



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



INFORME DE LA EVALUACIÓN

EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO DEL

PROYECTO DE USAID PARA LA

COMPETITIVIDAD MUNICIPAL EN EL SALVADOR

29 de enero de 2014

El presente informe de evaluación solicitado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional fue preparado de forma independiente por Dr. Michael Midling, Francisco Molina, Roy Sandoval, y Silvia López-Tull, bajo la Orden de Compra AID-519-O-14-00001 adjudicada a International Business & Technical Consultants, Inc.

Los puntos de vista expresados en la presente publicación son de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Foto: Celebración DF4D, Caluco, Diciembre de 2013. Foto de USAID

EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO DE USAID PARA LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL EN EL SALVADOR INFORME DE LA EVALUACIÓN

29 de enero de 2013

Dr. Michael Midling
Francisco Molina
Roy Sandoval
Silvia López-Tull

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE SIGLAS.....	III
RESUMEN EJECUTIVO	V
Recomendaciones.....	vii
Conclusión	ix
I. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	I
I.1 Propósito de la evaluación.....	I
I.2 Preguntas de evaluación	I
2. CONTEXTO DEL PROYECTO.....	2
3. MÉTODOS Y LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN.....	3
3.1 Métodos de la evaluación.....	3
3.2 Limitantes de la evaluación	4
4. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	4
4.1 Hallazgos.....	4
¿Qué tan efectivo ha sido el PCM en la promoción de la competitividad municipal?.....	4
¿Cuáles actividades crearon de la mejor manera ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?	12
¿Qué factores hicieron que fueran un éxito estas actividades para crear ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?.....	14
¿En qué grado, el componente DF4D, ha promovido la participación de los Comités de Competitividad Municipal en actividades de prevención del crimen en la comunidad ?.....	16
¿Qué tanto se puede atribuir el incremento en la inversión a nivel municipal a las actividades del PCM?	21
¿A qué grado ha adoptado el Proyecto un enfoque de género?.....	22
4.2 Conclusiones.....	24
4.3 Recomendaciones.....	26
I. Recomendaciones generales	26
II. Asistencia técnica para los CCM.	27
III. Capacitación.	28
IV. Comunicar resultados dentro de los municipios.....	29
V. Impulsar la innovación por medio de subvenciones competitivas.	29
VI. Temas de Género.	30
VII. Producción, gestión y diseminación del conocimiento.....	30
VIII. Mejorar los ingresos municipales.....	32
IX. Medición de la inversión a nivel municipal.....	33

ANEXOS	36
ANEXO I: ALCANCE DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN.....	37
ANEXO II: ANTECEDENTES DEL PROYECTO	51
Obstáculos para el crecimiento económico.....	51
Implicaciones en las políticas.....	54
Supuestos críticos.....	55
El modelo PCM y los componentes del proyecto.....	55
El modelo PCM para desarrollo municipal.....	55
Componente 1: Mejorando la efectividad y eficiencia municipal.....	57
Componente 2: Índice de competitividad municipal	58
Componente 3: Involucramiento y diálogo del sector privado e inter-jurisdiccional.....	59
Componente 4: Finanzas Domésticas para el Desarrollo.....	60
ANEXO 3: PLAN DE TRABAJO	61
I. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	63
II. RESEÑA DEL PROYECTO.....	63
III. COMPRENSIÓN DE LAS TEORÍAS DE CAMBIO DEL PROYECTO Y SU HIPÓTESIS DE DESARROLLO	64
Implicaciones para las políticas	65
IV. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	65
Proceso de evaluación.....	66
Limitantes de la evaluación.....	69
Fuentes de información.....	70
Selección del Sitio Municipal.....	71
Criterios de selección de sitios municipales	71
Protocolos para las entrevistas	75
ANEXO IV: MÉTODOS Y LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN.....	132
ANEXO V. MAPA DE LOS OBJETIVOS DE PROYECTO DEL ASOCIO PARA EL CRECIMIENTO (ESTRATEGIA DE PAIS)	138
ANEXO VI. MATRÍZ DE FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	141
Matríz de Fuentes	142
Bibliografía	144
ANEXO VII: PROGRAMA Y PERSONAS ENTREVISTADAS	159
Programa completado	159
Personas entrevistadas	161
ANEXO VIII: DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES.....	176

LISTA DE SIGLAS

ADESMA	Asociación para el Desarrollo de Mujer de Atiquizaya
APC	Asocio para el Crecimiento
ARENA	Alianza Republicana Nacionalista
ASITECHI	Asociación de Municipios de la Sierra Tecapa Chinameca
ASMOT	Asociación de Mujeres de Santa María Ostuma
AT	Asistencia Técnica
BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPEACE	Business Council for Peace
CVPP	Proyecto de Prevención de la Violencia y del Crimen
CCM	Comité de Competitividad Municipal
CCR	Comité de Competitividad Regional
CCDL	Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local
CDMYPE	Centro para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
CIPV	Comité Interinstitucional de Prevención de Violencia
CNR	Centro Nacional de Registros
DEL	Desarrollo Económico Local
DF4D	Finanzas Domésticas para el Desarrollo
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censo
E3	USAID Oficina de Crecimiento Económico, Educació, y Medioambiente
EMPRE	Enlace Municipal Para el Desarrollo Empresarial
ESEN	Escuela Superior de Economía y Negocios
ET	Equipo Técnico (RTI El Salvador)
FMLN	Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible
GOES	Government of El Salvador
GOUS	Gobierno de los Estados Unidos
ICM	Índice de Competitividad Municipal
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
IBTCI	International Business & Technical Consultants, Inc.
IVA	Impuesto al Valor Agregado
JCAP	Plan de Acción Conjunta (El Salvador–Estados Unidos)
LAIP	Ley de Acceso a Información Pública
MyE	Monitoreo y Evaluación
OECD	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
PAE	Punto de Atención Empresarial
PCM	Proyecto de Competitividad Municipal
PCMR	Plan de Competitividad Microregional
PfG	Pacto para el Crecimiento
PIB	Producto Interno Bruto

PNC	Policía Nacional Civil
RIG	Inspector General Regional
RTI	RTI International
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SDP	Solicitud de Propuestas
SIMTRA	Programa de Simplificación de Tramites
UAIP	Unidad de Acceso a Información Pública
UATM	Unidad de administracion tributaria municipal
INBI	Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas
UDE	Unidad de Desarrollo Empresarial
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VVES	Voces Vitales El Salvador

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de desempeño del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal (PCM) en El Salvador tiene como propósito documentar la efectividad del Proyecto desde su inicio en octubre de 2010 hasta septiembre 2013 e informar a USAID y a otros actores interesados en cuanto a posibilidades de inversión adicionales. La evaluación de desempeño se llevó a cabo de noviembre a diciembre de 2013 y la realizó un equipo de especialistas, uno originario de los Estados Unidos y tres de El Salvador.

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal (PCM; “Proyecto”) en El Salvador es un proyecto de \$11.2 millones diseñado para el mejoramiento de la competitividad de las municipalidades salvadoreñas desarrollando un modelo singular con una variedad de componentes interrelacionados diseñados para 1) ampliar la efectividad y eficiencia municipales; 2) medir el clima de negocios a nivel local; 3) incentivar el involucramiento y diálogo público–privado e inter-jurisdiccional; y 4) proporcionar fondos de incentivo para impulsar a que las municipalidades movilicen recursos financieros para el mejoramiento del desarrollo económico y la seguridad. El diseño del PCM surge en respuesta a los hallazgos del primer Índice de Competitividad Municipal (ICM) publicado en 2009. El Contratista y sus socios implementadores a nivel local trabajaron con 50 municipalidades y varias asociaciones como socias del PCM.

En apoyo al esfuerzo por revertir las tendencias actuales de crecimiento económico débil e inseguridad, el Gobierno de los Estados Unidos a través de su cooperación para El Salvador apoya el Plan de Acción Conjunto (JCAP) del Asocio para el Crecimiento (APC) entre los Estados Unidos y El Salvador y los objetivos estratégicos de la Misión de USAID en cuanto a impulsar leyes, políticas y normas regulatorias que promuevan el comercio, la inversión y la seguridad. El PCM está fundamentado en la premisa que un ambiente de apoyo a la empresa puede aumentar los niveles de vida, ayudar al desempeño comercial del sector privado, aumentar la inversión local y abrir oportunidades de empleo. En este respecto se espera que el mejoramiento de la seguridad pública a nivel municipal mejore el ambiente para la inversión.

Surgieron desafíos y retrasos, en particular durante el período inicial de la implementación del Proyecto. Los implementadores del proyecto subestimaron la complejidad y el tiempo requeridos para establecer los comités de competitividad municipal (CCM) públicos-privados que conforman el núcleo de la iniciativa y el espacio principal para el diálogo público-privado. Es más, las elecciones municipales de 2012 resultaron en una alta rotación de alcaldes, consejos municipales y personal técnico y en cierto grado los miembros de los CCM apoyados por el Proyecto. No obstante, PCM representó el primer esfuerzo de gran envergadura por impulsar el diálogo y las alianzas entre gobiernos locales y sector privado en El Salvador, y el Proyecto ha hecho una contribución importante en cuanto a iniciar, estimular y fortalecer el intercambio de ideas y la participación de empresarios y otros miembros de la sociedad civil en procesos de diálogo y toma de decisiones con gobiernos locales. En muchas de las 17 municipalidades que fueron visitadas como parte de la evaluación, la relación entre los miembros del CCM de sectores público y privado actualmente se basa en un nivel mucho mayor de confianza de lo que hubo previamente. Efectivamente, cuando dió inicio el Proyecto, el concepto de responsabilidad compartida entre sectores público-privado era sumamente innovador en el contexto

salvadoreño, y típicamente estos actores se miraban con arraigada desconfianza. Sin embargo, para septiembre de 2013, a finales del período de desempeño de la presente evaluación, la contribución del Proyecto había sido importante en cuanto al fortalecimiento de las municipalidades, facilitando la creación de un ambiente en el que se puede cultivar una alianza entre gobiernos locales y sector privado/sociedad civil. Asimismo, otro novedoso e importante precedente para El Salvador fue establecido dentro del contexto de los CCM, esto es, la participación no-partidaria en la toma de decisiones a nivel del gobierno local.

Además de los beneficios acumulados al facilitar dicho diálogo, el Proyecto, por medio de su labor conjunta con los socios implementadores y los CCM, contribuyó también de manera importante y concreta al desarrollo a nivel municipal. Entre los ejemplos de esto se cita la simplificación de trámites (SIMTRA) para empresas; la creación de “ventanillas únicas” para el registro de empresas; y la capacitación de personal para convertirse en “enlaces municipales para el desarrollo empresarial” (EMPRE); la promoción del acceso a la información pública; e iniciativas de incentivos para la competitividad, mayormente utilizados para fortalecer los servicios para empleadores y motivar el desarrollo de una base tributaria fortalecida a nivel municipal; subvenciones para creación de planes empresariales; capacitación para empresarias; y muchas actividades más que fueron diseñadas para el mejoramiento del ambiente empresarial a nivel local y para reforzar las alianzas público-privadas. Aunque hubo únicamente seis EMPRE establecidos durante el período de desempeño de la presente evaluación, el PCM tenía planes para ampliar a 16 EMPRE para finales del 2013.

Las actividades subvencionadas por el Financiamiento Doméstico para el Desarrollo (DF4D) para la prevención de la violencia dieron inicio durante el período de desempeño de la evaluación. El equipo de evaluación visitó un número de municipalidades con proyectos DF4D activos, incluyendo algunas con presencia fuerte de pandillas y la resultante extorsión y otras actividades criminales. En cada una de las municipalidades, los miembros del CCM enfatizaron la importancia de dar seguimiento a las actividades para prevenir el delito e indicaron que el DF4D había estimulado el interés del CCM en la prevención del crimen.

A los evaluadores se les solicitó además proporcionar recomendaciones para abordar dos limitantes estructurales al desarrollo a nivel municipal que se encuentran fuera del alcance del diseño actual del Proyecto, pero cuya importancia para fases subsecuentes del Proyecto fue señalada por USAID, esto es: 1) motivar a que las municipalidades aumenten sus ingresos; y 2) medir el nivel de inversión a nivel municipal.

La primera problemática, elevar los ingresos municipales, podría ser una contribución importante al Plan de Acción Conjunto del Asocio para el Crecimiento para alcanzar la meta de elevar los ingresos fiscales netos del país al 16% del PIB para 2015. En años recientes para los cuales existe disponibilidad de datos, se ha visto una reducción en la autonomía fiscal en términos de la tasa de ingresos generados a nivel local y subsidios del gobierno nacional para las municipalidades. Otros factores agravan esta problemática de falta de autonomía a nivel municipal, entre los cuales se mencionan la falta de incentivos, que conlleva a que las municipalidades tomen una posición pasiva de cara a buscar sus propios ingresos; un contexto nacional en el que el marco legal obstaculiza el proceso por el cual las municipalidades pueden aumentar ingresos, ya que la Asamblea Legislativa debe aprobar los cambios a cada código fiscal

municipal y sus tasas impositivas; la carencia de un impuesto a la propiedad, posible fuente importante de ingresos para las municipalidades; y los desincentivos políticos que militan contra el cobro del costo real de los servicios municipales. El incremento de ingresos municipales y disminución de sus gastos como resultado de la asistencia del proyecto contribuye a la consecución de la meta de incrementar los ingresos municipales.

La segunda problemática tiene que ver con medir la inversión a nivel municipal. Aunque el comportamiento de inversión en países industrializados ha sido ampliamente estudiado, establecer los niveles de inversión a nivel de las municipalidades particulares en El Salvador sigue siendo un desafío por falta de datos. Como por ejemplo, el último censo económico nacional fue realizado en 2005.

PCM adoptó un enfoque de género desde el diseño y las etapas iniciales de su implementación, y se alcanzaron las metas establecidas como resultado del análisis de evaluación de género de 2011 del Proyecto. No obstante, una tarea – esto es, el desarrollo de una evaluación de línea base de mujeres dueñas de empresas y su participación en la toma de decisiones a nivel municipal en las 50 municipalidades de PCM– aunque se ha cumplido, resultó ser de alta dificultad por la falta de datos estadísticos actualizados y confiables sobre dueños de empresa desagregados por sexo. Una medida clave –la participación de las mujeres en los CCM– presenta un alza desde un 33% inicial a más de 40% a septiembre 2013. Ya que los CCM son la principal plataforma del diálogo público-privado, la participación en los mismos abre la oportunidad para la representatividad de mujeres en la toma de decisiones en sus comunidades. Como parte del esfuerzo por impulsar mayor participación de mujeres en los espacios económicos y políticos, el Proyecto contrató una organización que identifica, invierte y visibiliza a mujeres líderes en las empresas, el gobierno y la sociedad civil. La organización llamada Voces Vitales ha capacitado a casi 500 mujeres a nivel nacional con habilidades relacionadas con el liderazgo y emprendedurismo.

Recomendaciones

La recomendación general es que **el PCM o un programa similar debe continuar con cambios menores**. Debido a las dificultades experimentadas como resultado de los cambios en los gobiernos municipales posterior a las elecciones de 2012, las actividades de asistencia técnica para 2014 deben continuar con la actual cohorte de municipalidades del PCM, y no se deben agregar nuevas hasta después de las elecciones municipales de 2015. Para conservar y focalizar recursos limitados, la asistencia técnica y financiera debe priorizarse a las municipalidades que han demostrado un compromiso a la implementación de las actividades del plan de competitividad. Los evaluadores recomiendan además, que USAID dé continuidad a las actividades de fortalecimiento municipal en 2015 y años posteriores. Los esfuerzos que inicien en el 2015 deben apuntar a municipalidades que por el momento están fuera del actual PCM; deben ser seleccionadas después de las elecciones municipales de 2015 para evitar problemas operativos como los que experimentó el PCM poco después de las elecciones de 2012.

Las recomendaciones específicas se enumeran a continuación en orden de prioridad:

- *Asistencia técnica para los CCM.* Dar continuidad a la asistencia técnica (AT) debe ser la más alta prioridad. Para la cohorte actual, los socios implementadores deben: 1) dar

continuidad y reforzar la asistencia técnica para mejorar el funcionamiento y destrezas al interior de los CCM; 2) implementar mecanismos de monitoreo, rendición de cuentas y presentación de informes para la implementación del plan de competitividad municipal y otras actividades de los CCM; y 3) ampliar la capacidad de comunicación e incidencia efectiva de los CCM. En cuanto a las actividades de 2015 y años subsecuentes, recomendamos que las municipalidades nuevas detallen el monto de recursos municipales comprometidos para las actividades y detallen la naturaleza e involucramiento del alcalde y otros funcionarios claves en las actividades, e incluyan provisiones para cumplir con el monitoreo de los planes de competitividad.

- *Capacitación.* Además de la asistencia técnica *in situ* para los CCM descrita anteriormente, hay también necesidad de programas de capacitación continua. Para los CCM actuales y futuros, un proyecto debe: 1) capacitar a los miembros de los CCM en destrezas básicas para aumentar la efectividad y sostenibilidad de los CCM; y 2) apoyar programas de certificación y programas de títulos universitarios que promuevan el desarrollo económico local.
- *Comunicación de resultados en las municipalidades.* Pese a que muchas mejoras resultado de las actividades como SIMTRA han sido implementadas, no todos los empresarios en las municipalidades tienen conocimiento de dichos esfuerzos. A partir de 2015, las municipalidades deben implementar una estrategia de comunicación para los resultados de iniciativas de fortalecimiento municipal. Los planes deben incorporar el mejoramiento del acceso ciudadano a la información sobre mejoras en los servicios municipales y resultados de los CCM.
- *Impulsar la innovación con subvenciones de competitividad.* Muchos actores interesados han indicado que los concursos estimulan la participación del sector privado y revitalizan a los CCM. Las futuras actividades de desarrollo municipal con patrocinio de USAID deben continuar los procesos de concursos que han sido parte integral del PCM hasta la fecha, por tanto las actividades a futuro deben: 1) continuar el proceso de concursos abiertos; y 2) promover incentivos para que las municipalidades mejoren su desempeño. Con base en las mejores prácticas derivadas de esta fase piloto, y los resultados de otras subvenciones como DF4D, la implementación más amplia del programa nacional de subvenciones debe ser considerada. Con base en el éxito de las subvenciones con apoyo de USAID y para promover la sostenibilidad, debe promoverse legislación que permita que las organizaciones nacionales, como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) promueva y financie este proceso.
- *Género.* El tema de equidad de género y el papel de las mujeres en el desarrollo es un eje transversal indispensable en todas las actividades que cuentan con financiamiento de USAID. La presente evaluación destaca el incremento en el rol de las mujeres durante la duración del Proyecto. Para 2014, el proyecto, o cualquier seguimiento, debe continuar proporcionando asistencia técnica específica a las mujeres y grupos de mujeres, y: 1) construir sobre la base de iniciativas de los socios implementadores, dando seguimiento a la cohorte de mujeres que han participado en talleres; 2) motivar a los CCM para que dediquen atención particular al papel de las mujeres en el desarrollo local en los planes de

competitividad; y 3) capacitar y dar apoyo de seguimiento para establecer empresas productivas para una nueva cohorte de empresarias.

- *Producción, gestión y diseminación de conocimiento.* El Proyecto ha acumulado un caudal de conocimiento no-estructurado sobre diferentes temas y poblaciones abordadas durante sus intervenciones. Porque el PCM tiene potencial para servir de modelo que puede ser adaptado por otras municipalidades en El Salvador y en otros países, es vital sistematizar la experiencia del Proyecto. Por esa razón, las futuras actividades deben abordar la documentación, sistematización y diseminación de la información sobre las experiencias del Proyecto, por medio de: 1) el desarrollo de una red de aprendizaje para compartir estudios de casos y otro conocimiento de utilidad; y 2) actividades que potencien la recolección efectiva del conocimiento, tales como talleres, comités intersectoriales, y modelos de investigación aplicada para facilitar mecanismos para compartir. Los informes y otra información debe ser producida y puesta a la disposición pública en inglés y español para lograr el mayor impacto posible. En particular, los evaluadores recomiendan estudios específicos sobre DF4D, ICM y género.
- *Aumentar Ingresos Municipales.* Ayudar a las municipalidades ha aprender a recaudar ingresos municipales es reconocido como un enfoque necesario para futuras actividades de USAID. A nivel nacional existen varias problemáticas relacionadas con la descentralización del financiamiento de gobiernos sub-nacionales, las cuales caen fuera del alcance del PCM. Las recomendaciones a nivel nacional son proporcionar asistencia técnica a la Asamblea Legislativa para actualizar y modernizar el marco legal que regula los tributos municipales y retirar las barreras innecesarias para la diversificación de las fuentes de financiamiento. A nivel local, las actividades deben abordar la expansión de la capacitación fiscal y articularla junto con la asistencia técnica de seguimiento al compromiso explícito de parte de los gobiernos municipales con la implementación de mejoras. Además, actividades futuras deben apoyar a otras iniciativas y planes de competitividad que ayuden a las municipalidades a recaudar ingresos.
- *Medir la inversión a nivel municipal.* Las actividades a futuro deberán incluir la medición de la inversión para proporcionar medidas de línea base. Como parte de las recomendaciones para la medición de la inversión al nivel municipal, los evaluadores sugieren tres métodos potencialmente complementarios para recolectar datos sobre indicadores económicos para la línea base. En un periodo más largo, empezando en 2015, USAID, idealmente en conjunto con otras agencias cooperantes, debe considerar: 1) apoyo para una Encuesta Económica DIGESTYC con la supervisión del Banco Central de Reserva (BCR); 2) incluir una encuesta de clima de negocios en un módulo del ICM; y 3) que la capacidad para medir la inversión sea desarrollada dentro de las municipalidades.

Conclusión

PCM es sumamente innovador y su contribución al desarrollo municipal en El Salvador ha sido significativo. Aunque los logros descritos en este informe siguen tentativos en muchas municipalidades del PCM, las experiencias acumuladas del Proyecto tienen potencial como modelo para el desarrollo municipal a nivel internacional.

I. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

I.1 Propósito de la evaluación

El propósito de esta evaluación final de desempeño del Proyecto para la Competitividad Municipal (PCM; “Proyecto”) en El Salvador es documentar el grado de efectividad del Proyecto desde su inicio en octubre de 2010 hasta septiembre de 2013 e informar a USAID y a otros actores interesados en cuanto a la posibilidad de inversiones adicionales. A continuación los principales objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y las carencias de los abordajes del PCM para establecer su efectividad en la promoción de la competitividad municipal y entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para garantizar la sostenibilidad e incrementar la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D) en la promoción de la participación del Comité de Competitividad Municipal (CCM) en actividades comunitarias de prevención de la delincuencia.
- Recomendar sobre las acciones del PCM para apoyar el aumento de los ingresos municipales
- Ofrecer sugerencias para medir el nivel de inversión a nivel municipal en el país

I.2 Preguntas de evaluación

Articuladas a los objetivos antes descritos, se proponen seis preguntas originales en el Solicitud de Propuestas (SDP) en orden de importancia. Adicionalmente, el equipo de evaluación ha agregado una séptima pregunta sobre género. En el informe, las sub-preguntas generalmente se tratan como preguntas individuales. A continuación, las preguntas de evaluación:

1. ¿Qué tan efectivo ha sido el Proyecto para la Competitividad Municipal (PCM) en la promoción de la competitividad municipal?
 - a. ¿Cuáles actividades han sido mejores en la creación de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
 - b. ¿Qué factores (incluyendo, entre otros, la sostenibilidad, integración del sector privado a las actividades municipales, costo/eficiencia) hicieron estas actividades (de la pregunta 1.a) exitosas en la creación de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
2. Con base en los resultados del PCM, ¿Cuáles son las recomendaciones para actividades futuras para la promoción de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
3. ¿Cuáles son las recomendaciones para USAID y otros actores interesados para promover la sostenibilidad a futuro de los Comités de Competitividad Municipal (CCM)?
4. ¿En qué grado ha promovido el componente DF4D la participación de los Comités de Competitividad Municipal en las actividades comunitarias de prevención de la delincuencia?
5. Con base en la iniciativa DF4D y otras actividades del PCM, ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para incentivar a las municipalidades para que incrementen sus ingresos?
6. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para medir la inversión al nivel municipal en el país?

- a. ¿En qué medida se puede atribuir el incremento en la inversión a nivel municipal a las actividades del PCM?
 - b. ¿Qué indicador se puede usar para medir la inversión a nivel municipal?
7. ¿En qué grado ha adoptado el Proyecto un enfoque de género?

2. CONTEXTO DEL PROYECTO¹

El Proyecto para la Competitividad Municipal en El Salvador es un proyecto de \$11.2 millones bajo el Contrato EPP-I-00-04-00037-00 entre USAID y RTI International (RTI), diseñado para el mejoramiento de la competitividad de las municipalidades salvadoreñas por medio del desarrollo de capacidades y el incremento del diálogo con el sector privado, iniciativas en apoyo al desarrollo económico y la prevención de la delincuencia, así como la promoción de alianzas con el sector privado y con otras municipalidades. El diseño del PCM responde a los hallazgos del Índice de Competitividad Municipal (ICM) de 2009. La Orden de Trabajo del PCM fue firmada el 23 de septiembre de 2010. En mayo de 2012, la Orden de Trabajo de RTI se incrementó de \$9.2 millones a \$11.2 millones para incluir un componente adicional de \$2 millones usado principalmente para subvenciones.² Al 30 de septiembre de 2013, según estima RTI, el Proyecto ha gastado \$7.6 millones y posee un remanente presupuestario de \$3.6 millones para el periodo de octubre 2013 a marzo 2014.³

Figura 1: Presupuesto (\$ US) al 30 de septiembre de 2013

	Total del Presupuesto	Estimado de Gastos	Remanente del Presup.
Costos de programa	\$6,841,326	\$4,531,065	\$2,310,260
Subcontratos	\$2,731,681	\$2,345,000	\$386,681
Subvenciones	\$1,646,228	\$751,375	\$894,853
Total	\$11,219,235	\$7,627,440	\$3,591,794

RTI implementa el Proyecto con varios componentes interrelacionados diseñados para (1) potenciar la efectividad y eficiencia municipales; (2) medición del clima de negocios local; (3) alentar el involucramiento público-privado e inter-jurisdiccional; y (4) proveer fondos de incentivo para alentar a las municipalidades a movilizar recursos financieros para mejorar el desarrollo económico y la seguridad (DF4D). RTI colabora con cuatro reconocidos socios

¹ El Anexo II contiene más detalles del contexto del Proyecto, las limitantes al crecimiento económico y las bases de políticas y las implicaciones del abordaje del PCM, y supuestos críticos para la implementación del Proyecto. Dado que el Proyecto ha evolucionado con el tiempo, en esa sección también se trata el “modelo” PCM en cuanto a sus componentes: Componente 1: Ampliar Efectividad y Eficiencia Municipal; Componente 2: Índice de Competitividad Municipal; Componente 3: Involucramiento y Diálogo Público-Privado e Inter-jurisdiccional; y, Componente 4: Finanzas Domésticas para el Desarrollo.

² Durante el periodo de la presente evaluación y hasta el Informe Trimestral del Proyecto de septiembre de 2013, el concurso DF4D se consideraba actividad bajo el Componente 1, y no un componente aparte, como lo fue desde su incorporación.

³ La Figura 1, página 23, Tabla 29, presenta un resumen de los datos del Informe Trimestral de septiembre 2013. “Costos del Programa” incluye mano de obra, prestaciones, otros costos directos, costos indirectos, y tarifa fija. Gastos estimados hasta septiembre de 2013; presupuesto remanente octubre de 2013-marzo 2014 del Informe de Desempeño Trimestral, septiembre de 2013. Un desglose más detallado de costos se encuentra en el Informe de Desempeño Trimestral de septiembre de 2013.

implementadores salvadoreños: Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Sistema de Capacitación y Asesoría para el Desarrollo (SACDEL), la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), y la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN). El Proyecto está programado a finalizar el 31 de marzo de 2014. La evaluación ubica las actividades del Proyecto dentro de varios contextos importantes, incluyendo (1) el Asocio para el Crecimiento (APC) entre los gobiernos de los Estados Unidos y El Salvador; (2) el objetivo estratégico de USAID/El Salvador de “libertad económica: economías abiertas, diversificadas y en expansión” y los resultados intermedios relacionados a incentivar leyes, políticas y normas regulatorias que promuevan el comercio y la inversión y ayuden a crear empresas privadas más competitivas con orientación de mercado; y (3) un marco de resultados a nivel del Proyecto para apoyar la estrategia de USAID/El Salvador para incrementar la competitividad municipal.

3. MÉTODOS Y LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Métodos de la evaluación⁴

Se presenta a continuación un breve resumen de los métodos y las limitaciones. Para la presente evaluación, fueron seleccionados tres grupos principales de encuestados: (1) Socios implementadores y otras organizaciones no-gubernamentales participantes en el PCM; (2) funcionarios públicos de nivel municipal; y (3) representantes de empresas y asociaciones empresariales. La evaluación fue realizada por etapas en noviembre y diciembre de 2013, con las siguientes etapas preliminares: 1) revisión de documentos relevantes de USAID y del Proyecto, y consultas iniciales con USAID; 2) entrevistas semi-estructuradas iniciales con RTI y sus socios implementadores, con base en un marco de temas usando guías de entrevistas;⁵ y 3) desarrollo y pruebas de campo de los protocolos para entrevistas con informantes clave para miembros de comité gestor, alcaldes seleccionados, y otros entrevistados clave de la municipalidad y la selección preliminar de observaciones y entrevistas de los socios implementadores individuales. Terminadas las etapas iniciales de recolección de datos, se realizaron observaciones y entrevistas en 17 municipalidades seleccionadas para cubrir la gama más viablemente amplia en términos de ubicación geográfica y población para garantizar que se incluyeran municipalidades pequeñas, medianas y grandes así como las que implementaron la simplificación de trámites (SIMTRA), participaron en DF4D, e implementaron iniciativas para mejorar la competitividad. El equipo evaluador también se cercioró que fuera significativa la representación de mujeres entre las personas entrevistadas, y los datos relevantes fueron disgregados por sexo. Durante las dos últimas semanas del trabajo de campo en El Salvador, el 13 de diciembre de 2013, el equipo evaluador convocó a los actores involucrados a una reunión para socializar los hallazgos preliminares. La retroalimentación producto de dicha reunión, a la

⁴ Se detalla la metodología según fue desarrollada en el plan de trabajo en el Anexo IV del presente informe.

⁵ Las entrevistas semi-estructuradas, a comparación de grupos focales que suelen tener un conjunto limitado y formalizado de preguntas, son más flexibles, permiten que se hagan nuevas preguntas y que sigan nuevas avenidas de investigación durante la entrevista como resultado de las respuestas del entrevistado, y en el caso de entrevistas de grupo toman al grupo y no al individuo entrevistado como principal unidad de análisis. A diferencia de un abordaje por encuesta (con un conjunto de preguntas definidas se hacen a cada entrevistado o tipo de entrevistado), este abordaje no se presta a la disgregación de respuestas a nivel individual. Por tanto, es probable que la presente evaluación contenga menos declaraciones “x número de entrevistados indicaron que...” o “y % indican que...” Este método, sin embargo, es efectivo para identificar los patrones y por tanto su uso es apropiado para una evaluación de desempeño en la que la composición de los entrevistados y grupos es relativamente heterogénea. Los protocolos para entrevistas individuales y grupales han sido incluidas en un anexo.

que asistieron 34 personas de todo el país, incluyendo 4 personas del sector público, 14 de sectores privados, 14 de socios implementadores y 2 de USAID, ha sido incorporada al presente informe. Una reunión con USAID para la presentación y socialización de los hallazgos tomó lugar el 16 de diciembre de 2013, y el informe de evaluación fue presentado a USAID el 28 de enero de 2014.

3.2 Limitantes de la evaluación

No hubo limitantes inesperadas para la evaluación y las principales limitantes fueron las siguientes: 1) La evaluación utilizó una muestra dirigida (intencional). Además de usar factores demográficos y geográficos para la selección, la muestra fue seleccionada por la presencia de una variedad de actividades/ componentes del Proyecto. La selección con dichos criterios significó, coincidentemente que la mayoría de sitios (nueve de 17 municipios) fueron considerados por los socios implementadores entre los más avanzados en la implementación de sus planes de competitividad. 2) El trabajo de campo utilizó mayormente protocolos semi-estructurados individuales y de grupo. La limitante de este abordaje, a diferencia del de una encuesta (en el que un conjunto definido de preguntas se aplica a cada encuestado) no permite la disgregación de las respuestas a nivel individual. 3) Idealmente, una evaluación de este tipo integra un rango de métodos estadísticos, como análisis de regresión, para demostrar los efectos con base en una variable independiente como inversión local o los efectos de las intervenciones en los rangos del ICM. Sin embargo, dada la falta de datos sobre inversión, el periodo de intervención relativamente corto del Proyecto, y el hecho que las intervenciones con apoyo de USAID suelen ser uno entre varios factores que afectan el cambio, la causalidad y la atribución no pueden ser determinadas con certeza y por tanto dichas pruebas no fueron realizadas.⁶ 4) Una limitante en todas las evaluaciones que involucran a más de un entrevistador es la fiabilidad entre evaluadores (“inter-rater reliability”). Sin embargo, como se describe en el Anexo IV, Métodos de Evaluación, varias medidas fueron tomadas para minimizar las amenazas a la validez.

4. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Hallazgos

¿Qué tan efectivo ha sido el PCM en la promoción de la competitividad municipal?

La presente evaluación aborda la pregunta de la efectividad de la promoción de la competitividad municipal en dos partes. En esta sección, el enfoque es principalmente en el desempeño de indicadores seleccionados del PCM, denominados indicadores principales por los implementadores del Proyecto.⁷ El tema de la efectividad también se aborda en un sentido más general, desde el punto de vista cualitativo en las conclusiones de este informe. Evaluar el progreso de las actividades del Proyecto hacia la consecución de las metas es parte esencial de la presente evaluación y requiere de una minuciosa revisión de la calidad y fiabilidad de los datos recolectados y compilados por el Proyecto. Además, es importante vincular estas medidas cuantitativas a los hallazgos cualitativos de la evaluación en temas como la apertura de

⁶ A pesar de dichas limitantes, el equipo evaluador pudo postular una hipótesis plausible por la cual los cambios en una medida subíndice pudieran ser mejor medida de las intervenciones del Proyecto que los cambios en la medida agregada del ICM.

⁷ Ver, por ejemplo, Muestra 2: “Resumen de los principales indicadores PCM” en el Plan de Monitoreo y Evaluación del Desempeño del Proyecto (versión revisada diciembre de 2012).

los gobiernos municipales a la adopción de metodologías participativas, la relación entre la construcción de socios y la sostenibilidad del Proyecto, y la fortaleza de dichos socios. Todos estos temas tienen un impacto en la consecución de las metas del Proyecto y las recomendaciones para futura inversión de parte de USAID.

Progreso en alcanzar las metas

Bajo el Componente I del Proyecto: “Aumentar la efectividad y eficiencia municipal”, cuatro de seis indicadores, incluyendo el número de empresas nuevas que registran las municipalidades apoyadas, ya excedieron las metas de la vida acumulada del Proyecto. En las entrevistas, los miembros de los CCM y socios implementadores expresaron que las metas restantes que no han sido alcanzadas las habrán alcanzado para el final del Proyecto durante el segundo trimestre del año fiscal 2014.

El PCM ha apoyado a 50 municipalidades seleccionadas desde abril de 2011.⁸ Sin embargo, el proyecto subestimó la complejidad de la tarea y el tiempo requerido para alcanzar el objetivo fundamental de construir alianzas entre los gobiernos locales y el sector privado dentro de los municipios. El problema fue exacerbado cuando a raíz de las elecciones municipales de 2012 hubo cambios de un gran número de alcaldes, concejales y personal técnico, y hasta cierto grado miembros de los CCM. El problema de la rotación fue especialmente agudo en los 30 municipios apoyados por FUNDE en las regiones oriental y central, en los que 12 gobiernos municipales (40%) alternaron partidos políticos. Esto suele significar que fue necesario volver a hacer esfuerzos de explicar y examinar la estrategia del Proyecto con nuevas cohortes de participantes. Esto a su vez, retrasó el cronograma del Proyecto para la implementación de componentes clave, como la firma de planes de competitividad, pactos de transparencia y actividades relacionadas con la simplificación de trámites (SIMTRA). Pese a estos desafíos, 36 –o casi el 75%– de los CCM funcionaban para 2012. Sin embargo, casi el 80% de los pactos de competitividad y transparencia (n=39) que responsabilizan a los gobiernos locales del trabajo con el sector privado para la implementación de actividades del PCM, no fueron firmados hasta 2013. El cambio en los gobiernos impactó también los recursos financieros del Proyecto, cuando éste incurrió en gastos adicionales para proporcionar capacitación a los nuevos miembros de los CCM.

⁸ 45 Planes de Competitividad Municipal completados en el año fiscal 2012 y cinco en 2013.

Figura 2. Indicadores del componente I

Componente I: Aumentar la efectividad y eficiencia municipales	2011	2012	2013	Acumulado	Meta Vida Proyecto	Progreso %
I.1 Número de municipalidades con apoyo de PCM	50	50	50	50	50	100
I.2 Número de participantes en la capacitación sobre entorno empresarial y de inversión de PCM	595 M 360 F 235	1,863 M 1,066 F 797	3,283 M 1,502 F 1,781	5,741 M 2,928 F 2,813	3,600 M 2,160 F 1,440	133 M 109 F 169
I.3 Número de empresas nuevas registradas en municipalidades con apoyo (indicador USAID)	15	900	1,266	2,181	1,450	153
I.4 Número de nuevos empleos creados como resultado de cooperación de GOEU (indicador USAID)	24 10 M 14 W	3,209 M 1,491 F 1,718	4,032 M 2,042 F 1,990	7,265 M 3,543 F 3,722	5,000 M 3,000 F 2000	145 M 118 F 186
I.5 Número de municipalidades certificadas amigable a los negocios (indicador USAID)	0	0	0	0	25	0
I.6 Número de municipalidades con apoyo PCM que simplificaron trámites de registro empresarial, permisos, y licencias vía SIMTRA (indicador USAID)	0	7	1	8	30	27

Fuente: RTI/USAID Plan para el Monitoreo y Evaluación del Desempeño e Informe Trimestral de Desempeño hasta septiembre de 2013

Al inicio de la implementación del Proyecto, se percibía que las 50 municipalidades necesitaban de capacitación en competitividad, su relación con el crecimiento económico, y el papel del gobierno local y el sector privado en el desarrollo económico. La meta original de esta actividad, que se señala en la Figura 3 como “I.2 capacitación sobre entorno empresarial y de inversión de PCM” originalmente se programó para un total de 500 personas capacitadas con 50% mujeres y 50% hombres. Ya que la necesidad de capacitación era mucho mayor de lo anticipado, se estableció una nueva meta de 3,600 (60% hombres y 40% mujeres). Dado que el Proyecto pudo responder al incremento en la demanda de capacitación, sobrepasó la nueva meta en 2013 y alcanzó un número de participantes de 5,741 (51% hombres y 49% mujeres).

Superaron las metas planificadas revisadas de 1,450 para el número de empresas nuevas registradas en las municipalidades apoyadas por el Proyecto y 5,000 nuevos empleos creados como resultado de la cooperación del Gobierno de los Estados Unidos (2,181 y 7,265, respectivamente). Sin embargo, no existen datos de una línea de base, por lo que no se puede estimar la magnitud del impacto del Proyecto para estos dos elementos, pero como se explica en la sección de recomendaciones, estos datos sirven como línea de base para la generación de empleos y registro de empresas.

En septiembre de 2013, únicamente ocho de las municipalidades (27%) habían simplificado los trámites para el registro, permisos y licencias para empresas (SIMTRA). El número de municipalidades que implementan SIMTRA aumentó de forma importante en octubre y

noviembre de 2013. En 17 municipalidades visitadas por la evaluación, 15 tenían un sistema de “ventanilla única” SIMTRA y más del 50% habían abierto al público a finales de noviembre. Según RTI, el 19 de diciembre de 2013, había un total de 34 instalaciones de SIMTRA abiertas al público, 13% por encima de la meta para la vida del Proyecto.

La Certificación Amigable con los Negocios ha sido postergada hasta enero de 2014 por varias razones. Según los gerentes de Proyecto de RTI, los criterios originalmente propuestos por su socio implementador local (FUNDES) duplicaban los que se midieron con el ICM. Para ahorrarse los costos de realizar esfuerzos de medición similares, RTI decidió que era más apropiado incluir los datos de ICM 2013 con criterios de evaluación adicionales como la existencia de un Enlace Municipal para el Desarrollo Empresarial (EMPRE) apoyado por el Proyecto o una Unidad de Desarrollo Empresarial sin apoyo del Proyecto; la naturaleza del diálogo público-privado; el grado de ejecución del plan de competitividad; la regularidad de las reuniones del comité de competitividad municipal; y las acciones municipales para promover la igualdad de género y el apoyo a las problemáticas de las mujeres. Según RTI, 25 solicitudes de Certificación Amigable con los Negocios fueron evaluadas en diciembre de 2013, y los resultados de las municipalidades que cumplen con los criterios y requisitos para certificación por FUNDES serán presentados en enero de 2014.

En la Figura 3 a continuación se señala que bajo el Componente 2, desde el inicio del PCM se han llevado a cabo dos rondas del Índice de Competitividad Municipal (ICM). Los resultados del ICM de 2013 que fueron publicados en octubre de 2013, y los cálculos sobre el número de municipalidades con apoyo de PCM que han aumentado en su competitividad no estaban disponibles al momento de la evaluación. El Proyecto utilizó la mejora en la clasificación del ICM como medida de desempeño para su informe a USAID; sin embargo, ha cambiado la metodología de ICM para 2013, por tanto ya no es posible una comparación directa, y este indicador dejó de ser aplicable. A la vez, los 50 planes de competitividad municipales incluyen la mejora del clima de inversión como medida de un aumento en el ICM de la encuesta pasada como objetivo del plan, y cursos de capacitación como los diplomados ofrecidos a través del Programa, cubren medidas potenciales para la mejora del desempeño municipal en el ICM.⁹

Figura 3. Rondas del ICM

Componente 2: ICM	2011	2012	2013	Acumul.	Meta Vida Proyecto	Progreso %
2.1 Rondas ICM implementadas en 2011 y 2013	1	0	1	2	2	100
2.2 Número de municipalidades con apoyo PCM con aumento de competitividad en servicios empresariales e inversiones como lo determina el Índice de Competitividad Municipal (indicador USAID)	0	0	0	0	50	0

Fuente: RTI/USAID Plan para el Monitoreo y Evaluación del Desempeño e Informe Trimestral de Desempeño hasta septiembre de 2013

⁹ Fuente para ICM en planes de competitividad: entrevistas con FUNDE y SACDEL

Aparte de ser componente del Proyecto en general, ni el alcance de trabajo de la evaluación, el diseño de la evaluación, o los protocolos de entrevista (a excepción del protocolo diseñado para discusión de los resultados del ICM con el principal investigador ICM de la ESEN) se enfocaron preguntas específicas para las personas entrevistadas sobre el ICM. Más bien, fue durante las visitas del equipo evaluador a los municipios que los alcaldes y miembros del CCM del sector público en al menos seis municipalidades (representando aproximadamente el 35% de los municipios visitados) incluyendo Atiquizaya, calificado como #1 en ICM de 2013, compartieron que perciben una desconexión entre los resultados de ICM y sus esfuerzos, como parte del PCM, por implementar actividades para mejorar la competitividad municipal.¹⁰

Los autores del ICM de 2013 advierten que la recolección de datos en 2013 incorpora cambios metodológicos,¹¹ y que el ICM de 2013 no es directamente comparable a los de 2009 y 2011.¹² Igualmente, los entrevistados en los municipios suelen carecer de claridad en cuanto a la relación entre actividades del Proyecto y el cambio de posición (en cualquier dirección) en el ICM, y tienden a ignorar el tema de la no-comparabilidad, enfocándose en su posición relativa a otras municipalidades y cambios en sus categorías y puntajes.

