al Concejo Municipal.

Observaciones

En municipios TIPO C, la OMDEL requiere una estructura técnica completa y no unipersonal para atender la demanda económica del territorio. Su financiamiento se justifica técnicamente en el incremento de la recaudación por simplificación de trámites, la atracción de inversiones y la formalización comercial.

MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La OMDEL evaluará su desempeño con base en la matriz de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) aprobada en el Plan Operativo Anual (POA):

- Ventanilla Única (VUM): Tiempo promedio de emisión de licencias comerciales y de construcción.
- Inversión y Empleo: Monto acumulado de inversión privada atraída y empleos directos e indirectos generados con cláusula local.
- Formación del Capital Humano: Número de egresados beneficiados por el Programa "Talento Local" e insertados laboralmente.
- Sostenibilidad: Empresas capacitadas e integradas en esquemas de economía circular o simbiosis industrial.