En la Figura 4 vemos que 8 de 17 municipios visitados por el equipo evaluador mejoraron su puntaje (y posición) general de ICM en 2013. El puntaje de nueve municipios era menor en 2013 a comparación de 2011. No sorprende que cayera el puntaje ICM de Ciudad Delgado, municipio sin un CCM operando. Por otro lado, con base en la diversidad de actividades de cuatro municipalidades diseñadas para incrementar su competitividad y el entusiasmo de sus CCM, difícilmente se podría concluir que La Libertad, Chalatenango, Santa Ana y Olocuitla, los cuales experimentaron un deterioro en sus puntajes agregados, sean de alguna manera “fracasados”. San Martín, municipio que también experimentó una caída en su puntaje del índice, también estaba muy activo en cuanto a la participación en varias actividades del Proyecto, con un CCM empoderado, centro de trámites administrativos operativo y simplificado (SIMTRA), y DF4D. Además, sin apoyo del Proyecto, la municipalidad desarrolló una oficina de servicios empresariales activa que proporciona servicios como los de seis Enlaces Municipales para Desarrollo Empresarial (EMPRE) con apoyo del Proyecto. De hecho, los socios implementadores locales (FUNDE y SACDEL) consideran que estos cuatro municipios (La Libertad, Chalatenango, Santa Ana y Olocuitla) son ejemplos de municipios más avanzados en cuanto a la implementación del PCM y su habilidad de sostener la implementación sin asistencia técnica, opinión confirmada independientemente por los evaluadores.¹³

¹⁰ Las visitas de evaluación a los sitios en las municipalidades tomaron lugar en el mismo período en el que se publicaron y diseminaron los datos del ICM de 2013. Seguramente, esto contribuyó al hecho que la calificación de ICM surgiera como tema de discusión en varias municipalidades.

¹¹ En el informe se explica la razón de los cambios: “El nuevo ICM hace una mejor medición los atributos del clima de negocios local y sirve de línea de base para comparación de mediciones futuras por los actores. La metodología del ICM 2013 permite clasificar a los municipios en un terreno igual, pese a las diferencias en recursos y etapas de desarrollo... (y) focaliza los aspectos económicos locales que controlan de alguna manera los gobiernos municipales y proporciona información sobre la cual pueden actuar todos los gobiernos locales”.

¹² Debido a los cambios metodológicos, la no-comparabilidad declarada es una importante advertencia al comparar datos entre estos años. Sin embargo, pese a las advertencias, según entrevistas con el autor principal del estudio en la ESEN, los métodos estadísticos pueden ser usados con éxito para garantizar que los resultados sean ampliamente comparables.

¹³ Ver anexos de informes de los socios implementadores sobre las municipalidades con los que trabajan y criterios para categorizar a las municipalidades en términos de sus avances en el proceso.

Figura 4: Resultados agregados del ICM y resultados del subíndice para los servicios municipales en la muestra de municipios, 2011 y 2013

Municipio	Resultados generales ICM			Subíndice de servicios municipales		
	2011	2013	Cambio 2011-13	2011	2013	Cambio 2011-13
1. San Salvador*	6.6	6.9	Mejóro	4.5	7.8	Mejóro
2. Ciudad Delgado+	6.0	5.5	Empeoró	3.1	4.2	Mejóro
3. San Martín	5.8	5.5	Empeoró	2.8	3.2	Mejóro
4. Panchimalco*	5.8	6.2	Mejóro	2.1	6.6	Mejóro
5. Santa Tecla	7.5	5.8	Empeoró	6.0	6.9	Mejóro
6. La Libertad*	7.8	6.2	Empeoró	6.8	6.5	Empeoró
7. Olocuilta*	6.1	5.3	Empeoró	3.6	4.7	Mejóro
8. Chalatenango*	6.9	6.0	Empeoró	3.6	6.5	Mejóro
9. Suchitoto	6.5	6.4	Empeoró	7.3	7.6	Mejóro
10. Santa Ana*	6.5	5.1	Empeoró	2.4	3.6	Mejóro
11. Izalco*	5.6	6.0	Mejóro	1.9	6.3	Mejóro
12. Atiquizaya*	6.2	7.7	Mejóro	4.1	8.8	Mejóro
13. Chinameca	5.4	6.5	Mejóro	2.5	7.7	Mejóro
14. Ciudad Barrios	5.5	6.5	Mejóro	2.1	6.8	Mejóro
15. Jucuapa	5.6	5.5	Empeoró	1.8	4.8	Mejóro
16. Alegría	5.1	7.2	Mejóro	3.9	9.4	Mejóro
17. Nueva Concepción*	5.8	6.5	Mejóro	3.1	7.7	Mejóro

* Clasifica entre los más avanzados implementando PCM por socios implementadores

+ Clasifica entre los menos avanzados implementando PCM por socios implementadores

De una muestra de 17 municipios, 9 fueron identificados por los implementadores del Proyecto con niveles avanzados de implementación de sus planes de competitividad.¹⁴ Cinco de estas localidades de alto desempeño, incluyendo Atiquizaya calificada #1 en ICM 2013, vieron mejoras en sus puntajes generales de ICM. Sin embargo, 8 de 17 municipios en la muestra de evaluación experimentaron un deterioro en su competitividad según la calificación de puntajes compuestos de ICM, pese a que muchos de sus comités de competitividad documentaron logros. A continuación, explicaciones de esta disociación entre las actividades del Proyecto y los puntajes de ICM:

- Los implementadores del Proyecto han diseminado los resultados del ICM en varias regiones del país en un intento de comunicar los mismos de manera efectiva. A pesar de dichos esfuerzos, hay una “desconexión” entre el PCM y los resultados del ICM con base en el hecho que los resultados del ICM no miden, ni es su intención medir, el progreso de la implementación del Proyecto. Sin embargo, la mejora en los puntajes del ICM, en términos generales o en sub-índices seleccionados han sido incluidos como objetivos estratégicos

¹⁴ La descripción de los métodos usados para estas determinaciones está en los Anexos sobre metodología y los informes de socios implementadores FUNDE y SACDEL presentados a solicitud de los evaluadores.

dentro de los planes de competitividad municipal y han sido incluidos entre los indicadores de desempeño de USAID para el PCM.¹⁵

- El ICM es una foto instantánea del clima empresarial en un momento dado. El impacto de las actividades del Proyecto no necesariamente toma lugar a la par de la encuesta de ICM.

Es interesante notar que a diferencia de la aparente falta de correlación entre las actividades del Proyecto y los puntajes agregados del ICM, el subíndice de servicios municipales encaja mucho más en cuanto al impacto del Proyecto en la competitividad municipal.¹⁶ La tabla anterior presenta que en 16 de 17 municipios de la muestra (todos receptores de asistencia técnica del PCM), el puntaje mejoró en 2013 con respecto a 2011. Es más, en el único caso que registra un declive, La Libertad, fue relativamente menor, de un puntaje de 6.8 a 6.5, y probablemente dentro de un margen de error plausible. En contraste, las ganancias promedio entre los otros 16 municipios fueron relativamente mayores. Como por ejemplo, Alegría, un municipio con un dinámico alcalde dedicado al mejoramiento de los servicios municipales,¹⁷ aumentó de 5.1 a 7.2 en la escala compuesta, y progresó notablemente de 3.9 a un puntaje casi perfecto de 9.4 en la escala ICM de servicios municipales, poniéndose en primer lugar.

El Índice de servicios municipales probablemente sea un indicador más sensible al tiempo que muchos de los demás subíndices. Las calles limpias y con buen mantenimiento, recolección de basura periódica, y otros servicios municipales rutinarios que fueron medidos son muchos más visibles y apreciados por el público que muchos de los demás subíndices que fueron medidos como por ejemplo la transparencia o la proactividad como medidas de apertura y dinamismo de los gobiernos municipales; pagos ilícitos; tiempo para completar tareas como inspecciones de empresas; o el costo del tiempo y la facilidad de tramitar y empezar operaciones de una empresa. Muchos de estos subíndices pueden ser entendidos por una pequeña fracción de los miembros de la comunidad y empresas entrevistadas para el ICM.

El principal objetivo del Componente 3 es fortalecer las asociaciones municipales regionales para facilitar la colaboración y las actividades promotoras de inversiones conjuntas. La meta de ayudar a cuatro asociaciones municipales ha sido alcanzada.

¹⁵ Los evaluadores concuerdan con los comentarios de USAID en un borrador del informe de evaluación anterior que “el enfoque debe ser que el ICM es una herramienta (como el Informe del Banco Mundial “Doing Business”) no como indicador de éxito para el Proyecto. Sin embargo, bajo el Resultado Intermedio 2: Índice de Competitividad Municipal (ICM), el número de municipios PCM con incremento de competitividad como se determina en el ICM, es considerado un indicador de USAID (p. 75 del PCM USAID Informe de Desempeño Trimestral I de julio–30 de septiembre de 2013). USAID ha indicado que después de los cambios en la metodología del ICM 2013, este indicador ya no es aplicable.

¹⁶ Como exponemos en el anexo metodológico, aunque esta evaluación señala lo que aparentemente es una tendencia clara del PCM y el subíndice de servicios municipales del ICM, dadas las advertencias contra comparar datos del ICM 2011 y 2013, se necesitan más estudios estadísticos para descartar la posibilidad de dicha correlación sea anómala o artefacto de cambios en los métodos de recolección y análisis de datos.

¹⁷ Bajo el actual alcalde de Alegría, el municipio posee un ambicioso plan de reciclar el 75% de los desechos sólidos del municipio, compuesto principalmente de material orgánico, lo cual deja el 25% para rellenos sanitarios. Este programa de compostaje propuesto, potencialmente beneficia el ingreso municipal de Alegría convirtiendo la actividad a una generadora de ingresos.

Figura 5: Involucramiento del Sector Privado e Inter-Jurisdiccional

Componente 3: involucramiento del sector privado e inter-jurisdiccional	2011	2012	2013	Acumul.	Meta Vida de Proyecto	Progreso %
4.1 Número de asociaciones municipales asistidas y fortalecidas por el apoyo técnico de PCM	2	-	2	4	4	100

Fuente: Plan de Monitoreo y Evaluación de Desempeño e Informe de Desempeño Trimestral, Sept. 2013

Como ejemplo, los evaluadores entrevistaron al alcalde municipal de Alegría y presidente de una de las asociaciones regionales apoyadas por el Proyecto que comparten área geográfica y clima, la asociación intermunicipal de la sierra Tecapa-Chinameca (ASITECHI). En años recientes el turismo ha incrementado en importancia en lo relacionado a la actividad económica. Alegría, Jucuapa y otros municipios de la región mensualmente tienen ferias artesanales rotativas y reciben ingresos por impuestos de las ventas. Los alcaldes del área, como miembros de una diferente microrregión, han llegado a la misma conclusión: “Si se resuelve un problema en un municipio, se resuelve para todos”. Como ejemplo concreto, los alcaldes miembros de ASITECHI se reunieron con el Subsecretario para Desarrollo Territorial para lograr apoyo para fortalecer a las municipalidades y la asociación y para participar en cursos de Manejo de Políticas Públicas. Como una organización más fortalecida los miembros de la asociación unánimemente rechazaron la construcción de una prisión de máxima seguridad en una comunidad miembro de la asociación (Jucuapa, otra municipalidad en esta muestra de evaluación). Como resultado de realizar gestiones y reuniones con el Vice-Ministro de Ciencia y Tecnología, los miembros de la asociación tuvieron éxito convenciendo al Ministro de Justicia y Seguridad para que transfiera tierras anteriormente designadas para la prisión al Ministerio de Educación (MINED) para construir un campus educativo que proporciona el apoyo técnico y vocacional que requiere el plan de competitividad de Jucuapa, así como otros planes de desarrollo regional, y garantizar los recursos necesarios para actividades de construcción.

Calidad de los datos recolectados por el Programa. El plan de monitoreo y evaluación (MyE) da muestras de esmero en la recolección y el monitoreo de los resultados con retroalimentación y participación del personal del Proyecto y subcontratistas. Los datos fueron organizados según una estructura adecuada y relevante, con procesos de verificación adecuados y registros detallados y bien documentados de los indicadores reportados a USAID. Los datos facilitan la medición útil del grado al cual los objetivos de la actividad fueron cumplidos incluyendo medidas de desempeño con base en plantillas normalizadas. En general, el abordaje metodológico en la producción de datos y su análisis es sólido y apropiado para los requisitos del Programa. Asimismo, el Programa mantiene información detallada de todos los eventos de capacitación, incluyendo el nombre y género de los beneficiarios, lugar del evento, tipo de entrenamiento, fotografías, y material impreso relacionado. En su mayoría, las responsabilidades de MyE las llevan las tres personas del equipo técnico de RTI, responsables también por la supervisión y apoyo de los socios implementadores en todo el país.

¿Cuáles actividades crearon de la mejor manera ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?

El Proyecto cuenta con muchas actividades que contribuyen a la mejoría del clima empresarial y la promoción de la actividad económica. A todas luces, sin embargo, la contribución más importante del Proyecto ha sido iniciar, estimular y fortalecer el intercambio de ideas y la participación de empresarios y otros miembros de la sociedad civil en el diálogo y toma de decisiones del gobierno local. La idea de que tal colaboración pudiera existir de manera palpable entre los actores públicos y privados que se miraban con desconfianza arraigada era tan innovadora en el contexto salvadoreño que tomó tiempo cimentar la confianza para que la iniciativa diera fruto. Con el tiempo, hubo un consenso dentro de las municipalidades de la muestra que el abordaje podría funcionar. Al momento de las visitas de evaluación en el terreno a final de 2013, funcionaban los comités en 16 de 17 municipalidades.

La mayor contribución del Proyecto, por ende, fue facilitar la creación de un ambiente en el cual era posible cultivar una alianza entre gobierno y sector privado/sociedad civil a nivel local. Es más, se sentó un precedente extremadamente importante dentro del contexto de los CCM, a saber, el de la participación no-partidista en la toma de decisiones de gobierno local. Anteriormente, los alcaldes sólo incluían en sus concejos municipales a hombres y mujeres que fueran partidarios o amigos políticos. En palabras de un miembro del CCM de Chalatenango, sólo había dos momentos en los que los gobiernos locales trataban de acercarse a los ciudadanos; “cuando venían las elecciones, o si alguien estaba en mora con sus impuestos”.

Evidentemente, el proceso de establecer los CCM fue largo y a menudo arduo, comenzando con la capacitación y asistencia técnica para organizar y construir la estructura del CCM, seguido de la facilitación y más asistencia técnica para la elaboración de planes de trabajo multianuales. El Proyecto seguía progresivamente la expansión de su alcance, iniciando un programa de entrenamiento intenso con temas como el papel del diálogo sobre políticas, y los tipos de actividades que se requieren para construir un ambiente que nutra el desarrollo local y mejore el clima empresarial local por medio del comercio y la inversión.

Otras actividades también contribuyeron a dichos esfuerzos, entre los que se incluyen la simplificación de trámites y la creación de “ventanillas únicas” para el registro de empresas bajo el componente SIMTRA; la creación e implementación de Enlaces Municipales para el Desarrollo Empresarial (EMPRE) y la capacitación del personal EMPRE; la promoción del acceso a la información pública; iniciativas de incentivos para la competitividad, usados a menudo para fortalecer los servicios para los empresarios y estimular el desarrollo de una base fiscal municipal fortalecida (aunque, como se describirá después, quedan importantes temas estructurales por abordar a nivel nacional y local en este respecto); subvenciones para planes de negocios; y capacitaciones para empresarias entre muchas otras actividades diseñadas para mejorar el ambiente empresarial local y reforzar la alianza público-privada.

Alianza de sector privado/sociedad civil con el gobierno local. Este Proyecto fue de los primeros en ofrecer un “paquete” integral de servicios promoviendo el diálogo público-privado para el desarrollo económico local.¹⁸ Dentro de este contexto fue difícil prever los obstáculos

¹⁸ La descripción del modelo PCM y sus componentes está en el Anexo II de este informe. El único otro ejemplo bien documentado para poder hacer comparaciones es Vietnam, donde USAID ha proporcionado asistencia técnica para mejorar la competitividad de Vietnam desde 2001. Según auditoría, primero hubo un proyecto piloto, seguido de una Iniciativa de

y aseverar con mucha confianza lo que se podía lograr en un tiempo relativamente corto. El proyecto enfrentó muchas tareas difíciles para promover la alianza. Un primer obstáculo por superar fue el cambio de mentalidad de ambos lados, desde “¿Por qué nos necesitamos el uno al otro?” a “¿Por qué necesitamos trabajar conjuntamente?” hasta “¿Qué podemos hacer juntos para mejorar la comunidad para todos?” Según un alcalde entrevistado, él y sus pares obviaban articularse con la comunidad empresarial y subestimaban la importancia de mejorar el clima de negocios.

Dentro de un ambiente políticamente muy fragmentado, la percepción ampliamente difundida que USAID es neutral y no-partidaria resultó ser un importante elemento en el proceso de desarrollo del PCM. Según varios entrevistados, el apoyo de USAID brindó la necesaria credibilidad al proceso. Según el alcalde de Nueva Concepción, el espectro político está muy polarizado y fue difícil persuadir al sector privado para que trabajase con un alcalde del FMLN, ya que el partido está asociado a la izquierda política.¹⁹

Los CCM de Chalatenango, Atiquizaya, Olocuitla, San Martín, y Nueva Concepción, entre otros, consideraron la mayor contribución del Proyecto para mejorar el clima empresarial fue el legado de crear condiciones favorables para promover una alianza entre sectores privado y público. En Olocuitla, los miembros del CCM del sector privado establecieron fuertes vínculos con la municipalidad, a veces participaron en las discusiones del concejo municipal en torno a políticas municipales. Ahora señalan que sus necesidades y sugerencias son tomadas en cuenta. Estos miembros perciben esta situación como una de ganar-ganar que nunca hubieran imaginado antes del Proyecto.

Aunque los CCM se enorgullecen de sus logros al involucrar a la comunidad empresarial, y varios municipios incluyendo Olocuitla, han involucrado a empresas como socios en actividades puntuales (ver más al respecto en secciones a continuación), a los CCM se les dificultó involucrar a grandes empresas. Las empresas grandes no se benefician del mismo modo que las pequeñas al participar en los CCM, ya que típicamente tienen acceso a información y capital y no necesariamente necesitan el apoyo de las municipalidades para sus actividades.

Existe además una necesidad continua de fortalecer la comunicación entre gobiernos municipales y la población residente. Por ejemplo, si los residentes no saben que los procedimientos municipales para registro de nuevas empresas se han simplificado, podrán responder que los procedimientos toman demasiado tiempo (como es el caso de la implementación de SIMTRA) y siguen el tiempo que toma gestionar la documentación como obstáculo para la inversión empresarial.

OO

Competitividad de Vietnam Fase I (VNCI-I) de 2003 a 2008, que trabajó áreas de reforma legal y gobernanza económica. Aunque a las reformas se les designó “grandes logros” bajo el programa, la implementación de normas y procedimientos administrativos para mejorar la competitividad fue “pobre a nivel nacional y en las provincias, donde interactúan a diario empresas y funcionarios de gobierno”. Para abordar este problema, USAID/Vietnam adjudicó un contrato de 4½-años, de \$12.4 millones a DAI/Nathan Group, desde Octubre 2008 a Febrero 2013, para implementar VNCI-II (USAID/RIG 2011).

¹⁹ Nueva Concepción tiene un comité muy diverso que incluye, entre otros, a un pastor local. El FMLN, otrora coalición de cinco organismos guerrilleros, se formó como partido en 1980. El partido de derecha Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) también se fundó en 1980. El FMLN y ARENA son ahora las dos fuerzas políticas mayoritarias del país.

¿Qué factores hicieron que fueran un éxito estas actividades para crear ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?

La contribución más significativa del proyecto con relación a la creación de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal ha sido el desarrollo de mecanismos efectivos para la colaboración público-privada. A su vez esto ha impulsado 1) una actitud más proactiva de parte de la municipalidad hacia promover las empresas; 2) desarrollo de EMPRE como modelo específico de desarrollo empresarial; 3) reducciones en costos de registro; y 4) reducciones en costos operativos empresariales.

La colaboración efectiva de sectores privado-público ha sido alcanzada en gran medida al integrar al sector privado en el municipio con procesos de consenso (PCM) y plataformas para la colaboración (CCM). Esto ha contribuido a la creación de un ambiente facilitador de negocios de las siguientes maneras:

- **Cambio en el abordaje municipal de proveedor de servicios a gestor de desarrollo económico.** El diálogo construyó un consenso sobre problemas, prioridades y cursos de acción estratégica según se describen en los planes de competitividad. Ejemplos de los sitios de evaluación incluyen Izalco, Nueva Concepción, Atiquizaya, Panchimalco, pero esto también sucedió en otros municipios donde los CCM no necesariamente alcanzaron los resultados deseados.
- **Medio para obtener la participación de multi-actores interesados.** En el CCM hay una diversidad de sectores: comercial (Panchimalco, San Martín), educación (Santa Ana), religioso (Nueva Concepción), industrial (Nahuizalco), servicio (Olocuitla, Izalco) y agricultura (Nueva Concepción). Esta diversidad en la membresía posibilitó que algunos CCM apalancaran recursos humanos y desarrollaran una base mayor de conocimientos. Esto resultó en municipios más dinámicos, inyectó mayor variedad de opiniones, conocimientos y experiencias a la creación de políticas – lo cual sensibilizó a los funcionarios a las necesidades del sector privado, lo cual llevó a ideas de desarrollo innovadoras. Por ejemplo, el coordinador del CCM en La Libertad presentó el concepto de financiar sistemas de filtrado de agua a bajo costo, \$180 por unidad, en cada escuela del municipio; y Ciudad Barrios, donde se había estancado el CCM, se ha dado cuenta que remplazar a los miembros del comité que no participaban con los ganadores locales del desafío empresarial ha revitalizado el comité.
- **Cooperación mejorada entre socios del sector privado.** Un resultado indirecto imprevisto ha sido que los miembros del CCM del sector privado ahora gozan de mayor acceso a sus colegas empresarios. Esto conlleva al fortalecimiento de redes empresariales locales con base en relaciones de confianza, que pueden ser usadas para solicitar subvenciones y desarrollar proyectos locales. En Olocuitla, los miembros del CCM gestionaron con empresas textiles para proporcionar maquinaria industrial para que los equipos de asistencia técnica financiados por el Proyecto pudieran capacitar a trabajadores. En San Salvador, los miembros del sector privado consiguieron la cooperación de socios del sector privado no-miembros del CCM, contribuyendo al bienestar de la comunidad por medio de donaciones

en especie y otras para mejorar caminos—todo como resultado del trabajo de uno de los subcomités de CCM en un distrito de San Salvador.²⁰

El *Enlace Municipal para el Desarrollo Empresarial* (EMPRES) es una persona (o potencialmente un integrante de una unidad de desarrollo empresarial grande) que da apoyo a empresarios, empresarias y unidades de desarrollo económico local para el desarrollo de habilidades productivas, comerciales y de gestión, e identificar nuevas oportunidades de inversión y de negocios. El EMPRES proporciona información y vincula a los empresarios con organizaciones de desarrollo empresarial para apalancar el desarrollo de operaciones. Como resultado, ayuda a impulsar las economías locales con financiamiento de varios actores (USAID, PCM, las municipalidades y proveedores de servicio de desarrollo empresarial). Además, los EMPRES suelen funcionar como coordinadores o referentes de los comités de competitividad municipal, y proporcionan un servicio esencial documentando y dando seguimiento a los comités donde el EMPRES está presente.²¹ A juicio de los entrevistados, en los sitios visitados como parte de la presente evaluación, los EMPRES han construido su credibilidad entre la comunidad empresarial, y suelen servir de “rostro” de proactividad en el desarrollo empresarial dentro de sus respectivos municipios.

La reducción de costos de entrada para empresas es otro resultado importante de la simplificación de trámites (SIMTRA), con el resultado de una reducción significativa de los tiempos de los procesos para empresas y reducción en las oportunidades de soborno y otras prácticas no-transparentes. En varios municipios donde hay ventanillas únicas, los entrevistados del CCM y los beneficiarios del sector privado declararon que los procesos que antes normalmente tomaban días ahora pueden ser completados en una sola visita. En Santa Ana, por ejemplo, la mayoría de los procesos fueron reducidos de varios días a lo que el jefe de la ventanilla única del municipio indicó ser un promedio de 7 minutos para la mayoría de trámites, si toda la documentación esta completa, y 15 minutos para los clientes empresariales que requieran de asistencia con el proceso de documentación. Sólo algunos de los procesos toman varios días—por ejemplo, el procedimiento para obtener licencias de venta de alcohol, que requiere de una inspección del sitio para determinar el cumplimiento con normas municipales como la distancia de los centros educativos y otras instalaciones públicas.

Reducciones en el costo de hacer negocios. Como se trata en mayor detalle en la siguiente sección, la participación del CCM ha promovido actividades de prevención de la delincuencia. Los miembros de los CCM de Izalco y de Nueva Concepción indicaron que el Proyecto revivió las iniciativas de prevención del crimen que existían pero estaban inactivas. Izalco ha trabajado por crear más “espacios defendibles” con mayor iluminación y más patrullajes, donde pueden promover la actividad socioeconómica. En Nueva Concepción, el CCM trabajó con la municipalidad que se declaró “libre de violencia,” e indicó que las acciones estratégicas establecidas en su plan de competitividad han llevado a la reducción significativa del crimen violento. Los miembros de los comités en estos municipios indicaron haberse incrementado la actividad económica a raíz de estos esfuerzos.

²⁰ Por su tamaño, San Salvador es el único con subcomités CCM a nivel de distrito, reportándose a un CCM superior a nivel municipal.

²¹ Desde el periodo de desempeño, el Proyecto apoyó dos fases de EMPRES, primero en los municipios de La Libertad y Panchimalco; segundo en Atiquizaya, Izalco, Nueva Concepción, y Olocuilta, con otros nueve programados para una tercer fase hasta noviembre de 2013.□

Pese a la miríada de beneficios, los CCM requieren de más fortalecimiento. El grado de apoyo proporcionado por municipalidades anfitrionas ha hecho una gran diferencia en cuanto a la efectividad de los CCM. En las municipalidades donde los socios implementadores identifican que existe un fuerte apoyo de parte del alcalde y miembros de la comunidad (ej. Nueva Concepción, Atiquizaya e Izalco) ha ocurrido un importante progreso hacia el logro de los planes de competitividad. En otros municipios con menos apoyo de los alcaldes, los CCM señalan una falta de fondos para realizar iniciativas o carencia de medios para garantizar la transparencia y rendición de cuentas en la implementación de actividades para financiar los Proyectos. Los encuestados en San Salvador, por ejemplo, señalaron la falta de fondos para realizar todas las actividades del plan de competitividad, y la falta de fundamento legal del CCM para poder recibir donaciones de manera transparente y fiable. Indicaron que si los fondos se entregaran a la municipalidad, por ejemplo, estos podrían ser desviados para otros propósitos.

Muchos miembros de CCM mencionaron la falta de acciones de seguimiento, a veces debido a algo simple como la falta de herramientas básicas de organización, como el tomar notas en las reuniones de comité. En dichos casos, la discusión repetida de puntos de agenda sin darles seguimiento puede llevar a la frustración o apatía, particularmente entre los participantes del sector privado, los cuales le restan tiempo a sus actividades generadoras de ingresos para participar en el CCM.

¿ En qué grado, el componente DF4D, ha promovido la participación de los Comités de Competitividad Municipal en actividades de prevención del crimen en la comunidad ?

En junio de 2012, el contrato del PCM fue modificado para añadir financiamiento para el desarrollo del Concurso de Apoyo para Iniciativas de Prevención del Crimen y la Violencia con fondos del programa Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D), abriendo una ventana de oportunidad para que los municipios del PCM (y tres municipios más con altos índices de criminalidad incluidos en el ICM) presentaran propuestas para prevenir el crimen y la violencia. El DF4D fue bien evaluado por los ganadores. Para las municipalidades entre las principales limitantes para su crecimiento, particularmente en municipios pequeños y medianos con pocos ingresos, está encontrar los recursos financieros para contribuir de manera significativa a la reducción del crimen y la violencia. El DF4D ha contribuido en poner la prevención del crimen y la violencia, en primera posición de la lista de prioridades en municipalidades que fueron premiadas.²²

Los municipios visitados por el equipo evaluador incluyeron algunos con una fuerte presencia de pandillas y extorsiones, incluyendo *Ciudad Delgado*, *Panchimalco* y *Ciudad Barrios*.²³ En cada municipio que visitó el equipo evaluador, los miembros del CCM enfatizaron la importancia de

²² Según sus puntajes, se seleccionaron 20 municipios ganadores para acceder a fondos DF4D para realizar algunas de las actividades de prevención de la violencia y actividades de seguridad/protección ciudadana contempladas en sus planes de competitividad. El equipo evaluador visitó a 45% (nueve de 20) de los ganadores de DF4D. Los montos que recibieron los ganadores en nuestra muestra son: \$100,000 (Izalco, Olocuilta, Panchimalco y Santa Tecla), \$75,000 (San Martín, Atiquizaya y Suchitoto) y \$50,000 (La Libertad y Chalatenango). Los 29 proyectos los implementan organizaciones no-gubernamentales (ONG) seleccionadas y aprobadas por los CCM.

²³ En Ciudad Delgado, por ejemplo, la ex-secretaria del CCM, que tiene un pequeño almacén de repuestos con su esposo, señaló que su principal motivación para estar en el CCM tiene que ver con sus propias experiencias confrontando las demandas continuas de las pandillas criminales organizadas (maras). Actualmente, paga \$200 semanales para la “protección” de su empresa. Es tan elevado el monto que no puede pagar la educación de sus hijos. Hace tres años las maras quemaron su depósito, dejándolos con una deuda \$70,000 pendiente, pagando un inmueble que ya no existe.

continuar las actividades de prevención del crimen en la comunidad, e indicaron que el DF4D había motivado el interés del CCM en la prevención del crimen.

Según el alcalde de *San Martín*, fue difícil motivar al sector privado para que participara en el CCM. Sin embargo, paulatinamente los miembros del sector privado y el gobierno local desarrollaron confianza. Como comité, atacaron la problemática de la presencia pandilleril con una cantidad de actividades para la prevención del crimen desarrolladas como elementos del plan de competitividad municipal que fueron implementadas como metas clave en 2013. Éstas incluyen: incremento en el número de policías municipales, y proporcionarle más vehículos y motos y también tres motocicletas, seis bicicletas, neumáticos y gasolina a la Policía Nacional Civil para facilitar sus patrullas municipales.²⁴

El municipio de San Martín también quiere equipar sus nuevos centros vocacionales con equipo: informático, de panadería y carpintería. Según el alcalde, el nuevo centro será de suma importancia para prevenir el crimen, proporcionando la oportunidad de aprender nuevas destrezas y mejorar las oportunidades para encontrar un empleo o volverse empresario. A la par del centro vocacional que inició operaciones en 2014, el municipio casi termina la renovación de otro edificio que será usado como centro deportivo para jóvenes. El centro vocacional y el centro deportivo serán usados como imán para mantener ocupados a los y las jóvenes, aprendiendo nuevas destrezas y jugando deportes. Como ejemplo, después de salir de bachillerato en Panchimalco hace dos años, Laura y José describieron sus vidas como “pasar el tiempo” porque las oportunidades de empleo eran escasas. Ambos fueron capacitados como artesanos como parte de DF4D y ahora manifiestan su agrado con USAID y el gobierno local porque están activos y han aprendido nuevas destrezas.

En *Chalatenango*, por ejemplo, uno de los más importantes impedimentos de la inversión ha sido el crimen y la violencia. Según relatan miembros del sector privado del CCM Chalatenango que se entrevistaron junto con funcionarios del gobierno local, antes del Proyecto la actividad criminal y pandilleril estaba en alza, pero el gobierno local no tomaba una postura fuerte en la prevención del crimen, ni apoyaba los esfuerzos del sector privado en este sentido. Por esta razón, la asociación local del sector privado, sin apoyo del gobierno local, se reunió con funcionarios del gobierno central de la Policía Nacional Civil (PNC) y el Ministerio de Justicia y Seguridad solicitando un incremento en las patrullas policiales y mayor seguridad en las cercanías de la penitenciaría. Sin embargo, al instituirse los CCM, el sector privado tenía un foro para incidir en pro de la prevención del crimen. Como resultado directo de la incidencia del CCM, actualmente son fondos del gobierno municipal y otros que sufragan la presencia policial ampliada y las cámaras de vigilancia colocadas en el centro de la ciudad, creando una “zona segura” para las actividades comerciales.

En *Atiquizaya*, el estimular el turismo fue parte clave del plan de competitividad municipal pero para volverse competitivo una de las medidas necesarias más importantes fue fortalecer la

²⁴ Los esfuerzos por combatir el crimen no han sido totalmente exitosos. Por ejemplo, dos días después de la visita del equipo evaluador a San Martín, asesinaron a dos mujeres en un tiroteo cerca del mercado público que estaba siendo rehabilitado para su uso como centro de jóvenes con fondos DF4D.

prevención del crimen. En 2013, la municipalidad tomó varias acciones para prevenir la delincuencia, la más importante fue el establecimiento de un cuerpo de policía municipal.

Olocuilta también presentó un abordaje interesante para la prevención del crimen y del incremento de oportunidades para mujeres y jóvenes. Como parte del diálogo público-privado impulsado por el Proyecto, los empleados municipales conversaron con representantes de una empresa local de textiles. Se enteraron que la industria tenía necesidad de trabajadores calificados y que estaba en disposición de participar en un programa de capacitación para mujeres y jóvenes. La municipalidad ofreció capacitar a mujeres y jóvenes de la localidad en la operación de la maquinaria industrial para la manufactura de textiles. La empresa de textiles proporcionó el equipo y el Proyecto costó la capacitación, transporte y alimentación. Según la municipalidad, casi la mitad de las mujeres y jóvenes de la capacitación pasaron a ser contratadas. Otra idea innovadora fue el uso de los fondos de DF4D para comprar 11 computadoras portátiles. La municipalidad, con sus propios recursos, compró un camión y un vagón, instalando computadoras portátiles y aire acondicionado. Con este centro informático móvil ("*Compu-móvil*") la municipalidad de Olocuilta ahora da capacitación en informática a los jóvenes en las áreas rurales más retiradas bajo su jurisdicción administrativa.

Relata el coordinador de DF4D en el Centro para la Capacitación y Promoción de la Democracia (CECADE)–ONG implementadora de DF4D en Panchimalco, que a pesar la presencia extensa de las pandillas en dicha municipalidad, el gobierno local no tenía actividades integrales de prevención del crimen para los jóvenes en riesgo. En el concurso de DF4D, el CCM jugó un papel importante en determinar la ubicación de la capacitación, concentrando los cursos para jóvenes en riesgo en las áreas habitacionales con altos índices de violencia. Además, el DF4D enfocó la cooperación en la capacitación de jóvenes de 18 años o mayores que no trabajaban, ni estudiaban, ni buscaban empleo, y que estaban en riesgo inminente de involucramiento en violencia o pandillas. Los jóvenes en riesgo se están capacitando como artesanos (barro, madera y pintura). Después de la capacitación recibirán cursos empresariales y de desarrollo de negocios.

Incremento de los ingresos municipales

Incrementar los ingresos municipales podría ser una importante contribución a la meta del Plan de Acción Conjunto del Asocio para el Crecimiento de incrementar los ingresos fiscales netos al 16% del PIB para 2015. Como se señaló en la introducción, este compromiso se hizo dentro de un contexto de bajos niveles de tasación y consecuente insuficiencia de ingresos para enfrentar la demanda necesaria de inversión pública y servicios públicos. Actualmente, en su mayoría las municipalidades dependen de las transferencias del gobierno central para satisfacer sus necesidades de inversión. Debido al relativamente reducido ingreso fiscal entre municipalidades de El Salvador, la autonomía fiscal decayó entre 2004 y 2008. Si bien en 2004 los gobiernos municipales en promedio financiaban el 61% de sus gastos totales con sus propios ingresos, para 2008 esta proporción decayó a 48%, principalmente por incrementarse más rápidamente el crecimiento de los subsidios del gobierno central versus el crecimiento de impuestos y otros ingresos municipales por servicios públicos. Según Sabatini, una falta de incentivos llevó a las municipalidades a tener una actitud negligente en cuanto a buscar sus propios ingresos (Sabatini, 2010).²⁵

²⁵ En cuanto a la autonomía fiscal, ver, Blöchliger y otros (2009).

Es más, el actual marco legal impide el proceso por el cual las municipalidades pueden buscar ingresos. Las leyes nacionales que norman los impuestos municipales requieren que los cambios en las tasas impositivas sean aprobados en la Asamblea Legislativa. Dicha precondition obstaculiza la actualización de las tasas impositivas y el establecimiento de nuevos impuestos.²⁶ Por ejemplo, uno de los municipios visitados para la presente evaluación optó por el uso de una ley antigua de actividad económica con tasas impositivas extremadamente bajas en vez de verse embrollados con presentar la solicitud de actualizar las tasas a la Asamblea Legislativa. La estructura fiscal actual es regresiva, y por tanto disuade la inversión. Es más, la falta de un impuesto predial en el país, lo ubica en una posición más débil que, por ejemplo a, Guatemala, Panamá y Colombia, donde el impuesto predial trae ingresos de 0.18%, 0.41% y 0.61% del PIB respectivamente.²⁷ Esta iniciativa en El Salvador requeriría de la actualización de catastros municipales. Una iniciativa potencial para impulsar la mejora de la efectividad y eficiencia de servicios municipales ha sido implementada recientemente en Perú como parte de la legislación del Plan de Gestión y Modernización Municipal de 2013. Este Plan codifica una iniciativa anterior diseñada para motivar y compensar a los gobiernos locales financieramente por mejoras en la gestión municipal en áreas como seguridad vial, espacios públicos y transporte no-motorizado (Colin, 2013).

Pese a la evidente necesidad de incrementar el nivel municipal de fuentes adicionales de ingresos y la conveniencia de reducir subsidios nacionales hacia las municipalidades, ninguna de las propuestas llevadas ante la Asamblea Legislativa para establecer un impuesto predial tuvo suficiente apoyo como para merecer trabajar por la aprobación de la legislación. Por tanto, El Salvador queda como el único país en Centroamérica sin impuesto predial, un ejemplo más de la falta de compromiso político con la descentralización de las finanzas públicas.

No obstante, el Proyecto ha registrado la receptividad de gobiernos locales a los incentivos y las oportunidades para mejorar la recaudación de ingresos. Las iniciativas del Proyecto como los concursos de iniciativas de competitividad, promover la asociación, y la participación en DF4D fueron además oportunidades que permitieron que las municipalidades usaran ingresos adicionales para actividades que de otra manera no hubieran sido financiadas. Como se habló en la sección anterior, DF4D concientizó y fomentó esfuerzos por resolver problemas financieros debido a los requerimientos del concurso. Los concursos de iniciativas de competitividad le dieron la oportunidad a las municipalidades para que hicieran uso de fondos en áreas que mejorasen sus habilidades para recaudar ingresos. Los ganadores de competencias dentro de nuestra muestra como las municipalidades de Izalco, Nueva Concepción y Santa Ana, usaron los fondos del Proyecto para mejorar la recolección y el registro de contribuyentes y para actualizar los sistemas de información, sus paquetes informáticos, y el equipo.

²⁶ Anaya (2009) señala que en 2001 la Asamblea Legislativa rechazó 107 documentos actualizando tasas impositivas por no seguir los principios y normas en la *Ley General Tributaria Municipal*. En 2007, la Comisión especial para Asuntos Municipales de la Asamblea seguía analizando 40 iniciativas de actualizar tasas impositivas o pasar leyes tributarias de distintos Concejos Municipales entre 2001 y 2007.

²⁷ Fuente: Zapata (2012). En todos los casos, esos ingresos han aumentado con el tiempo, en particular en Colombia y Panamá con crecimiento significativo en el sector inmobiliario. Los ingresos reducidos en Guatemala se deben al recién establecido impuesto predial y algunos problemas en el diseño del sistema de impuesto predial en ese país.

El personal municipal de varias municipalidades fue capacitado en materia de precios por servicios públicos y análisis de balances financieros. Esto ha ayudado a esos empleados a entender mejor las formas de mejorar la gestión de impuestos y servicios públicos, en particular los métodos para actualizar los sistemas de registro de contribuyentes, tasas impositivas, y tarifas de usuarios. Sin embargo, aunque algunos concejos municipales han considerado adoptar medidas para reducir su déficit con acciones como actualizar leyes y ordenanzas fiscales, en otros municipios, pese a la capacitación del personal en métodos de establecer precios para servicios municipales, los gobiernos locales no actualizaron las tarifas por servicios públicos por consideraciones políticas.²⁸ Los encuestados en un municipio que se visitó como parte de la presente evaluación indicaron que uno de sus servicios públicos tiene subsidio por más del 50% de su costo. Por consideraciones políticas, la municipalidad ha mantenido intencionalmente sus servicios públicos con precios muy bajos y ha evitado desarrollar una política explícita con respecto a los sectores de la población que deben ser beneficiados con servicios públicos subsidiados ni en cuanto debieran equivaler dichos subsidios. Estas prácticas siguen presentando desafíos para los cambios reales en las prácticas tributarias municipales.

Finalmente, los encuestados de todos los municipios de la muestra señalaron que son insuficientes los fondos disponibles para todas las inversiones públicas demandadas a nivel local. Señalaron que existen proyectos para fomentar la actividad económica, como el desarrollo del turismo y el emprendedurismo, así como oportunidades en potencia para mejorar los ingresos municipales con el uso de tarifas o impuestos. Sin embargo, obtener préstamos u otros recursos financieros para financiar un proyecto se dificulta para las municipalidades. Dichas dificultades no sólo vienen de los riesgos inherentes comparados con los retornos proyectados, pero también por la falta de conocimiento de fuentes alternativas de financiamiento, como cooperación internacional o filantropía particular. Estos temas han sido abordados como parte de la asistencia técnica para el socio implementador en varios CCM, pero como notaron miembros del comité de San Salvador, aunque los CCM pudieran obtener subvenciones o donaciones, en general carecen de mecanismos de auditoría para recibirlos directamente y garantizar la transparencia plena.

Medir la inversión a nivel municipal

Aunque el comportamiento de la inversión privada en los países industrializados ha sido estudiado extensamente, queda como desafío por la falta de datos el determinar los niveles de inversión en las municipalidades de El Salvador. Como señaló USAID/El Salvador en su respuesta al informe del Inspector Regional General de USAID de 2013, los implementadores del Proyecto encontraron que “medir la inversión en las municipalidades PCM no puede ser usado razonablemente para determinar el impacto del Proyecto en (la inversión) –aseveración con la que más tarde estuviera de acuerdo el inspector general regional (RIG). La inherente debilidad en la recolección de datos a nivel municipal en El Salvador es reflejo de lo que a mayor escala el gerente director del FMI denominó la necesidad de “estadísticas financieras monetarias globales que sean exactas, integrales, comparables entre países, y ampliamente disponibles de manera oportuna”.

²⁸ A diferencia de la participación en SIMTRA, que requería de un compromiso explícito de la municipalidad para que simplificase los procesos administrativos, la capacitación sobre cómo fijar los precios para los trabajadores de servicio público no incluía dicho compromiso, ni hubo componente de seguimiento en cuanto a implementación, es decir, no requirió ningún compromiso de la municipalidad receptora.

En los niveles subnacionales, la habilidad de recoger estadísticas de inversión suele ser limitada – hasta los datos que se requieren para evaluar los inmuebles para impuestos y cargos por servicios suelen estar incompletos y desactualizados. Un ejemplo de El Salvador, el último censo económico lo realizó la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC) en 2005, y aun cuando otro censo económico se programó para el 2012, este no fue implementado por limitantes financieras. La encuesta ICM de 2013 incluye algunas preguntas sobre los planes de inversión empresarial pero los datos no se incluyeron en el informe de 2013.

Otras dificultades incluyen la ausencia de un sistema regional de cuentas; la falta de consistencia en mantener sistemas de información integrales, actualizados y precisos a nivel municipal; y tener personal a nivel municipal que sepa como gestionar la recolección de datos. Cuando el equipo evaluador hizo la pregunta “¿cómo se mide actualmente la inversión a nivel municipal en El Salvador?” en las municipalidades visitadas, no se reveló una metodología clara. Una institución capaz de medir las inversiones es el Banco Central de Reserva (BCR). El BCR ya publica sus datos de inversión basados en encuestas económicas y procesados según las directrices del FMI. DIGESTYC es la agencia que lleva a cabo la recolección de datos y publica.²⁹

¿Qué tanto se puede atribuir el incremento en la inversión a nivel municipal a las actividades del PCM?

En varios municipios de la muestra que fueron visitados, los miembros de CCM y otros entrevistados dijeron que percibían que el PCM había estimulado la inversión. Sin embargo, en su mayoría los encuestados no proporcionaron ejemplos concretos ni explicaron como se relacionaba la inversión al Proyecto. Algunos encuestados, por ejemplo, los del municipio de Nueva Concepción, señalaron la apertura de nuevos establecimientos, la ampliación de otros y la intención de cadenas comerciales nacionales de invertir localmente. En particular, los entrevistados en Nueva Concepción lo atribuían claramente a las actividades de prevención del crimen que apoyó el Proyecto. Sin embargo, en este caso, y para el Proyecto como un todo, las afirmaciones de que hubo relación causal no se podían verificar de manera independiente.

Actualmente, hay poca capacidad en las municipalidades para medir la inversión. Las únicas dos variables que mide el Proyecto relacionadas con el grado de actividad económica son empleos nuevos y registro de nuevos negocios. El uso del empleo, por muy impreciso, está justificado en la teoría económica, a saber, que a mayor número de empleos creados, mayor será la confianza de los consumidores que a su vez conlleva a una mayor actividad económica lo cual es favorable a la inversión. Por dicha razón, los economistas suelen tratar al empleo como indicador líder. Asimismo, la existencia de nuevas empresas puede indicar que hay nuevas inversiones y puede ayudar a rastrear la inversión de activos fijos de manera limitada (maquinaria, equipo, construcción, etc.).

Sin embargo, ambos indicadores tienen una debilidad significativa. Aunque el uso del empleo puede ser considerado indicador líder de la actividad económica en general, es una medida sustituta bastante imprecisa. Asimismo, aunque medir el número de nuevos negocios puede indicar que hay inversión, puede variar mucho el tamaño de los establecimientos lo cual implica

²⁹ Otras instituciones importantes en medir inversión son PROESA, agencia a cargo de promover exportaciones e inversión, y la Oficina de Inversión Nacional creada bajo la Ley de Inversión, que registra todas las inversiones extranjeras en el país.

montos de inversión bastante variados. Aunque cada uno se registra como un nuevo negocio, la inversión de una microempresa en comparación a la de una cadena comercial nacional probablemente sea de diferentes órdenes de magnitud.

¿A qué grado ha adoptado el Proyecto un enfoque de género?

Los principales pasos que ha tomado el Proyecto para abordar los asuntos de género incluyen:

- Los consultores del Proyecto completaron un análisis de evaluación de género en enero de 2011 con base en entrevistas con RTI, otros socios implementadores y otros miembros de la sociedad civil y el Gobierno de El Salvador.
- La especialista en género de RTI realizó actividades de observación en el terreno en abril de 2012, en estrecha colaboración con el equipo técnico de PCM para desarrollar un plan de acción de género. Los temas de las visitas de campo del equipo incluyeron discusión y observación con empresarias, muchas de las cuales dividen su tiempo entre actividades generadoras de ingresos y atender a sus hijos e hijas y otras responsabilidades del hogar.
- Una primera versión del plan de acción de género fue completado en junio de 2012, y la versión final fue aprobada por USAID en abril de 2012.³⁰ Aunque originalmente fue incluido como elemento del componente 2: (ICM) en el plan de trabajo,³¹ según el personal del Proyecto, el género ha sido un compromiso transversal del PCM, y el plan de género está siendo implementado en los tres componentes del PCM y monitoreado por el equipo técnico de PCM.

En el análisis de evaluación de género de 2011,³² cinco grandes áreas de trabajo fueron recomendadas. Estas recomendaciones de actividades y la condición actual de estas actividades³³ se resumen a continuación:

Recomendaciones	Condición actual
1. Crear una evaluación de línea de base de dueñas de empresa y participación en la toma de decisiones municipales en cada municipalidad.	Hubo dificultades en la creación de la línea de base por la falta de información estadística. El personal del proyecto usó los datos recolectados por ICM 2009 y 2011, generó una línea de base de dueños de negocios disgregado por sexo en los 50 municipios PCM. Esto se presentó a USAID en agosto de 2012. Logrado.
2. Identificar y comunicarse con grupos y asociaciones de mujeres en El Salvador.	El PCM ha apoyado a dos asociaciones de mujeres desde el inicio del proyecto: ADESMA en Atiquizaya y ASMOT en Santa María Ostuma. Logrado.
3. Aumentar el enfoque de género y la recolección de datos de género.	Introducir la “cultura de género” en el trabajo de los socios implementadores: incluso una columna para marcar el sexo de las personas en las listas de asistencia de las capacitaciones, para mejorar el acceso al entrenamiento de las mujeres; Proveer oportunidades iguales. Logrado.

³⁰ Relata el personal de RTI que los retrasos se debieron a las modificaciones en los cursos de capacitación y cambios en socios implementadores, con reajustes al Plan con cada cambio.

³¹ Plan Annual de Trabajo del PCM (2010), p. 12. “Año I Plan de Trabajo: Calendario de Actividades”.

³² Proyecto de USAID de Competitividad Municipal (PCM) Análisis de la Evaluación de Género, 14 de enero de 2011.

³³ Con base en entrevistas con la especialista de género del Proyecto e informes trimestrales y recientes, en especial el informe anual y trimestral combinado hasta septiembre de 2013.

4. Uso de indicadores de género en el plan de monitoreo y evaluación y en la implementación.	Logrado
5. Crear Plan de PCM para la Integración de Género.	Logrado

El cuadro anterior indica que las metas establecidas en el análisis de la evaluación de género de 2011 se han cumplido en general. Sin embargo, el primer apartado del cuadro, a saber, el desarrollo de una evaluación de línea de base sobre dueñas de negocio y participación de mujeres en la toma de decisiones municipales en 50 municipios PCM fue tarea muy difícil. Como se describe en secciones anteriores, no hay censo económico del país desde el 2005. Por esta razón, la alternativa más rentable fue la de crear una muestra del ICM 2009 y 2011 con base en la proporción de dueños y dueñas de negocio. Este ejercicio hizo posible establecer una línea de base que había sido un requisito de los auditores del RIG. El informe de línea de base fue presentado el 21 de agosto de 2013. A medida que el proyecto se desarrolla a través del tiempo, la participación de mujeres en los CCM ha crecido de un 33% inicial a más de 40%. Como los CCM son la principal plataforma para el diálogo público-privado, la participación les ha abierto la oportunidad a las mujeres para estar representadas en la toma de decisiones en sus comunidades.

Como parte del esfuerzo por impulsar la participación de las mujeres en espacios políticos y económicos, el Proyecto suscribió un contrato con el capítulo de Voces Vitales en El Salvador (VVES) cuyo enfoque es identificar, invertir y visibilizar a lideresas en empresa, gobierno y sociedad civil a nivel global.³⁴ Como ejemplo, el equipo evaluador visitó una asociación de mujeres en el pequeño Caserío Las Crucitas que recibió apoyo del Proyecto y del municipio para un proyecto de producción de huevos. Estas mujeres señalaron que si se les equipase de conocimientos, asesoría técnica y apoyo económico y seguimiento, las mujeres podrían alcanzar grandes logros y mejorarían su autoestima y situación económica. Su nueva autopercepción como seres capaces tiene un gran impacto en sus vidas tanto económicamente como psicológicamente; indicaron que ahora se sienten representadas y que el abordaje de género ha impactado sus vidas de forma positiva en cuanto a autoestima y empoderamiento económico. Reconocen, sin embargo, que los cambios en los patrones culturales basados en formas de pensar patriarcales solamente pueden lograrse un paso a la vez. Para ellas, este es un proceso continuo—su asociación todavía no es reconocida por algunos hombres como organización de mujeres legalmente registrada; más bien, son percibidas simplemente como un grupo de mujeres tratando de hacer algo para sobrevivir en la comunidad.

Según registros del Proyecto y las encuestadas del VVES, la organización implementó seis talleres de capacitación para empresarias de los 50 municipios del PCM. La meta original de 300 capacitadas en 6 talleres fue sobrepasada; 465 mujeres fueron capacitadas a nivel nacional en empoderamiento, liderazgo y emprendedurismo. El Proyecto actualmente proporciona asistencia técnica a dos asociaciones de mujeres: la Asociación para el Desarrollo de las Mujeres de Atiquizaya (ADESMA) y la Asociación de Mujeres de Santa María Ostuma (ASMOT). El autoestima de las mujeres ha surgido como uno de los temas importantes de todos los talleres

³⁴ Voces Vitales es una ONG que se desprende la Iniciativa del Gobierno de los Estados Unidos Voces Vitales de Democracia del 1997. En El Salvador, el capítulo fue lanzado en 2009 y apoya a lideresas y empresarias con capacitaciones y programas enfocados en emprendedurismo y desarrollo profesional para empoderar lideresas emergentes.

de VVES así como en sus actividades de asistencia técnica. Un beneficio inesperado que se logró durante los talleres fue la creación de una red de comunicación de empresarias para compartir conocimientos y experiencias.

4.2 Conclusiones

La conclusión general de la presente evaluación es que el PCM es altamente innovador y ha contribuido de forma significativa al desarrollo municipal en El Salvador. Evidentemente, el desarrollo de un ambiente facilitador de negocios en el que las áreas locales desarrollan una cultura de competitividad es un proceso de largo plazo y es un proceso que probablemente requiera de intervenciones sostenidas de parte de USAID y otros socios para el desarrollo. Aunque los logros descritos en el presente informe son tentativos en muchos municipios del PCM, las experiencias acumuladas por el Proyecto tienen potencial para servir de modelo para el desarrollo municipal a nivel internacional para aquellos países que persiguen estrategias municipales o subnacionales de desarrollo que requieran de un grado de descentralización.³⁵

Cuando fue diseñado el PCM, tenía varios supuestos críticos, incluyendo: 1) existencia de seguridad y estabilidad adecuados para el personal del Proyecto; 2) la apertura de los gobiernos municipales para adoptar y aceptar la metodología participativa trabajando en colaboración con empresas locales; 3) disponibilidad y entusiasmo del sector privado para involucrarse en diálogos para crear un ambiente amigable para los negocios; y 4) que las elecciones municipales de 2012 no descarrilarían el proceso del PCM. Es más, varios de estos factores impactaron de hecho la implementación del Proyecto.

Este Proyecto fue el primero en su clase en El Salvador que hizo un esfuerzo sostenido por involucrar un diálogo público-privado en el contexto del desarrollo económico local. Había poco conocimiento del tiempo real que tomaría, ya que los procesos de formación de CCM operativos era desconocido y fueron subestimados. Además, cuando el proceso de formación de socios público-privados comenzaba a consolidarse, las elecciones municipales de 2012 demoraron aún más la implementación. Esto, a su vez, hizo necesaria una nueva ronda de asistencia técnica y capacitación para los CCM en muchas de los municipios del PCM. Como resultado, y particularmente a inicios del periodo de implementación, las actividades programadas fueron demoradas ya que el periodo inicial de capacitación y asistencia técnica resultaron ser mucho más intensos, complejos y de larga duración de lo que se previó.

Sin embargo, al momento de la presente evaluación, el Proyecto había contribuido de gran manera al desarrollo de un modelo para el diálogo entre sectores público-privado e implementado un programa coherente en apoyo a la agenda municipal de competitividad. La mayor contribución del Proyecto fue facilitar el desarrollo de alianzas entre gobiernos locales y miembros del sector privado. Dichas alianzas, reflejadas en el trabajo de los CCM, se basan en una relación de confianza alcanzada construyendo una visión compartida, planes de competitividad municipal y un compromiso a trabajar juntos por el cambio positivo. El establecimiento de esta plataforma con base a un proceso de planificación de la competitividad le ha ayudado a las municipalidades a volverse instituciones más proactivas que conjuntamente

³⁵ Elementos de este modelo se describen en mayor detalle en el Anexo II del presente informe.

con la participación del sector privado definen un curso de acción estratégica con base en una visión compartida. Esta plataforma ha fomentado la participación del sector privado en el municipio acumulando otras contribuciones del sector privado para el mejoramiento del municipio. Este proceso ayudó a cambiar la disposición tanto de gobiernos municipales y sectores empresariales con respecto a los posibles beneficios de colaborar para el desarrollo municipal. Además, el Proyecto contribuye en:

- Un cambio de énfasis y abordaje de los gobiernos locales, a saber, de concebirse principalmente como proveedores de servicios básicos a verse como *agentes de desarrollo económico*.
- Abrir espacios para la participación ciudadana en el proceso municipal de toma de decisiones en el CCM, con el resultado indirecto de *participación ciudadana pluralista* en los consejos municipales. También se posibilita el involucramiento de múltiples actores para apalancar recursos humanos infundiéndolo a los comités mayor dinamismo y base de conocimientos.

Con la evolución del Proyecto durante el período de implementación, una serie de actividades han contribuido de alguna forma a promover de forma progresiva más proactividad de parte de las municipalidades y en hacerlas más “amigables hacia los negocios” incluyendo la simplificación de procesos administrativos (SIMTRA), la creación de “ventanillas únicas”, la creación e implementación del EMPRE y la capacitación del personal; subvenciones para la prevención de la violencia; promoción del acceso a la información pública; iniciativas de incentivos de competitividad; subvenciones para la creación de planes de negocios; capacitación para empresarias entre muchas otras actividades diseñadas para mejorar el ambiente empresarial local y reforzar la alianza de los sectores público-privado. Un aspecto clave del éxito y de primera importancia en la implementación es el apoyo del alcalde para el trabajo de los comités de competitividad y para las reformas internas al gobierno municipal.

Aunque los implementadores del Proyecto actualmente siguen con la capacitación de los CCM, se necesita seguir dinamizando a los CCM, con la mayoría de miembros de CCM señalando la necesidad de continuar con más capacitación, asistencia técnica y financiamiento para el desarrollo comunitario con proyectos de desarrollo económico. Una carencia importante en algunos CCM es la falta de una estructura de apoyo administrativo. El EMPRE puede ayudar con este proceso apoyando a los comerciantes y las empresarias y fungiendo como secretaría técnica de los comités de competitividad municipal. Sin embargo, de los 50 sitios del PCM, pocos tienen al momento EMPRE.³⁶

Otra limitante un tanto estructural para el desarrollo a nivel municipal es el poder local para recaudar ingresos. Estos problemas requieren de modernización a nivel nacional y están, por tanto, fuera del alcance de este Proyecto con su diseño actual. Retirar o al menos reducir los obstáculos –como los actuales prerrequisitos de aprobación en la Asamblea Legislativa para actualizar las leyes municipales tributarias– es lo que requieren las municipalidades para empezar a ser motores de desarrollo económico. Fuentes alternas de financiamiento, como el impuesto predial, también pueden contribuir de manera importante al aumento de los ingresos

³⁶ Durante esta evaluación sólo había seis EMPRE en operación, con otros nueve municipios programados para el modelo EMPRE durante el periodo de visitas en noviembre de 2013.

municipales. A falta de dichas acciones, persistirá la falta de recursos propios en las municipalidades para implementar planes de competitividad y para otras demandas de inversión. El adecuado costeo y cobro de servicios públicos junto con sistemas actualizados de registro de contribuyentes podrían mejorar los ingresos, pero las consideraciones políticas suelen derrotar estas metas. Sin embargo, los incentivos del Proyecto para modernizar y aumentar la eficiencia probablemente incrementaron la receptividad de las municipalidades a considerar dichos esfuerzos de modernización.

Es más, a las municipalidades actualmente les falta la habilidad de medir niveles de inversión local, dificultando así que los proyectos como el PCM midan su efectividad en cuanto a los resultados deseados. Ninguno de los indicadores que usa el Proyecto –a saber, empleos nuevos y empresas nuevas registradas– proporcionan información completa sobre la inversión; lo más que pueden ser considerados son variables sucedáneas para la inversión con importantes limitantes. Evidencia anecdótica dispersa apoya la vinculación de actividades del PCM y la inversión a nivel municipal, pero a falta de mediciones de línea base de la inversión, resulta imposible suponer una atribución causal. Además, aunque asumamos que los datos de línea de base estén disponibles, (y hacemos varias recomendaciones respondiendo a la pregunta sobre métodos para medir la inversión a nivel municipal), es importante reconocer que no hay expectativa que muchas actividades del Proyecto tengan efectos discernibles en un marco corto de tiempo.

Al inicio del Proyecto había consciencia de la importancia del género desde su diseño y fase temprana de implementación, y en este informe se ha notado varios indicadores de que el género se está volviendo un aspecto progresivamente más importante. Es más, el número de mujeres que participan en los CCM y como beneficiarias del proyecto es alto y ha aumentado en términos relativos y absolutos; segundo, el involucramiento de los grupos de incidencia en pro de las mujeres ha contribuido a motivar la participación activa de mujeres en producción y otras actividades económicas.

4.3 Recomendaciones

Dado que hasta los municipios de bajo desempeño mejoraron su habilidad de brindar servicios a empresarios y otros ciudadanos con base en las observaciones y los hallazgos del equipo evaluador, la recomendación general es:

El PCM o programa similar debe continuar con cambios menores

Las recomendaciones en la presente sección están organizadas temáticamente, y cada tema es presentado por orden de prioridad. Varias recomendaciones contienen además sugerencias para la secuencia de actividades.

I. Recomendaciones generales

- I. Según sea factible, las actividades de asistencia técnica en 2014 deben continuar con la cohorte actual de municipios PCM.**

A principios de 2014, las actividades para la actual cohorte están llegando a su fin. Según la disponibilidad de recursos financieros, la asistencia técnica y financiera debe ser priorizada a

favor de los municipios que han demostrado su compromiso con implementar las actividades del plan de competitividad.³⁷

2. USAID debería continuar las actividades de fortalecimiento municipal en 2015 y años siguientes.

Aunque todavía no se puede predecir cuales municipalidades, si las hubiera, en la cohorte actual puedan necesitar más cooperación posterior a 2014, para ser incluidas en futuras cohortes, los evaluadores recomiendan que la mayoría de –si no todos– los esfuerzos que inicien en 2015 apunten a municipios que no se encuentren en el actual PCM. Cuando se haya determinado que seguirán las actividades, deben iniciarse los preparativos para solicitudes de nuevas propuestas o de extensiones del Proyecto. Sin embargo, la selección final de nuevas municipalidades debe tomar lugar después de las elecciones municipales de 2015 para evitar impactos en las operaciones resultado de cambios en las administraciones, como fue el caso del PCM después de las elecciones de 2012 (ej.: fue necesario reintroducir el Proyecto y recapacitar al personal clave y a nuevos miembros de CCM).

II. Asistencia técnica para los CCM.

La continuación de la asistencia técnica (AT) debe quedar como la más alta prioridad. La AT, generalmente ofrecida *in situ* y personalizada a las necesidades particulares de los CCM individuales, debe apuntar al refuerzo de la plataforma de socio público-privado. Con base en un diagnóstico y la resultante clasificación de los actuales municipios PCM que recomendamos más adelante, deben ser enfatizadas varias actividades. A modo de ejemplo, varios CCM en la muestra de evaluación indicaron que carecen de herramientas organizativas esenciales para operaciones internas (ej.: nota de actas, mecanismos de seguimiento a acciones). En tales casos, los socios implementadores deben:

I. Continuar y reforzar la asistencia técnica para mejorar el funcionamiento interno y las destrezas del CCM.

Las actividades con nuevas cohortes deben apuntar al desarrollo y capacitación sobre un manual operativo de CCM con el propósito de hacer de los CCM organismos más efectivos, políticamente viables y sostenibles. Por tanto, durante el 2014, el proyecto debe seguir la asistencia técnica personalizada a miembros de los CCM sobre métodos para implementar herramientas y destrezas organizativas esenciales como: planificación orientada hacia resultados, planificación de agenda, registro de actas de reuniones, designación de responsabilidades para la toma de acción sobre acuerdos, y establecer los medios para verificar la implementación. Con relación a ayudar a los CCM con el monitoreo interno de la implementación del plan, existe la necesidad de que los implementadores del Proyecto también desarrollen un sistema efectivo para que los CCM:

2. Implementar mecanismos de monitoreo, rendición de cuentas y de presentación de informes sobre la implementación del plan de competitividad municipal y otras actividades del CCM.

³⁷ A solicitud de los evaluadores, los socios implementadores locales FUNDE y SACDEL proporcionaron insumos sobre sus percepciones sobre el nivel de implementación de compromiso público y privado de las 50 municipalidades PCM. Estos informes han sido presentados a USAID. La prioridad de escoger las municipalidades que seguirán recibiendo apoyo mutuo en 2014, debe ser con base en criterios definidos explícitamente, sobre la base de criterios previos desarrollados para premios competitivos y para la Certificación de Amigable con los Negocios.

A futuro las actividades deben comenzar por establecer indicadores con base en desempeño para actividades de los CCM. Los indicadores, idealmente, deben incluir criterios y objetivos intermedios para los componentes del plan de competitividad ejecutados; mediciones sobre el número y costo de proyectos financiados con fondos que no provengan del presupuesto municipal, y otras estadísticas que puedan ser usadas para demostrar resultados positivos (ej., la reducción en las tasas de criminalidad, aumento de nuevos negocios, etc.). Comenzando en 2015, dichos mecanismos deben ser incorporados a las directrices operativas de los CCM. Debido a que los CCM son mayormente organismos voluntarios sin personería jurídica, dependen del apoyo de los alcaldes y otros líderes municipales. Por ende, los evaluadores recomiendan que los socios implementadores realicen las siguientes actividades:

3. Ampliar la capacidad de comunicación e incidencia efectiva de los CCM.

Para el Año Fiscal 2014, los socios implementadores deben impulsar actividades con miras al aumento de la capacidad de los CCM para comunicar efectivamente sus metas y resultados. Uno de los hallazgos específicos de la evaluación fue que, en los municipios de la muestra, el grado de apoyo e involucramiento de alcaldes en el trabajo de los CCM fue crucial en términos de la implementación de actividades del plan. En aquellos municipios donde falte el apoyo oficial, los socios implementadores deben fortalecer las capacidades de los CCM para garantizar que puedan comunicar metas clave y motivar a los funcionarios y CCM para mejorar resultados. Por tanto, las nuevas municipalidades que participen en las actividades en 2015 y años posteriores, cualquier acuerdo hecho con fondos o asistencia técnica de USAID debe:

4. Especificar el compromiso municipal en cuanto a recursos y el involucramiento de funcionarios clave, e incluir disposiciones para monitoreo de cumplimiento.

III. Capacitación.

Es necesario continuar los programas de capacitación. Idealmente, los miembros de CCM deben compartir un conjunto de destrezas, algunas acumuladas por un modelo de capacitación de capacitadores; otras destrezas se ganarán con capacitación directa y asistencia técnica de parte de socios implementadores. Consiguientemente, se recomienda a los CCM actuales y futuros:

1. Capacitar a los miembros de CCM con destrezas básicas para incrementar la efectividad y sostenibilidad de los CCM.

Dicha capacitación debe incluir las bases de desarrollo económico local, la negociación, adquisición, financiamiento y otras áreas de destrezas identificadas como resultado de las experiencias recientes del Proyecto.

Los diplomados y titulación patrocinados por el Proyecto fueron bien recibidos de manera unánime por los participantes entrevistados. Por lo tanto para futuras actividades se recomienda:

2. Apoyar diplomados y carreras que promuevan el desarrollo económico local.

Esta capacitación debe ser, en orden de prioridad, para miembros del CCM, otro personal municipal (no del CCM) y participantes del sector privado no miembros del CCM en los municipios participantes. Un efecto indirecto es que como resultado de su experiencia con el diplomado en desarrollo económico local, las instituciones de educación superior participantes están ampliando las materias sobre desarrollo económico local a nivel de carrera y de posgrado. Echando mano de este momentum y de la sinergia con otras actividades apoyadas

por USAID en la educación superior, las experiencias del PCM pueden darle oportunidad a los docentes y el personal universitarios para investigar y enseñar el fortalecimiento y la competitividad municipal como parte de la planificación urbana y regional y el desarrollo económico.

IV. Comunicar resultados dentro de los municipios.

Aunque muchas mejoras han sido implementadas como resultado de las actividades como SIMTRA, hay gran necesidad de que se conozca de manera más generalizada la mejora en la transparencia, mejoras en otros aspectos relacionados con facilitar a las empresas, mejorar el clima de inversión y ampliar los servicios municipales para la ciudadanía en general. Por tanto, la recomendación es que iniciando en 2015:

I. Las municipalidades implementen estrategias de comunicación de los resultados de iniciativas de fortalecimiento municipal.

Los acuerdos a futuro deben incluir cláusulas sobre el incremento de la participación de los departamentos de comunicación municipales. Los Planes deben incorporar como meta la mejora del acceso ciudadano a la información sobre mejoras en los servicios municipales y resultados del CCM.

V. Impulsar la innovación por medio de subvenciones competitivas.

Muchos actores interesados han señalado que los concursos estimulan la participación del sector privado y revitalizan a los CCM, lo cual a su vez contribuye al fortalecimiento de la alianza entre sector público y el sector privado. Como ejemplos de concursos PCM con apoyo de USAID se pueden citar “Ideas de Negocios” e “Iniciativas de Competitividad”. Estas competencias motivaron y ayudaron a mantener el interés de los miembros de comité en el Proyecto. Otro efecto indirecto es que en al menos un caso, a los ganadores de “Ideas de Negocios” los están integrando como miembros de su comité local, mejorando y revitalizando así el diálogo público-privado en su municipio. En actividades futuras de desarrollo municipal con apoyo de USAID debe continuar el proceso de competencias que ha sido parte integral de PCM hasta la fecha, por lo tanto se recomienda:

I. Continuar el proceso de concursos abiertos.

Iniciativas recientes como el plan de gestión y modernización municipal del Perú que estimula a gobiernos locales y los compensa financieramente por mejoras en la gestión, podrían servir de modelo puntual para dicha actividad. Como parte de sus actividades continuas de desarrollo municipal para el Año fiscal 2014, se recomienda:

2. Promover incentivos para que las municipalidades mejoren su desempeño.

Usando el proceso de subvención desarrollado como parte de DF4D y otros concursos, las actividades de USAID deben proporcionar subvenciones por desempeño y ayuda técnica, con evaluación formativa y sumativa de los resultados de dichas subvenciones. Con base en las mejores prácticas derivadas de esta fase piloto, y los resultados de otras subvenciones como DF4D, la implementación más amplia del programa nacional de subvenciones podría iniciar en el Año Fiscal 2015, con la solicitud de la subvención después de las elecciones del 2015. Para promover la sostenibilidad, USAID también deben considerar impulsar legislación que permita que el Instituto Nacional de Desarrollo Municipal (ISDEM) por medio de su administración del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de las Municipalidades de El Salvador (FODES) promueva y proporcione financiamiento a este proceso después de la fase piloto.

VI. Temas de Género.

Dado que abordar las cuestiones de equidad de género y el papel de las mujeres en el desarrollo es un componente transversal en todas las actividades financiadas por USAID, este no encaja fácilmente en ningún sistema de priorización. Esta evaluación señaló que el rol de la mujer aumentó con el tiempo en el Proyecto, tanto en términos de números como en el énfasis la participación de las mujeres en el desarrollo local adoptado por el Proyecto y sus socios implementadores. Para 2014, la recomendación es que el Proyecto debe seguir dando asistencia técnica a las mujeres y a los grupos de mujeres y:

- 1. Construir sobre la base de las iniciativas de los socios implementadores con seguimiento para la cohorte de mujeres que asistieron a los talleres.**

Como ejemplo clave, las 465 mujeres capacitadas en emprendedurismo por Voces Vitales ahora entran a la nueva fase de desarrollo. Muchas enfrentan desafíos para que prosperen sus nuevos negocios y se beneficiarían si hay continuidad en la capacitación y asistencia técnica. A largo plazo, de 2015 en adelante, se recomienda que los socios implementadores:

- 2. Motivar a los CCM para que pongan particular atención al papel de las mujeres en el desarrollo local en los planes de competitividad municipal.**

y

- 3. Capacitar y dar seguimiento al establecimiento de negocios productivos con un nuevo grupo de empresarias.**

VII. Producción, gestión y diseminación del conocimiento.

El Proyecto ha acumulado un acervo de conocimiento no estructurado sobre diferentes cuestiones y poblaciones abordadas en estas intervenciones. Ya que el PCM tiene potencial como modelo para uso en otras municipalidades de El Salvador así como en otros países, es de particular importancia sistematizar las experiencias del Proyecto. Por ende, el Proyecto puede contribuir de manera significativa dedicando esfuerzos importantes a trabajar conjuntamente con implementadores locales (es decir FUNDE, SACDEL) promoviendo la transferencia de conocimiento. En actividades futuras se deberá abordar la sistematización y documentación de la experiencia del Proyecto. Los informes sobre la sistematización de la experiencia del Proyecto deben ponerse ampliamente a la disposición del público.

- 1. Desarrollar una red de aprendizaje para compartir estudios de caso y otra transferencia de conocimientos útiles.**

Algunas actividades relacionadas con la recomendación comenzaron recientemente. Durante el año fiscal 2013, el PCM estableció la “Red de Aprendizaje de Competitividad Municipal”, diseñada y compartida en el sitio web del Proyecto. Desde el primer trimestre del año fiscal 2014, el PCM buscará poblar la red con estudios de casos, historias de éxito, y otras informaciones.³⁸

³⁸ En sus comentarios a un borrador anterior al presente informe, RTI dice que este recurso “proporcionará datos y referencias comparativas de ICM y otros, incluyendo mejores prácticas y otros recursos de información. Se espera que los representantes de los sectores municipal y privado y de otras organizaciones compartan problemas en común y construyan juntos las soluciones para superarlos. Los mentores municipales compartirán abordajes y experiencias que faciliten el mejoramiento del entorno empresarial”.

Con relación al esfuerzo de producir conocimientos adicionales y una presencia en línea, las actividades a futuro también deberán:

2. Apoyar actividades que permitan la recolección efectiva de conocimiento.

Entre las actividades, se deben incluir: talleres, comités trans-sectoriales, y modelos de investigación aplicada para facilitar los mecanismos para compartir, socializar y aplicar; identificar los usuarios principales de la información técnica adquirida en la implementación; impulsar y en un inicio patrocinar las contribuciones sostenidas de actores clave y garantizar que la información sea actualizada y relevante; dar apoyo a la formación de una comunidad de práctica que fomente el intercambio de información entre pares, y su entrenamiento. Los informes y otras informaciones se deben producir y poner a la disposición del público tanto en inglés como en español. En especial, los evaluadores recomiendan que se hagan estudios específicos sobre DF4D, ICM y género. Una iniciativa clave que debe ser enfatizada bajo la rúbrica de recolección de conocimientos es la implementación de DF4D. Éste tomó lugar en una etapa temprana durante el período de desempeño para la presente evaluación, y por tanto no fue posible sacar conclusiones definitivas sobre los resultados de DF4D. Sin embargo, como se señaló en este informe, el proceso de DF4D motivó a los CCM y a otros actores clave de los municipios subvencionados para que abordasen proactivamente cuestiones relacionadas a la seguridad ciudadana. Ya que DF4D es un componente importante que originalmente fue introducido como piloto, como parte de las actividades continuas financiadas por USAID en 2014, se recomienda lo siguiente:

- **Documentar el componente DF4D, con énfasis en particular en los resultados y lecciones aprendidas.**

La documentación deberá incluir: un estudio de línea base sobre la ocurrencia de crímenes violentos y tasas de homicidio para 2013 y 2014 en los municipios de DF4D y una comparación con otros municipios PCM similares que no recibieron financiamiento bajo DF4D; hacer recomendaciones con base en los resultados de los componentes DF4D; y sacar lecciones de los distintos resultados y las experiencias relacionadas con el mejoramiento de la seguridad ciudadana.

Otra brecha de conocimientos clave es que los municipios del PCM, en particular donde hay comités activos, perciben una fuerte desconexión entre los resultados del ICM y su propio progreso en la implementación de planes de competitividad. La presente evaluación de desempeño es limitada en su capacidad de realizar un análisis de impacto, pero los evaluadores sugieren que hay una posible relación causal que se podría medir entre el Proyecto y un subíndice, denominado “servicios municipales”. Sin embargo, esta hipótesis, y otras posibles hipótesis requieren de ensayos científicos rigurosos.³⁹ La presente evaluación ha señalado que el PCM proporciona un modelo útil para replicar más ampliamente en El Salvador y otros países que enfrentan problemáticas similares con relación a la descentralización económica. Sin embargo, no obstante los esfuerzos por diseminar los resultados del ICM, hay una aparente “desconexión” entre el más amplio PCM y los resultados del ICM. Esto se debe en gran parte a que el ICM no fue diseñado originalmente para medir el progreso de la implementación de

actividades específicas de proyecto, pero, no obstante se ha vuelto la medición de hecho por la cual las municipalidades evalúan su progreso en términos de la implementación del PCM. Los evaluadores recomiendan por tanto que a partir del 2014, USAID por medio de los socios implementadores, haga lo siguiente:

- **Realizar estudio riguroso multi-método de la relación de los resultados de una muestra de municipios PCM al ICM.**

Dicho estudio deberá incluir datos cualitativos sobre las estrategias y acciones para aumentar la competitividad de municipios PCM muestreados para el agregado de ICM de 2013 y resultados de subíndice. Aunque los resultados de 2011 y 2013 no se puedan comparar directamente, debieran aplicarse modelos estadísticos para que los cambios que se dieron durante este periodo puedan ser medidos correctamente contra las estrategias y actividades del PCM según sea posible.

Además, para 2015, una tercera recomendación con respecto a la producción de conocimiento:

- **Realizar una evaluación de género en un subconjunto de nuevas municipalidades con apoyo para el fortalecimiento y competitividad municipales.**

Idealmente dicho estudio aprovecharía en gran medida los métodos etnográficos de estudio de caso para documentar la vida diaria de las empresarias en un número limitado de municipios (3-5) y documentaría las barreras enfrentadas para construir una empresa viable o alternativamente, para participar en asuntos políticos y económicos y las estrategias que utilizaron para superar dichas barreras. El informe deberá documentar estrategias exitosas de empoderamiento a mujeres en el contexto de la promoción de un ambiente facilitador de negocios a niveles municipal y sub-municipal (en particular la comunidad rural). Esta evaluación sería complemento de las investigaciones existentes realizadas como parte del PCM y proporcionaría entendimiento con mayor profundidad sobre los tipos de capacitación y asistencia técnica (incluyendo destrezas básicas como alfabetización y matemáticas) que requieren las mujeres para formar empresas y/o asociaciones productivas de mujeres y para prepararlas de mejor manera para participar en importantes actividades económicas y sociales como ferias regionales.

VIII. Mejorar los ingresos municipales.

Ayudar a las municipalidades a que aprendan a recaudar ingresos municipales es un enfoque que necesitan de sobremanera las actividades a futuro de USAID. A nivel nacional existen varias problemáticas relacionadas con la descentralización del financiamiento de los gobiernos subnacionales, todas fuera del alcance actual del Proyecto. Estas recomendaciones a nivel nacional son las siguientes:

- I. **Proporcionar asistencia técnica a la Asamblea Legislativa para actualizar y modernizar el marco legal que rige los tributos municipales.**

Como parte del compromiso del Plan de Acción Conjunta del APC al incremento de ingresos a 16% de PIB, USAID, según sea factible, con el apoyo de otras agencias del Gobierno de los Estados Unidos donantes bilaterales y multilaterales, deberá ampliar su asistencia técnica para que incluya trabajar con la Asamblea Legislativa en retirar las barreras innecesarias y lograr que las municipalidades puedan recaudar ingresos o incorporar otras iniciativas para diversificar sus fuentes de financiamiento.

Idealmente, la ley general tributaria municipal debe ser enmendada para crear un conjunto de condiciones por las cuales los cambios en las tasas impositivas pueden ser adoptadas por medio de ordenanza municipal sin necesidad de la aprobación de la Asamblea Legislativa. A más corto plazo, comenzando con el año actual del programa como parte de las continuas iniciativas de competitividad municipal, USAID debería financiar asistencia técnica para que las municipalidades diseñen códigos tributarios actualizados y que sean aprobados.⁴⁰ Ya hay bastante investigación sobre la factibilidad de promover un impuesto predial a nivel municipal, pero la legislación que autoriza el impuesto predial no ha sido aprobado en la Asamblea Legislativa. Por tanto, como parte de los esfuerzos continuos por fortalecer las municipalidades, existe la necesidad en un primer lugar de concientizar sobre los beneficios de permitir que sean las municipalidades las que establezcan el impuesto predial, y proporcionar a las municipalidades asistencia técnica para que la legislación apropiada sea aprobada. Las actividades en marcha de USAID deben seguir ayudando a las municipalidades a mejorar la gestión de ingresos y la recaudación. Las actividades a futuro deben incluir:

2. Expansión de la capacitación fiscal y consiguiente asistencia técnica vinculantes a la implementación de mejoras.

Actividades de asistencia técnica, relacionadas con la valoración de los servicios públicos y al análisis de estados financieros en aquellas municipalidades donde el personal ya fue capacitado, pueden ser enfocadas en ayudar a las municipalidades a superar las barreras políticas y a otras que afectan la implementación de cambios en las tarifas. En la capacitación y asistencia técnica futuras, la administración financiera municipal también debiera ayudar a las municipalidades a desarrollar actividades de proyección y estrategias de concientización que les permitan a los funcionarios públicos mejorar los ingresos. Estos programas tendrán mayor posibilidad de éxito en la medida que se vinculen al incremento de transparencia y de dar mejor respuesta en términos de la provisión de servicios. Además, las actividades a futuro deben hacer lo siguiente:

3. Apoyo para otras iniciativas y planes de competitividad para ayudar a las municipalidades a que recauden ingresos.

Deben promoverse los planes de competitividad que contengan metas que conlleven al aumento de ingresos para ayudar a dar soporte a las actividades de desarrollo. Los ingresos adicionales pueden ser usados para promover bienes públicos como la asociatividad, el turismo, ferias artesanales y ferias de empleo. El Proyecto deberá seguir ayudando a la cohorte actual de municipalidades donde los esfuerzos continúan en marcha y deberían ampliar dichas actividades a nuevas municipalidades del Proyecto a futuro. Ayudar a los CCM y a las municipalidades a obtener financiamiento y cooperación de donantes para proyectos planificados debe hacerse concurrentemente con la capacitación y asistencia técnica sobre mecanismos legales y de rendición de cuentas para que apliquen el uso transparente y correcto de fondos públicos.

IX. Medición de la inversión a nivel municipal.

Una de las preguntas de evaluación que se nos encomendó abordar era: “¿Puede la inversión a nivel municipal atribuírsele a las actividades del PCM en el futuro?” Como se señala en la presente evaluación, el Proyecto no pudo determinar sus impactos en la inversión a nivel municipal. Por ende, deben asignarse suficientes fondos para implementar acciones que

⁴⁰ Poner particular atención a la ayuda otorgada a municipalidades pequeñas, que suelen carecer de recursos técnicos para redactar legislación que cumpla con los requisitos actuales para aprobación en la Asamblea Legislativa.

promuevan la medición de inversión, y para proporcionar mediciones de referencia para comparaciones a futuro. Además, medir la atribución causal merece atención esmerada para el diseño de estudios de impacto, incluyendo capturar otras variables explicativas para controlar su influencia. Como parte de las recomendaciones para medir la inversión a nivel municipal, los evaluadores sugieren tres métodos potencialmente complementarios para la recolección de datos de referencia de los indicadores económicos. Estas propuestas fueron desarrolladas usando tres perspectivas sobre la información requerida en términos de exactitud de la medición y su cobertura.⁴¹ Por esta razón, los evaluadores recomiendan en un periodo de más largo plazo iniciando en 2015, USAID haga lo siguiente:

- I. **Proporcionar apoyo para tres métodos potencialmente complementarios para medir la inversión a nivel municipal:** 1) **apoyo para la Encuesta económica de la DIGESTYC bajo directrices del Banco Central de Reserva;** 2) **incluir módulo que encueste sobre el ambiente de negocios en el ICM;** y 3) **desarrollar la capacidad dentro de las municipalidades para medir la inversión.**

Ya que se sugiere que sean métodos complementarios, no se encuentran en orden de prioridad sino por costos esperados, del más alto al más bajo.

- El primer componente de esta recomendación es que USAID, idealmente con otros financiadores como los bancos de desarrollo (ej.: el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial) u otros cooperantes bilaterales apoyen la **Encuesta económica de DIGESTYC con directrices del BCR**. El método más exacto para medir la inversión privada sería por medio de una encuesta realizada por la DIGESTYC bajo la supervisión y capacitación del BCR. La DIGESTYC ya tiene capacidad para realizar censos y encuestas económicas y el BCR hace estimaciones sobre la inversión regularmente a nivel nacional con base en las encuestas de la DIGESTYC. Debido al alto costo, suscitado por la intensidad en la recolección de datos requerida, pero también por los retornos potencialmente altos en términos de datos útiles y exactos, los evaluadores recomiendan que se adopte un enfoque de consorcio.
- **Módulo de encuesta sobre clima de negocios.** Otro método, menos caro pero también menos exacto, es la captura la intención de invertir ampliando las preguntas del ICM que tienen que ver con la percepción del clima de negocios. Estas preguntas capturarían la intención del sector privado de invertir en el año siguiente (ej., si han aumentado la motivación y el financiamiento para la inversión, si han declinado o si están igual en comparación del año anterior), y otra información pertinente. Aunque los niveles exactos de inversión no se miden con exactitud a través de este tipo de pregunta, el método es fuente de valiosa información en cuanto a las expectativas. Esta alternativa tiene la ventaja de usar la base muestral municipal existente, y tiene la habilidad de relacionar preguntas de la encuesta al sector empresarial con intención de invertir. Dado que ESEN ha accedido a asumir el financiamiento del ICM empezando en 2015, USAID puede limitar su participación financiera a una parte de los costos totales por el costo marginal de incluir un módulo de “entorno de negocios” orientado al futuro, y a la vez seguir contribuyendo a la

⁴¹ Aunque la pregunta de evaluación no especifica inversión pública o privada, hay clara intención de mejorar la capacidad municipal de atraer inversión privada (ej., MCP SOW p. 3) y por tanto esta sección apunta a la inversión privada.

sostenibilidad del ICM.

- **Promover la capacidad de las municipalidades para recolectar y analizar datos sobre la inversión.** Un tercer método, pero el cual requiere un período más largo de gestación como también la disponibilidad local de involucrarse en el proceso, es el de fortalecer la capacidad del personal municipal de capturar la información sobre la inversión dentro de sus respectivos municipios. Esto requiere fortalecer a la municipalidad y al personal con la capacidad para llevar a cabo las tareas relacionadas.⁴² Aunque este abordaje podrá capturar algunos de los componentes de la inversión privada, existen también importantes limitantes. La más importante de estas limitantes es que las municipalidades probablemente sólo puedan proporcionar una medición parcial de la inversión local, y a diferencia del primer método de encuesta descrito, no necesariamente capturan otros factores importantes relacionados con la inversión como las variaciones en el inventario. La ventaja del método es que se construiría sobre el actual componente de asistencia técnica del Proyecto correspondiente al fortalecimiento de capacidades y entrenamiento (Componente I).

⁴² Ej., la habilidad de captura de fuentes de datos ya disponibles, incluyendo estados financieros y declaraciones de impuestos, o permisos para construcción o desarrollo inmobiliario.

ANEXOS.

ANEXO I: ALCANCE DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN

**Evaluación Final del Desempeño
Declaración del Trabajo
Programa para la Competitividad Municipal (PCM) en El Salvador
8 de mayo de 2013**

I. Propósito de la evaluación

El propósito de esta evaluación final del desempeño (según define la in [Política de Evaluación de USAID](#)) para el Proyecto para la Competitividad Municipal (PCM) documentar la efectividad de los abordajes a la competitividad municipal que hizo proyecto e informar a USAID y a otros actores interesados sobre las oportunidades para adicionar inversiones. La evaluación cubre la implementación desde el inicio del PCM en octubre de 2010 hasta septiembre de 2013.

Los objetivos de la evaluación son

- Documentar los éxitos y las carencias de los abordajes del PCM para establecer su efectividad en la promoción de la competitividad municipal y entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para garantizar la sostenibilidad e incrementar la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D) en la promoción de la participación del Comité de Competitividad Municipal (CCM) en actividades comunitarias de prevención de la delincuencia.
- Recomendar sobre las acciones del PCM para apoyar el aumento de los ingresos municipales
- Ofrecer sugerencias para medir el nivel de inversión a nivel municipal para el país

Los participantes incluyen al Gobierno de El Salvador (GOES), en concreto los gobiernos municipales; el socio implementador Research Triangle Institute, Inc. (RTI); los cuatro subcontratistas estratégicos para PCM: Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL), Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), y USAID. La evaluación servirá como evaluación independiente del PCM y será utilizado por USAID para informar inversiones a futuro. La evaluación será compartida con los actores interesados incluyendo Gobierno de El Salvador (GOES), en particular los gobiernos municipales para uso en la planificación del Asocio para el Crecimiento y del municipio.

II. Antecedentes del proyecto

Nombre del proyecto:	Proyecto para la Competitividad Municipal en El Salvador
Número del contrato:	EPP-I-00-04-00037-00
Implementa:	Research Triangle Institute, Inc. (RTI)
Fechas del Contrato:	Septiembre de 2010 – Marzo 2014
Financiamiento:	\$ 11.2 millones (\$2 millones que corresponde a las intervenciones DF4D – ver a continuación para mayor información)

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal en El Salvador, bajo el Contrato EPP-I-00-04-00037-00 con Research Triangle Institute Inc., es un proyecto de \$11.2 millones en pos de mejorar la competitividad de las municipalidades salvadoreñas por medio de la capacitación y del aumento del diálogo con el sector privado, iniciativas que apoyan al desarrollo económico y la prevención del crimen, y promueven alianzas con el sector privado y otras municipalidades. La Orden de Tareas fue firmada el 23 de septiembre de 2010, y termina el 22 de marzo de 2014. La presente evaluación cubre la implementación del PCM de octubre 2010 a septiembre 2013.

La estrategia de USAID es de ayudar a El Salvador a alcanzar el objetivo estratégico de “libertad económica: economías abiertas, diversificadas y en expansión.” El PCM contribuye a dicho objetivo al trabajar con gobiernos municipales que buscan servir de mejor manera las necesidades del sector privado y mejorar las políticas y prácticas municipales que crean un ambiente seguro, más abierto a la inversión. El PCM contribuye al Resultado Intermedio No. 1 “Leyes, Políticas y Normas que Promueven el Comercio y la Inversión,” y el Resultado Intermedio No. 2 “Empresas Privadas Más Competitivas, Orientadas al Mercado,” generando empleos y atrayendo inversión.

En 2009, USAID diseñó un Proyecto de Índice de Competitividad Municipal (ICM) para medir los climas empresariales en los 100 municipios (de un total de 262) más poblados de El Salvador. El ICM recogió datos de línea de base sobre el ambiente empresarial al nivel local para los sub-índices: Transparencia, Servicios Municipales, Proactividad, Pagos Informales, Seguridad Pública, Tiempo para el Cumplimiento, Tarifas y Tasas, Costos de Entrada y Normas Municipales. El ICM analiza resultados para identificar las limitantes administrativas y regulatorias al desarrollo del sector privado. El ICM fue implementado por RTI en conjunto con la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), actual sub-contratista bajo el PCM. Un hallazgo (ver [Índice de Competitividad Municipal 2009](#)) fue que, a pesar de que hay mucha variación en el ambiente empresarial del país, todos los municipios podían mejorar.

El PCM fue diseñado como respuesta a los hallazgos del ICM de 2009. La meta del PCM es fortalecer la competitividad de los municipios salvadoreños expandiendo su capacidad de gestión y de proveer servicios, cultivando en los alcaldes la habilidad para promover la actividad económica, y fomentando alianzas entre las municipalidades y el sector privado para promover la inversión y el comercio, como también aumentar el crecimiento económico y el empleo.

En 2011, el PCM completó el segundo ICM (ver [Índice de Competitividad Municipal 2011](#)), en el que fueron incluidos los 100 municipios originales y ocho adicionales. El Índice visualizó mejoras para las 100 municipalidades en cuanto a su competitividad entre 2009 y 2011. RTI/ESEN comenzaron las actividades de recolección de datos para el ICM de 2013, el cual se prevé para septiembre de 2013.

El 31 de mayo de 2012, el contrato PCM fue modificado para incrementar el costo total estimado de la orden de tarea de \$9,219,234 a \$11,219,234 para incluir un componente adicional: la iniciativa Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D). El objetivo de esta iniciativa de US\$ 2 millones, el Programa Concurso de Subvención, es implementar un programa de subvenciones competitivas para incentivar las mejoras en la gestión de recursos financieros a nivel municipal y dar soporte a las actividades de combate a la delincuencia.

Cincuenta y tres municipios participaron de un proceso competitivo de seis meses llamado “Concurso de Apoyo para Iniciativas de Prevención del Crimen y la Violencia”. La meta del concurso era motivar a que los participantes obtuvieran ingresos adicionales, construyeran su capacidad para combatir la delincuencia, y crearan un ambiente más seguro para el desarrollo económico. Según la competencia, a los municipios los evaluaron por las mejoras en la generación de ingresos fiscales y la presentación de proyectos de prevención del crimen diseñados en colaboración con organizaciones no-gubernamentales (ONG). En febrero de 2013, veinte municipios fueron seleccionados para recibir subvenciones desde \$50,000 hasta \$100,000 para promover sus actividades de prevención del crimen. La implementación de los proyectos tomó lugar de junio a diciembre de 2013.

El mayor componente del abordaje estratégico y programático de USAID es el Plan de Acción Conjunta (JCAP) del Asocio para el Crecimiento (APC) de El Salvador y los Estados Unidos, firmado en noviembre de 2011 (ver [JCAP](#)). El JCAP identificó dos puntos clave que limitan el crecimiento del país: baja productividad en el sector de bienes transables así como el crimen y la inseguridad. Las actividades del PCM están alineadas con la Meta #5 bajo la limitante de Transables, sin desmerecer que el PCM contribuye a varias metas más incluyendo mejorar los ingresos fiscales, reducción de la delincuencia y la creación de un clima de inversión mejorado. (Ver **Anexo 1: Lista de Contribuciones del PCM a las Metas**). La competitividad y la seguridad siguen siendo extremadamente importantes para el crecimiento de El Salvador y la estrategia de USAID.

Descripción Técnica

El PCM tiene cuatro componentes técnicos: 1) Aumentar la eficiencia y eficacia municipales; 2) el Índice de Competitividad Municipal; y 3) el involucramiento del sector privado e inter-jurisdiccional, y 4) el DF4D iniciativa de incentivos financieros (Ver **Anexo 2: PCM Declaración de Trabajo**, **Anexo 3: Presentación del DF4D**, **Anexo 4: Planes Anuales de Trabajo del PCM**).

RTI es responsable del soporte técnico, operativo y de gestión del PCM y trabaja directamente con cuatro subcontratistas locales: FUNDE, SACDEL, FUNDES y ESEN. FUNDE y SACDEL facilitan la integración de los Comités de Competitividad Municipal y el desarrollo de Planes de Acción Municipales. RTI y FUNDES trabajan con el programa de Certificación Amigable para los Negocios, y Programa de Simplificación de Trámites (SIMTRA) en 39 de 50 municipios para

implementar iniciativas de ventanilla única.⁴³ RTI y ESEN coordinan para la recolección de datos y producción de los Índices de Competitividad Municipal (2011 y 2013). RTI es responsable de gestionar e implementar la iniciativa DF4D.

La **hipótesis de desarrollo** del PCM es: si se proporciona asistencia técnica y financiera a las municipalidades que están dispuestas a realizar cambios y se articula la asistencia y el diálogo con el sector privado e iniciativas de reducción del crimen, las municipalidades mejorarán su competitividad y seguridad, conllevando un aumento de los ingresos, del empleo y de la inversión privada en la localidad.

El PCM utiliza las siguientes definiciones: **Competitividad** – la capacidad de competir por los bienes y servicios en los mercados. **Gobernabilidad económica** – el proceso de proveer soporte a la actividad económica y las transacciones económicas por medio de la protección de los derechos de propiedad, aplicación de los contratos y acción colectiva para garantizar infraestructura física y organizativa apropiada.

Componente 1: Mejorando la efectividad y eficiencia municipales

El Componente 1 incluye un Programa de Asistencia Técnica central para los municipios de PCM, según identificado en los Planes de Competitividad Municipal bajo el PCM. Además, el Programa de Certificación de Amigable para los Negocios, y el Programa SIMTRA fueron desarrollados e implementados por medio de FUNDES bajo este componente.

Componente 2- Índice de Competitividad Municipal (ICM)

La herramienta ICM 2009 midió el clima empresarial local en cuanto a nueve áreas y se repitió en 2011 en 108 municipios (incluyendo ocho municipios adicionales que están entre los más pobres del país). RTI trabajó con la ESEN para recoger datos y publicar el ICM 2011. En marzo de 2013, comenzaron a recoger datos para el ICM 2013. El 19 de abril de 2013, en un evento público se anunció el lanzamiento del ICM 2013. El índice final estará disponible en septiembre de 2013. La ESEN cubre el 50% del costo total del ICM 2013 y está comprometido con financiar futuros índices.

Componente 3: Involucramiento y diálogo del sector privado e inter-jurisdiccional

RTI y sus subcontratistas tienen responsabilidad de trabajar con las municipalidades proporcionando capacitación y desarrollando los Planes de Competitividad Municipal y organizando reuniones de diálogo sobre políticas en las municipalidades objetivo para presentar el PCM a las comunidades e incluir la participación del sector privado en el desarrollo de los Planes. El PCM es responsable por reunir a alcaldes y otros funcionarios gubernamentales electos en un proceso para facilitar la interacción entre municipios y microrregiones que servirá para realizar actividades identificadas en los Planes de Competitividad Municipal. Los Planes son evaluados por la comunidad local y los Consejos de Competitividad Municipal. El PCM también creó un Comité de Coordinación Técnica con donantes y otros socios PCM y un Comité Consultor en el que los representantes del Gobierno de El Salvador, sub-contratistas del PCM y otros se reúnen para discutir el progreso que se ha logrado con estos Planes. (Ver **Anexo 5**:

⁴³ El contrato de PCM establece que RTI implemente SIMTRA en 15 municipios; sin embargo, el número aumentó a 39 en los planes de trabajo del proyecto debido al éxito en los 15 iniciales.

Guía Metodológica para la Elaboración de Planes para la Mejora de la Competitividad, Anexo 6: Muestra de Plan de Competitividad Municipal, Anexo 7: Muestra de Plan para la Transparencia.)

En particular, el socio implementador FUNDE ha trabajado con la Asociación de la Sierra Tecapa Chinameca (ASITECHI) y la Asociación Los Nonualcos (ALN), dos asociaciones de municipalidades regionales. SACDEL continúa trabajando con las microrregiones de la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés (AMUVASAN, incluye las municipalidades de Sacacoyo, San Juan Opico, Ciudad Arce, Colón, y Armenia) y BÁLSAMO (con Sacacoyo, Tepecoyo, Talnique, y Jayaque) para mejorar la competitividad. Los alcaldes de ambas microrregiones expresaron interés en presentar el PCM a sus concejos municipales.

Componente 4: Finanzas Domésticas para el Desarrollo

RTI esta administrando US \$2 millones en fondos de incentivo para motivar a distintas municipalidades en todo El Salvador para que movilicen sus recursos financieros para mejorar el desarrollo económico y la seguridad. Veinte ganadores del Concurso para Apoyar las Actividades de Prevención de Crimen y Violencia fueron anunciados el 14 de febrero de 2013. Premios de \$100,000 fueron otorgados a ocho municipalidades que demostraron progreso significativo en sus finanzas y que habían recibido los puntajes más altos del comité evaluador; premios de \$75,000 fueron otorgados a siete municipalidades y premios de \$50,000 a cinco municipalidades. El PCM trabajó con los 20 ganadores de subvención DF4D, 16 posibles ONG implementadoras y los Comités locales de Competitividad o Prevención de Crimen para seleccionar los proyectos que se completarían como resultado de obtener sus premios. Las propuestas más prometedoras fueron seleccionadas con base en presupuesto, factibilidad, tiempo para completarlas, y el PCM vinculó a los ganadores de las subvenciones con las ONG más adecuadas para la implementación del proyecto.

El resultado final esperado del PCM es que haya municipalidades fortalecidas, con mayor seguridad, que puedan generar más ingresos, crear más empleo y promover la inversión privada y el comercio. Esta meta incluye cinco resultados específicos:

1. Un mínimo de 50 municipios han aumentado su competitividad en proveer servicios a empresas e inversionistas como establece el ICM.
2. Al menos dos asociaciones en al menos dos municipios han sido formadas y están volviéndose modelos para otros municipios con potencial de trabajar conjuntamente de forma permanente.
3. 5,000 empleos creados, 15 municipios certificados como amigables para los negocios y 200 empresas nuevas registradas por encima de la línea de base del Proyecto en municipios que han sido apoyados.
4. ICM diseminado a nivel nacional entre actores interesados, e implementado en 2011 y 2013 con al menos el 50% del ICM 2013 financiado con fondos que no son de USAID.

5. \$2 millones en fondos de incentivo distribuidos por medio de la iniciativa DF4D a municipalidades por medio de un proceso de concurso para combatir el crimen y crear ambientes económicos con seguridad.

PCM es un proyecto pionero en el país que promueve el diálogo intersectorial entre el sector privado y las municipalidades sobre temas económicos. Era menor de lo esperado la experiencia de estos dos sectores en el diálogo conjunto para promover el desarrollo económico local. El proceso de seleccionar a 50 municipalidades socias y el uso de un nuevo abordaje para el desarrollo de Planes de Competitividad Municipal requerían más tiempo de lo que inicialmente se previó, demorando los planes de implementación iniciales.

USAID utiliza una cantidad de métodos para controlar el progreso del PCM, incluyendo reuniones con RTI, visitas *in situ* y otros medios de comunicación (Ver **Anexo 8: Plan de Monitoreo y Evaluación de RTI** para la lista de indicadores de Proyecto utilizados para monitorear las actividades. Ver **Anexo 9: Informes Anuales y Trimestrales de RTI** con la información de monitoreo del desempeño del Proyecto). El equipo evaluador es responsable por la revisión de todos los datos de monitoreo sobre los indicadores PCM, su análisis usando tabulación cruzada y triangulación (o examinación cruzada de varios conjuntos de datos usando distintos métodos) y reportándolo según su relación con las preguntas de evaluación en esta Declaración de Trabajo en el Informe Final de Evaluación. En su mayoría, los indicadores PCM tienen una línea de base cero (0). El Plan de Monitoreo y Evaluación del PCM fue actualizado en enero de 2013.

En enero-febrero de 2013, el PCM fue auditado por el Inspector General Regional de USAID (el Informe Final de la Auditoría será compartido cuando esté a la disposición del equipo evaluador). La auditoría tenía como propósito determinar si el PCM estaba alcanzando sus metas principales. A pesar de que estaba implementando muchas actividades, la auditoría no pudo determinar si el PCM estaba teniendo éxito en la promoción de la inversión y el comercio a nivel municipal. No fue posible medir el progreso por la falta de indicadores.

En abril de 2013, un consultor llevó a cabo una revisión de la estrategia de implementación del PCM y realizó actividades para evaluar los abordajes para mejorar la competitividad de las municipalidades e incorporar al sector privado en promover el desarrollo económico. El informe final de esta revisión será compartido cuando esté a la disposición del equipo evaluador como insumo a la evaluación.

III. Preguntas de evaluación

Para la evaluación del PCM, el Evaluador debe cumplir con la [Política de Evaluación de USAID](#).

Las preguntas de evaluación que se presentan a continuación **por orden de prioridad** deben ser contestadas por el equipo evaluador y presentadas claramente en orden lógico en el Informe Final.

- I. Qué tan efectivo ha sido el PCM en la promoción de la competitividad municipal?

- a. ¿Cuáles actividades han sido mejores en la creación de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
- b. ¿Qué factores (incluyendo, entre otros, la sostenibilidad, integración del sector privado a las actividades municipales, costo/eficiencia) hicieron estas actividades (de la pregunta 1.a) exitosas en la creación de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
2. Con base en los resultados del PCM, ¿Cuáles son las recomendaciones para actividades futuras para la promoción de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
3. ¿Cuáles son las recomendaciones para USAID y otros actores interesados para promover la sostenibilidad a futuro de los Comités de Competitividad Municipal (CCM)?
4. ¿En qué grado ha promovido el componente DF4D la participación de los Comités de Competitividad Municipal en las actividades comunitarias de prevención de la delincuencia?
5. Con base en la iniciativa DF4D y otras actividades del PCM, ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para incentivar a las municipalidades para que incrementen sus ingresos?
6. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para medir la inversión al nivel municipal en el país?
 - b. ¿En qué medida se puede atribuir el incremento en la inversión a nivel municipal a las actividades del PCM?
 - c. ¿Qué indicador se puede usar para medir la inversión a nivel municipal?

IV. Metodología para la recolección y análisis de datos

El plan de recolección de datos para la presente evaluación incluye como mínimo una revisión documental de documentos relevantes; entrevistas y/o grupos focales; y observación directa durante visitas al terreno. Los resultados de estas entrevistas y revisiones serán analizados por su contenido con base en calidad y cantidad. El equipo evaluador debe proponer sus metodologías de recolección y análisis de datos en el Plan de Evaluación.

- Revisión Documental de documentos relevantes
 - o USAID le proporcionará al equipo evaluador todos los documentos del PCM que sean relevantes, como declaraciones de trabajo, informes, evaluaciones previas, etc. El equipo evaluador debe revisar los documentos antes de reunirse con los actores interesados para sus entrevistas. El equipo evaluador los revisará y creará una Matriz para la Revisión Documental que será entregada a USAID usando el siguiente formato ilustrativo, que podrá ser mejorado por el Evaluador:

Matriz para la revisión documental (ejemplo de tabla)

Nombre Documento	Pregunta de Evaluación	Pregunta de Evaluación	Pregunta de Evaluación	Comentarios
<i>Informe Trimestral #1</i>	<i>X</i>	<i>X</i>		

- o USAID proporcionará datos sobre los indicadores para el monitoreo
- o USAID proporcionará la información listada en el Anexo

- Consulta con actores interesados en el país
 - Entrevistas a informantes clave, Entrevistas de Grupo, Grupos Focales. El Evaluador entrevistará por medio de entrevistas con informantes clave, entrevistas grupales, y/o grupos focales a personas de las instituciones que se enumeran a continuación, así como de cualesquier otros que consideren relevantes a la presente evaluación. USAID proporcionará la lista de información de contacto para facilitar la selección cuando el contrato de Evaluación sea firmado por el Evaluador. La metodología seleccionada debe quedar registrada en el Plan de Evaluación. El Evaluador podrá proponer contactos adicionales.

Lista de contactos:

1. USAID (Oficial Representante de Contratos para PCM, Sandra Lorena Duarte, otro personal)
2. Personal de Research Triangle Institute, Inc.
3. 108 municipios listados en el ICM de 2009 y/o 2011. Alcaldes y miembros de Comités de Competitividad de los 50 municipios de PCM
4. ESEN
5. FUNDE
6. FUNDES
7. SACDEL
8. Juntas Directivas de ASITECHI, ANL, AMUVASAN y Bálsamo.
9. Miembros del Comité Técnico o Comité Consultivo
10. Agencias Gubernamentales que han formado socios (por ejemplo, Subsecretaría de Desarrollo Territorial y de Descentralización, etc.)
11. Empresas del sector privado en los municipios locales

Preguntas de entrevistas y grupos focales aprobadas por USAID; las preguntas deben ser sugeridas por el Evaluador con el propósito específico de responder a las preguntas de evaluación listadas en la presente Declaración de Trabajo, y deben ser de número limitado. Un plan de muestreo para los que son seleccionados para las entrevistas, sea con muestreo no-aleatorio, aleatorio o una combinación de ambos enfoques, deberá ser explicado en el Plan de Evaluación y en el Informe de Evaluación Final.

- Las visitas *in situ* a los municipios que participan, incluyendo una mezcla de municipalidades con y sin iniciativas de ventana única. USAID proporciona una lista de municipalidades que participan, y USAID o RTI asiste al Evaluador en la comunicación con éstas; sin embargo, el Evaluador determina al final los sitios a visitar y debe hacer las visitas sin la presencia de USAID u otros actores interesados, en la medida de lo posible. La selección de los sitios es con base en un plan de muestreo que se resume en el Plan de Evaluación y el Informe de Evaluación Final. Esto debe incluir métodos de muestreo no-aleatorio, muestreo aleatorio, o alguna combinación de estos enfoques. La conveniencia no debe ser la principal razón de selección del sitio.
- Reuniones de planificación del equipo

- o La primera reunión de planificación que hará el equipo será con USAID y el Evaluador en la Semana 1 después de la adjudicación. USAID clarificará cualesquier preguntas de los Evaluadores, expectativas y lineamientos. El resultado que se espera de esta reunión es:
 - Clarificar roles y responsabilidades de los miembros del equipo
 - Confirmar el cronograma y los entregables anticipados
 - Discusión sobre herramientas y metodologías para recolección de datos a ser presentados en el Plan de Evaluación
 - Identificar logística de la comunicación entre Evaluador, USAID y RTI.
- o Una segunda reunión de planificación del equipo con USAID, el Evaluador y RTI en el país antes de comenzar la evaluación para que el Evaluador clarifique la metodología de la evaluación e iniciar contacto con RTI. Los subcontratistas podrán estar presentes también.

El análisis de los datos recolectados es tan importante como recoger los datos. El Evaluador debe triangular los datos recolectados para tener evidencia sólida para los hallazgos y las conclusiones en el informe de evaluación final, con base en los datos presentados.

Las recomendaciones deben ser vinculadas claramente a hallazgos, ser realistas dados los contextos nacional y municipal, ser presentadas en orden de prioridades e identificar cualesquier vacíos en la implementación del PCM. En el plan de Evaluación así como en el Informe Final el Evaluador debe listar cualquier sesgo o limitantes que existan tanto para la recolección como el análisis de los datos. Además, los conflictos de interés reales o posibles deben ser revelados por cada miembro del comité evaluador por escrito (Ver **Anexo 10: Formulario de Notificación de Conflicto de Interés**).

Los datos deben ser desagregados y analizados por sexo, y analizados para ver cualquier diferencia entre los efectos en los hombres y las mujeres, o participación masculina y femenina. Este análisis también debe ser notado en el Informe de Evaluación de ser aplicable.

V. Productos finales para entrega

El Evaluador tiene la responsabilidad de:

1. Cronograma y/o Plan de Hitos en Word o Excel en la Semana 3 después de la adjudicación.
2. Un Plan de Evaluación en Word con las metodologías, plan de muestreo y limitaciones en la Semana 3 después de la adjudicación.
3. Breve resumen semanal de actividades y progreso del Cronograma en Word, para entregar los lunes al final del día.
4. Taller de validación con una presentación Powerpoint de los hallazgos iniciales de la evaluación con actores interesados del PCM en la Semana 6 después de la adjudicación.

5. Matriz de la revisión documental en Word o Excel (ver formato presentado anteriormente) para completar en la Semana 6 después de la adjudicación.
6. Un borrador de Informe Final para entrega la Semana 8 después de la adjudicación. USAID proporcionará comentarios dentro de una semana. El borrador de informe debe ser presentado en Inglés. El informe debe incluir un Resumen Ejecutivo de no más de 4 páginas (a un espacio, fuente tamaño 12), con declaración de metodologías, limitaciones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. El Resumen Ejecutivo final será presentado en Inglés y Español en el mismo formato que el borrador del Informe Final.
7. Un Informe Final en Word y PDF de no más de 30 páginas excluyendo anexos (a un espacio, fuente tamaño 12), identificando metodologías, limitantes, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El Informe Final, incluyendo el Resumen Ejecutivo y sus Anexos deberán ser presentados en Inglés y Español e incorporados los comentarios de USAID, según sea apropiado. USAID y/o RTI podrán anexar una Declaración de Diferencias como anexo al Informe Final. El Evaluador debe presentar dos copias impresas en cada idioma, y una copia electrónica en ambos idiomas (DVD, CD o correo electrónico con archivos electrónicos). El Informe Final deberá ser presentado a USAID una semana después de que el Evaluador reciba comentarios sobre el borrador, en la Semana 10 después de la adjudicación. USAID informará al equipo evaluador cuando se haya aprobado el Informe Final.
8. Cualesquier datos primarios (cualitativos o cuantitativos) recolectados en forma electrónica (DVD, CD o correo electrónico con archivos electrónicos, en formato original Word, Excel, etc.) deberá ser presentado a más tardar la Semana 10 después de la adjudicación.
9. Una Presentación Final con PowerPoint a USAID en la Semana 10 después de la adjudicación.

Todos los informes y documentos serán considerados borradores hasta ser aprobados.

VI. Requisitos para los informes

Las versiones del Informe Final en Inglés y Español se convertirán en documentos públicos para distribución entre los actores del proyecto, incluyendo forjadores de políticas y funcionarios de alto nivel del Gobierno de los EE.UU., funcionarios del país anfitrión, el sector privado y sociedad civil, así como otros interesados. La evaluación será utilizada por USAID y otros actores para planificar inversiones a futuro en el área de competitividad municipal.

El Informe Final incluirá las siguientes secciones:

1. Portada identificando el Proyecto, haciendo uso de la Plantilla de Marca USAID para Evaluaciones
2. Resumen Ejecutivo

3. Tabla de Contenidos
4. Lista de Acrónimos
5. Contexto
6. Propósito y Objetivos de la Evaluación
7. Metodologías y Limitantes (por ejemplo, la manera de recolectar y analizar los datos)
8. Hallazgos
9. Conclusiones
10. Recomendaciones
11. Apéndices
 - a. Copia de la versión final de Declaración de Trabajo de la Evaluación final u Orden de Compra – obligatorio
 - b. Copia del Plan de Evaluación final - obligatorio
 - c. Declaración de Diferencias, respecto a diferencias de opinión significativas no resueltas entre financiadores, implementadores y/o miembros del equipo evaluador – de ser necesario
 - d. Copias de todas las herramientas usadas, como listas de verificación, encuestas, cuestionarios – obligatorio
 - e. Una lista de todas las fuentes de información debidamente identificadas – obligatorio
 - f. Cualesquier otros Apéndices

El Informe de Evaluación Final debe cumplir con los criterios de calidad enumerados en el Apéndice I de la [Política de Evaluación de USAID](#). El Evaluador coordinará con el Representante del Oficial de Contratos para Evaluaciones de USAID (Evaluation Contracting Officer's Representative – COR) en la Oficina de Programa para todo asunto relativo a la adjudicación de la evaluación y para presentar el Informe Final en Inglés y Español al Centro de Información sobre desarrollo ([Development Experience Clearinghouse–DEC](#)) en el plazo de un mes después de la aprobación final.

VII. Composición del equipo

Para minimizar costos, la presente evaluación de desempeño utilizará una combinación de expertos internacionales, regionales y locales. El equipo incluirá como mínimo:

I. Líder del equipo

Educación: Debe poseer licenciatura en desarrollo o campo relacionado al desarrollo, tal como economía, ciencia política, administración pública, administración de empresas, u otra disciplina que tenga que ver con la asistencia para el desarrollo. De preferencia tendrá nivel post-grado. Formación en monitoreo y evaluación de preferencia.

Competencia lingüística: Español Nivel III e Inglés Nivel IV

Experiencia laboral: Como mínimo 8 años de experiencia previa relevante realizando evaluaciones de desarrollo y el monitoreo de proyectos y programas, de preferencia en

América Latina o Central. Al menos 5 años de experiencia con la gestión de proyectos. Es un extra estar familiarizado con los objetivos de USAID, sus enfoques y operaciones, en particular en lo que se refiere a evaluaciones.

Descripción del Puesto: El Líder del equipo debe ser externo a USAID. El Líder del Equipo será el líder de Monitoreo y Evaluación; por tanto, él o ella debe tener conocimiento y experiencia en las metodologías de evaluación y sus aplicaciones prácticas. El Líder de Equipo será responsable por la supervisión y coordinación de todas las actividades que tengan que ver con esta evaluación y de asegurar que puedan producir y completar un informe de calidad, según este SOW.

2. Experto en Gobernabilidad Económica

Educación: Debe poseer licenciatura en desarrollo o campo relacionado, tal como economía, ciencia política, administración pública, administración de empresas, u otra disciplina que tenga que ver con la asistencia para el desarrollo. De preferencia, nivel de post-grado.

Competencia lingüística: Español Nivel IV e Inglés Nivel III

Experiencia laboral: Como mínimo, 5 años de experiencia previa relevante con programas de competitividad financiados por donantes, programas de descentralización, programas con gobiernos locales y fortalecimiento de normas o programas de competitividad municipal, crecimiento económico, desarrollo empresarial e inversión, de preferencia en América Latina o Central. El Experto en Gobernabilidad debe tener experiencia con los gobiernos locales de El Salvador y comprender el contexto municipal. De preferencia el Experto en Gobernabilidad Económica tendrá experiencia previa en la evaluación de proyectos de desarrollo.

Descripción del puesto: Él/ella será responsable de dar experticia y asesoría al equipo evaluador y coordinar todos los análisis técnicos con el equipo evaluador relativos a la competitividad, la descentralización y el desarrollo del gobierno local. Este Experto proveerá conocimiento sobre los gobiernos municipales Salvadoreños, desarrollo empresarial local, factores contextuales así como los actores y las dinámicas locales. Este Experto estará involucrado en la planificación, la recolección y análisis de datos y en la redacción de informes finales, así como otras tareas que determine el Líder de Equipo.

3. Coordinadora de logística

Educación: Debe poseer título de bachiller o grado técnico en administración o área relacionada al desarrollo como economía, ciencias políticas, administración pública, administración de empresas u otra disciplina.

Competencia lingüística: Español Nivel IV e Inglés Nivel II

Experiencia laboral: Como mínimo, 5 años de experiencia relevante en trabajo administrativo. Es un extra que haya participado o tenga conocimientos sobre la evaluación de proyectos de desarrollo.

Descripción del puesto: La coordinadora de logística tendrá la responsabilidad de coordinar con USAID, RTI, subcontratistas locales, otros socios y el equipo evaluador para programar reuniones locales, transporte y otra logística administrativa. La coordinadora de logística participará en la planificación y debe ayudar con la recolección y el análisis de datos.

Además, cada miembro del equipo debe tener, como mínimo, las siguientes habilidades y experiencia:

- Comprensión del contexto del país
- Comprobada habilidad de comunicación escrita y oral en inglés y español
- Habilidad para trabajar de manera efectiva y comunicarse con un conjunto diverso de funcionarios públicos de alto nivel y profesionales

VIII. Logística

El Evaluador será responsable de todo apoyo logístico bajo esta Orden de Compras, incluyendo logística de viaje, calendarización de citas, servicios administrativos, preparación del informe, impresión y copias, y cumplir con las provisiones establecidas en esta Declaración de Trabajo.

IX. Criterios de evaluación

Los criterios listados a continuación se presentan según categoría principal siguiendo un orden decreciente de importancia, para que los Oferentes sepan cuales áreas requieren de énfasis en la preparación de la información. Los Oferentes deben notar que estos criterios sirven como norma contra los cuales todas las propuestas técnicas serán evaluadas, y servirán para identificar las áreas significativas que los Oferentes deben abordar.

- **Enfoque técnico**
A que grado el enfoque propuesto es: claro, bien-concebido, y técnicamente sólido; es apropiado para el contexto local; y aborda preguntas de evaluación clave. A que grado el Plan de Evaluación propuesto, y el Cronograma estén completos y sean adecuados para la evaluación.
- **Plan de Gestión y Personal**
A que grado la estructura gerencial planifica claramente una mezcla adecuada de capacidades técnicas, experiencia, educación y capacidad lingüística en los individuos propuestos.
- **Capacidad institucional y desempeño anterior**
Demostrada experiencia reciente y relevante tanto técnica y de campo y calidad en las evaluaciones de proyectos de desarrollo. Desempeño anterior satisfactorio trabajando en las evaluaciones de proyectos de desarrollo. Experiencia con evaluaciones en Latinoamérica es un extra.

X. Anexos– Disponibles al solicitarlos USAID/El Salvador

- I. Lista de todas las Contribuciones de las Metas y Líneas de Acción del PCM al APC

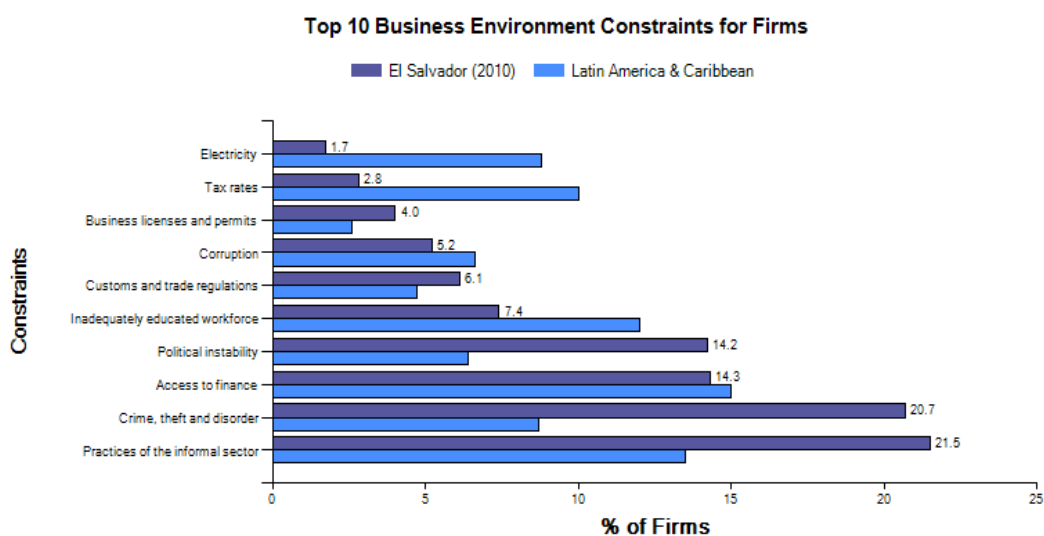
2. Declaración de Trabajo del PCM
3. Presentación de DF4D
4. Plan de Trabajo de PCM
5. Guía metodológica para la elaboración de planes de mejora de la competitividad
6. Muestra de un plan de competitividad municipal
7. Muestra de un plan de transparencia
8. Plan de MyE de RTI
9. Informes anuales y trimestrales de RTI
10. Formulario de notificación de conflicto de interés

ANEXO II: ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Obstáculos para el crecimiento económico

Existen varios obstáculos importantes para el crecimiento económico en El Salvador. Aunque la encuesta financiada por el Banco Mundial,¹ califica un poco mejor algunos indicadores de El Salvador comparados con otros países de América Latina y El Caribe (LAC), incluyendo aquellos indicadores como los niveles de corrupción pública y acceso a recursos financieros, que en otros países de la región, el sector público está limitado por las tasas de impositivos y servicios públicos más bajos que el promedio (las tarifas por electricidad están plasmadas en la Figura I, pero las tarifas de otros servicios públicos tales como el agua son igualmente bajas). El país tiene costos más altos para la empresa en materia de concesión de licencias comerciales, servicios de aduana y regulaciones comerciales que el promedio de la región latinoamericana y del Caribe, pero aún más importante es que El Salvador tiene los niveles más altos de inestabilidad política, nivel educativo inadecuado de la mano de obra, crimen y enriquecimiento ilícito, comparados con otros países de la región.

Figura I.



El Gobierno de El Salvador (GOES) está decidido a revertir las tendencias actuales del crecimiento marginal económico y del crimen. Con este fin, la ayuda del Gobierno de los Estados Unidos reconoce este proceso impulsado a nivel nacional y apoya medidas para superar los obstáculos principales que frenan la inversión y el amplio crecimiento económico. Más aún, de acuerdo con los esfuerzos nacionales por promover el crecimiento económico, el Plan de acción conjunta del Pacto para el crecimiento (PfG JCAP, por sus siglas en inglés) 2011 – 2015

¹ Datos sobre El Salvador con base en encuesta de empresarios y altos gerentes de 360 firmas entrevistados de julio 2010 a mayo 2011. Datos puntuales sobre las empresas están disponibles en la siguiente dirección internet: <http://www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreEconomies/2010/el-salvador>

entre El Salvador y el Gobierno de los Estados Unidos permite a los gobiernos de El Salvador y Estados Unidos la intervención conjunta en nuevos esfuerzos para mejorar la habilidad de las áreas locales en el país para crecer y prosperar.

El JCAP identificó dos limitantes clave para el crecimiento en el país: Baja productividad en el sector de bienes transables² y el crimen e inseguridad, ante las cuales los gobiernos de El Salvador y Estados Unidos se comprometieron a resolver a través de un proceso que identifica metas e implementa actividades concretas. En el contexto general del PfG JCAP, las actividades del PCM han sido diseñadas para enfrentar algunos problemas a nivel municipal. Los objetivos del proyecto están alineados a la meta #5 del PfG JCAP sobre las limitaciones del sector de bienes transables: “Apoyando una estrategia para atraer y promover la inversión extranjera directa... y simplificando los procedimientos para potenciales inversionistas.”³

Para enfrentar las limitantes de la baja productividad económica, la PfG/JCAP plantea una necesidad, entre otras metas, para el fortalecimiento de la recaudación de impuestos y transparencia, invirtiendo en infraestructura y capital humano, atrayendo inversión extranjera directa, y fortaleciendo instituciones y empresas para la internacionalización. Además de abordar la Meta #5, otras metas del Proyecto, relacionadas con la productividad económica incluyen: Meta económica #1: “...promoviendo un ambiente de confianza y mejorando el clima empresarial (según indica el ICM) e inversiones en actividades o sectores considerados estratégicos”; y la meta #6: “Superar la baja productividad... transformando factores de producción... a través de la implementación de estrategias que mejoren la innovación y calidad, con enfoque en el mercado internacional.” El Proyecto, dentro del PfG JCAP, también enfrenta otra meta económica más, (#4) la de aumentar los ingresos fiscales netos al 16% del producto interno bruto (PIB) para 2015 y usar los recursos públicos en forma más eficiente y transparente.

En relación a superar los obstáculos institucionales relacionados con la seguridad, el Proyecto enfrenta varias metas en seguridad, incluyendo la #6: “Profesionalizar los servicios públicos y aumentar la confianza pública en el Gobierno”; y #7: “Promover el diálogo a nivel nacional en acciones que mejoren la seguridad ciudadana... e involucren todos los sectores de la vida nacional, incluyendo el sector privado, los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, Iglesias, etc. en esfuerzos encaminados a resolver el problema de inseguridad.” Además de estos esfuerzos de desarrollo institucional, el Proyecto también se ocupa de otras dos metas relacionadas con la seguridad, las cuales son #8: “Atender jóvenes en riesgo entre los 16 a 25 años de edad, a través de esfuerzos para ofrecerles oportunidades y comprometerlos en actividades productivas”; y #11: “Prevenir el crimen y violencia en municipios clave...”

² El término “transable”, como ha sido usado en PfG, se refiere a productos que son o pueden ser comercializados internacionalmente; cuyos precios son establecidos en los mercados internacionales, mientras que los precios de los productos “no transables” son establecidos en el mercado local.

³ En el Anexo IV: Fuentes de información, se encuentra un cuadro que resume una serie de indicadores de progreso del Proyecto y otras variables monitoreadas por el Proyecto. Este cuadro fue adaptado de una versión anterior preparada por el Proyecto con insumos de USAID El Salvador.

Un marco de resultados del Proyecto ha sido establecido para respaldar las metas del PfG y los objetivos estratégicos de la Misión de promover la libertad económica a través de economías abiertas, diversificadas y en vías de expansión, y con resultados intermedios que impulsen leyes, políticas y normas que promuevan el comercio y la inversión ayudando a crear empresas privadas más competitivas y orientadas al mercado. La clave de estos esfuerzos ha sido el apoyo que el Proyecto ha dado a los Comités de Competitividad Municipal (CCM o “comités”) y las asociaciones regionales formadas para desarrollar el diálogo entre los sectores público y privado y las actividades propuestas en los planes de competitividad municipal.

El Proyecto comenzó con tres componentes técnicos principales y se agregó un cuarto componente durante el período de implementación. Estos componentes son: 1) Aumentar la eficiencia y eficacia municipales; 2) el Índice de Competitividad Municipal; y 3) el involucramiento del sector privado e inter-jurisdiccional; y 4) el DF4D (Finanzas domésticas para el desarrollo), el cual fue especialmente usado para subvenciones-desafío. Está previsto que el Proyecto termine el 31 de marzo, 2014. Bajo el componente 1, el principal componente de asistencia técnica, RTI está trabajando con 50 municipalidades (además de varias asociaciones). Bajo el componente 2, y desde diciembre de 2013, ICM ha publicado dos rondas de resultados (2011 y 2013), además de lo publicado en 2009 bajo un contrato previo con RTI. El Proyecto también ha trabajado con varias asociaciones del sector privado e inter-municipal como parte del componente 3. En febrero de 2013, a través del cuarto componente, la iniciativa DF4D, 20 municipalidades recibieron subvenciones de desafío por hasta \$100,000 para implementar actividades de prevención del crimen, de un total de 53 municipalidades que presentaron 74 perfiles de proyecto.

2.2 Teorías de cambio e hipótesis de desarrollo del Proyecto

PCM está basado en la premisa de que un ambiente favorable a la actividad empresarial puede elevar el nivel de vida, ayudar al desempeño comercial del sector privado, incrementar la inversión local, y generar oportunidades de empleo. El Proyecto tiene como finalidad ayudar a las municipalidades a que se vuelvan más competitivas fortaleciendo su capacidad administrativa y de prestación de servicios, cultivando el dinamismo de los alcaldes para la promoción de la actividad económica y fomentando alianzas entre las municipalidades y el sector privado. Los ejecutores del proyecto esperan que las actividades se traduzcan en municipios más fuertes que faciliten la generación de mayores ingresos, creando más oportunidades de empleo, y promoviendo la inversión privada y el comercio.

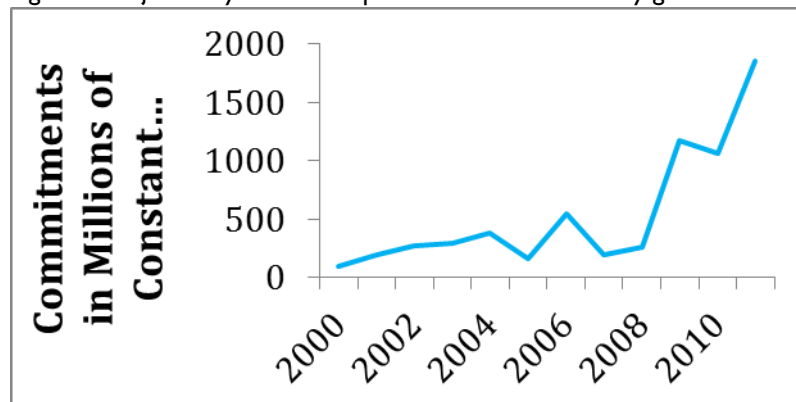
La teoría del cambio promovida por PCM tiene sus raíces en varias teorías de política pública, incluyendo el federalismo fiscal⁴ y descentralización⁵. Los donantes todavía consideran valiosa la

⁴ Los supuestos que subyacen en el federalismo fiscal son: (1) que diferentes niveles de actuación pública deben tener diferentes funciones y (2) que adaptando los bienes y servicios a las preferencias de las bases locales puede incrementar la riqueza nacional (Musgrave, 1958; Oates, 1977).

⁵ Los teóricos plantean la *descentralización* en términos de desconcentración, la cual ocurre cuando el gobierno central redistribuye la autoridad en la toma de decisiones del gobierno central a las oficinas de campo de los ministerios nacionales; *delegación*, que es la transferencia de responsabilidades de ciertas funciones públicas a los gobiernos sub-nacionales; y *devolución de poder*, la cual transfiere la responsabilidad y autoridad sobre la toma de decisiones y la rendición de cuentas a los

descentralización, a la vez que los flujos de ayuda extranjera recientemente alcanzaron casi \$2 mil millones en 2011 a nivel mundial.

Figura 2: Flujos de ayuda totales para la descentralización y gobiernos subnacionales



Fuente: OECD, Base de datos del sistema de información creditor; de Resnick, 2013

Otra teoría de cambio, con sus propias implicaciones económicas, es que el mejoramiento de la seguridad pública a nivel municipal mejorará el ambiente de inversión. A pesar que el PfG no plantea un año específico, este documento estima que los efectos limitantes en la economía están entre 4.8 y 10.8 por ciento del PIB, dependiendo si los costos de salud estén incluidos. A pesar de que los crímenes violentos se han reducido por la tregua entre pandillas desde marzo de 2012, muchos observadores persisten en señalar la fragilidad de la paz (ej., Lakhani, 2013). Las autoridades de los gobiernos locales pueden jugar un papel crítico en la seguridad ciudadana y la prevención del delito. A pesar de que la Policía Nacional Civil es el principal cuerpo responsable por la seguridad del país, las municipalidades contribuyen a través de observatorios, combinando patrullajes de los agentes municipales y nacionales, apoyando a los grupos ciudadanos a coordinar actividades de prevención social, proveyendo alumbrado en las áreas de alto riesgo, y rehabilitando parques y readaptando espacios públicos en la infraestructura comunitaria e instalaciones deportivas, entre otros.

Implicaciones en las políticas

Bajo condiciones de descentralización fiscal, los gobiernos locales tienen libertad para formular y asignar presupuestos, así como los medios de generación de ingresos. En muchos países en vías de desarrollo, donde los alcaldes y gobernadores en las ciudades desean mejorar la competitividad económica, la habilidad de proveer infraestructura local al alcance de todos está relacionada directamente con la habilidad que tenga el municipio de recaudar sus propios ingresos fiscales por medio de las tasas de impuestos municipales y los pagos de servicios de los usuarios.

(Lall et al., 2010).

oo

gobiernos sub-nacionales (Resnick, 2013; Rondinelli et al.; 1983). Para entender la descentralización en el contexto del sector de servicios urbanos en América Latina, también ver Guarda, 1989.

No obstante, en el diseño de un sistema descentralizado de finanzas intergubernamentales, existe la necesidad de consensuar políticas sobre asignaciones concretas tanto de responsabilidades de gastos como la recaudación fiscal. Al equilibrar las relaciones fiscales intergubernamentales, las dificultades relacionadas con asignación de gastos pueden ser por: (1) falta de asignaciones formales o fragmentación de responsabilidades, (2) asignaciones ineficientes; y (3) atribución de funciones excesivamente ambiciosas a los gobiernos sub-nacionales. Por estas razones, la autonomía fiscal sub-nacional está frecuentemente limitada y la capacidad de desarrollar las competencias existentes es débil. Como resultado, la mayoría de gobiernos sub-nacionales dependen de impuestos sobre la propiedad, licencias comerciales o de negocios, y impuestos locales sobre la venta (Boschman, 2009).

Son muchos los elementos externos que también afectan el crecimiento y desempeño de empresas relacionadas a la reforma regulatoria. Por tanto, promover la inversión local suele tener importantes implicaciones políticas y de gobernabilidad. Por esta razón, un documento de la OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) sobre la cooperación para promover inversión privada señala que el progreso es más probable si lo lidera el país-socio y se llega a un acuerdo a nivel de país-socio con respecto a conceptos y abordajes clave en las etapas iniciales de la formulación del programa (OECD, 2006).

Supuestos críticos

El Proyecto tiene los siguientes supuestos críticos:

1. Habría seguridad adecuada y estabilidad para los miembros del equipo del Proyecto.
2. Los gobiernos municipales deben tener apertura para la adopción y utilización de metodología participativa en decisión conjunta con representantes de la empresa local, sobre lo que se necesita cambiar y ajustar para promover el desarrollo económico local.
3. Habría disposición de un significativo grupo de autoridades locales y nacionales para trabajar con el PCM, y aún más, habría entusiasmo y voluntad desde el sector privado para comprometerse en diálogos para la instauración de un clima empresarial amigable.
4. Las elecciones municipales de 2012 no deberían entorpecer los procesos, iniciativas, instrumentos y mecanismos para un diálogo entre sectores público y privado desarrollado en los niveles locales y microrregionales.

El modelo PCM y los componentes del proyecto

El modelo PCM para desarrollo municipal

El modelo PCM consiste en cuatro fases básicas: El establecimiento de una medición de línea base sobre competitividad municipal, promoción del diálogo entre el sector público y privado, establecimiento de una relación de confianza y dotación de herramientas a las municipalidades para alcanzar competitividad.

En la primera etapa, las actividades clave incluyen identificar el potencial de participación de las municipalidades y el establecimiento de la medición de línea base⁶. Una segunda fase, a saber, la promoción del diálogo entre el sector público y privado es importante ya que establece las bases para futura colaboración entre el sector público y privado. En esta etapa, la identificación de participantes de ambos sectores, el establecimiento de reglas básicas para un diálogo que promueva relaciones de confianza y eficacia en los resultados, y la creación de un marco de conocimiento compartido, el cual a menudo se adquiere a través de talleres y otro tipo de entrenamiento y actividades de asistencia técnica en el terreno de parte de los socios ejecutivos que establece la escena para un diálogo constante. Un elemento clave de tal diálogo, especialmente si se espera que dé frutos en términos de una acción positiva y concreta, es el acuerdo entre los proveedores de asistencia técnica/financiera y la municipalidad para asegurar el apoyo municipal para el proceso. Tales acciones conducen a una tercera etapa, la cual es el establecimiento de una relación de confianza lograda a través de la construcción de una visión y un plan de acción (planes de competitividad municipal) que comparten participantes del sector público y privado, la formación de una organización para la implementación (comités de competitividad), y un compromiso con un cambio positivo acordado entre la municipalidad y los participantes de ambos sectores, público y privado (por ejemplo, pactos de competitividad y transparencia). El socio implementador generalmente toma un fuerte liderazgo durante esta fase para asegurar los resultados deseados.

La cuarta y última fase provee las herramientas para alcanzar las metas planeadas y promover una cultura de competitividad municipal. Como parte de la formulación de los planes de competitividad, el socio implementador conduce a los miembros del comité a través de un proceso diagnóstico FODA, el cual sirve para definir áreas objetivo de competitividad. El progreso hacia el mejoramiento de la competitividad se debe a la provisión de asistencia técnica especializada a comités y municipalidades hasta lograr los resultados esperados en diferentes áreas objetivo⁷.

Otras actividades incluyen entrenamiento más avanzado, incluso diplomados, para fortalecer el conocimiento del desarrollo económico local y competitividad territorial, y la implementación de paquetes de incentivos para apoyar los resultados esperados en diferentes áreas para establecer entornos facilitadores de negocios el cual incrementa los ingresos municipales, reduzca el crimen, y promueva ideas de negocios y talento emprendedor. Otras acciones diseñadas para promover un entorno propicio incluyen el fortalecimiento de asociaciones sectoriales o de negocios en general y asociaciones de municipalidades en asociaciones “micro-regionales” que frecuentemente promueven actividades específicas (ej. desarrollo turístico) y unidades de apoyo empresarial o los EMPRE. La adjudicación de apoyo técnico o fondos sobre una base transparente y competitiva constituye otro elemento clave del modelo PCM.

⁶ Como se discutió en otra parte, el ICM o instrumentos similares podrían ser herramientas útiles para medir los progresos o evaluar el desempeño a través de un largo período, pero no es necesario hacer una correlación inmediata o lineal entre ICM y las experiencias de municipalidades con actividades PCM.

⁷ Ejemplos de esto son el mejoramiento en transparencia e implementación de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), promoción del talento emprendedor y apoyo empresarial, EMPRE, reducciones de costos burocráticos para el sector privado (SIMTRA), aumento de ingresos municipales, desarrollo sectorial (ej. turismo, agricultura), entrenamiento fiscal (ej. análisis de impuestos y hojas de balance, entrenamiento en los costos de servicios públicos, etc.) De particular importancia son los EMPRE que articulan a proveedores locales y nacionales de servicios financieros, crédito, la financiación de proyectos, con empresarios locales, así como el funcionamiento de la secretaría técnica del CCM, proveyendo seguimiento necesario y enlaces directos con el gobierno municipal.

Componente I: Mejorando la efectividad y eficiencia municipal⁸

El componente I consta de las actividades del modelo PCM que comprende el núcleo de asistencia técnica (AT) en la cual RTI ha trabajado con 50 municipalidades además de varias asociaciones. Las actividades clave bajo el componente I incluyen las siguientes:

- La formación de *Comités de competitividad municipal* (MCC) integrados por participantes de los sectores públicos y privados.
- El desarrollo de los *Planes de competitividad municipal* (PCM) como parte de un proceso de participación apoyado con asistencia técnica de parte de los socios implementadores. Estos planes son considerados como “documentos vivos” que evolucionarán para enfrentar los asuntos de desarrollo económico local.
- *Simplificación de los procedimientos administrativos* (SIMTRA) tiene como finalidad mejorar la calidad del servicio al cliente a través de la reducción del tiempo y los costos de oportunidad asociados con la gestión empresarial; proveyendo a los empresarios acceso a la información sobre los procedimientos de registros de negocios; reduciendo el número de requerimientos y eliminando pasos duplicados en estos procedimientos; y creando “ventanillas únicas” (puntos de atención comerciales) para el registro de negocios y otros procedimientos.
- *Pactos de transparencia y competitividad* tienen por objetivo promover aún más las alianzas públicas-privadas para el desarrollo económico local. A través de estos pactos, los gobiernos locales se comprometen de manera pública a trabajar con el sector privado para implementar actividades identificadas en el PCM de forma abierta y transparente.
- *Certificación amigable con las empresas* usando los resultados del ICM 2013 y criterios de evaluación adicionales⁹ para determinar cuales municipalidades deberían ser consideradas “amigables con el ambiente empresarial”.
- *Promoviendo un enfoque de género* a través de actividades como evaluaciones de género y estudios sobre las mujeres como productoras y empresarias; análisis de datos ICM para desarrollar una línea de base de propietarios separados por género; y otras actividades orientadas a determinar los efectos en el comercio local desde la perspectiva de género y las necesidades relacionadas con la asistencia técnica como han sido detectadas por las personas interesadas en los sectores público y privado a través del proceso PCM.

El Proyecto también provee entrenamiento técnico y construcción de capacidades en una variedad de áreas y especializaciones, incluyendo:

Diplomados y Cursos de posgrado sobre desarrollo económico local y gobernabilidad. Por ejemplo, un curso ofrecido por SACDEL sobre Desarrollo económico y competitividad

⁸ RTI usa componentes como herramienta organizativa, pero no controla gastos por componente (Fuente: comunicación de seguimiento con RTI, 17 de enero de 2014).

⁹ Los factores considerados en otorgar la certificación incluyen los siguientes: Enlace Municipal para el Desarrollo Empresarial (EMPRE) u otra unidad de desarrollo empresarial (ver discusión bajo el Componente 3 a continuación); diálogo publico-privado, Los Planes de Competitividad Municipal, la regularidad de las reuniones de Comité de Competitividad Municipal, y las acciones municipales para promover la igualdad de género, y soporte para problemáticas de las mujeres.

territorial cubre medidas potenciales para mejorar el desempeño municipal en el ICM; identificación y manejo de oportunidades y potencialidades territoriales; desarrollo innovador y asociatividad en la micro y pequeña empresa; y construcción de cadenas de valores efectivas. Otro curso sobre *Gobernabilidad económica local* fue lanzado en 2013 con módulos que cubren políticas económicas y públicas, medición de problemas y análisis usando el ICM para gobernabilidad local.

Entrenamiento para transparencia y acceso a la información pública. Talleres de implementación de la Ley de acceso a la información pública (LAIP) fueron diseñados para apoyar a las municipalidades en la formación, entrenamiento y concienciación entre los empleados municipales y autoridades directamente responsables por la implementación de la Ley con énfasis particular en la difusión de información. Otras sesiones de entrenamiento, incluyendo un taller titulado la *Implementación de unidades de acceso a la información pública* (UAIP), que fueron facilitados por las autoridades de información municipal.

Talleres de *entrenamiento fiscal* fueron implementados en áreas como *Contabilidad de costos de servicios municipales*, diseñado para apoyar al personal municipal a comprender mejor los costos e ingresos de los servicios municipales y preparar reportes de análisis de costos; *Administración Fiscal* sobre como identificar la base tributaria y actualizar registros empresariales de manera más exacta, y realizar análisis de estados financieros y otros documentos relacionados para calcular las tasas impositivas.

El proyecto también financió subvenciones competitivas para las municipalidades e individuos bajo el Componente I, que incluyen:

- *Incentivos competitivos a las iniciativas* otorgando subvenciones a las municipalidades con fondos para equipos de informática y accesorios.
- *Reto del Plan de negocios* que aborda la necesidad que tienen los pequeños empresarios – según las condiciones específicas de sus municipalidades– de traducir sus ideas de negocios en planes de negocios y enlazarlos proveedores de servicios especializados para fortalecer sus capacidades de sostenibilidad y crecimiento.

Componente 2: Índice de competitividad municipal

En diciembre de 2013, la tercera ronda de hallazgos ICM fue publicado¹⁰. Con algunas adaptaciones (ej., la adición de una medición de seguridad pública), el ICM está extensamente plasmado principalmente con base en el Índice de competitividad provincial usado en un proyecto apoyado por USAID en Vietnam¹¹, como herramienta diseñada para medir el clima empresarial local. En El Salvador, la ESEN conducirá el ICM con modalidad trienal, empezando en 2017.

¹⁰ El ICM ha publicado dos rondas de hallazgos (2011 y 2013) bajo el actual Proyecto, sumado a la primera ronda publicada en 2009 bajo contrato anterior con RTI.

¹¹ Como comparación, en Vietnam, el informe del Índice de competitividad provincial esta en su octava iteración (Reporte sobre el Índice de competitividad provincial, 2012).

El ICM 2013 evalúa el clima empresarial de 108 municipalidades, las cuales se cuentan entre las más pobladas del país. El ICM 2013, así como cada uno de los ocho subíndices, fueron calculados basándose en una colección de datos de una muestra de 8,818 propietarios de negocios y autoridades locales de las 108 municipalidades. El ICM completo es la media ponderada de las clasificaciones derivadas de los siguientes sub-índices:

- *Transparencia*: Grado de apertura para proveer información y la predicción de cambios de regulaciones que afecten los negocios en una municipalidad.
- *Servicios municipales*: Calidad de servicios que una municipalidad ofrece al sector privado.
- *Proactividad*: Nivel de dinamismo de un gobierno municipal en el desarrollo y promoción de iniciativas que ayuden a atraer inversionistas y mejoren las condiciones del comercio local.
- *Pagos ilegales*: Magnitud, incidencia y costos de pagos ilegales que se requieren para comenzar y operar un negocio en una municipalidad.
- *Seguridad pública*: Impacto del crimen y delincuencia en los dueños de negocios y la habilidad de las municipalidades para prevenir y controlar los crímenes y mantener la municipalidad dentro de los límites aceptables.
- *Cumplimiento oportuno de normas*: Frecuencia de inspecciones en cada municipalidad, a que grado se desenvuelven de manera apropiada, y el número de normas impuestas en las operaciones empresariales en una municipalidad dada.
- *Tarifas e impuestos*: Las tasas de impuestos locales y otras imposiciones a la operación de empresas, ajustadas al grado que sean apropiadas para la calidad de servicios públicos que proporciona la municipalidad.
- *Costos de entrada*: costos de tiempo y facilidad de registro y de dar inicio a la operación de un negocio en una municipalidad.

Componente 3: Involucramiento y diálogo del sector privado e inter-jurisdiccional

El Componente 3 está diseñado para fortalecer la capacidad organizativa y de creación de redes de los sectores tanto público como privado en apoyo a un diálogo más efectivo; para el desarrollo de una perspectiva más regional del desarrollo, facilitado por actividades de promoción de inversión conjunto; y de incremento en la rendición de cuentas mutua. Este componente proporciona apoyo para el desarrollo de comités de competitividad a nivel municipal y microregional. Como un elemento más del modelo PCM, los comités constituyen la plataforma principal para que los representantes del sector público y privado converjan y analicen y socialicen temas sobre la implementación de los planes de competitividad municipal, y están entre los primeros foros público-privados institucionalizados a nivel local en El Salvador. Otras actividades bajo este componente incluyen proyección hacia los medios; asocio con el BPEACE (Business Council for Peace), que apoya la cooperación para generar empleos entre empresas pequeñas y medianas. El énfasis más reciente bajo este componente ha sido la promoción de la asociatividad regional con el desarrollo de Planes de competitividad microrregionales (PCMR) con base en una visión compartida, y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y la identificación de proyectos estratégicos a implementar.

Componente 4: Finanzas Domésticas para el Desarrollo

Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D por sus siglas en inglés) es una iniciativa de política del Gobierno de los Estados Unidos (USG o United States government) cuyas metas se presentan a continuación:

- Fortalecer la voluntad política de reforma en países socios
- Proporcionar cooperación técnica como experticia en impuestos en países socios incluyendo por medio de innovadores socios público-privados.
- Dar realce a la importancia e interrelación de la movilización de recursos domésticos, transparencia fiscal y esfuerzos anti-corrupción en las finanzas públicas como componentes clave para el desarrollo económico sostenible.¹²

53 municipios presentaron 74 propuestas para DF4D en El Salvador; en febrero de 2013, por medio de dicha iniciativa, 11 organizaciones no-gubernamentales (ONG) en 20 municipios ganaron subvenciones de desafío desde US\$50,000 a US\$100,000 para implementar 29 proyectos con actividades que apuntaban a la prevención de la delincuencia y la violencia. Varios de los municipios de la muestra que recibieron fondos de DF4D desarrollaron centros vocacionales. En San Martín y Chalatenango, por ejemplo, los grandes edificios que otrora se utilizaban como mercados locales, yacían vacíos por años y los nuevos centros se construyeron en Izalco y Atiquizaya. Más ejemplos de proyectos DF4D incluidos en la muestra del estudio de evaluación se discuten en detalle en la sección de hallazgos del presente informe, pero algunos ejemplos breves incluyen los siguientes:

- En *Chalatenango*, hubieron talleres empresariales diseñados para ayudar a jóvenes en riesgo a mejorar sus destrezas para que pudiesen encontrar empleos o crear microempresas como técnicos electricistas.
- Los talleres de emprendedurismo se han diseñado como apoyo a jóvenes en riesgo para la mejora de sus destrezas para poder encontrar empleos o crear microempresas como electricistas, cosmetólogas, panificadores y carpinteros. A diez de los que se gradúen se les proporcionará semilla capital para iniciar sus propias empresas.
- En *Suchitoto*, El Centro de Arte para la Paz proporciona capacitación en música, danza, deportes, y producción agrícola para jóvenes de la localidad en el área urbana y en varias de las comunidades rurales.
- En *La Libertad*, la subvención de DF4D patrocina una variedad de actividades desde prevención de violencia, guarderías, emprendedurismo y deportes.

¹² Fuente: Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D): “Helping Developing Countries Fund Their Own Development.” Hoja de resumen, Departamento de Estado de los Estados Unidos, Oficina de Asuntos Públicos, 27 de enero de 2012.

ANEXO 3: PLAN DE TRABAJO



Evaluación Final de Desempeño Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal (PCM) en El Salvador Plan de Trabajo

2 de diciembre de 2013

Este borrador del plan de trabajo fue producido a solicitud de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparado independientemente por Michael Midling, PhD, Francisco Molina, Roy Sandoval, and Silvia López-Tull, bajo la Orden de Compra AID-519-O-14-00001 adjudicada a International Business & Technical Consultants, Inc.

Evaluación Final de Desempeño
Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal
(MCP) en El Salvador
Plan de Trabajo

Michael Midling, PhD
Francisco Molina
Roy Sandoval
Silvia López-Tull

Los puntos de vista expresados en la presente publicación son de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni del Gobierno de los Estados Unidos.

I. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

El propósito de esta evaluación final de desempeño del Proyecto para la Competitividad Municipal (PCM) en El Salvador es documentar la efectividad del Proyecto desde su comienzo en octubre de 2010 hasta septiembre de 2013 e informar a USAID y a otros actores de la posibilidad de inversiones adicionales.

Los objetivos de la evaluación son:

- Documentar los éxitos y las carencias de los abordajes del PCM para establecer su efectividad en la promoción de la competitividad municipal y entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para garantizar la sostenibilidad e incrementar la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D) en la promoción de la participación del Comité de Competitividad Municipal (CCM) en actividades comunitarias de prevención de la delincuencia.
- Hacer recomendaciones sobre las acciones del PCM para apoyar el aumento de los ingresos municipales
- Ofrecer sugerencias para medir el nivel de inversión a nivel municipal en el país

II. RESEÑA DEL PROYECTO

El PCM fue diseñado como respuesta a los hallazgos del Proyecto ICM de 2009 y adjudicado a RTI International (RTI) en septiembre de 2010; su terminación está programada para marzo de 2014. RTI implementa el PCM en colaboración con cuatro organizaciones salvadoreñas con trayectoria: Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL), Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), and Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN).

El proyecto comenzó con tres componentes técnicos principales: 1) Aumentar la efectividad y eficiencia municipales; 2) el Índice de Competitividad Municipal; y 3) Involucramiento del Sector Privado e Inter-Jurisdiccional. En mayo de 2012, la Orden de Tarea de RTI fue incrementada de \$9.2 millones a \$11.2 millones para incluir un componente adicional, la iniciativa Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D), que es principalmente una subvención competitiva. Bajo el Componente 1, el mayor componente de asistencia técnica, RTI está trabajando con 50 municipalidades (y varias asociaciones). En febrero de 2013, por medio de la iniciativa DF4D, a 20 municipalidades les fueron adjudicadas subvenciones de hasta \$100,000 para implementar actividades para prevenir la delincuencia, de entre 53 municipios que presentaron 74 documentos conceptuales.

La evaluación colocará las actividades del proyecto dentro de varios contextos importantes, incluyendo (1) Asocio para el Crecimiento (APC) entre los gobiernos de los Estados Unidos y El Salvador; (2) el Objetivo Estratégico de la Misión de “Libertad económica: economías abiertas, diversificadas y en vías de expansión,” y resultados intermedios que impulsen leyes, políticas y normas que promuevan el comercio y la inversión ayudando a crear empresas privadas más competitivas y orientadas al mercado; y

(3) marco de resultados a nivel del proyecto que soporte su estrategia de incrementar la competitividad municipal por medio de:

- Incremento en la efectividad y eficiencia en la administración municipal
- Institucionalización del índice de competitividad municipal (ICM)
- Fortalecimiento del involucramiento del sector privado e inter-jurisdiccional
- Establecimiento de una red de aprendizaje
- Incremento de la seguridad a nivel local

III. COMPRENSIÓN DE LAS TEORÍAS DE CAMBIO DEL PROYECTO Y SU HIPÓTESIS DE DESARROLLO

El PCM esta basado en la premisa que un ambiente que apoye a la empresa puede elevar los niveles de vida, ayudar el desempeño del sector comercial, incrementar la inversión local y abrir oportunidades de empleo. La meta declarada del proyecto es ayudar a las municipalidades a volverse más competitivas fortaleciendo su capacidad de gestión y capacidad de proveer servicios, cultivando en los alcaldes un dinamismo para promover la actividad económica, y fomentando alianzas entre municipalidades y con el sector privado. Los implementadores del proyecto esperan como resultado del programa que las municipalidades se vean fortalecidas facilitando la generación de más ingresos, la creación de más oportunidades de empleo, y la promoción de la inversión privada y el comercio.

La creencia en el cambio del tipo que promueve el PCM tiene sus raíces en varias teorías de política pública. Como ejemplo, la teoría de cambio promulgada por el proyecto tiene su raíz ideológica en lo que ha venido a ser conocido como “federalismo fiscal” cuyos supuestos centrales son: (1) que diferentes niveles de gobierno deben tener distintas funciones y (2) adaptar los bienes y servicios a las preferencias de la localidad puede incrementar el bienestar nacional.¹ Recenientes teóricos han descrito varios tipos de descentralización en términos de *desconcentración*, la cual ocurre cuando el gobierno central redistribuye la autoridad en la toma de decisiones del gobierno central a las oficinas de campo de los ministerios nacionales; *delegación*, que es la transferencia de responsabilidades de ciertas funciones públicas a los gobiernos sub-nacionales; y *devolución* de poder, la cual transfiere la responsabilidad y autoridad sobre la toma de decisiones y la rendición de cuentas a los gobiernos sub-nacionales.² Otra teoría del cambio, que tiene también implicaciones económicas, es que mejorar la seguridad pública a nivel municipal mejorará el ambiente de inversión. Según algunos cálculos, el crimen en El Salvador genera pérdidas de 25% del producto interno bruto. Aunque el crimen, y en particular el crimen violento, ha disminuido considerablemente desde la tregua entre

¹ Ver por ejemplo a Musgrave, Richard A.: *Multi-Level Finance* (1958), en: Musgrave, Richard A.: *Public Finance in a Democratic Society*. Coll. Papers, Vol.2, Brighton, U.K.: Wheatsheaf Books Ltd, 1986, p. 3-8; y a Oates, Wallace E.: *An Economist's Perspective on Fiscal Federalism*, in: Oates, Wallace E. (ed.): *The Political Economy of Fiscal Federalism*, Lexington/Toronto, 1977, p. 3-20. Para una revisión reciente de la descentralización en un contexto de comparación ver Danielle Resnick, Universidad de las Naciones Unidas, *Decentralization and Local Governance in Developing Countries* (2013).

² Ejemplo, Elizabeth Linda Yuliani, “*Decentralization, deconcentration and devolution: what do they mean?*”

pandillas de marzo de 2012, muchos observadores ven que la paz sigue siendo frágil.³ Las autoridades locales pueden jugar un papel crítico en la seguridad ciudadana y la prevención de la delincuencia. Aunque el gobierno nacional, por medio de la Policía Nacional Civil (PNC) es el cuerpo primario responsable de la seguridad del país, las municipalidades pueden contribuir creando observatorios, combinando patrullas de policía municipal y nacional, ayudando a grupos de ciudadanos para coordinar actividades de prevención social, proporcionando alumbrado público en zonas de alto riesgo, y rehabilitando parques y dando nueva vida a espacios públicos, edificios comunitarios e instalaciones deportivas abandonados.⁴

Implicaciones para las políticas

Bajo condiciones de descentralización fiscal, los gobiernos locales tienen libertad para formular y asignar presupuestos, así como los medios de generación de ingresos. En muchos países en vías de desarrollo, donde los alcaldes y gerentes en las ciudades desean mejorar la competitividad económica, la habilidad de proveer infraestructura local está relacionada directamente con la habilidad que tenga el municipio de recaudar sus propios ingresos fiscales por medio de las tasas y tarifas.⁵ Sin embargo, en el diseño de un sistema descentralizado de finanzas intergubernamentales, existe la necesidad de decidir la política sobre la asignación concreta de las responsabilidades de gastos como la recaudación fiscal. Al equilibrar las relaciones fiscales intergubernamentales, las dificultades relacionadas con asignación de gastos pueden ser por: (1) falta de asignaciones formales o fragmentación de responsabilidades, (2) asignaciones ineficientes; y (3) atribución de funciones excesivamente ambiciosas a los gobiernos sub-nacionales. Por estas razones, los autores arguyen que la autonomía fiscal sub-nacional está frecuentemente limitada y la capacidad de desarrollar las competencias existentes es débil. Como resultado, concluyen que para la mayoría de gobiernos sub-nacionales ha sido apropiado depender de impuestos sobre la propiedad, licencias comerciales o de negocios, y impuestos locales sobre la venta.⁶ Son muchos los elementos externos que también afectan el crecimiento y desempeño de empresas relacionadas a la reforma regulatoria, por lo que, promover la inversión local suele tener importantes implicaciones políticas y de gobernabilidad. Por esta razón, un documento de la OECD sobre la cooperación para promover inversión privada señala que el progreso es más probable si lo lidera el país-socio y se llega a un acuerdo a nivel de país-socio con respecto a conceptos y abordajes clave en las etapas iniciales de la formulación del programa.⁷

IV. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Además de las seis preguntas originales propuestas en orden de importancia de la solicitud

³ See for example, Nina Lakhani, "Fragile peace in San Salvador as youth gangs trade weapons for jobs and hope," *The Observer*, June 8, 2013.

⁴ USAID/El Salvador, Press Release, June 29, 2012. "Gobierno de Estados Unidos proporciona dos millones de dólares para la prevención del crimen a escala municipal."

⁵ Ver por ejemplo, Somik V. Lall, Hyoung Gun Wang, y Uwe Deichmann, 2010, "*Infrastructure and City Competitiveness in India*." Universidad de las Naciones Unidas, World Institute for Development Economic Research, Working Paper No. 2010/22.

⁶ Niña Boschmann, 2009, "*Fiscal Decentralization and Options for Donor Harmonisation*."

⁷ Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, 2006. "*Promoting Private Investment for Development: the role of ODA*."

de propuesta, el equipo evaluador agregó una séptima pregunta sobre género:

1. ¿Qué tan efectivo ha sido el Proyecto para la Competitividad Municipal (PCM) en la promoción de la competitividad municipal?
 - a. ¿Cuáles actividades han sido mejores en la creación de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
 - b. ¿Qué factores (incluyendo, entre otros, la sostenibilidad, integración del sector privado a las actividades municipales, costo/eficiencia) hicieron estas actividades (de la pregunta 1.a) exitosas en la creación de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
2. Con base en los resultados del PCM, ¿Cuáles son las recomendaciones para actividades futuras para la promoción de ambientes facilitadores de negocios a nivel municipal?
3. ¿Cuáles son las recomendaciones para USAID y otros actores interesados para promover la sostenibilidad a futuro de los Comités de Competitividad Municipal (CCM)?
4. ¿En qué grado ha promovido el componente DF4D la participación de los Comités de Competitividad Municipal en las actividades comunitarias de prevención de la delincuencia?
5. Con base en la iniciativa DF4D y otras actividades del PCM, ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para incentivar a las municipalidades para que incrementen sus ingresos?
6. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para medir la inversión al nivel municipal en el país?
 - d. ¿En qué medida se puede atribuir el incremento en la inversión a nivel municipal a las actividades del PCM?
 - b. ¿Qué indicador se puede usar para medir la inversión a nivel municipal?
7. ¿En qué grado ha adoptado el Proyecto un enfoque de género?

El informe final no tendrá más de 30 páginas con letra tamaño 12 como mínimo, y la asignación de espacio dentro del Informe Final se hará con base principalmente en la orden de prioridades de la Misión.

Proceso de evaluación

La Figura 1 a continuación presenta nuestra propuesta de cronograma y plan de trabajo en forma gráfica.

Recolección de Datos, Progreso hasta la Fecha: Semanas 1-4

Durante las semanas 1-2, el equipo evaluador realizó una revisión documental de los documentos relevantes de USAID y del proyecto, y sostuvo consultas iniciales con USAID por vía telefónica y en la Misión.

Durante las semanas 3-4, el equipo evaluador realizó las siguientes actividades:

- Desarrollar y ensayar en el campo los protocolos para:
 - Entrevistas grupales semi-estructuradas con RTI y sus socios implementadores (FUNDE, SACDEL, FUNDES, ESEN), con base en un marco de temas utilizando guías de entrevista.⁸

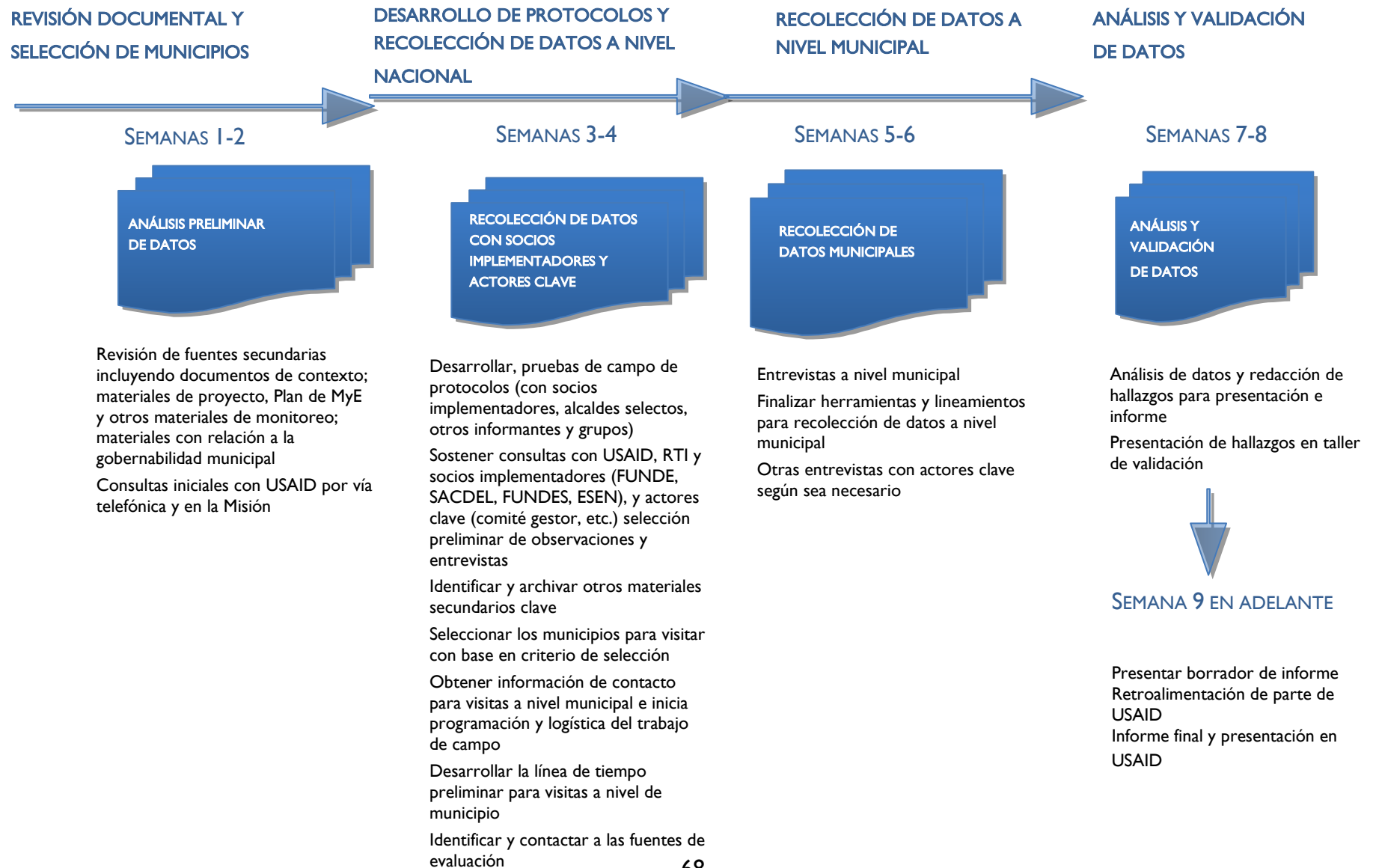
⁸ Estas entrevistas, a comparación de grupos focales que tienden a tener una lista formalizada de preguntas limitadas, son más flexibles, permiten hacer preguntas nuevas y seguir líneas de investigación durante la entrevista como resultado de

- Entrevistas con informantes clave como miembros del comité gestor, alcaldes selectos y otros entrevistados de la municipalidad y socios implementadores individuales selección preliminar de observaciones y entrevistas.
- Identificar y contactar fuentes de evaluación
- Identificar y archivar otros materiales secundarios clave
- Seleccionar sitios para visitas municipales con base en el criterio de selección y validación con RTI y socios implementadores
- Obtener información de contacto para las visitas a nivel de municipio y comenzar la programación y logística del trabajo de campo
- Desarrollar el cronograma preliminar para visitas a nivel municipal
- Desarrollar protocolos grupales y/o individuales piloto para uso a nivel municipal

OO

las respuestas del entrevistado. Las entrevistas usan al grupo, en vez de entrevistados particulares, como su principal unidad de análisis.

Figura 1: Cronograma del plan de trabajo



Limitantes de la evaluación

En primer lugar, como antes descrito, la muestra de la evaluación es no-aleatoria. Además de la selección por factores demo-geográficos, la muestra fue seleccionada por la variedad de actividades/componentes del programa que tenían. La selección con estos criterios significó, coincidentemente, que los socios implementadores consideran que en su mayoría (9 de 16 municipios) los sitios son de entre los más “proactivos” y por tanto, los consideran probables sitios de “buenas prácticas”. Por tanto, al sacar conclusiones, es importante reiterar que en ese respecto, la intención no era que la muestra fuera representativa en términos de proactividad. Más bien, los evaluadores extraerán conclusiones con base en una mezcla de “buenas prácticas” y sitios donde la implementación es más frágil.

Segundo, además de las entrevistas individuales (ej.: alcaldes; algunos socios implementadores), en su mayor parte, el trabajo de campo hace uso de protocolos semi-estructurados para individuos y para grupos. La limitante de esta manera de abordar la entrevista, a diferencia del enfoque con encuesta (en el que un conjunto definido de preguntas es aplicado a cada entrevistado), es que no permite la desagregación de respuestas a nivel individual. Por tanto, hay poca probabilidad que en la evaluación haya afirmaciones como “x número de entrevistados indicaron...” o “xx% creían que ...” Sin embargo, este método es muy efectivo para identificar patrones y por tanto es apropiado para este tipo de evaluación de desempeño. Una tercera limitante concierne el alcance de las preguntas que se hacen. Está fuera del alcance de la presente evaluación ofrecer respuestas definitivas a ciertas preguntas, como aquellas que tratan de posibles recomendaciones para motivar a las municipalidades a que incrementen ingresos y midan la inversión a nivel municipal. Cuarto, una limitante para toda evaluación con más de un entrevistador es la fiabilidad entre evaluadores, o en términos más sencillos, cada evaluador puede observar las respuestas de manera distinta o puede hacer hincapié en ciertos aspectos más que en otros. Aunque este problema jamás podrá ser erradicado completamente, ciertas medidas pueden ser tomadas para reducir el problema. En el caso de la evaluación actual, durante el periodo de tiempo de recolección de datos a nivel municipal, varias de las entrevistas de campo fueron realizadas conjuntamente por los miembros del equipo para garantizar que todos los miembros del equipo tengan el mismo entendimiento y así reducir la probabilidad de variabilidad entre evaluadores; en otros casos, los miembros del equipo se dividieron para realizar las visitas al terreno en distintas municipalidades. Esta forma de proceder permitió visitar hasta dos sitios por día durante el periodo de 10 días durante las semanas 5-6 de la evaluación. Al final de cada semana, (con mayor frecuencia cuando se consideró necesario), los miembros del equipo consultaron entre sí para comparar notas y reducir la posibilidad de que las normas difieran con el tiempo, tanto en evaluadores individuales y entre evaluadores. El programa de visitas pretendido a continuación:

Fecha	Municipio
11/25	Ciudad Delgado
	Panchimalco
11/26	La Libertad
	San Martín
11/27	Olocuilta
11/28	Chinameca
	Jucuapa
11/29	Ciudad Barrios
12/2	Santa Ana
	Atiquizaya
12/3	Izalco
	Chalatenango
12/4	Suchitoto
	Sensuntepeque
	Ilobasco
12/5	Santa Tecla
12/6	San Salvador

Las municipalidades de Alegría y Nueva Concepción fueron agregadas como sitios alternos, debido a la posibilidad de que no pudiesen recibir al equipo evaluador uno o dos de los sitios originales debido a las fiestas patronales.

Durante las primeras dos semanas en El Salvador, serán convocadas reuniones con actores para discutir los hallazgos preliminares y habrá una reunión informativa con USAID.

Seguido, el equipo preparará y presentará un borrador de informe. Después de incorporar los comentarios de USAID, en enero de 2014, IBTCI preparará y presentará un informe final de la evaluación y en el país habrá una presentación de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación

Fuentes de información

Con este fin, tres grupos principales de entrevistados serán seleccionados: (1) socios implementadores y otras organizaciones no-gubernamentales con un papel en el PCM; (2) funcionarios públicos de nivel municipal; y (3) representantes de empresas y asociaciones empresariales.

Dado que el PCM trabaja con unas 500 asociaciones empresariales, centros de capacitación, instituciones financieras, ONG e instituciones educativas,¹ el desarrollo de un programa de visitas con organizaciones representantes e informantes clave a nivel local ha sido tarea esencial durante el periodo preparativo. El equipo evaluador está tomando pasos para garantizar una representación significativa de mujeres, según sea factible, entre las personas a entrevistar, y los datos relevantes serán desagregados por sexo. Tenemos previsto tomar los siguientes pasos para garantizar una representación significativa de mujeres:

- a. Procuraremos identificar a personal apropiado para entrevistar tanto femenino como masculino entre los cuatro subcontratistas estratégicos y los socios entre PCM en el comité gestor.

¹ Fuente : http://www.rti.org/brochures/rti_el-salvador.pdf

- b. Consultaremos con los referentes y otros en los Comités de Competitividad Municipal y buscaremos identificar a mujeres y hombres apropiados de entre los receptores de subvención municipal.
- c. Solicitaremos ayuda de los socios implementadores y referentes así como otros en los Comités de Competitividad Municipal para identificar actores gubernamentales, del sector privado y otros (ej.: empresas involucradas con SIMTRA) para entrevistas y grupos focales.

Además de las entrevistas con organizaciones nacionales con base en San Salvador y allende, las observaciones y entrevistas serán realizadas en 16 a 18 municipios seleccionados según criterios descritos en la siguiente sección. Los protocolos de entrevistas individuales y grupales están incluidos como Anexo del presente plan de trabajo.

Selección del Sitio Municipal

Otro elemento importante del proceso durante el periodo inicial de la evaluación durante las semanas 1-4 fue la selección de sitios. La selección de municipalidades a visitar y sus respectivas poblaciones beneficiarias constituyen una muestra no-aleatoria,² por tanto, no todos los municipios y sus beneficiarios tuvieron igual probabilidad de estar en esta muestra. Los municipios fueron seleccionados para cubrir la gama más amplia posible en cuanto a ubicación geográfica, población para garantizar la inclusión de municipios pequeños, medianos y grandes, así como implementar la simplificación de trámites (SIMTRA) y la participación en DF4D, e implementación de iniciativas para mejorar la competitividad.

Criterios de selección de sitios municipales

Unos 108 municipios, incluyendo los 100 más grandes del país, que representan a más del 80% de la población de El Salvador, han participado proporcionando datos para el Índice de Competitividad Municipal (ICM). Alrededor de la mitad, o sea 50 municipios, han sido receptores directos de asistencia técnica PCM, y en su mayoría (42) han participado desde el inicio del proyecto. La asistencia técnica ha sido focalizada en el desarrollo de un ambiente amigable para los negocios, y hasta la fecha, la gran mayoría de estos 50 municipios han instituido comités de competitividad y han completado planes de acción municipal para mejorar la competitividad y la transparencia. Debido a que la mayor parte de la asistencia técnica ha sido concentrada en esta cohorte de 50 participantes del PCM, el equipo evaluador considera que es mejor enfocar sus esfuerzos al nivel municipal en estos sitios. Por esta razón, consideramos que la participación de las municipalidades en el PCM es el criterio principal. Otros criterios de selección incluyen la distribución de las municipalidades en la región; variables dicotómicas de participación en las actividades financiadas por DF4D para prevenir la delincuencia y la violencia, programas de certificación como amigable para los negocios y simplificación de trámites (SIMTRA), y Enlaces Municipales para el Desarrollo Empresarial (EMPRE); y tamaño del municipio. Están descritos a continuación:

- Participación en el PCM. El proyecto buscó fortalecer la competitividad municipal desarrollando un clima favorable para los negocios e incrementando la inversión

² Una muestra no-aleatoria, también llamada muestra discrecional o no-probabilística, es seleccionada con base en el conocimiento que se tiene sobre una población y el propósito del estudio. Esta manera de abordar el muestreo permitió que la evaluación aplicase la curva de aprendizaje del Programa para seleccionar una muestra que reflejaría los temas principales de la evaluación. Este abordaje también estaba de acuerdo con el tema, los recursos y la disponibilidad de fuentes, limitantes presentes en este proceso de evaluación.

privada, oportunidades de negocios y empleo para hombres y mujeres con visión del desarrollo económico local en 50 municipios.

En la Figura 2 se presenta la distribución de estos sitios según región geográfica y departamento.

Figura 2: Distribución de sitios PCM por región geográfica

Occidente (8)*	Metro/paracr. (21)	Otro Central (14)	Oriente (7)
Ahuachapán (1)	San Salvador (12)	Chalatenango (3)	Usulután (4)
Santa Ana (2)	La Libertad (9)	Cuscatlán (3)	San Miguel (3)
Sonsonate (5)		La Paz (5)	Morazán (0)
		Cabañas (1)	La Unión (0)
		San Vicente (2)	

* Cifras entre paréntesis denotan número de municipios que participan en PCM

Ubicación Geográfica:

- Con base en datos del censo de 2010, la población de El Salvador se concentra en los dos departamentos de San Salvador y La Libertad, que contienen la mayor parte de la población de la gran San Salvador metropolitana y paracentral³ y más del 40% de la población total del país. Los evaluadores de IBTCI pretenden visitar 16 a 18 municipalidades—un tercio o más de los 50 municipios que participan del PCM—incluyendo como mínimo:
 - Cuatro municipalidades en el Departamento de San Salvador⁴
 - Dos municipalidades en el Departamento de La Libertad
 - Cuatro municipalidades en otros departamentos centrales de El Salvador
 - Tres municipalidades en el occidente de El Salvador
 - Tres municipalidades en el oriente de El Salvador

Población:

Para garantizar la inclusión de municipios pequeños, medianos y grandes, aproximadamente 38% de las municipios seleccionados del más alto nivel en cuanto a población (grandes áreas urbanizadas con población de más de 70,000); aproximadamente 38% de áreas de rango medio de menos de 70,000 y mayores de 30,000; y 25% de la franja menos poblada, municipios de menos de 30,000.

Actividades del proyecto:

³ Áreas urbanas aledañas a San Salvador. Para el presente estudio se incluyen las zonas metropolitana y paracentral de los departamentos de San Salvador y La Libertad.

⁴ Clarificando la metodología utilizada para selección de muestra, los siguientes pasos se tomaron para escoger a los Municipios en San Salvador. En San Salvador, según el criterio de ubicación geográfica, se deben seleccionar cuatro de 12 municipalidades que participaron del PCM. San Salvador fue seleccionado por ser el municipio con la población más grande (345 mil), importante actividad económica y mucha actividad en el proyecto. Ciudad Delgado fue seleccionado por su población grande (unos 139 mil), importante actividad económica y no tiene buen desempeño en el proyecto. Panchimalco, con una población de unos 40 mil y tiene buen desempeño en el proyecto. Panchimalco tiene un EMPRE, un centro SIMTRA e implementa iniciativas de competitividad y DF4D. Finalmente, San Martín (con una población de 83 mil) fue seleccionado como parte del Departamento de San Salvador. San Martín tuvo mucha actividad en el proyecto, tiene centro SIMTRA, DF4D, y está en lista de espera por un EMPRE.

- Para documentar la implementación temprana de Actividades del Componente para la Prevención de el Crimen y la Violencia (DF4D), y posibilitar la comparación con no-subvencionados, aproximadamente el 60% de todos los sitios fueron seleccionados de entre receptores de la subvención DF4D.
- Para documentar la ayuda técnica en las áreas de Simplificación de Trámites (SIMTRA) e implementación de iniciativas de competitividad, aproximadamente el 80% de los lugares visitados implementaron uno o ambos programas (DF4D y SIMTRA).
- Para poner atención especial a los esfuerzos EMPRE por promover el desarrollo económico local, cinco de los seis EMPRE que operan entraron en la muestra.
- Para garantizar que entrevistemos a actores y beneficiarios de la mayoría de actividades del proyecto y actividades e impacto enfocado en género, la mayor parte de municipios de la muestra tienen múltiples actividades en su territorio y un número importante han ganado concursos.

En resumen, la selección de municipios fue no-aleatoria para incluir a los que estaban involucrados en actividades que consideramos importantes para incrementar la competitividad y fortalecer alianzas público-privadas, como EMPRE, DF4D y las iniciativas de competitividad. Un punto de cotejo secundario es que, tras el muestreo, los principales socios implementadores de RTI proporcionaron una lista de municipalidades consideradas “más proactivas” y “menos proactivas”. Como seleccionamos municipalidades con una variedad de actividades, no fue sorpresa encontrar que 9 de 16 municipalidades seleccionados las consideraban “más proactivas” los socios implementadores, y a una la consideraban “menos proactiva” con otros 6 en un rango medio. Por tanto, nuestra muestra puede ser considerada, al menos en la mayoría de sitios, una muestra de “mejores prácticas” pero incluyendo a los de desempeño lento.

Otros sitios:

Además de los 16 municipios incluidos en la muestra, pretendemos incluir, según sea factible, los siguientes. La inclusión de estos sitios proporciona más variedad, y ayuda para garantizar que se visiten entre 16-18 sitios, en caso que algunas municipalidades de la selección principal no pudiesen participar:

- Ilobasco, la municipalidad que decidió retirarse del Proyecto. Pretendemos visitar esta municipalidad para determinar por qué se retiró del proyecto tras haber sido seleccionada como una de las 50 principales municipalidades PCM.
- Por razones de comparación y para ayudar a identificar las lecciones aprendidas, otras municipalidades que participaron en el proceso pero que no estaban entre los 50 municipios principales del PCM también podrían ser incluidos en la muestra. Con el apoyo de RTI, actualmente estamos en proceso de identificar una lista final de alternativas de entre este grupo.

La tabla a continuación muestra los 16 municipios que fueron seleccionados, de los 50 municipios que participan en el PCM, usando múltiples criterios de selección que se explicaron anteriormente.

<i>SOCIO PCM</i>	<i>Departamento</i>	<i>Municipio</i>	<i>Población</i>	<i>Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)</i>	<i>Iniciativas de Competitividad</i>	<i>Enlace Municipal para el Desarrollo Empresarial (EMPRE)</i>	<i>Simplificación de Trámites / Puntos de Atención Empresarial (SIMTRA / PAE)</i>	<i>Asociaciones regionales de Empresas (sector)</i>
FUNDE	San Salvador	San Salvador	344,992				x	
FUNDE	San Salvador	Ciudad Delgado	138,998				x	
FUNDE	San Salvador	San Martín	82,774	x			x	
FUNDE	San Salvador	Panchimalco	40,039	x	x	x	x	x (turismo)
SACDEL	La Libertad	Santa Tecla	133,601	x			x	x (turismo)
SACDEL	La Libertad	La Libertad	39,285	x	x	x	x	x (turismo)
FUNDE	La Paz	Olocuilta	32,463	x	x	x	En proceso	x (turismo)
FUNDE	Chalatenango	Chalatenango	31,136	x			x	x
FUNDE	Cabañas	Sensuntepeque	44,605	x				x
FUNDE	Cuscatlán	Suchitoto	24,529	x				
SACDEL	Santa Ana	Santa Ana	124,926		x		x	
SACDEL	Sonsonate	Izalco	74,349	x	x	x	En proceso	
SACDEL	Ahuachapán	Atiquizaya	33,547	x		x	En proceso	x
FUNDE	San Miguel	Chinameca	23,333				En proceso	x (ASITECHI)
FUNDE	San Miguel	Ciudad Barrios	27,671				En proceso	
FUNDE	Usulután	Jucuapa	19,578				x	x (ASITECHI)

Criterio de Selección señalado en Encabezados Subrayados

Protocolos para las entrevistas

La traducción en inglés antecede las versiones en español de cada protocolo. Las versiones originales de los protocolos estaban en español.

Main List of Questions for Implementing Partners

FUNDE and SACDEL

(Use list to develop specific protocols for coordinators and technicians assigned to municipalities)

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position	Institution / Entity

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data in compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the approach of the program in promoting municipal competitiveness and the creation of enabling environments for business.
- Recommend priority activities to ensure sustainability and increased private sector participation and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review the actions of the program to support the increase in municipal revenues.
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country.

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results in the best quality. **In advance, thank you for your time and availability to discuss your experiences on the following topics:**

- Activities related to Municipal Competitiveness Plans
- Municipal Competitiveness Committees
- Other Program Assistance to Municipal Competitiveness

On the development of Municipal Competitiveness Plans

- I. What was your role as technical staff in the preparation of the Municipal Competitiveness Plans?

2. Please, comment on the complexity and difficulties experienced in the development of Municipal Competitiveness Plans.

What were the most difficult aspects, the complexity of information, engaging the private sector, and so on.

How long did it take to develop Municipal Competitiveness plans?

3. Do you believe that the Municipal Competitiveness plan has facilitated the implementation of project activities? If so, how? If not, why?

On the Participation of the Private Sector

4. What have been your most significant experiences in achieving and maintaining the participation of the private sector?
 - in the development of Municipal Competitiveness Plans (MCP)?
 - in the formation and maintenance of Municipal Competitiveness Committees (MCC)?
 - in implementing plans?
5. What strategies could be pursued in the future to ensure continued interest and attract private sector participation (e.g., in Municipal Competitiveness Committees, or related to the implementation of Plan activities)?
6. Does the project provide direct support to the private sector?
If the answer is no, what should have been included?
7. Which municipalities have progressed in implementing the Municipal Competitiveness Plans?
Why?
8. Which municipalities have made less progress in implementing the Municipal Competitiveness Plans? Why?

Municipal Competitiveness Committees

Background

9. Who followed up on the Competitiveness Committees' work?

If so, how was it done?

10. Who provides support for the MCCs –for instance, technical assistance, training, and so on– and what training have they received for their work?

11. How often are MCP updates on developments presented, and who does this?

May I have copies of some of the reports?

Operations and Sustainability

12. When comparing different Competitiveness Committees, what factors do you see making a difference in their dynamism and proactivity?

13. What strategies might you propose to improve their performance?

How can they improve? What strategies would you suggest?

14. What are the most important challenges and effective strategies regarding the sustainability of the Municipal Competitiveness Committees?

BDU/EMPRES

15. What is the process by which a BDU/EMPRES is formed? How long does it take for it to be functioning?

What were the most significant obstacles to the process of implementing a BDU/EMPRES?

16. Do you consider the BDUs / EMPRES could play a significant role in the sustainability of Municipal Competitiveness Committees? Whether affirmative or negative, why is it important, or not?

Transparency

17. What incentives and disincentives are there to comply with the agreements in the Competitiveness and Transparency Pacts?

18. Who follows up on Pact compliance?

–What happens if one or more are not complied with?

19. What should be the role of USAID, NGOs, Civil Society, and others, to ensure citizens are aware of their rights, and of the importance of exercising them, particularly, as regards issues of Municipal Competitiveness?

Training and technical Assistance (TA)

20. What training and technical assistance has been the most beneficial for MCP implementation?
21. What emphasis have the trainings and technical assistance placed on the issue of planning, and updating plans?
22. What areas of training/TA do they (the municipalities and/or the private sector) indicate – or you notice– that they require further assistance or strengthening (to implement MCPs, to perform new municipal services-function in BDU, to comply with the Law of Access to Public Information (LAIP) and other measures related to Transparency)?
23. Upon Program completion, what priority actions are to be taken in order to secure financing for future requests as to TA, training, or other assistance regarding implementation of the MCPs?

New municipal services

24. What priority actions would you propose, not already in the program, to ensure sustainability of the new municipal services: information, and Business Development Unit (BDU). (Financing and continuity of trained staff.)

Summary questions

25. What are the main lessons learned from formulating and implementing Municipal Competitiveness Plans?
–from formulating and implementing Micro-regional Competitiveness Plans?
26. What are the main challenges and strategies to foster municipal partnerships?
27. What are the most important lessons learned from working with the program?
28. In your view, what are the program's greatest strengths?
--- ...the program's greatest weaknesses?
29. What are the main lessons learned from fostering local economic development?

**Listado Principal de Preguntas para Socios Implementadores
FUNDE y SACDEL**

*(Utilizar el listado para desarrollar protocolos específicos para Coordinadores y Técnicos
asignados a los municipios)*

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo	Institución / Entidad

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Programa para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible. **De antemano agradecemos su tiempo y disponibilidad para conversar sobre sus experiencias sobre los siguientes temas:**

- Actividades relacionadas con los Planes de Competitividad Municipal
- Comités de Competitividad Municipal
- Otras asistencias del Programa de de Competitividad Municipal

Sobre la elaboración de los Planes de Competitividad Municipal

1. ¿Cuál fue el rol de ustedes los técnicos en la elaboración de los Planes de Competitividad Municipal?

2. ¿Comenten sobre la complejidad y dificultades que tuvieron en la elaboración de los MCP?

¿Qué aspectos fueron los más difíciles, lo complejo de la información, lograr la participación del sector privado , etc.

¿Cuánto tiempo se tardaron en la elaboración de los Planes de Competitividad Municipal?

3. ¿Consideran que los planes de competitividad municipal han facilitado la implementación de la actividades del proyecto?

Sobre la Participación del Sector Privado.

4. ¿Cuáles han sido sus experiencias más importantes en lograr y mantener la participación del sector privado?

--- ¿en la elaboración de los Planes de Competitividad Municipal (MCP)?

--- ¿en la formación y mantenimiento de los Comités de Competitividad Municipal (CCM)?

--- ¿en la implementación de MCP's?

5. ¿Qué estrategias podrían tomarse en el futuro para atraer interés y asegurar continua participación del sector privado (e.g. en los Comités Comp. municipales u otras actividades relacionadas con la implementación del Plan)?

6. ¿Tiene el proyecto un apoyo directo al sector privado?
Si la respuesta es no, ¿qué se debería de haber incluido?

7. ¿Cuáles municipios han avanzado más en la implementación los Planes de Competitividad Municipal? ¿Por qué?

8. ¿Cuáles municipios han avanzado menos en la implementación los Planes de Competitividad Municipal? ¿Por qué?

*Comités de Competitividad Municipal
Antecedentes*

9. ¿Cómo y quién lleva acabo el seguimiento del traHigh de los Comité de Comp.

¿Si lo hacen cómo lo hacen?

10. ¿Quién apoya a los CCM's, es decir asistencia técnicas, capacitaciones, etc. y que capacitaciones han recibido para su labor?

11. ¿Con que periodicidad y a quienes les presentan los avances en el cumplimiento de los MCPs?

¿Me pueden dar algunas copias de los informes?

Funcionamiento y Sostenibilidad

12. ¿Al comparar entre Comités Comp.... ¿Qué factores consideran hacen la diferencia en su dinamismo y proactividad?

13. ¿Qué estrategias propondrían para mejorar su desempeño?

¿Cómo mejorar? ¿Qué estrategias sugiere?

14. ¿Cuáles son los retos más importantes y estrategias efectivas relacionadas con la sostenibilidad de los Comités de Competitividad Municipal?

EMPRES

15. ¿Cuál es el proceso para la formación de los EMPRE? ¿Cuanto tiempo se tardan para que estos entren en funcionamiento?

¿Cuales han sido los obstáculos más importantes en el proceso de implementación de los EMPRES?

16. ¿ Consideran que los EMPRES pueden tener un rol importante para la sostenibilidad de los Comités de Competitividad Municipal? Si es afirmativa o negativa Por qué es o no es importante,

Transparencia

17. ¿Cuáles son los incentivos y desincentivos que existen para cumplir con los acuerdos de Pactos de Comp. y Transparencia?
18. ¿Quién da seguimiento al cumplimiento de Pactos
--- que sucede si no se cumplen uno o más de los mismos?
19. ¿Cuál debería de ser el rol de USAID, ONGs, Sociedad Civil, etc, para asegurarse que los ciudadanos están conscientes de sus derechos y de la importancia que ellos los ejerzan? En particular en lo relacionado a los temas de Competitividad Municipal

Capacitación y Asistencia Técnica (AT)

20. ¿Qué capacitaciones y asistencia técnica han sido las más beneficiosas para la implementación de los MCP's?
21. ¿Qué importancia se le ha dado, en las capacitaciones y asistencia técnica al tema de la planificación y la actualización de planes?
22. ¿En qué áreas de capacitación/AT han indicado (los municipios y/o sector privado), o observan vds. requerir de mayor asistencia o refuerzo (para implementar MCP's, realizar los nuevos servicios municipales- función en EMPRE, cumplir con Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y otras medidas relacionadas con la Transparencia)?
23. Finalizado el Programa, ¿Qué acciones serian prioritarias para asegurar el financiamiento de futuras demandas de AT, capacitación u otra asistencia relacionadas con la implementación de los MCP's?

Nuevos servicios municipales.

24. Que acciones prioritarias propondrían, si no las hay en el programa, para asegurar la sostenibilidad de los nuevos servicios municipales: información y Unidad de Desarrollo Empresarial (EMPRE). (financiamiento y continuidad de personal capacitado).

Preguntas resúmenes

25. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la formulación e implementación de Planes de Comp. Municipal?

--- ¿de la formulación e implementación de Planes de Competitividad Micro regional?

26. ¿Cuáles son los principales retos y estrategias al fomento de la asociatividad municipal?

27. ¿Cuáles serían las lecciones aprendidas más importantes que han resultado de trabajar con el programa?

28. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas del programa?

--- ...¿ Las mayores debilidades del programa?

29. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de fomentar el desarrollo económico a nivel local?

Protocol for Results Capture Form: FUNDE

1. In your municipalities, how many Competitiveness Committees do you consider **able to continue implementing the MCP without assistance**? _____

2. How many require more technical and financial capacity building? _____

3. How many require only financial capacity building, assistance in managing funds?

4. How many require more awareness raising for public officials? _____

5. How many require more awareness raising for the public sector?

6. With the training already provided (Diplomas, Leadership, etc.), how many Committees could carry out a **Plan update without assistance**? _____

7. With your technical specialists and municipal reference people, please, document the turnover on the Committee from June 2012 to September 2013. Please, use the following chart (expand until it includes all the municipalities) for each municipality under your responsibility, and cover the total for the Implementing Partner.

No.	Municipality	Public Sector		Private Sector	
		Members	Changes	Members	Changes
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

No.	Municipality	Public Sector		Private Sector	
		Members	Changes	Members	Changes
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Please, make copies for each person in charge of the municipality, in order to complete the following Chart and consolidate with Number 7

No.	Municipality	Public Sector		Private Sector	
		Members	Changes	Members	Changes
1					
2					
3					
4					
5					

Protocolo para Captura de Información: FUNDE

1. De sus municipios cuantos Comités de Comp. considera **pueden continuar con la implementación de los MCP sin asistencia?** _____
2. ¿Cuántos les falta más capacidad técnica y financiera? _____
3. ¿Cuántos sólo capacidad financiera, asistencia en la gestión de fondos?

4. ¿Cuántos les falta más sensibilización de funcionarios públicos?

5. ¿Cuántos les falta más sensibilización al sector privado? _____
6. ¿Con las capacitaciones otorgadas (Diplomados, Liderazgo, etc.), cuantos Comités podrían llevar a cabo una **actualización del Plan sin asistencia?** _____
7. Con sus técnicos y referentes municipales, por favor documentar los cambios de personas en el Comité, realizados de junio 2012 a septiembre 2013. Favor utilizar el cuadro siguiente (ampliar hasta cubrir todos los municipios) para cada municipalidad a su cargo y cubrir el total del Socio Implementador.

No.	Municipio	Sector publico		Sector privado	
		Miembros	Cambios	Miembros	Cambios
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

No.	Municipio	Sector publico		Sector privado	
		Miembros	Cambios	Miembros	Cambios
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Por favor, copia para cada encargado de municipio para poder llenar el Cuadro siguiente y consolidarlo en el Num. 7

No.	Municipio	Sector publico		Sector privado	
		Miembros	Cambios	Miembros	Cambios
1					
2					
3					
4					
5					

Protocol for Results Capture Form: SACDEL
--

1. In your municipalities, how many Competitiveness Committees do you consider **are able to continue implementing the MCP without assistance**? _____
2. How many require more technical and financial capacity building?

3. How many require only financial capacity building, assistance in managing funds?

4. How many require more awareness raising for public officials? _____
5. How many require more awareness raising for the public sector?

6. With the training already provided (Diplomas, Leadership, etc.), how many Committees could carry out a **Plan update without assistance**? _____
7. With your technical specialists and municipal reference people, please document the turnover on the Committee from June 2012 to September 2013. Please, use the following chart (expand until it includes all the municipalities) for each municipality under your responsibility, and cover the total for the Implementing Partner.

No.	Municipality	Public Sector		Private Sector	
		Members	Changes	Members	Changes
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

No.	Municipality	Public Sector		Private Sector	
		Members	Changes	Members	Changes
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Please, make copies for each person in charge of the municipality, in order to complete the following Chart and consolidate with Number 7

No.	Municipality	Public Sector		Private Sector	
		Members	Changes	Members	Changes
1					
2					
3					
4					
5					

Protocolo para Captura de Información: SACDEL
--

1. De sus municipios cuantos Comités de Comp. considera **pueden continuar con la implementación de los MCP sin asistencia?** _____
2. ¿Cuántos les falta más capacidad técnica y financiera? _____
3. ¿ Cuántos sólo capacidad financiera, asistencia en la gestión de fondos?

4. ¿ Cuántos les falta más sensibilización de funcionarios públicos?

5. ¿ Cuántos les falta más sensibilización al sector privado? _____
6. ¿Con las capacitaciones otorgadas (Diplomados, Liderazgo, etc.), cuantos Comités podrían llevar a cabo una **actualización del Plan sin asistencia?** _____
7. Con sus técnicos y referentes municipales, por favor documentar los cambios de personas en el Comité, realizados de junio 2012 a septiembre 2013. Favor utilizar el cuadro siguiente (ampliar hasta cubrir todos los municipios) para cada municipalidad a su cargo y cubrir el total del Socio Implementador.

No.	Municipio	Sector publico		Sector privado	
		Miembros	Cambios	Miembros	Cambios
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

16					
17					
18					
19					
20					

Por favor, copiar para cada encargado de municipio para poder llenar el Cuadro siguiente y consolidarlo en el Num. 7

No.	Municipio	Sector publico		Sector privado	
		Miembros	Cambios	Miembros	Cambios
1					
2					
3					
4					
5					

***Protocol for Individuals: Higher School of Economics and Business
/ Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN)***

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position	Institution / Entity

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data on compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the way the program approached promoting municipal competitiveness, and the creation of enabling-environments for business.
- Recommend priority activities to secure sustainability and increased private sector participation, and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review program actions to support increasing municipal revenue
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results of the best quality. **In advance, thank you for your time and availability to discuss your experiences on measuring the Municipal Competitiveness Index:**

1. What challenges have you encountered in measuring the Municipal Competitiveness Index (MCI)?
2. Please, tell us about how it compares with other periods?
 - a. Changes made for the 2013 survey, how have they improved the index?
 - b. Given this affects comparability with other years, is it possible to have comparable subindexes? Is it convenient to create and publish them?
3. What is the Program using the Index and Subindexes for?
 - a. What are the uses for mayors and municipalities?
 - b. Do they use it to improve their own competitiveness?
 - c. Do they use them politically?
4. What challenges do you find in municipalities using the Index and Subindexes?
5. Who will carry on measuring the Index and Subindexes following Program termination?

Protocolo Individual : Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN)
--

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo	Institución / Entidad
--------	-------	-----------------------

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Programa para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible. **De antemano agradecemos su tiempo y disponibilidad para conversar sobre sus experiencias en la medición del Índice de Competitividad Municipal.**

1. ¿Qué retos ha encontrado en la medición del índice de Competitividad Municipal (ICM)?
2. Háblenos por favor sobre la comparabilidad con otros períodos?
 - a. ¿Los cambios realizados para la encuesta del 2013, como mejoran el Índice?
 - b. En vista que esto afecta la comparabilidad con otros años....¿Es posible tener subíndices comparables? ¿Conviene hacerlos y publicarlos?
3. ¿Cuáles son los usos que le está dando el Programa al Índice y Subíndices?
 - a. ¿Cuáles son los usos para los alcaldes y municipios?
 - b. ¿Lo usan para mejorar su competitividad?
 - c. ¿Lo usan políticamente?
4. ¿Qué retos encuentra en el uso del Índice y Subíndices por municipios?
5. ¿Quién llevará la medición del Índice y Subíndices una vez finalizado el Programa?

Protocol for Individual/Group for Implementation Partner FUNDES
National Foundation for Development/Fundación Nacional para el Desarrollo

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position in the Project	Institution / Entity
	Director	FUNDES
	Coordinator	FUNDES
	Evaluator	IBTCI

Introduction

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data on compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the way the program approached promoting municipal competitiveness, and the creation of enabling environments for business.
- Recommend priority activities to secure sustainability and increased private sector participation, and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review program actions to support increasing municipal revenue
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results of the best quality. In advance thank you for your time and availability to discuss FUNDES actions as regards the Municipal Competitiveness Committee in:

- Executing actions to Simplify Procedures and
- Establish Single-Window system
- Implement the "Business Friendly" Certification Program

Training / technical Assistance Provided

1. *What started first, Training or TAs?*

What activities have you developed under the Municipal Competitiveness Program?
(Please, detail + duration) Request documental support

T / TA/B	Name	Duration (months)

T=Training, TA=technical Assistance, B=both

a) How were trainings organized? (E.g., groups of neighboring municipalities, each municipality with its own training session, etc.)

b) From what month to what month? See chart / When did the 1st group start?

2. Do you know if Competitiveness Project funds were used to equip the Business Service Centers/Puntos de Atención Empresarial (PAE)?

3. How were participating municipalities chosen in the 1st group?

And, in the 2nd?

4. What experiences did you have preparing personnel during the phase of Simplifying Process /Simplificación de Trámites (SIMTRA)?

a. General ---- Shared by all

b. Challenges & Success - Differences in the results and reasons they came about.

Examples of how you adapted to particular circumstances?

Implementing the Single-Stop Windows

5. After implementing the simplification processes (training, process analysis, etc.): Results

What changed in (the way you carry out) the process?

How?

What areas require further support or expansion? Why?

6. What were the results of simplification as regards procedures with the private sector?
 - a. Did it incorporate all of the most important areas to the private sector?
 - b. *In case not*: Are there more areas to work on? Which ones? Should they be incorporated?
 - c. How did results vary among municipalities? How come? Examples?
 - d. Do you consider that enough technical capacity has been built to reproduce other improvements in simplifying processes at the municipality?

7. Was there attrition among trained personnel?

What effect did this have (*train again (# of municipalities with changes), delays in implementation (time), etc.*)?

8. Did the Program objectives include beneficiaries being able to replicate simplification for other processes at the City Hall?

Certification Program

9. As regards the “Business Friendly” Certificate: (request document support) What has been done?
 - a. What are the prerequisites to achieve this Certification?
 - b. Who will measure these requirements and how will it be done?
 - c. How long is the Certificate valid for (time)?
 - d. What are the benefits of being Certified? (Who will be the beneficiaries and who issue it?)
10. How will certification take place once the program is terminated? Who will do it, and how will it be validated?

If this is unknown, whom would you propose?

11. What lessons have you learned as a Program implementation partner (*scope, limitations, conditions encountered, activity implementation*)?

Protocolo Individual / Grupal para Socio Implementador FUNDES

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo en Proyecto	Institución / Entidad
	Director	FUNDES
	Coordinador	FUNDES
	Evaluable	IBTCI

Introducción

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Proyecto para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible. De antemano agradecemos su tiempo y disponibilidad para conversar sobre las acciones de FUNDES con el Programa de Competitividad Municipal en:

- Ejecución de acciones para la Simplificación de Trámites y
- Establecimiento de Ventanillas Únicas.
- Implementación del Programa Certificación "Amigable con los Negocios"

Capacitaciones / Asistencias Técnicas Otorgadas

2. Que inició primero las Capacitaciones o ATs?

¿Cuáles han sido las actividades que ha desarrollado High el Programa de Competitividad municipal? (*puntualizar por favor + su duración*) *Pedir documentación*

C / AT/A	Nombre	Duración (meses)

C=Capacitación, AT= Asistencia Técnica, A=ambos

c) ¿Cómo se organizaron las capacitaciones (ej., en grupos de municipalidades cercanos; cada municipio tenía su capacitación; etc.)

d) ¿De qué mes a hasta que mes? Ver cuadro / Cuando Iniciaron el 1º grupo?

3. Sabe vd. si se utilizaron fondos del Proyecto de Competitividad para equipar las PAE.?

4. ¿Cómo se escogieron a los participantes municipios en 1º grupo ?

Y en el 2do?

5. Que experiencias tuvo en la preparación del personal durante las fases del SIMTRA?

a. Generales ----Comunes a todos

b. Retos y Éxitos - Diferencias en resultados y razones porque se dieron.

Ejemplos de cómo adaptaron a condiciones particulares?

Implantación de Ventanillas

6. Luego de haber implementado los procesos de simplificación (capacitación, análisis de procesos, etc): Resultados

¿Qué cosas cambiaron del (como realizo el) proceso?

¿Cómo?

¿Qué áreas requieren de más apoyo o ampliación? Porque?

7. ¿Cuáles fueron los resultados de la simplificación en relación a los trámites relacionados con el sector privado?
 - e. Se incorporaron todas las áreas más importantes relacionadas con el sector privado?
 - f. *En caso No.* Hay mas áreas en las cuales trabajar? Cuáles? Debieran incorporarse?
 - g. Como variaron los resultados entre municipalidades? Porque? Ejemplos?
 - h. Considera que se ha creado la capacidad técnica suficiente para reproducir otras mejoras en simplificación de procesos en la municipalidad?
8. ¿Hubieron pérdidas de personal capacitado?

¿Cómo afectó (volver a capacitar (# mpios con cambios), atrasos en la implementación (tiempo), etc)?
9. Fue parte de los objetivos del Programa el que los beneficiarios pudieran replicar la simplificación a otros procesos en la alcaldía?

Programa de Certificación

10. Sobre el Certificado “Business Friendly”: (solicitar documentación) ¿Que han hecho?
 - e. Cuáles son los requisitos para alcanzar esta Certificación?
 - f. Como y quien va ha medir estos requerimientos?
 - g. Que vigencia tiene la Certificación (tiempo)?
 - h. Cuáles son los beneficios de la Certificación? (Quienes serán los beneficiados y quienes lo otorgaran?)
11. ¿Como se realizará la certificación una vez finalice el programa? Quién lo hará y cómo se hará para dar validez?

Si no se sabe, a quien propondría?

12. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas como socio implementador con el Programa (*alcances, limitantes, estado encontrado, implementación de actividades*)?

Protocol for Individual / Group: MUNICIPAL MAYOR
--

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position	Institution / Entity

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data on compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the way the program approached promoting municipal competitiveness, and the creation of enabling-environments for business.
- Recommend priority activities to secure sustainability and increased private sector participation, and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review program actions to support increasing municipal revenue
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results of the best quality. **In advance, thank you for your time and availability to discuss your experiences on the following:**

- Program contribution toward creating more efficient and effective municipalities.
- Program integration into municipal work.
- Open and ongoing dialogue between the public and private sectors.

1. What is the Mayor's role on the Municipal Competitiveness Committee?
2. Has there been an integration of the Municipal Competitiveness Plan and its participative planning and budget?
3. Do you consider the project has contributed toward improving collaboration between the City Hall and the private sector? How?

To what extent do you consider there has been an improvement in the service and cooperation with the private sector? (Range from 1 (*minimum*) to 10 (*maximum*)).

4. Is there an innovative component in the Competitiveness Project, for instance, improving tax revenue or improving municipal services?

If so, How? If not, why not?

General

5. What are the Program's most significant contributions to you municipality? (Which *programs and activities? And Why?*)

Protocolo Individuo / Grupal : ALCALDE MUNICIPAL
--

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo	Institución / Entidad

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Programa para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible. **De antemano agradecemos su valioso tiempo y disponibilidad para conversar sobre:**

- Los aportes del programa a crear municipios más eficientes y efectivos.
- La integración del programa al quehacer municipal.
- Abrir y mantener el diálogo entre sector público y privado.

1. ¿Cuál es el rol del Alcalde en el Comité de Competitividad Municipal?
 2. ¿Se ha integrado el Plan de Competitividad Municipal a su planificación y presupuesto participativo?
 3. ¿Considera que el proyecto ha contribuido a mejorar la colaboración entre Alcaldía y el sector privado ? ¿Cómo?
- ¿En qué grado considera se han mejorado la atención y relaciones de cooperación con el sector privado? (rango de 1 (menor) y 10 (*máximo*)).
4. ¿Hay algún componente innovador en el Proyecto de competitividad, por ejemplo, para mejorar la recaudación tributaria o mejorar los servicios municipales?

Si, ¿Cómo? No, ¿Por qué?

Generales

5. ¿Cuáles son los aportes más significativos del programa para su municipio (cuales *programas y actividades? Y ¿Por qué?*)?

Group Protocol: MUNICIPAL COMPETITIVENESS COMMITTEE
--

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position	Institution / Entity

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data on compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the way the program approached promoting municipal competitiveness, and the creation of enabling-environments for business.
- Recommend priority activities to secure sustainability and increased private sector participation, and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review program actions to support increasing municipal revenue
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results of the best quality. In advance thank you for your time and availability to discuss your experiences on the following topics as regards the Competitiveness Committee:

- Work achieved to date.
- Future plans.
- Future sustainability.

I. What are the key activities in the Municipal Competitiveness Program (MCP) in your municipality?

To the evaluator: See attached matrix for a list of MCP activities

What are the results of these activities in your municipality?

Of these results, which were most effective in creating an enabling environment for business?

2. How has the Domestic Finance for Development (DF4D) Program/Donation to Prevent Violence Contest promoted the Committee's participation in Crime prevention activities?

Which of these activities have been more outstanding in terms of violence prevention?

3. What does the Competitiveness Committee need to ensure sustainability?
4. How would you describe the relationship between the person responsible for the Business Development Unit (BDU/EMPRES) and the other departments at the municipality (for instance land registry, services, etc.)?

What does the person responsible for the BDU/EMPRES need to do their work better?
(For instance, *training, guidance, Technical assistance or other types of support.*)

Municipal Income and Investment

5. Is municipal income sufficient –or not– for the municipality to perform its functions?

Has the Program motivated or helped you to think of ways of increasing municipal income?

If so, how? What are some examples?

6. One of the measures of Program success is increased investment by the private sector in your municipality.

Do you consider this has been achieved?

If so, how do you know this and measure it?

If not, what data would you need to know the level of local investment in your municipality?

7. Have municipal staff or others received training or Technical assistance to improve:

.... land registry?

.... charges for services?

.... collecting municipal taxes?

How would you describe the results?

Gender

8. Are women presently empowered to contribute to local economic development?

9. What kind of support and resources are available to women? (For instance *education, finance, recreation, support to foster entrepreneurship.*)
If so, which are most used locally? What could be improved?
10. Do you consider the program has contributed to strengthening women's entrepreneurial capacity in your municipality?

General

11. Based on Program results, what future activities would you recommend to continue promoting an environment that is favorable toward business in the municipality?
12. What benefits has the Municipal Competitiveness Program brought to the municipality? (*Municipal efficiency for business, crime and violence reduction partnerships, business platforms, platforms for business idea development, others?*)

Program Activities (Evaluators use this list to refer to specific activities when conducting the Committee Interviews)

No.	Program Activity	
A	Donation Contest for Violence Prevention (DF4D)	Process
B	Contest of Incentives for Competitiveness	Resources for equipment and projects promoting competitiveness
C	Municipal Business Development Units (BDU/EMPRE)	Managing local and national entrepreneurial services
D	Simplifying Process and Business Service Center (SIMPTRA/PAE)	Training and Technical assistance to streamline processes, estimate real cost for municipal service, and improve knowledge of financial statements, in order to improve taxation on businesses.
E	Business Associations	
F	Regional Associations	Job fairs, product fairs, promote tourism.
G	Training and activities tied to the Law for Access to Public Information (LAIP)	Training for enforcement of the LAIP
H	Platform for public/private sector collaboration: Competitiveness Plans, Competitiveness Committee	Training in Economic Development, Leadership, accompany search for funding, Plan implementation, implementing Contests, etc.

Protocolo Grupal: COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo	Institución / Entidad

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Programa para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible. De antemano agradecemos su valioso tiempo y disponibilidad para conversar sobre los siguientes temas relacionados al Comité de Competitividad:

- El trabajo realizado hasta la fecha.
- Los planes para el futuro.
- Su sostenibilidad en el futuro.

13. ¿Cuáles son las actividades claves del Programa de Competitividad Municipal (MCP) en su municipio?

Al evaluador: Ver la matrix adjunta para una lista de actividades de PMC

¿Cuáles han sido los resultados de esas actividades en su municipio?

¿De estos resultados, cuáles han sido más efectivos en crear un entorno facilitador para los negocios?

14. ¿Cómo ha promovido, el Programa Finanzas Domesticas Para el Desarrollo (DF4D)/ Concurso Donación para la Prevención de la Violencia, la participación del Comité en actividades de prevención del Crimen?

¿Cuáles de estas actividades han sido las más notables en prevención de violencia?

15. ¿Qué cosas necesita el Comité de Competitividad para asegurar su sostenibilidad?

16. ¿Cómo es la relación de la persona responsable del Unidad de Desarrollo Empresarial (EMPRESA) con otros departamentos de la municipalidad (e.g. catastro, servicios, etc.)?

¿Qué necesita la persona responsable del EMPRESA para mejorar su labor?
(ej. capacitación, asesoría, asistencia técnica u otro apoyo)

Ingresos Municipales e Inversión

17. ¿Son o no los ingresos municipales suficientes para cumplir con las funciones de la municipalidad?

¿Le ha incentivado o ayudado el Programa a pensar en formas de incrementar los ingresos municipales?

Si, ¿Cómo? ¿Cuales son algunos ejemplos?

18. Una de las medidas de éxito del Programa es incrementar la inversión del sector privado en su municipio.

¿Considera que esto se ha logrado?

Si, ¿Como lo sabe y mide?

No, ¿Que le faltaría como datos para conocer el nivel de inversión local en su municipio?

19. ¿Ha recibido el personal del municipio u otros, capacitaciones o asistencias técnicas para mejorar en:

.... en el catastro?

.... cobros de servicios?

....cobro de impuestos municipales?

¿Qué tipo de resultados han tenido?

Género

20. ¿Están las mujeres actualmente facultadas para contribuir al desarrollo económico local?
21. ¿Qué tipos de apoyo y recursos que están disponibles para apoyar a las mujeres? (*ej., educativos; financieros; recreacionales; apoyo para fomentar emprendedurismo*)
Si, ¿Cuáles son los más utilizados localmente? ¿Qué se podría mejorar?
22. ¿Considera que el Programa ha contribuido a fortalecer capacidad emprendedora de la mujer en su municipio?

Generales a todos

23. ¿Basado en los resultados del Programa, que actividades recomendaría en el futuro para continuar promoviendo un entorno favorable a los negocios en el municipio?
24. ¿Cuáles han sido los beneficios que el municipio ha recibido del Programa de Competitividad Municipal? (*Eficiencia municipal en atención empresarial, socios para reducción de crimen y violencia, plataformas para hacer negocios, plataformas para el desarrollo de ideas de negocio, otras?*)

Actividades del Programa (Los evaluadores usan este listado para hacer referencia a actividades puntuales al realizar entrevistas del Comité)

No.	Actividad del Programa	
A	Concurso de Donación para la Prevención de la Violencia (DF4D)	Proceso.
B	Concurso de Incentivos para la Competitividad	Recursos para equipo y proyectos que promuevan competitividad
C	Unidades de Enlaces Municipales para el Desarrollo Empresarial (EMPRE)	Gestión de servicios empresariales locales y nacionales
D	Simplificación de Trámites y Punto de Atención Empresarial (SIMPTRA / PAE)	Capacitaciones y asistencias técnicas para reducir trámites, estimar verdadero costo de servicios municipales y mejorar conocimiento de estados financieros para precisar mejor los impuestos a empresas.
E	Asociaciones Empresariales	
F	Asociaciones Regionales	Ferias de empleo, de productos

		promoción turismo.
G	Capacitaciones y actividades conexas a la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP)	Capacitaciones para cumplimiento con la Ley
H	Plataforma de colaboración sector público / privado: Planes de Comp., Comité de Comp.	Capacitaciones de Desarrollo Económico, Liderazgo, acompañamiento en la gestión de fondos, implementación del Plan, aplicación de Concursos, etc.

Protocol for Group / Individual - Initiatives for Competitiveness
--

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position	Institution / Entity

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data on compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the way the program approached promoting municipal competitiveness, and the creation of enabling-environments for business.
- Recommend priority activities to secure sustainability and increased private sector participation, and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review program actions to support increasing municipal revenue
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results of the best quality.

1) *What are the activities in the Competitiveness Initiatives in your municipalities?*

2) *What positive impact do you consider the Competitiveness Initiatives could have in the municipality?*

- *How could they contribute to improving collaboration between City Hall and the private sector?*

- 3) *What do you consider to be the main weaknesses and strengths of the Competitiveness initiatives?*

- 4) *How do the Competitiveness Initiatives contribute to improving the investment climate in the municipality?*

Protocolo Grupal / Individual - Iniciativas para la Competitividad

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo	Institución / Entidad

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Programa para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible.

1) ¿Que son las actividades de las Iniciativas para la Competitividad en su municipalidad?

2) ¿Qué impacto positivo considera que las Iniciativas para la Competitividad podría tener en la municipalidad?

- ¿Como podrían contribuir a mejorar la colaboración entre la Alcaldía y el sector privado?
-
- 3) ¿Cuáles considera que son las principales debilidades y fortalezas de Iniciativas para la Competitividad?

 - 4) ¿Cómo contribuyen las Iniciativas para la Competitividad a mejorar el clima de inversión en el municipio?

**Protocol for Individuals / Group for NGOs Implementing DF4D in Municipalities /
“Domestic Finance for Development (DF4D) Program/Donation to Prevent
Violence Contest”**

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position	Institution / Entity

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data on compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the way the program approached promoting municipal competitiveness, and the creation of enabling-environments for business.
- Recommend priority activities to secure sustainability and increased private sector participation, and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review program actions to support increasing municipal revenue
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results of the best quality. In advance thank you for your time and availability to discuss your experiences on the following topics as regards the Competitiveness Committee:

- 1) Do you consider that the grants program “Domestic Finance for Development (DF4D) Program/Donation to Prevent Violence Contest” has contributed to promoting the participation of the Municipal Competitiveness Committees in community crime-prevention activities?*

What other positive impact do you consider these activities might have in the municipality?

- 2) *To what extent do you consider that grants have contributed to promoting the participation of the Municipal Competitiveness Committees in community crime-prevention activities?*

— *Description*

— *Range 1 (minimum) to 10 (maximum)*

- 3) *Based on the grants initiative or other Municipal Competitiveness Project activities, what do you recommend the municipality should do to increase municipal income?*

- 4) *What do you consider to be the main weaknesses in the grants program “Domestic Finance for Development (DF4D) Program /Donation to Prevent Violence Contest?”*

**Protocolo Individuo / Grupal para las ONG's Implementadoras de DF4F en los Municipios /
Finanzas Domesticas para El Desarrollo (DF4D) /
Concurso para la Prevención de la Violencia**

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo	Institución / Entidad

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Programa para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible. De antemano agradecemos su valioso tiempo y disponibilidad para conversar sobre los siguientes temas relacionados con la :

- 1) ¿Considera que el programa de subvenciones “Programa Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)/ Concurso Donación para la Prevención de la Violencia” ha contribuido a promover la participación de los Comités de Competitividad Municipal en actividades de prevención al crimen en la comunidad?

¿Qué otros impactos positivos considera que estas actividades podría tener en el municipio?

- 2) ¿En qué grado considera que los subvenciones han contribuido a promover la participación de los Comités de Competitividad Municipal en actividades de prevención al crimen en la comunidad?

--- Descripcion

--- Rango 1 (menor) y 10 (máximo)

- 3) Fundamentado en la iniciativa de los subvenciones u otras actividades del Proyecto de Competitividad Municipal, qué recomendaciones podría hacer para incentivar a las Alcaldías a incrementar los ingresos municipales?

- 4) ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del programa de subvenciones “Programa Finanzas Domesticas para el Desarrollo (DF4D)/ Concurso Donación para la Prevención de la Violencia”?

***Protocol for Individuals Responsible for the Business Development Unit
/Unidad de Desarrollo Empresarial (BDU/EMPRES)***

Date / Time _____

Location: _____

Name	Position	Institution / Entity

International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) has been contracted by USAID to evaluate the Municipal Competitiveness Program during the implementation period from October 2010 to September 2013. During this month, we will be visiting the implementing partners, municipalities, Competitiveness Committees, and other participants and beneficiaries in order to collect relevant data on compliance with the following objectives of the evaluation:

- Document successes and shortcomings in the way the program approached promoting municipal competitiveness, and the creation of enabling-environments for business.
- Recommend priority activities to secure sustainability and increased private sector participation, and improve competitiveness at the municipal level.
- Identify the level of success of the component Domestic Finance for Development (DF4D).
- Review program actions to support increasing municipal revenue
- Offer suggestions on measuring the level of investment at the municipal level for the country

Due to the short time available, the collaboration of participants, implementing partners and beneficiaries, it is vitally important to obtain the best available information and present results of the best quality. In advance thank you for your time and availability to discuss your experiences on the following topics:

- The work being done by the person responsible for the BDU/EMPRES.
- Future of the unit.

1) What positive impact do you consider the BDU/EMPRES could have in the municipality?

- 2) *Do you consider the BDU/EMPRES activities could contribute to improving collaboration between the municipality and the private sector? How?*
- 3) *Do you consider the BDU/EMPRES activities could contribute to improving the investment climate in the municipality? How?*
- 4) *What do you consider to be the BDU's main weaknesses?*
- 5) *There are few municipalities with a BDU/EMPRES. Why? Is it due to a lack of interest?*

Protocolo Individual para el Responsable de la Unidad de Desarrollo Empresarial -EMPRESA

Fecha / Hora _____

Lugar: _____

Nombre	Cargo	Institución / Entidad

La empresa International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI) ha sido contratada por USAID para evaluar el Programa de Competitividad Municipal durante el período de ejecución entre Octubre 2010 a Septiembre 2013. Durante el presente mes, estaremos visitando a los socios implementadores, Municipios, Comités de Competitividad, otros participantes y beneficiarios con el fin de recabar datos pertinentes en el cumplimiento de los siguientes objetivos de la evaluación:

- Documentar los éxitos y carencias en el abordaje del programa en la promoción de la competitividad municipal y en la creación de entornos facilitadores de negocios
- Recomendar las actividades prioritarias para asegurar la sostenibilidad e incremento de la participación del sector privado y mejorar la competitividad a nivel municipal.
- Identificar el nivel de éxito del componente Finanzas Domésticas para el Desarrollo (DF4D)
- Recomendar sobre las acciones del Programa para apoyar el aumento de ingresos municipales.
- Ofrecer sugerencias en la medición del nivel de inversión a nivel municipal para el país.

Debido al corto tiempo disponible, la colaboración de participantes, socios implementadores y beneficiarios, se vuelve de vital importancia a fin de obtener la mejor información disponible y presentar resultados de la mejor calidad posible. De antemano agradecemos su valioso tiempo y disponibilidad para conversar sobre los siguientes temas:

- Labor que realiza el responsable en la EMPRESA.
- Futuro de la unidad.

1) ¿Qué impacto positivo considera que EMPRESA podría tener en la municipalidad?

2) ¿Considera que las actividades de EMPRESA podrían contribuir a mejorar la colaboración entre la Alcaldía y el sector privado? ¿Cómo?

- 3) *¿Considera que las actividades de EMPRE podrían contribuir a mejorar el clima de inversión en la Municipalidad? ¿Cómo?*
- 4) *¿Cuáles considera que son las principales debilidades de EMPRE?*
- 5) *Son pocas las municipalidades que tienen un EMPRE operando.
¿Por qué? ¿No hay interés?*

ANEXO IV: MÉTODOS Y LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN

El plan de trabajo incluido como anexo al presente informe contiene el detalle de los métodos y las limitantes de la evaluación; esta sección adiciona material nuevo que se suma para describir el proceso como fue implementado. Resumiendo la sección de métodos del plan de trabajo, podemos decir que las municipalidades fueron elegidas deliberadamente con base en criterios puntuales de geografía y dimensión, que además se incluyeron a los que tenían componentes adicionales del Proyecto considerados importantes por parte de los evaluadores para su inclusión como EMPRE, DF4D, SIMTRA o PAE, incluso subvenciones de iniciativas de competitividad.

Además de entrevistar a entidades nacionales con sede en San Salvador y allende, fueron realizadas observaciones y entrevistas en 17 municipios seleccionados según los criterios descritos en la siguiente sección. A continuación presentamos los 16 municipios elegidos de entre los 50 municipios PCM usando los múltiples criterios de selección expuestos anteriormente. Además, dos municipios –Alegría y Nueva Concepción– fueron seleccionados como sitios alternos debido a la posibilidad de que uno o dos de los sitios originales pudiesen no estar en condiciones de recibir al equipo evaluador debido a fiestas patronales u otras; y que como mínimo serían visitados 16 municipios. Había sido nuestra intención visitar un municipio, Ilobasco, que se retiró del Proyecto después de haber sido seleccionado como uno de los 50 principales municipios PCM. Los evaluadores no tuvieron éxito en la comunicación con el contacto del implementador en dicho municipio a pesar de múltiples intentos. Solamente un sitio de la lista original, Sensuntepeque, no pudo recibir al equipo evaluador debido a conflictos de horario por las fiestas patronales.

Muestra Original (en el orden propuesto para visitarlos) = 16

Ciudad Delgado	Atiquizaya
Panchimalco	Izalco
La Libertad	Chalatenango
San Martín	Suchitoto
Olocuilta	Sensuntepeque
Chinameca	Ilobasco
Jucuapa	Santa Tecla
Ciudad Barrios	San Salvador
Santa Ana	

Sitios alternativos (reemplazos) = 2

Alegría
Nueva Concepción

Sitios visitados = 17

Ciudad Delgado	La Libertad
Panchimalco	San Martín
	Olocuilta
	Chinameca

Jucuapa
Ciudad Barrios
Santa Ana
Atiquizaya
Izalco
Chalatenango
Alegría
Nueva Concepción
Suchitoto
Santa Tecla
San Salvador

En sus dos últimas semanas en El Salvador, el equipo evaluador convocó una reunión con los actores interesados para socializar los hallazgos preliminares. Fue realizada una reunión de cierre y socialización de hallazgos con presencia de USAID. Subsiguientemente, el equipo preparó y presentó un borrador de informe. Después de incorporar los comentarios de USAID, en Enero de 2014, IBTCI prepara y entrega el informe final de evaluación y hace una presentación en el país de los hallazgos de la evaluación, sus conclusiones y recomendaciones.

Limitantes de la evaluación

Como fue descrito anteriormente, la muestra de la evaluación es no-aleatoria y por tanto es una utilísima alternativa a las muestras basadas en probabilidad para la investigación cualitativa. Sin embargo, como en cualquier metodología, es importante entender a que grado se puede o no hacer inferencias con base en los subconjuntos de municipios (a saber, entre municipios PCM, municipios del ICM, y otros) o en cuanto a criterios de selección puntuales (a saber, en cuanto al criterio regional, los distintos socios implementadores dieron servicios en distintas regiones del país, por lo que cualesquier efectos tendrían que controlar esto como una variable, o en términos del tamaño del municipio). Por tanto, aunque el equipo evaluador señaló tendencias con relación al PCM y en particular el subíndice ICM (“servicios municipales”), se requiere de más estudios estadísticos para descartar la posibilidad que esta correlación sea anómala.

Aunque no llega a “limitante” como nos señalara uno de los revisores de USAID en un primer borrador, existe el peligro de que las inferencias hechas con base en una muestra no-aleatoria sean demasiado abarcadoras. En este caso, se aprecia de manera especial el señalamiento. Aunque, como proporción, el equipo evaluador realizó visitas de campo a un tercio entero de todas los municipios PCM (17 de 50; 34%), y aunque los evaluadores no seleccionaron a los municipios con base en los niveles percibidos de desempeño, los sitios incluidos en la muestra divergen en cierto grado a comparación de los sitios no-seleccionados. Como se describe anteriormente, el diseño del estudio fue construido a propósito para que los miembros del equipo evaluador visitasen sitios con una variedad de actividades. Esto ocasionó que además de la selección primaria bajo un conjunto definido de factores demográficos y geográficos, también se tomaran en cuenta otros factores, como la existencia de una variedad de actividades en las municipalidades. Después de completar el proceso de selección, realizamos dos rondas de pruebas con los socios implementadores, valiéndonos de una variedad de criterios para medir si los municipios pudieran ser considerados de desempeño alto, medio o bajo.

Como primer examen del grado al cual la muestra incluyó sitios que pudieran ser considerados más avanzados en su implementación del PCM, después de haber tomado nuestra muestra, le pedimos a FUNDE y a SACDEL, los principales socios implementadores de RTI, que describieran sus apreciaciones de las municipalidades con las que trabajaron. Con base en factores como el compromiso entre los socios de los sectores público y privado, y en la habilidad de dar continuidad a la implementación sin la continuación del soporte técnico, el equipo evaluador creó la siguiente lista:

MÁS AVANZADO

San Salvador
 Apastepeque
 Olocuilta
 Chalatenango
 Panchimalco
 Sensuntepeque
 Atiquizaya
 La Libertad
 Izalco
 Santa Ana
 Nueva Concepción
 Nahuizalco

MENOS AVANZADO

Mejicanos
 Aguilares
 San Luis Talpa
 Nueva Guadalupe
 Ciudad Delgado
 Apopa
 Acautla
 Antiguo Cuscatlán
 San Juan Opico
 Nejapa
 Sonsonate

Como un conjunto secundario de criterios, después de la ubicación geográfica y tamaño de la municipalidad, y siguiendo la guía general de la evaluación SOW y discusiones con USAID, los evaluadores seleccionaron de manera no-aleatoria las municipalidades con un rango de actividades y componentes, incluyendo DF4D, SIMTRA, EMPRE y otro personal de las Unidades de Desarrollo Empresarial.⁶⁸

Dado que el equipo evaluador seleccionó estos criterios secundarios además de los criterios de ubicación geográfica y población, tal vez no sorprenda que nueve de los 16 municipios originales y uno o dos de los sitios alternos elegidos fueron considerados por los socios implementadores como entre los “más avanzados” en cuanto a su ejecución de sus planes de competitividad, y sólo a uno fue considerado entre los “menos avanzados” con otros seis en un rango intermedio. Por esta razón, nuestra muestra puede ser considerada una mezcla de implementadores “altos” y “medios” pero también incluye un municipio que carece de comité de competitividad operativo (Ciudad Delgado).

Además comparamos la tabla ICM 2013 “Municipios Clasificados dentro del Grupo de Desempeño Excelente” (MCI 2013, Table ES-I, p. v.), señalando (en negrita) aquellos municipios calificados como “excelente” según subíndices puntuales. No es de sorprenderse que dos sitios de nuestra muestra, Atiquizaya calificado #1 en general y Alegría que originalmente fue elegido alternativa principalmente porque su alcalde fue presidente de una organización microrregional, fue calificado #3 en general.

Sub-índice	Municipios Clasificados dentro del Grupo de Desempeño Excelente
Transparencia	Atiquizaya , Antiguo Cuscatlán, Zacatecoluca, San Juan Nonualco, San Julián, San Salvador , and Ilopango
Servicios Municipales	Antiguo Cuscatlán, Pasaquina, Atiquizaya , Ciudad Arce, and Juayúa

⁶⁸ Arriba se menciona que otro criterio de selección secundario propuesto originalmente, a saber, la calificación como amigable-para-negocios, no fue incluido en el conjunto final de criterios, ya que ninguna de las municipalidades había obtenido en ese momento la certificación durante el periodo de visita al terreno.

Proactividad	Suchitoto, Atiquizaya , Antiguo Cuscatlán, El Carmen (Department of Cuscatlán), Tepecoyo, and San Julián
Pagos Ilegales	Sensuntepeque, Moncagua, Corinto, Chirilagua, Apastepeque, and Santa Cruz Michapa
Seguridad Publica	Alegría , El Carmen (Department of Cuscatlán), Tepecoyo, Antiguo Cuscatlán, San Julián, and Juayúa
Tiempo para Cumplir	Jujutla, Talnique, San Salvador , Guazapa, Colón, and Atiquizaya
Tarifas e Impuestos	Atiquizaya , Tejutla, El Carmen (Department of Cuscatlán), San Vicente, Jujutla, and Tepecoyo
Costos de entrada	Huizúcar, Santa Cruz Michapa, Atiquizaya , San Luis de La Herradura, Jiquilisco, and Berlín

Otro importante tema metodológico es que, además de las entrevistas personales (a saber, alcaldes, algunos socios implementadores), el trabajo de campo se realizó con base en protocolos semiestructurados individuales y de grupo. La limitante de esta forma de trabajo, a diferencia de una encuesta (en la que un conjunto de preguntas predefinidas se aplica a cada entrevistado) es que no permite la disgregación de las respuestas a nivel individual. Por tanto, la evaluación tiene poca probabilidad de tener declaraciones como “x número de entrevistados indicaron...” o “xx% creían que ...” Sin embargo, este método es muy efectivo para la identificación de patrones y por tanto muy apropiado para este tipo de evaluación de desempeño.

Igualmente, y como forma de dar respuesta a preocupaciones por medidas cuantitativas, idóneamente en una evaluación de esta naturaleza se integra una gama de métodos estadísticos, por ejemplo el análisis de regresión para demostrar los efectos con base en una variable independiente como la inversión local. Sin embargo, la cuestión de factibilidad y el valor de tal estudio dependería del análisis del tipo, la cantidad y la validez de la información de origen. Con base en la respuesta de RTI y la Misión a un informe reciente del Inspector General Regional de USAID que decía que medir la inversión de PCM en la municipalidades “no puede ser usado razonablemente para determinar el impacto del Proyecto en [la inversión],” y por la conformidad del Inspector General Regional con dicha aseveración, hubo evidente preocupación que los efectos no pudieran ser medidos con exactitud y dicho estudio fue descartado durante la fase de diseño. Además, como se señaló en las respuestas que se dieron al Inspector General Regional, la cuestión de causalidad y atribución no pueden ser determinadas con certidumbre. Aparte de las razones señaladas en aquel informe, es decir, que las intervenciones hechas con apoyo de USAID tienen probabilidad de ser uno de los factores que influyen en el cambio, el equipo evaluador también está consciente que el Proyecto tiene un periodo de intervención relativamente breve. Por esta razón, el equipo evaluador percibe que hay valor en las medidas de resultado relativas a la inversión disgregada a nivel municipal. Tener datos que fueron al menos aproximados sobre la inversión, representaría una mejora importante.

Otra posible limitante para todas las evaluaciones en las que interviene más de un entrevistador es la fiabilidad entre evaluadores, o en términos más sencillos, cada evaluador puede observar las respuestas de manera distinta o puede hacer hincapié en ciertas cuestiones más que en otras. Aunque este problema jamás podrá ser

erradicado completamente, ciertas medidas pueden ser tomadas para reducir el problema. En el caso de la evaluación actual, durante el periodo de tiempo de recolección de datos a nivel municipal, varias de las entrevistas de campo fueron realizadas conjuntamente por los miembros del equipo para garantizar que todos los miembros del equipo compartan el entendimiento y así reducir la probabilidad de variabilidad entre evaluadores. En otros casos, los miembros del equipo se dividieron para visitas in-situ en distintas municipalidades. Este abordaje permitió hasta dos visitas in-situ por día durante el periodo de evaluación. Al final de cada semana, y con mayor frecuencia cuando se consideró necesario, los miembros del equipo consultaron para comparar notas y reducir la posibilidad de que las normas difieran con el tiempo, tanto en evaluadores individuales y entre evaluadores.

ANEXO V. MAPA DE LOS OBJETIVOS DE PROYECTO DEL ASOCIO PARA EL CRECIMIENTO (ESTRATEGIA DE PAIS)

Adaptado de los materiales de USAID/El Salvador

RESTRICCIÓN 1: CRIMEN E INSEGURIDAD	
METAS	INDICADOR DE DESEMPEÑO PCM PERTINENTE DEL PLAN DE MyE DE DICIEMBRE DE 2012
ÁREA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
META #6: Profesionalizar la administración pública de El Salvador y mejorar la confianza del público en el gobierno	1.1.3 # de mecanismos o sistemas municipales que son implementados para mejorar la transparencia y mejorar la calidad y disponibilidad de la información
	4.1. Red de aprendizaje sobre la Competitividad municipal establecida para compartir estudios de casos y otros recursos de información
META #7: Promover un diálogo nacional sobre cómo mejorar la seguridad ciudadana en El Salvador. Involucrar a todos los sectores de la vida nacional de manera activa, incluyendo al sector privado, los medios de comunicación, organizaciones no-gubernamentales, iglesias, etc., dentro de estos esfuerzos para solucionar el problema de la inseguridad.	3.3.3 # de Comités de Competitividad Municipales (CCM), integrados con representantes de los sectores público y privado, funcionando con regularidad
	3.3.4 # de asociaciones micro-regionales desarrollando diálogos público-privados dos veces al año
	3.3.6 # de eventos especiales de diálogo nacional-local
	Resultado estratégico del Proyecto B. # planes de competitividad municipal formulados con participación de los sectores público y privado
ÁREA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN: PREVENCIÓN DEL CRÍMEN Y LA VIOLENCIA	
META #8: Atender a jóvenes en riesgo entre las edades de 16 a 25 años mediante esfuerzos permitiéndoles tener oportunidades económicas e involucrándolos en actividades productivas.	3.2.1 # de eventos especiales organizados para la promoción de las microrregiones, sus productos y oportunidades de inversión
	3.2.2 # de ferias de empleo realizadas con socios regionales para identificar oportunidades de empleo y pasantías para la juventud de la región
	3.3.1 # de empresarios y empresarias que participan con ideas empresariales en el concurso de ideas empresariales "Business Ideas Challenge" (BIC)
	3.3.2 # de empresarios que ganaron un concurso BIC de ideas empresariales con asistencia técnica para el diseño de su plan de negocios.
	Número de subvenciones DF4D otorgadas
META #11: Prevenir el crimen y la violencia en municipios clave de El Salvador y apoyar reformas, según se encuentra detallado en los componentes 2 (Prevención Social de la Violencia y el	Resultado estratégico del Proyecto B. # de planes de competitividad municipal formulados con la participación de los sectores público y privado
	1.1.1 # de participantes eventos de capacitación de PCM para capacitadores

Crimen) y 5 (Reformas Institucionales y Legales) de la Política Nacional para Justicia, Seguridad Pública y Prevención de la Violencia.	4.1. Red de aprendizaje de Competitividad Municipal establecida para compartir estudios de casos y otros recursos de información
---	--

RESTRICCIÓN 2: BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR DE BIENES TRANSABLES	
ÁREA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN: MEJORAR EL AMBIENTE INSTITUCIONAL	
METAS	INDICADOR DE DESEMPEÑO PCM PERTINENTE DEL PLAN DE MyE DE DICIEMBRE DE 2012
META #1: Facilitar el establecimiento de un Consejo para el Crecimiento para promover un ambiente de confianza y mejorar el clima de negocios (medido según los indicadores de Doing Business) e inversiones en actividades o sectores considerados como estratégicos. El objetivo en esta área es que al final del APC, el GOES y el sector privado hayan establecido una relación basada en la confianza, la comprensión y la claridad, en la cual la inversión privada pueda tener el mayor impacto, estimulando el crecimiento económico inclusivo y mejorando las condiciones sociales en El Salvador.	Resultado estratégico del Proyecto A. # de Municipalidades que reciben asistencia del Gobierno de los Estados Unidos para mejorar el desempeño de su competitividad a nivel Municipal
	Resultado estratégico del Proyecto B. # de planes de competitividad municipal formulados con la participación de los sectores público y privado
	1.1.4 # de municipalidades que con asistencia del PCM han simplificado trámites administrativos en cuanto a registro de empresas, sus permisos y sus licencias con el programa SIMTRA
	1.1.5 # de municipalidades certificadas “amigables hacia los negocios”
	3.1.1: # de planes de competitividad regional participativos formulados por asociaciones municipales
	3.1.2: # de asociaciones municipales que reciben asistencia técnica y capacitación se vuelven modelo para otras municipalidades
	3.3.3 # de Comités de Competitividad Municipales (CCM), integrados con representantes de los sectores público y privado, funcionando con regularidad
	3.3.4 # de asociaciones micro-regionales desarrollando diálogos público-privados dos veces al año
	3.3.6 # de eventos especiales de diálogo nacional-local
	4.1. Red de aprendizaje sobre la Competitividad municipal establecida para compartir estudios de casos y otros recursos de información
ÁREA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN: FORTALECIMIENTO DE LA RECAUDACIÓN FISCAL Y DE LA TRANSPARENCIA	
META #4: Elevar los ingresos fiscales (netos) al 16 por ciento del PIB para 2015 y utilizar los recursos públicos de manera eficiente y transparente. Estos objetivos también se incluyen en la aplicación del	1.1.2 # de Pactos de Transparencia y Competitividad Municipal firmados
	1.1.3 # de mecanismos o sistemas municipales implementados para mejorar la transparencia y mejorar la calidad y disponibilidad de la información

pacto fiscal, que es una parte integral de las áreas prioritarias del PQD, tal como se define por el CES.	Resultado estratégico del Proyecto D: # de municipalidades que con asistencia del PCM han aumentado su competitividad dando servicios a empresas e inversionistas según lo establecido en el Índice de Competitividad Municipal (ICM)
ÁREA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN: ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	
META #5: Apoyar una estrategia para atraer y promover la inversión extranjera directa y convertir a El Salvador en un lugar más atractivo para la inversión extranjera. Las medidas descritas están destinadas a agilizar el establecimiento de operaciones de los inversionistas potenciales y al mismo tiempo centrarse en incrementar los esfuerzos para promover y atraer inversiones.	1.1.1 # de participantes eventos de capacitación de PCM de capacitadores
	1.1.4 # de municipalidades que con asistencia del PCM han simplificado trámites administrativos en cuanto a registro de empresas, sus permisos y sus licencias
	1.1.5 # de municipalidades certificadas “amigables hacia los negocios”
	2. A. # de municipalidades del ICM que han aumentado su competitividad dando servicios a empresas e inversionistas según lo establecido en el Índice de Competitividad Municipal (ICM)
	2.2.1 # de rondas ICM implementadas en 2011
	2.3.1 # de rondas ICM implementadas en 2013
	3.2.1 # de eventos especiales organizados para la promoción de las microrregiones, sus productos y oportunidades de inversión
	Resultado estratégico del Proyecto C. # de participantes en capacitaciones sobre ambiente comercial y de inversión.
ÁREA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN: FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES Y EMPRESAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	
META #6: Superar la baja productividad mediante la transformación de los factores de producción del sector de transables, a través de la implementación de estrategias para mejorar la innovación, la calidad y la internacionalización. Como resultado del APC, las empresas salvadoreñas estarán más preparadas para competir con éxito en los mercados globales. Además, las instituciones necesarias estarán preparadas para apoyar a las actividades productivas.	3.1.3 # de redes de negocios de mujeres regionales y locales apoyadas por PCM
	3.1.4 # de asociaciones de negocios regionales y locales con apoyo del PCM
	3.3.1 # de empresarios y empresarias que participan con ideas empresariales en el concurso de ideas empresariales “Business Ideas Challenge” (BIC)
	3.3.5 # de iniciativas derivadas de diálogos público-privados para ampliar la competitividad local

ANEXO VI. MATRÍZ DE FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

Question Matrix: Final Evaluation of the Municipal Competitiveness Project (MCP) in El Salvador							
No.	Evaluation Questions	Evaluation Criteria	Type of Answer/Evidence Required	Data Collection Methods	Sampling Selection	Data Sources	Data Analysis
1	How effective has the MCP been in promoting municipal competitiveness?	Effectiveness	Primarily qualitative	1. For M and E data review section: Key indicators and 2009/2011/2013 MCI trends in sampled municipalities with particular emphasis on 2011-13 changes; Review of plans, reports, publications especially most recent annual / quarterly report For conclusion section 1. Key informant Interviews 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Project reports	Key informant interviews, group discussions with GOES, RTI, implementing partners, mayors and other municipal representatives, local, regional and national associations, chambers of commerce, local business owners	Key informant interviews, group discussion internal synthesis reports. Review of M & E and MCI aggregate and sub-index data. Project progress; annual reports; other Project monitoring & evaluation materials; media reports.	Evaluation team members will make an independent assessment of the quality and performance in terms of M & E data. The question of causality is likely to be clouded by two other factors: a relatively brief intervention period (for the current Project) and the fact that USAID-supported interventions are likely to be one of several factors influencing change. The evaluators do, however anticipate that there will be valuable qualitative data, which combined with available quantitative data, will allow for reasonable approximation of effects of the Project on investment.
2	Which activities have best created business enabling environments at the municipal level?	Relevance, effectiveness, efficiency	MCP components; quantitative data including MCI trend analysis in sampled municipalities	1. Key informant Interviews 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Review/fact checking on MCP trends based on interviews 4. Review of plans, reports, publications	Key informant interviews and group discussions with implementing partners, mayors and other municipal representatives, local associations, chambers of commerce, local business owners	Key informant interviews, group discussion internal synthesis reports. Review of MCI collection instruments and synthesized data. Project progress; annual reports; other Project monitoring & evaluation materials; media reports; reports and data prepared by sampled municipalities	Based on analysis of narrative information collected through field work and documentation, highlighting key features, coding and categorization, logical analysis, examining MCP components
3	What factors including sustainability, involvement of the private sector into municipal activities, cost, and efficiency, made activities designed to promote competitiveness and enabling environments for businesses at the municipal level?	Relevance, sustainability, efficiency	Qualitative, Quantitative data relating to MCI trends, changes in patterns of municipal expenditures; quantitative measures of private sector involvement	1. Key informant Interviews 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Review of internal write-ups 4. Review of plans, reports, publications	Key informant interviews and group discussions with implementing partners, mayors and other municipal representatives, particularly finance staff, local associations, chambers of commerce, local business owners	Key informant interviews, group discussion internal synthesis reports. Review of MCI collection instruments and synthesized data. Project progress; annual reports; other Project monitoring & evaluation materials; media reports; reports and data prepared by sampled municipalities	Attribution and casual linkages analysis of discrete intervention components; as feasible, statistical analysis of quantitative data; emphasis will be qualitative analysis of narrative information (documentation, highlighting key features, coding and categorization, logical analysis, examining relationships and displaying data with appropriate graphics).
4	Based on the results of the MCP, what are the recommendations for future activities to promote business enabling environments at the municipal level?	Relevance, sustainability, effectiveness	Qualitative	1. Key informant Interviews 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Review of relevant trends with sampled municipalities 4. Review of plans, reports, publications	Key informant interviews and group discussions with implementing partners, mayors and other municipal representatives, local associations, chambers of commerce, local business owners	Primarily key informant interviews, group discussion internal synthesis reports, with reference to MCI and municipal level data on investment.	Direct attribution and casual linkages analysis; statistical analysis of quantitative data; qualitative analysis of narrative information
5	What are the recommendations for USAID and other stakeholders to promote future sustainability of the Municipal Competitiveness Committees (MCC)?	Relevance, sustainability, effectiveness	Primarily Qualitative with reference to relevant data on municipal competitiveness	1. Key informant Interviews (KII) 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Review trends of findings 4. Review of plans, reports, publications, particularly those related to MCC	Key informant interviews and group discussions with members of MCC, local businesses and associations.	Primarily key informant interviews, group discussion internal synthesis reports with particular reference to good practices and barriers to implementation.	Key informant / group interviews with particular reference to MCC member responses as well as other interview data that describes good practices and/or barriers to implementation of MCC.
7	To what extent has the DF4D component promoted the participation of Municipal Competitiveness Committees in community crime prevention activities?	Sustainability, relevance, impact	Primarily qualitative with reference to crime problems at municipal level	1. Key informant Interviews (KII) 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Review write-ups 4. Review of plans, reports, publications, particularly those related to DF4D	Key informant interviews and group discussions with members of MCC, police, and, as relevant, with community groups working in areas of crime prevention.	Primarily key informant interviews, group discussion internal synthesis reports with particular reference to crime trends and crime prevention activities.	Coding and highlighting relevant material internal synthesis reports. Analysis of crime trends and crime prevention activities, including those sponsored by the Project through DF4D and through other interventions.

8	Based on the DF4D initiative and other related MCP activities, what recommendations can be made to encourage municipalities to increase revenues?	Relevance, effectiveness, impact	Primarily Qualitative with reference to good practices in municipal revenue generation	1. Key informant Interviews 2. Semi-Structured Group Interviews on DF4D 3. Review relevant economic policy literature 4. Review comparative analysis of documents on relevant good practices in municipal taxation and revenue generation	Key informant interviews and group discussions with implementing partners, mayors and other municipal representatives, particularly finance staff and other city management staff	Key informant interviews, group discussion internal synthesis reports. Academic and public policy research on municipal government and taxation or other revenue-generation. Municipal fiscal data.	Key informant interviews will be a valuable source of information, as well as the analysis of trends in revenue generation in sampled municipalities. Evaluators, particularly those with experience in municipal governance and macroeconomic and fiscal issues will also identify relevant research in good practices used in El Salvador and other relevant contexts.
9	What recommendations can be made to measure investment at the municipal level in the country?	Impact, effectiveness	Primarily Qualitative with reference to potential practices in collection of investment data at municipal or other sub-national level	1. Key informant Interviews 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Review MCI trends 4. Review of plans, reports, publications, particularly those related to DF4D, and comparative (including from international sources) analysis of good practices in collection, management information systems (MIS) and dissemination of investment data	Key informant interviews and group discussions with implementing partners, national-level entities (government; business associations; PROESA, etc.) with an interest in the promotion and measurement of investment; mayors and other municipal representatives, particularly finance staff and other city management staff, particularly those charged with data collection and management. This will also entail a review of any management information systems used by municipalities, and the sharing of information with higher administrative levels.	Key informant interviews and group discussions with implementing partners, mayors and other municipal representatives, particularly finance staff and other city management staff, particularly those charged with data collection and management. This will also entail a review of any management information systems used by municipalities, and the sharing of information with higher administrative levels.	Key informant and group interviews will be a source of information, as well as the analysis of methods used to measure investment in sampled municipalities. Evaluators will also identify relevant research in good practices related to measurement and sharing of investment data used in El Salvador and other relevant contexts.
10	To what extent can increased investment at the municipal level be attributed to MCP activities?	Impact, but difficult	Primarily qualitative with reference to MCI indices and sub-indices	1. Key informant Interviews (KII) 2. Semi-Structured Group Interviews 3. Review investment trends, as available 4. Review of plans, reports, publications, particularly those related to investment data	Key informant interviews and group discussions with implementing partners, members of MCC, businesses, mayors and other municipal representatives, particularly finance staff and other city management staff, particularly those charged with data collection and management. This will also entail a review of any management information systems used by municipalities, and the sharing of information with higher administrative levels.	Although the evaluation team will use data relating to Project activities encouraging investment at the local level, and can use MCI data and investment data as substantiation, the question of attribution can only be determined after careful review of available data.	Key informant and group interviews; analysis of trends in revenue generation and investment; contextualizing MCP interventions within the context of other economic development initiatives impacting the sampled municipalities.
11	To what extent has the Project adopted a gender focus?	Effectiveness	Primarily qualitative with reference to quantitative data on employment and MCC participation	1. Key informant 2. Semi-Structured Group Interviews with women; women's association; and women-serving NGOs 3. Review of plans, reports, publications, particularly those related to investment data	Key informant interviews and group discussions with implementing partners (RTI; VVES), members of MCC, women businesses owners and entrepreneurs mayors and other municipal representatives.	Although the evaluation team will use data relating to Project activities encouraging investment at the local level, and can use MCI data and investment data as substantiation, the question of attribution can only be determined after careful review of available data.	Key informant and group interviews particularly with women, members of women's associations, and women-serving implementing partners (e.g. VVES)

Bibliografía

Aguirre, Amalia; Daniela Abrego; Coordinado y Dirigido por el Departamento de Monitoreo y Evaluación Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo y el Programa Nacional de Pasantías Joven360. October, 2013. *Impacto en Empleo del Programa Nacional de Pasantías Joven 360 2011-2013*.

Anaya, Oscar Edmundo. 2009. *“Las Finanzas Municipales 2004-2007,”* Temas de Actualidad No.8, Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo, San Salvador.

Asociación Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia (CECADE). July, 2013. Primer Informe de Avance. *“Proyecto de fortalecimiento de habilidades sociales, de empleabilidad e implementación de talleres artesanales para los/as jóvenes como estrategia de prevención de riesgos en el municipio de Panchimalco” (JULIO 2013).*

--- September 9, 2013. Segundo Informe de Avance. *“Proyecto de fortalecimiento de habilidades sociales, de empleabilidad e implementación de talleres artesanales para los/as jóvenes como estrategia de prevención de riesgos en el municipio de Panchimalco” (AGOSTO 2013).*

--- October 11, 2013. Tercer Informe Técnico de Avance al 30 de septiembre. *“Proyecto de fortalecimiento de habilidades sociales, de empleabilidad e implementación de talleres artesanales para los/as jóvenes como estrategia de prevención de riesgos en el municipio de Panchimalco”.*

--- November 11, 2013. Cuarto Informe Técnico de Avance al 31 de octubre. *“Proyecto de fortalecimiento de habilidades sociales, de empleabilidad e implementación de talleres artesanales para los/as jóvenes como estrategia de prevención de riesgos en el municipio de Panchimalco”.*

Asociación Salvadoreña Pro Salud Rural (ASAPROSAR), August, 2013. *Segundo Informe Mensual. Título del proyecto: “La Libertad: Ciudad turística con zonas Seguras, Promoviendo Oportunidades Para la niñez y Juventud”.*

--- July, 2013. *Informe Mensual. Título del proyecto: “La Libertad: Ciudad turística con zonas Seguras, Promoviendo Oportunidades Para la niñez y Juventud”.*

--- September, 2013. *Tercer Informe Mensual. Título del proyecto: “La Libertad: Ciudad turística con zonas Seguras, Promoviendo Oportunidades Para la niñez y Juventud”.*

Bannock Consulting Ltd., February, 2005. International Workshop on Public-Private Dialogue. *How To Promote Public-Private Dialogue for Business Enabling Environment Reform.*

- Blöchliger, Hansjörg ; Josette Rabesona. 2009. *The fiscal autonomy of sub-central governments: an update*.
- Boschmann, Niña. December, 2009. *Fiscal Decentralization and Options for Donor Harmonisation. Berlin*.
- Carcach, Carlos/Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN). November, 2012. *“Sobre Gobernanza Económica”*.
- Centro Arte para la Paz (CAP). July, 2013. Informe Técnico. *Proyecto: Escuelas Integrales de Cultura de Paz para jóvenes en riesgo social en el Concurso de Iniciativas de Prevención del Crimen y la Violencia*.
- August, 2013. Informe Técnico. *Proyecto: Escuelas Integrales de Cultura de Paz para jóvenes en riesgo social en el Concurso de Iniciativas de Prevención del Crimen y la Violencia*.
- . October, 2013. Informe No. 3: 1 al 31 de octubre, 2013. *Escuelas Integrales de Cultura de Paz para jóvenes en riesgo social en el Concurso de Iniciativas de Prevención del Crimen y la Violencia*.
- Clean Resilient Growth. USAID Climate Change & Development Strategy. January, 2012. *Climate Change & Development*.
- Colin, Benoit. Jan 15 2013. “EMBARQ Andino celebrates signing of Peru’s Municipal Management and Modernization Plan.”
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). 2004. *Estudio del sector de la microempresa en El Salvador*.
- Comité de Proyección Social El Salvador. September, 2013. Informe N° 3 1 al 31 de septiembre. Nombre del Proyecto: *“Fortalecimiento de capacidades, habilidades productivas y de sano esparcimiento de jóvenes y mujeres a través de talleres técnicos, en el área de Gastronomía, Turismo, Máquina Industrial, Informática e Inglés en el municipio de Olocuilta para la prevención del crimen y la violencia”*.
- October, 2013. Informe N° 3 1 al 31 de octubre. Nombre del Proyecto: *“Fortalecimiento de capacidades, habilidades productivas y de sano esparcimiento de jóvenes y mujeres a través de talleres técnicos, en el área de Gastronomía, Turismo, Máquina Industrial, Informática e Inglés en el municipio de Olocuilta para la prevención del crimen y la violencia”*.
- Complejo Técnico San Francisco de Sales (COMTEC). July, 2013a. Primer Informe Técnico Mensual COMTEC SFS. Proyecto: *Impulsando el Desarrollo de la Juventud a Través de Habilidades de Vida en el Municipio de Chalatenango*.

- July, 2013b. Primer Informe Técnico Mensual COMTEC SFS. Proyecto: *Impulsando el Desarrollo de la Juventud a Través de Habilidades de Vida en el Municipio de San Martín.*
 - August, 2013a. Segundo Informe Técnico Mensual COMTEC SFS. Proyecto: *Impulsando el Desarrollo de la Juventud a Través de Habilidades de Vida en el Municipio de Chalatenango.*
 - August, 2013b. Segundo Informe Técnico Mensual COMTEC SFS. Proyecto: *Impulsando el Desarrollo de la Juventud a Través de Habilidades de Vida en el Municipio de San Martín.*
 - September, 2013a. Tercer Informe Técnico Mensual COMTEC SFS. Proyecto: *Impulsando el Desarrollo de la Juventud a Través de Habilidades de Vida en el Municipio de Chalatenango.*
 - September, 2013b. Tercer Informe Técnico Mensual COMTEC SFS. Proyecto: *Impulsando el Desarrollo de la Juventud a Través de Habilidades de Vida en el Municipio de San Martín.*
 - October, 2013. Informe No. 4 del 1 de octubre al 31 de octubre. Proyecto: *Impulsando el Desarrollo de la Juventud a Través de Habilidades de Vida en el Municipio de Chalatenango.*
- Departamento de Monitoreo y Evaluación Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo y el Programa Nacional de Pasantías Joven360. October, 2013. *Primer Empleo Entre los Graduados del Programa Jóvenes Comprometidos.*
- Dixit, Avinash/CESifo Working Paper No. 589. October 2001. *On Modes of Economic Governance.*
- Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN). February 15, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Economía y Políticas Públicas.*
- March 2, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Economía y Políticas Públicas.*
 - March 9, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Economía y Políticas Públicas.*
 - March 16, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Economía y Políticas Públicas.*
 - March 23, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Economía y Políticas Públicas.*

- April 6, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Economía y Políticas Públicas.*
- April 20, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Economía y Políticas Públicas.*
- April 26, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- May 4, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- May 11, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- May 18, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- May 25, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- June 1, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- June 8, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- June 15, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- June 22, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- June 29, 2013. *Certificado en Gobernanza Económica Local-Control de Asistencia: Problemas de Medición de la Gobernanza Local.*
- Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE). January, 2012a. *Informe Trimestral Octubre-Diciembre 2011 a RTI.*
- January, 2012b. *Plan de Competitividad Municipal de Ciudad Barrios 2012-2016.*
- January, 2013. *Informe Trimestral Octubre-Diciembre 2012 a RTI.*
- February, 2012a. *Plan de Competitividad Municipal de Panchimalco 2012-2016.*
- February, 2012b. *Plan de Competitividad Municipal de San Martín 2012-2016.*

- February, 2012c. *Plan de Competitividad Municipal de Sensuntepeque 2012-2016.*
- April, 2012. *Informe Trimestral Enero-Marzo 2012 a RTI.*
- April, 2013. *Informe Trimestral enero a marzo 2013 a RTI.*
- May, 2012a. *Plan de Competitividad Municipal de Chalatenango 2012-2016.*
- May, 2012b. *Plan de Competitividad Municipal de Chinameca 2012-2016.*
- May, 2012c. *Plan de Competitividad Municipal de Jucuapa 2012-2016.*
- July, 2011. *Informe Trimestral Abril-Junio de 2011 a RTI.*
- July, 2012. *Informe Trimestral Abril-Junio 2012 a RTI.*
- July, 2013. *Informe Trimestral Abril-Junio 2013 a RTI.*
- August, 2012. *Plan de Competitividad Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador 2012-2016.*
- September, 2012. *Plan de Competitividad Municipal de Olocuilta 2012-2016.*
- October, 2011a. *Informe Anual Octubre 2010-Septiembre 2011 para RTI.*
- October, 2011b. *Informe Trimestral julio-septiembre 2011 a RTI.*
- October 2012a. *Informe Anual Octubre 2011-Septiembre 2012 para RTI.*
- October, 2012b. *Informe Trimestral Julio-Septiembre 2012 a RTI.*
- October, 2012c. *Plan de Competitividad Municipal de Suchitoto 2012-2016.*
- October, 2013a. *Informe Anual Octubre 2012-Septiembre 2013 para RTI.*
- October, 2013b. *Informe Trimestral julio-septiembre 2013 para RTI.*
- November, 2013. *Listado de contactos Olocuilta Evaluacion MCP nov 2013.*
- December, 2012. *Plan de Competitividad Municipal de San Salvador 2012-2016.*
- December, 2013. *Preguntas de Evaluación de la Ejecución del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.*

Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI). July, 2013a. *Producto 2 – Diseño*

Metodológico Concurso Ideas de Negocios.

- July, 2013b. Producto 2 *Anexo 1 – Manual de Implementación del Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013c. Producto 2 *Anexo 2 – Hoja de Inscripción Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013d. Producto 2 *Anexo 3 – Bases de Competencia Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013e. Producto 2 *Anexo 4 – Documento de Presentación de Idea de Negocio Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013f. Producto 2 *Anexo 5 – Guía para la Presentación de la Idea de Negocio Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013g. Producto 2 *Anexo 6 – Ficha de Evaluación Municipal Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013h. Producto 2 *Anexo 7 – Acta de Selección de Ganadores Municipales Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013i. Producto 2 *Anexo 8 – Ficha de Evaluación Regional Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013j. Producto 2 *Anexo 9 – Acta de Selección de Ganadores Regionales Concurso Ideas de Negocios.*
- July, 2013k. Producto 2 *Anexo 10 – Ficha de Evaluación Nacional Concurso Ideas de Negocios.*
- July 2013l. Producto 2 *Anexo 11 – Acta de Selección de Ganadores Nacionales Concurso Ideas de Negocios.*

Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL). September 9, 2013a. *Informe de Avance Técnico “Construcción de Centro de Formación Integral de la niñez y juventud del Cantón Izcaquilio del Municipio de Atiquizaya”.*

--- September 9, 2013b. *Informe de Avance Técnico “Construcción de Centro de Formación Vocacional, Empresarial y Recreación Juvenil de IZALCO”.*

--- October, 2013. *Primer Informe de Avance Técnico “Rescate de espacios públicos en Colonia San José del Pino, del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad”.*

--- November, 2013. *Segundo Informe de Avance Técnico “Rescate de espacios públicos*

- en Colonia San José del Pino, del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad”.*
- November 14, 2013. *Segundo Informe de Avance Técnico “Construcción de Centro de Formación Integral de la niñez y juventud del Cantón Izcaquilio del Municipio de Atiquizaya”.*
 - November 19, 2013. *Segundo Informe de Avance Técnico “Construcción de Centro de Formación Vocacional, Empresarial y Recreación Juvenil de IZALCO”.*
 - December 6, 2013. *Tercer Informe de Avance Técnico “Construcción de Centro de Formación Integral de la niñez y juventud del Cantón Izcaquilio del Municipio de Atiquizaya”.*
 - December 9, 2013a. *Tercer Informe de Avance Técnico “Construcción de Centro de Formación Vocacional, Empresarial y Recreación Juvenil de IZALCO”.*
 - December 9, 2013b. *Tercer Informe de Avance Técnico “Rescate de espacios públicos en Colonia San José del Pino, del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad”.*
- Góchez, Rafael E. April, 2013. *Metodología para la creación e implementación del EMPRE.*
- Guarda, Gian Carlo. 1989. *On decentralization within the context of Latin America’s urban services sector.*
- Herzberg, Benjamin; Andrew Wright; DFID | World Bank | IFC | OECD Development Center. December, 2006. Public-Private Dialogue. *The PPD Handbook. A Toolkit for Business Environment Reformers.*
- IFC/FIAS/WB/DFID/GTZ. June, 2008. Monitoring & Evaluating. Activities & Results. *Monitoring and Evaluation Handbook.*
- Joint Country Action Plan 2011-2015. November, 2011. *Partnership for Growth El Salvador-United States.*
- Lakhani, Nina. The Observer, June 8, 2013. *“Fragile peace in San Salvador as youth gangs trade weapons for jobs and hope”.*
- Malesky, Edmund, Dr. 2009. *The Vietnam Provincial Competitiveness Index 2009- Measuring Economic Governance for Private Sector Development.*
- Musgrave, Richard A. 1986. *Public Finance in a Democratic Society*, Coll. Papers, Vol. 2 Brighton, U.K.
- Monitoring and Evaluation Department of the USAID Improving Access to Employment

- Program. October, 2012. *First Jobs for Graduates of the USAID/El Salvador Committed Youth Program.*
- National Academy of Sciences. 2012. *Social and Economic Costs of Violence: Workshop Summary.*
- Oates, Wallace E. 1977. *The Political Economy of Fiscal Federalism. An Economist's Perspective on Fiscal Federalism.* Lexington/Toronto
- Office of Inspector General USAID. May 6, 2013. Audit Report No. I-519-13-005-P. *Audit of USAID/El Salvador's Municipal Competitiveness Project.*
- Organization for Economic Co-operation and Development. 2006. *"Promoting Private Investment for Development: the role of ODA".*
- Plan de Acción Conjunto 2011-2015. Noviembre, 2011. *Asocio para el Crecimiento El Salvador-Estados Unidos.*
- Programa de USAID/El Salvador para Mejorar el Acceso al Empleo-CARANA. November, 2013. *Enfoque de Género en el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo.*
- Resnick, Danielle. 2013. *"Decentralization and Local Governance in Developing Countries"* United Nations University.
- Rondinelli, Dennis A.; John R. Nellis; G. Shabbir Cheema. July, 1983. *Decentralization in Developing Countries. A review of recent experience.* World Bank Staff Working Papers Number 581; Management And Development Series, Number 8.
- Research Triangle Institute (RTI). 2009. *El Índice de Competitividad Municipal del 2009: El Salvador-Evaluando Gobernabilidad Económica para Mejorar el Entorno Empresarial.*
- 2009. *The El Salvador Municipal Competitiveness Index 2009-Measuring Local Economic Governance to Create a Better Business Environment.*
- 2011. *In Short the Municipal Selection Process.*
- 2012. *Bases de participación Concurso de Apoyo para Iniciativas de Prevención del Crimen y la Violencia.*
- 2012. *MCP Población.*
- January 14, 2011. *Gender Analysis PBS.*
- January 31, 2011. Annex 9a *MCP Quarterly I Dec 2010.*

- January, 2012. *Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador-Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial.*
- January 31, 2012. Annex 9e *MCP Quarterly V Dec 2011.*
- January 31, 2013. Annex 9i *MCP Quarterly IX Dec 2012.*
- February, 2011. Annex 5 *Guide to Elaborate Competitiveness Plan.*
- February 7, 2011. *Evaluación de aplicaciones MCP.*
- February 12, 2013. *Acta firmada Municipios Ganadores DF4D.*
- February 14, 2013. *Presentation Concurso de Apoyo para Iniciativas de Prevención del Crimen y la Violencia.*
- March 6, 2013. *Acta de otorgamiento para las solicitudes Concurso CII 2ª ronda.*
- April 29, 2011. Annex 9b *MCP Quarterly II Mar 2011.*
- April 30, 2012. Annex 9f *MCP Quarterly VI Mar 2012.*
- April 8, 2013. *Gender Action Plan Revised.*
- April 30, 2013. Annex 9j *MCP Quarterly X Mar 2013.*
- May 12, 2010. *El Salvador Municipal Competitiveness Program (MCP) – Volume I – Technical Proposal.*
- June 2012. *Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador-Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial.*
- June 29, 2012. Annex 3 *DF4D Presentation Final.*
- July 29, 2011. Annex 9c *MCP Quarterly III Jul 2011.*
- July 31, 2012. Annex 9g *MCP Quarterly VII Jun 2012.*
- July 31, 2013. *MCP Quarterly XI June 2013.*
- August, 2009. *Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador-Midiendo la Gobernabilidad Económica Local para Crear un Mejor Entorno Empresarial.*
- August, 2012. Annex 4c *MCP Work Plan FY 2012 Revised Aug 2012.*

- August, 2013. *EMPRE building process.*
- August 30, 2013. *Draft Workplan FY2014 Master.*
- September 1, 2011. Annex 4b *MCP Work Plan FY 2012.*
- September, 2012. *Carta de invitación al Concurso CII.*
- September 1, 2012a. Annex 4d *MCP Work Plan FY 2013.*
- September 1, 2012b. *Project Work Plan Fiscal Year 2013.*
- September 12, 2012. *Iniciativa de Incentivos para la Competitividad.*
- September 15, 2012. Annex 7 *Sample Transparency Plan – San Martín.*
- September 20, 2012. *Presentation Concurso “Incentivo para Iniciativas de Competitividad”.*
- September 30, 2013a. Annex 9k *MCP Quarterly XII Sep 2013 & AR FY 2013.*
- September 30, 2013b. *EMPREs principal advances up to August, 2013.*
- October 31, 2011. Annex 9d *MCP Quarterly IV Sep 2011 and AR.*
- October 31, 2012. Annex 9h *MCP Quarterly VIII Sep 2012 and AR.*
- October, 2013. *Presentation Construyendo condiciones para el Diálogo y la Cooperación Público-Privada para mejorar la Competitividad, la Gobernabilidad Económica y el Desarrollo Territorial.*
- October 31, 2013. *Listado de ganadores Concurso Ideas de Negocios anexo Comunicado prensa.*
- November 22, 2010. Annex 4a *MCP Work Plan FY 2011.*
- November, 2013a. *Cuadro resumen LAIP.*
- November, 2013b. *Evaluación de requisitos y propuestas 1ª ronda CII.*
- November, 2013c. *Evaluación de requisitos y propuestas 2ª ronda CII.*
- November, 2013d. *Integrante de Comités Consultivo y Técnico.*
- November, 2013e. *Integrantes CCM FUNDE SACDEL actualizado a junio 2013.*

- November, 2013f. *Listado contactos ONGs DF4D.*
- November, 2013g. *Municipalidades más y menos proactivas.*
- November, 2013h. *Narrativa premiación DF4D.*
- November, 2013i. *Resumen de la Asistencia Técnica y Capacitación del MCP.*
- November, 2013j. *Talleres de sensibilización, Trainning of trainer, Liderazgo y competitividad.*
- November 7, 2013. *ES MCP 50 Municipios Index.*
- November 8, 2013. *FUNDE referentes municipales.*
- November 11, 2013. *Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL) Referentes Municipales.*
- November 12, 2013a. *Asociaciones Empresariales Locales.*
- November 12, 2013b. *Capacitación en Liderazgo y Emprendedurismo de la Mujer 50 municipios.*
- November 12, 2013c. *Concurso de Incentivos Iniciativas para la Competitividad- Municipios Ganantes (2 rounds).*
- November 12, 2013d. *Concurso DF4D “Prevención de la Violencia”-ganadores 20 municipios.*
- November 12, 2013e. *Creación y Funcionamiento del EMPRE.*
- November 12, 2013f. *SIMTRA/PAE.*
- November 12, 2013g. *Turismo-Proyectos en Municipio sMCP.*
- November 14, 2013a. *50 municipios MCP con info ICM 2009-2011 -2013.*
- November 14, 2013b. *DF4D winners (20 munic).*
- November 14, 2013c. *Presentation Creating Sustainable Conditions for Local Economic Governance through Public and Private Dialogue and Cooperation.*
- November 17, 2013a. *16 Municipalities Contacts.*
- November 17, 2013b. *16 municipios MCP con info ICM 2009-2011 -2013 (2).*

- November 18, 2013. *Base de datos Equipo MCP-SIMTRA FUNDES.*
- November 19, 2013. *Listados ETM SIMTRA 38 municipios.*
- November 25, 2013. *Datos equipo de evaluadores.*
- November 29, 2012. *Acta de otorgamiento para las solicitudes Concurso CII 1ª ronda.*
- December 6, 2010. *Presentación Proyecto Competitividad Municipal final.*
- December 30, 2010. *MCP Project Work Plan.*
- December, 2012a. *Annex 8 RTI ME Plan Revised Jan 2013.*
- December, 2012b. *MCP Performance Monitoring and Evalutaion Plan.*
- December, 2012c. *Presentation Diseño funcional y operativo para atención y facilitación del Desarrollo Empresarial en las municipalidades y regiones asistidas por el Proyecto de USAID.*
- December, 2013a. *Anexos Informe Proyecto RTI Atiquizaya.*
- December, 2013b. *Criterios de Selección de Municipalidades para la Simplificación de Trámites.*
- December, 2013c. *Para pregunta 8 de evaluadores Simplificación de Trámites.*
- December 2, 2013. *Emails alumnos Certificado en Gobernanza Económica Local.*
- December 9, 2013a. *Backup of EVALUACION MCP opinions CCM.*
- December 9, 2013b. *Backup of Evaluación MCP opinions Desafíos PP.*
- December 9, 2013c. *Evaluación MCP opiniones CCM.*
- December 9, 2013d. *Evaluación MCP opiniones Desafíos PP.*
- Research Triangle Institute (RTI)/Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN).
2011a. *Programa de USAID de Promoción de Oportunidades Económicas: Índice de Competitividad Municipal, Encuesta de Municipalidades.*
- 2011b. *Programa de USAID de Promoción de Oportunidades Económicas: Índice de Competitividad Municipal, Encuesta de Negocios.*

- 2013a. *Programa de USAID de Promoción de Oportunidades Económicas: Índice de Competitividad Municipal 2013, Encuesta de Establecimientos.*
- 2013b. *Programa de USAID de Promoción de Oportunidades Económicas: Índice de Competitividad Municipal, 2013. Encuesta de Municipalidades.*
- October, 2013. *Índice de Competitividad Municipal 2013, El Salvador-Midiendo la Gobernanza Económica Local para Crear un Mejor Clima de Negocios.*

RTI/USAID/CECI, 2011. *El Salvador Crime and Violence Prevention booklet.*

Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL). January 20, 2012. *Informe Trimestral de Actividades Octubre-Diciembre 2011.*

--- January 14, 2013. *Informe Trimestral de Actividades Octubre-Diciembre 2012.*

--- February, 2013. *Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Santa Tecla – La Libertad 2012-2016.*

--- April 16, 2012. *Informe Trimestral de Actividades Enero-Marzo 2012.*

--- April 15, 2013. *Informe Trimestral de Actividades Enero-Marzo 2013.*

--- July 11, 2011. *Informe Trimestral de Actividades Abril-Junio 2011.*

--- July 13, 2012. *Informe Trimestral de Actividades Abril-Junio 2012.*

--- July 12, 2013. *Informe Trimestral de Actividades Abril-Junio 2013.*

--- October 17, 2011a. *Informe Trimestral de Actividades Julio-Septiembre 2011.*

--- October 17, 2011b. *Informe Anual Octubre 2010-Septiembre 2011.*

--- October, 2012a. Annex 6a *Sample MC Plan – Acajutla octubre 2012.*

--- October, 2012b. Annex 6b *Sample MC Plan – Candelaria de La Frontera octubre 2012.*

--- October, 2012c. *Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Atiquizaya – Ahuachapán 2012-2016.*

--- October, 2012d. *Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Izalco – Sonsonate 2012-2016.*

--- October, 2012e. *Plan de Competitividad Municipal del Municipio de La Libertad – La Libertad 2012-2016.*

--- October, 2012f. *Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Santa Ana – Santa Ana 2012-2016.*

--- October 5, 2012a. *Informe Anual de Actividades Octubre 2011-Septiembre 2012.*

--- October 5, 2012b. *Informe Trimestral de Actividades Julio-Septiembre 2012.*

--- October 10, 2013. *Informe Trimestral de Actividades Julio-Septiembre 2013.*

--- October 14, 2013. *Informe Trimestral de Actividades Octubre 2013-Septiembre 2013.*

--- November 8, 2013a. *Acciones realizadas en Atiquizaya producto del MCP.*

--- November 8, 2013b. *Acciones realizadas en Izalco producto del MCP.*

--- November 8, 2013c. *Acciones realizadas en La Libertad producto del MCP.*

--- November 8, 2013d. *Acciones realizadas en Santa Tecla producto del MCP.*

--- November 27, 2013a. *Preguntas de Evaluación.*

--- November 27, 2013b. *Preguntas sobre Comités de Competitividad Municipal.*

--- December 2, 2013. *Acciones realizadas en Santa Ana producto del MCP.*

United Nations ECLAC. December 15, 2009. *Income poverty and unsatisfied basic needs.*

United Nations University, World Institute for Development Economic Research, Working Paper No. 20 *"Infrastructure and City Competitiveness in India".*

USAID Bureau for Policy, Planning and Learning, Office of Learning, Evaluation and Research (PPL/LER). March 25, 2011. USAID Evaluation Policy. *Answers to Frequently Asked Questions (FAQs).*

USAID Bureau for Policy, Planning, and Learning. January 19, 2011. *USAID Evaluation Policy.*

USAID Center for Development Information and Evaluation. 1996. *Performance Monitoring & Evaluation TIPS – Conducting Key Informant Interviews.*

USAID Education Strategy. February, 2011. *Opportunity Through Learning. Education.*

USAID El Salvador. 2011. Section C - Description/Specifications/Statement of Work. *Trade Development Program for Small and Medium Enterprises (SMEs).*

--- Press Release, June 29, 2012. *“Gobierno de Estados Unidos proporciona dos millones de dólares para la prevención del crimen a escala municipal”*.

USAID. December 26, 2006. Protection of Human Subjects in Research Supported by USAID. *A Mandatory Reference for ADS Chapter 200*.

--- 2010a. *Performance Monitoring & Evaluation TIPS – Conducting Mixed-Method Evaluations*.

--- 2010b. *Performance Monitoring & Evaluation TIPS – Constructing an Evaluation Report*.

--- 2010c. *Performance Monitoring & Evaluation TIPS – Rigorous Impact Evaluation*.

--- February 16, 2011. *Approval of MCO municipalities* (Feb 16 11).

--- July, 2012. How To Note. *Preparing Evaluation Reports*.

--- July 2, 2012. *Checklist for Assessing USAID Evaluation Reports*.

--- July 25, 2012. *Sample Evaluation Report Template*.

--- November 2, 2012. *Assessing and Learning. ADS Chapter 203*.

--- March 2013. *USAID/ El Salvador perception of security and confidence in public institutions baseline for Action Partnership for Growth*.

--- June 7, 2013. *USAID/ El Salvador Partnership for Growth Matrix*.

USAID Inspector General’s audit report (5-440-11-007-P; MAY 27, 2011)

World Bank Policy Research Working Paper Series Number 364. “Financing urban services in Latin America: spatial distribution issues”.

Zapata, Juan G. 2012. A comprehensive proposal to modernize municipal finance in El Salvador, *“Una propuesta integral para modernizar el financiamiento municipal en El Salvador,”* as part of the Municipal Strengthening Project (*“Proyecto Fortalecimiento Municipal”*), Inter-American Development Bank (IDB) Non-reimbursable Technician cooperation, Technician Secretariat of the Presidency. ATN/SF-11955-ES Cooperación Técnica No Reembolsable a cargo de la Secretaría Técnica de la Presidencia.

ANEXO VII: PROGRAMA Y PERSONAS ENTREVISTADAS

Programa completado

[Presentado junto con el plan de trabajo]

Nov 1, 2013: Teleconference with USAID

Where: USAID and remote

Description: Introductory meeting

Nov 7, 2013: Team leader (TL) arrives El Salvador

Nov 8, 2013: Internal Evaluation Team (ET) meetings

ET meeting at USAID

Nov 11, 2013: Presentations:

RTI project introduction

Review of evaluation questions and next steps.

Nov 12, 2013: ET meeting at USAID

Description: In-brief with Economic Growth (EG) team, Evaluation COR

Internal Evaluation Team (ET) meetings (next meetings, interviews, planning)

Nov 13, 2013: Interview: Sofía Hernández / FUNDE

Interview: Guillermo Ruiz - SACDEL

Nov 14, 2013: Interview: E. Galdámez, RTI / MCP Monitoring and Evaluation Consultant

Observation: USAID LAC Workshop on Gender

Nov 15, 2013: Internal Evaluation Team (ET) meetings

Description: Weekly planning and technical review session

Nov 16, 2013: Meeting with Peter Vaz, RTI

Description: In-brief with RTI home office staff on the purposes and processes of evaluation.

Nov 18, 2013: Interviews with FUNDE technical staff

Interviews with SACDEL technical staff

ET: meeting to review data collection instruments

Nov 19, 2013: Interview at ESEN with Dr. Carcach

Description: Review development, methodology, and findings of MCI from 2009-2011

Interview with Mayor, La Libertad

Description: Preliminary meeting with municipal leaders

Nov 20, 2013: Attendance: MCP Consultative Committee Meeting

Description: MCI presentation and ET brief presentation and initial contacts with steering committee members

Interview with Mayor, Olocuilta

Description: Preliminary meeting with municipal leaders

Nov 21, 2013: Attendance, Municipal Competitiveness Index (MCI) Presentation

Description: Launching and first public presentation of 2013 MCI presentation; initial contacts with select mayors and other local representatives.

Nov 22, 2013: Interview with Guillermo Galván, Subsecretary, Subsecretariat of Territorial Development and Lic. Mirna Romero

Description: Meeting with key members of the steering committee

Interview: Santa Tecla Mayor's Office with Lic. Carlos Palma, Interim Mayor and Licda. Nedda Zometa, Municipal Contact (*Referente*) for Competitiveness Committee

Description: Description: Preliminary meeting with municipal leaders

[Completed after submittal of work plan]

November 25: Visits to Ciudad Delgado and Panchimalco for interviews with Municipality representatives and private entrepreneurs. Meeting with Sandra Lorena Duarte at USAID.

November 26, visits to San Martin for interviews

November 27, visit to Olocuilta for interviews. Trip to San Miguel for visits to 4 Municipalities of the Eastern Region

November 28, visit to Chinameca and Jucuapa for interviews

November 29, visit to Ciudad Barrios and Alegría for interviews

December 2, visits to Santa Ana and Atiquizaya for interviews with Municipality representatives, MCC members and private entrepreneurs, and President of Chamber of Commerce Santa Ana

December 3, visits to Izalco and Chalatenango for interviews

December 4, visit to Suchitoto and Nueva Concepción for interviews

December 5, day to write, submit and upload write-ups of interviews

December 6, visit to Santa Tecla for interviews. Individual interview with Joaquín Dimas, MCC Coordinator-La Libertad

December 7, meeting of the Evaluation Team to start writing PPT presentation and draft of evaluation report

December 9, working on PPT for Stakeholder Meeting and draft report. Meeting via Skype with Beatriz Puerta and Oscar Quintanilla from FUNDES

December 10, Meeting at RTI

December 11, continue working on PPT for Stakeholder Meeting and draft report. Attendance to San Salvador Municipality Event, to interview MCC representatives

December 12, finalizing PPT for Stakeholders Meeting. Continue writing draft report

December 13, Stakeholders Meeting. Working on findings and comments get during the presentation

December 14, continue working on draft report and Validation Workshop to USAID representatives on Monday 16th

December 16, USAID validation workshop

December 17, meeting with Blanca Imelda de Magaña, MCP Gender Specialist

December 18, meeting with Voces Vitales representatives to speak about Gender

December 21, Team Leader departs to USA

December 23, 2013, submission of draft report to USAID

January 10, 2014, received comments on the draft from USAID and RTI

January 23, evaluation team submittal of final report to USAID

Sunday, January 26, Team Leader travel to El Salvador

Tuesday, January 28, Presentation of Final Report

Personas entrevistadas

	Fecha de la visita	Municipio	Nombre del entrevistado	Sexo	Cargo	Organización/Institución
1	11-Nov	N/A	Aldo Miranda	m	Asesor	RTI
2	11-Nov	N/A	José Luis Trigueros	m	Director Proyecto	MCP/RTI
3	11-Nov	N/A	Ernesto Galdámez	m	Consultor a cargo M&E	MCP/RTI
4	11-Nov	N/A	Elcira de Viéytez	f	Especialista en Entorno de Negocios (SIMTRA)	MCP/RTI
5	11-Nov	N/A	Eunice de Zelaya	f	Especialista en Gobernabilidad Local	MCP/RTI
6	11-Nov	N/A	Blanca Imelda de Magaña	f	Especialista en Desarrollo de Negocios (Género)	MCP/RTI

7	11-Nov	N/A	Fanny Medina de García	f	Gerente de Subvenciones (DF4D)	MCP/RTI
8	11-Nov	N/A	María Teresa Dávila	f	Especialista en Comunicaciones	MCP/RTI
9	13-Nov	N/A	Sofía Hernández	f	Coordinadora MCP	FUNDE
10	13-Nov	N/A	Guillermo Ruiz	m	Coordinador MCP	SACDEL
11	13-Nov	N/A	Roberto Samayoa	m	Director Ejecutivo	SACDEL
12	14-Nov	N/A	Ernesto Galdámez	m	Oficial M&E MCP	MCP/RTI
13	18-Nov	N/A	Eduardo Benítez	m	Técnico	FUNDE
14	18-Nov	N/A	Flora Blandón de Grajeda	f	Técnica	FUNDE
15	18-Nov	N/A	Manuel Alexander Silis	m	Técnico	FUNDE
16	18-Nov	N/A	Oscar Cardona	m	Técnico	FUNDE
17	18-Nov	N/A	Sofía Hernández	f	Coordinadora MCP	FUNDE
18	18-Nov	N/A	Any Castellanos	f	Técnica	FUNDE
19	18-Nov	N/A	Marta Merino	f	Técnica	FUNDE
20	18-Nov	N/A	Elsy Sánchez	f	Técnico	SACDEL
21	18-Nov	N/A	Elmer García	m	Técnico	SACDEL
22	18-Nov	N/A	Alejandro Jacobo	m	Técnico	SACDEL
23	18-Nov	N/A	María Elena Caballero	f	Técnica	SACDEL
24	18-Nov	N/A	Guillermo Ruiz	m	Coordinador MCP	SACDEL
25	19-Nov	La Libertad	José Dolores Ramos	m	Concejal	Alcaldía Mpal. La Libertad
26	19-Nov	La Libertad	Marlene de Arucha	f	Jefa de la UATM	Alcaldía Mpal. La Libertad
27	19-Nov	N/A	Carlos A. Carcach	m	Director Cto. Políticas Públicas	Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN)
28	20-Nov	Olocuilta	Rolando Antonio Ruiz Zavaleta	m	Coordinador UDEL	Alcaldía Mpal. Olocuilta
29	20-Nov	Olocuilta	Gilberto Antonio Toloza Méndez	m	Síndico Municipal	Alcaldía Mpal. Olocuilta

30	20-Nov	Olocuilta	Marvin Ulises Rodríguez	m	Alcalde	Alcaldía Mpal. Olocuilta
31	22-Nov	Santa Tecla	Flor de María Cornejo	f	Jefa	Alcaldía Mpal. Santa Tecla
32	22-Nov	Santa Tecla	Carlos Palma	m	Alcalde en funciones	Alcaldía Mpal. Santa Tecla
33	25-Nov	Panchimalco	Edwin Geovani Méndez Deodanes	m	Encargado del EMPRE	Alcaldía Mpal. Panchimalco
34	25-Nov	Panchimalco	Doris Elizabeth Chirino Berríos	f	Encargada	Alcaldía Mpal. Panchimalco
35	25-Nov	Panchimalco	Daniel Elías Campos	m		Alcaldía Mpal. Panchimalco
36	25-Nov	Panchimalco	Deysi Lariza Orellana Miranda	f	Concejal	Alcaldía Mpal. Panchimalco
37	25-Nov	Panchimalco	Liliana de Guillén	f	Encargada Gestión y Cooperación Proyectos	Alcaldía Mpal. Panchimalco
38	25-Nov	Panchimalco	Dora María Bran	f	Propietaria Típicos Doris	Mercadito Mpal. Panchimalco
39	25-Nov	Panchimalco	María Teresa Barillas	f		
40	25-Nov	Panchimalco	Julia G. Rodríguez	f	Tesorera	Alcaldía Mpal. Panchimalco
41	25-Nov	Panchimalco	Fátima Cruz	f	Proietaria	Modas y Arte Merci
42	25-Nov	Panchimalco	Karen Rodriguez	f	Coordinador del Proyecto	Asociación Centro de Capacitación de la Democracia (CECADE)
43	25-Nov	Panchimalco	Amedh Guardado	f	Técnico Psicólogo	Asociación Centro de Capacitación de la Democracia (CECADE)
44	25-Nov	Panchimalco	Laura Sandra Arroyo	f	Joven aprendiz	Asociación Centro de Capacitación de la Democracia (CECADE)
45	25-Nov	Panchimalco	José Ovidio	f	Joven aprendiz	Asociación Centro de Capacitación de la Democracia (CECADE)
46	25-Nov	Ciudad Delgado	Armando Arturo Funes Romero	m	Técnico Municipal	Alcaldía Mpal. Ciudad Delgado
47	25-Nov	Ciudad Delgado	Salvador Vásquez	m	Gerencia Financiera	Alcaldía Mpal. Ciudad Delgado
48	25-Nov	Ciudad Delgado	Dora Alicia Alas de Menjívar	f	Propietaria	Auto Parts
49	25-	Ciudad	José Mario Menjívar	m	Propietario	Auto Parts

	Nov	Delgado				
50	26-Nov	San Martín	Ervin Nelson Marroquín R.	m	Asesor Técnico Particip. Ciudadana	Alcaldía Mpal. San Martín
51	26-Nov	San Martín	Amparo Concepción Cedillos	f	Responsable de EMPRE	Alcaldía Mpal. San Martín
52	26-Nov	San Martín	Víctor Manuel Rivera Reyes	m	Alcalde	Alcaldía Mpal. San Martín
53	26-Nov	San Martín	Teresa Coreas	f	Agricultor	
54	26-Nov	San Martín	Ana Gloria Parada	f	Concejala	Alcaldía Mpal. San Martín
55	26-Nov	San Martín	José Cristo Martínez Rivera	m	Concejal	Alcaldía Mpal. San Martín
56	26-Nov	San Martín	Jorge Ernesto Mercado González	m	Propietario Gerente	Vet. Y Agroservicio San Martín
57	26-Nov	San Martín	Ronald Edwin De La Cruz	m	Propietario Gerente Comercial	E&C Soluciones, S.A. de C.V.
58	26-Nov	San Martín	Janeth de Calles	f	Propietaria	VIP Beauty Center
59	26-Nov	San Martín	Sonia Esperanza Aguiluz de López	f	Proietaria	Negocio
60	27-Nov	Olocuilta	Edgar E. Meléndez	m	Técnico EMPRE	Alcaldía Mpal. Olocuilta
61	27-Nov	Olocuilta	Oscar Pérez	m	Propietario Director Ejecutivo	ACAPAMOL
62	27-Nov	Olocuilta	Claudia Ramírez	f	Comerciante	
63	27-Nov	Olocuilta	Ana Julia Barrera	f		Pupusería El Manguito
64	27-Nov	Olocuilta	Rubidia Escobar	f		Pupusería El Manguito
65	27-Nov	Olocuilta	Rosa Medrano	f	Directiva	Salón P. Buena Vista
66	27-Nov	Olocuilta	Roberto Antonio Ruiz	m	Coordinador UDEL	Alcaldía Mpal. Olocuilta
67	28-Nov	Chinameca	Rosa María Reyes	f	Proyección Social	Alcaldía Mpal. Chinameca
68	28-Nov	Chinameca	Héctor Garay	m	Comunicaciones	Alcaldía Mpal. Chinameca
69	28-Nov	Chinameca	Nelly Quintanilla	f		Negocio de Artesanías
70	28-Nov	Chinameca	Alfonso Josué Moraga	m	Registrador de Familia	Alcaldía Mpal. Chinameca
71	28-Nov	Jucuapa	Carlos Stanley Alfaro	m	Tesorero	Negocio propio
72	28-Nov	Jucuapa	Nora Araujo de Trejo	f	Concejala	Alcaldía Mpal. Jucuapa

73	28-Nov	Jucuapa	Estela Rivas	f	Presidenta	Negocio propio
74	28-Nov	Jucuapa	René Guillermo López	m		Negocio propio
75	28-Nov	Jucuapa	Manuel de Jesús Granados	m	Comerciante	
76	28-Nov	Jucuapa	Juan Alexander Claros	m	Concejal	Alcaldía Mpal. Jucuapa
77	28-Nov	Jucuapa	Yesenia Reyes	f	Secretaria Admón.	ASITECHI
78	29-Nov	Alegría	René Sánchez	m	Alcalde	Alcaldía Mpal. Alegría
79	29-Nov	Alegría	Dalia Martínez Rivas	f	Coordinadora Unidad de la Mujer	Alcaldía Mpal. Alegría
80	29-Nov	Alegría	Paula Guadalupe Portillo de Castro	f	Presidenta	ADESCOMUCC
81	29-Nov	Alegría	Ana Margarita Castro	f	Presidenta	ADESCOMUCC
82	29-Nov	Alegría	Flora Sandra Chicas	f	Presidenta	ADESCOMUCC
83	29-Nov	Ciudad Barrios	Violeta Trejo	f	Unidad Jurídica	Alcaldía Mpal. Ciudad Barrios
84	29-Nov	Ciudad Barrios	Pascual Mauricio Martínez G.	m	Catastro	Alcaldía Mpal. Ciudad Barrios
85	29-Nov	Ciudad Barrios	German Mauricio Argueta	m	Cuentas Corrientes	Alcaldía Mpal. Ciudad Barrios
86	29-Nov	Ciudad Barrios	Fidel Alexander Sorto	m	Jefe UATM	Alcaldía Mpal. Ciudad Barrios
87	2-Dec	Santa Ana	Sofía Mariana Rafaela García Colocho	f	Propietaria	
88	2-Dec	Santa Ana	José Ramón Francia Bolaños	m	Gerente General	Imprenta Francia
89	2-Dec	Santa Ana	Sigfredo Armando Figueroa S.	m	Propietario consultor	Global Consulting SV
90	2-Dec	Santa Ana	Víctor Armando Linares Nolasco	m	Presidente	Cámara de Comercio Santa Ana
91	2-Dec	Santa Ana	Maximino Alfredo Cabrera	m	Representante Legal	Cabrera Consultores
92	2-Dec	Santa Ana	Juana del Socorro Ladino Solito	f	Jurídico Gerencia General	Alcaldía Mpal. Santa Ana
93	2-Dec	Santa Ana	Krissia Iliana Elizondo Fajardo	f	Asistente Gerencia General	Alcaldía Mpal. Santa Ana
94	2-Dec	Santa Ana	Juan Francisco Castillo Mejía	m	Gerente General	Alcaldía Mpal. Santa Ana
95	2-Dec	Santa Ana	Ileana Ochoa	f	Coordinadora de Proyecto	COMTEC

96	2-Dec	Santa Ana	Manuel Valencia	m	Coordinador de Proyecto	COMTEC
97	2-Dec	Santa Ana	Wilfredo Mátal Santamaría	m	Coordinador PAE	Alcaldía Mpal. Santa Ana
98	2-Dec	Santa Ana	Laura Guevara	f	Funcionaria PAE	Alcaldía Mpal. Santa Ana
99	2-Dec	Atiquizaya	Edgar Burgos	m	Gerente DOT	Alcaldía Mpal. Atiquizaya
100	2-Dec	Atiquizaya	Gladis Esmeralda Silvas García	f	Encargada EMPRE	Alcaldía Mpal. Atiquizaya
101	2-Dec	Atiquizaya	Ana Luisa Rodríguez de González	f	Alcaldesa	Alcaldía Mpal. Atiquizaya
102	2-Dec	Atiquizaya	Mery Eglendia Erazo Mirón	f	Artesana presidenta	ASCOMM de R.L.
103	2-Dec	Atiquizaya	Elías Rafael García	m	Artesano	Artesanía Maya
104	2-Dec	Atiquizaya	David N. Luna	m	Presidente	Caja de Crédito Atiquizaya
105	2-Dec	Atiquizaya	Hugo Arteaga	m	Ingeniero residente	FUNDASAL
106	2-Dec	Atiquizaya	Henry Leonel Perdomo Escobar	m	Propietario	Super "Tilita"
107	3-Dec	Izalco	Melvin Antonio Cornejo López	m	Encargado del EMPRE	Alcaldía Mpal. Izalco
108	3-Dec	Izalco	Ernesto Calderón B.	m	Dpto. Com.	Alcaldía Mpal. Izalco
109	3-Dec	Izalco	Marvin Alexander Ramírez Cruz	m	Jefe UACI	Alcaldía Mpal. Izalco
110	3-Dec	Izalco	Abel López Leiva	m	Secretario Municipal	Alcaldía Mpal. Izalco
111	3-Dec	Izalco	Concepción M. Argueta	f	Propietaria	Negocio propio
112	3-Dec	Izalco	Tito Adolfo Rodríguez	m	Jefe UATM	Alcaldía Mpal. Izalco
113	3-Dec	Izalco	Carlos Toledo	m	Concejal	Alcaldía Mpal. Izalco
114	3-Dec	Izalco	José A. Guevara Cisneros	m	Alcalde	Alcaldía Mpal. Izalco
115	3-Dec	Izalco	Roberto C. Hidalgo	m	Concejal	Alcaldía Mpal. Izalco
116	3-Dec	Izalco	Claudia Castaneda	f	Concejala	Alcaldía Mpal. Izalco
117	3-Dec	Izalco	Tomás Edgardo Meneses	m	Unidad Ambiental	Alcaldía Mpal. Izalco
118	3-Dec	Izalco	Gerber Gutiérrez	m	Regidor	Alcaldía Mpal. Izalco

119	3-Dec	Izalco	Yesenia E. Urbina	f	Concejal	Alcaldía Mpal. Izalco/Unidad de Salud Izalco
120	3-Dec	Izalco	Hans Alberto Mancía M.	m	Miembro	C.D.T.
121	3-Dec	Izalco	Carlos Alberto Hernández Alfaro	m	Jefe Proyección Social	Alcaldía Mpal. Izalco
122	3-Dec	Izalco	Rutilia Margot Álvarez Hernández	f	Facilitadora	RTI/MCP
123	3-Dec	Izalco	Carlos Neftalí Rosa	m	Trabajador Social	FUNDASAL
124	3-Dec	Chalatenango	Alba Nubia Coreas Portillo	f	Gerente DEL	Alcaldía Mpal. Chalatenango
125	3-Dec	Chalatenango	Braulio Erasmo Mena	m	Propietario	Auto Repuestos Mena
126	3-Dec	Chalatenango	Manuel Guardado	m	Propietario	Ferretería San Diego
127	3-Dec	Chalatenango	Edgardo A. Alvarado	m	Gerente General	Alcaldía Mpal. Chalatenango
128	3-Dec	Chalatenango	Rocío Rauda	f	Encargada Registro de Empresas	Alcaldía Mpal. Chalatenango
129	3-Dec	Chalatenango	Carlos Renderos	m	Jefe UATM	Alcaldía Mpal. Chalatenango
130	4-Dec	Nueva Concepción	Grecia M. Peña	f	Delegada EMPRE	Alcaldía Mpal. Nueva Concepción
131	4-Dec	Nueva Concepción	Amanda Elizabeth Portillo de Figueroa	f	Ciudadanía	
132	4-Dec	Nueva Concepción	Fernando Quant Lyng	m	Iglesia Jerusalén/Comité Cultura de Paz	Pastor/Coordinador adjunto
133	4-Dec	Nueva Concepción	Luis Vicente Portillo	m	Socio	Asociación de Ganaderos
134	4-Dec	Nueva Concepción	Juan Pablo Escobar	m	Gerente General	Alcaldía Mpal. Nueva Concepción
135	4-Dec	Nueva Concepción	José Edwin Peña	m	Jefe UATM	Alcaldía Mpal. Nueva Concepción
136	4-Dec	Nueva Concepción	Ramón Morán	m		
137	4-Dec	Nueva Concepción	Félix Manuel Portillo Menjívar	m	Alcalde	Alcaldía Mpal. Nueva Concepción
138	4-Dec	Nueva Concepción	Guadalupe Soto	f	Artesana	Artesanías El Mayab
139	4-Dec	Nueva Concepción	Claudia Esmeralda Aguilar	f	Artesana	Artesanías El Mayab
140	4-Dec	Nueva Concepción	Luis Mauricio Hernández	f	Gerente	ARAN
141	4-Dec	Suchitoto	José Antonio Gómez	m	Director	Unidad Plan Maestro/Alcaldía

						Mpal. Suchitoto
142	4-Dec	Suchitoto	Ana María Menjívar	f	Presidenta	Concertación de Mujeres de Suchitoto
143	4-Dec	Suchitoto	Patricia Segovia	f	Directora Proyecto Escuelas Cultura	Centro Arte para la Paz (CAP)
144	4-Dec	Suchitoto	Peggy O'Neill	f	Proyecto Escuelas Cultura	Centro Arte para la Paz (CAP)
145	6-Dec	Santa Tecla	Ricardo Monterroza	m	Coordinador	
146	6-Dec	Santa Tecla	Braulio René Najarro	m	Desarrollo Económico Local	
147	6-Dec	Santa Tecla	María J. Montiel	f	Secretaria	ALAMPYMES
148	6-Dec	Santa Tecla	Ana Dolores Quintanilla	f	Presidenta	ALAMPYMES
149	6-Dec	Santa Tecla	Lisette de Orantes	f	Gerente Planificación	Desarrollos Veranda, S.A. de C.V.
150	6-Dec	Santa Tecla	Karla Girón	f	Asistente	
151	6-Dec	Santa Tecla	Nedda R. Zometa	f	Gerente Desarrollo Humano	Alcaldía Mpal. Santa Tecla
152	6-Dec	Santa Tecla	Flor de María Cornejo	f	Jefa Santa Tecla Activa	Alcaldía Mpal. Santa Tecla
153	6-Dec	La Libertad	Joaquín Roberto Dimas	m	Propietario	DIMHERSA, S.A. de C.V.
154	9-Dec	N/A	Beatriz Hueso	f	Coordinadora	FUNDES

	Date of visit	Municipality	Interviewee name	Sex	Title	Organization/ Institution
1	11-Nov	N/A	Aldo Miranda	m	Advisor	RTI
2	11-Nov	N/A	José Luis Trigueros	m	Project manager	MCP/RTI
3	11-Nov	N/A	Ernesto Galdámez	m	Consultant for M & E	MCP/RTI
4	11-Nov	N/A	Elcira de Viéytez	f	Business environment specialist (SIMTRA)	MCP/RTI
5	11-Nov	N/A	Eunice de Zelaya	f	Local governance specialist	MCP/RTI
6	11-Nov	N/A	Blanca Imelda de Magaña	f	Business development specialist (gender)	MCP/RTI
7	11-Nov	N/A	Fanny Medina de García	f	Grants manager (DF4D)	MCP/RTI
8	11-Nov	N/A	María Teresa Dávila	f	Communications specialist	MCP/RTI
9	13-Nov	N/A	Sofía Hernández	f	MCP coordinator	FUNDE
10	13-Nov	N/A	Guillermo Ruiz	m	MCP coordinator	SACDEL
11	13-Nov	N/A	Roberto Samayoa	m	Executive director	SACDEL
12	14-Nov	N/A	Ernesto Galdámez	m	M & e officer mcp	MCP/RTI
13	18-Nov	N/A	Eduardo Benítez	m	Technician	FUNDE
14	18-Nov	N/A	Flora Blandón de Grajeda	f	Technician	FUNDE
15	18-Nov	N/A	Manuel Alexander Silis	m	Technician	FUNDE
16	18-Nov	N/A	Oscar Cardona	m	Technician	FUNDE
17	18-Nov	N/A	Sofía Hernández	f	MCP coordinator	FUNDE
18	18-Nov	N/A	Any Castellanos	f	Technician	FUNDE
19	18-Nov	N/A	Marta Merino	f	Technician	FUNDE
20	18-Nov	N/A	Elsy Sánchez	f	Technician	SACDEL

21	18-Nov	N/A	Elmer García	m	Technician	SACDEL
22	18-Nov	N/A	Alejandro Jacobo	m	Technician	SACDEL
23	18-Nov	N/A	María Elena Caballero	f	Technician	SACDEL
24	18-Nov	N/A	Guillermo Ruiz	m	MCP coordinator	SACDEL
25	19-Nov	La Libertad	José Dolores Ramos	m	Councilor	Municip. of La Libertad
26	19-Nov	La Libertad	Marlene de Arucha	f	Chief UATM	Municip. of La Libertad
27	19-Nov	N/A	Carlos A. Carcach	m	Director, public policy	Municip. of Olocuilta
28	20-Nov	Olocuilta	Rolando Antonio Ruiz Zavaleta	m	UDEL coordinator	Municip. of Olocuilta
29	20-Nov	Olocuilta	Gilberto Antonio Toloza Méndez	m	Municipal trustee	Municip. of Olocuilta
30	20-Nov	Olocuilta	Marvin Ulises Rodríguez	m	Mayor	Municip. of Santa Tecla
31	22-Nov	Santa Tecla	Flor de María Cornejo	f	Chief	Municip. of Santa Tecla
32	22-Nov	Santa Tecla	Carlos Palma	m	Acting mayor	Municip. of Panchimalco
33	25-Nov	Panchimalco	Edwin Geovani Méndez Deodanes	m	Manager EMPRE	Municip. of Panchimalco
34	25-Nov	Panchimalco	Doris Elizabeth Chirino Berríos	f	In charge of accounts	Municip. of Panchimalco
35	25-Nov	Panchimalco	Daniel Elías Campos	m		Municip. of Panchimalco
36	25-Nov	Panchimalco	Deysi Lariza Orellana Miranda	f	Councilor	Municip. of Panchimalco
37	25-Nov	Panchimalco	Liliana de Guillén	f	Responsible Management and Cooperation Projects	Mercadito Panchimalco
38	25-Nov	Panchimalco	Dora María Bran	f	Typical proprietary doris	
39	25-Nov	Panchimalco	María Teresa Barillas	f		Municip. of Panchimalco
40	25-Nov	Panchimalco	Julia G. Rodríguez	f	Treasurer	Merci Fashion and Art
41	25-Nov	Panchimalco	Fátima Cruz	f	Owner	Association Training Center of Democracy (CECADE)
42	25-Nov	Panchimalco	Karen Rodriguez	f	Project coordinator	Association Training Center of Democracy (CECADE)

43	25-Nov	Panchimalco	Amedh Guardado	f	Technician psychologist	Association Training Center of Democracy (CECADE)
44	25-Nov	Panchimalco	Laura Sandra Arroyo	f	Young apprentice	Association Training Center of Democracy (CECADE)
45	25-Nov	Panchimalco	José Ovidio	f	Young apprentice	Municip. of Ciudad Delgado
46	25-Nov	Ciudad Delgado	Armando Arturo Funes Romero	m	Municipal technician	Municip. of Ciudad Delgado
47	25-Nov	Ciudad Delgado	Salvador Vásquez	m	Financial management	Auto Parts
48	25-Nov	Ciudad Delgado	Dora Alicia Alas de Menjívar	f	Proprietress	Auto Parts
49	25-Nov	Ciudad Delgado	José Mario Menjívar	m	Owner	Municip. of San Martín
50	26-Nov	San Martín	Ervin Nelson Marroquín R.	m	Advisory Technician / Citizen Participant	Municip. of San Martín
51	26-Nov	San Martín	Amparo Concepción Cedillos	f	EMPRE	Municip. of San Martín
52	26-Nov	San Martín	Víctor Manuel Rivera Reyes	m	Mayor	
53	26-Nov	San Martín	Teresa Coreas	f	Farmer	Municip. of San Martín
54	26-Nov	San Martín	Ana Gloria Parada	f	Councillor	Municip. of San Martín
55	26-Nov	San Martín	José Cristo Martínez Rivera	m	Councilor	Agroservices San Martín
56	26-Nov	San Martín	Jorge Ernesto Mercado González	m	Owner Manager	E & C Solutions, Inc. C.V.
57	26-Nov	San Martín	Ronald Edwin De La Cruz	m	Owner commercial manager	VIP Beauty Center
58	26-Nov	San Martín	Janeth de Calles	f	Proprietress	
59	26-Nov	San Martín	Sonia Esperanza Aguiluz de López	f	Owner	Municip. of Olocuilta
60	27-Nov	Olocuilta	Edgar E. Meléndez	m	Technician EMPRE	ACAPAMOL
61	27-Nov	Olocuilta	Oscar Pérez	m	Owner CEO	
62	27-Nov	Olocuilta	Claudia Ramírez	f	Merchant	Pupusería El Manguito
63	27-Nov	Olocuilta	Ana Julia Barrera	f		Pupusería El Manguito
64	27-Nov	Olocuilta	Rubidia Escobar	f		Buena Vista Salon
65	27-Nov	Olocuilta	Rosa Medrano	f	Directive	Municip. of Olocuilta

	Nov					
66	27-Nov	Olocuilta	Roberto Antonio Ruiz	m	UDEL coordinator	Municip. of Chinameca
67	28-Nov	Chinameca	Rosa María Reyes	f	Social projection	Municip. of Chinameca
68	28-Nov	Chinameca	Héctor Garay	m	Communications	Business of Crafts
69	28-Nov	Chinameca	Nelly Quintanilla	f		Municip. of Chinameca
70	28-Nov	Chinameca	Alfonso Josué Moraga	m	Family recorder	Own business
71	28-Nov	Jucuapa	Carlos Stanley Alfaro	m	Treasurer	Municip. of Jucuapa
72	28-Nov	Jucuapa	Nora Araujo de Trejo	f	Councillor	Own business
73	28-Nov	Jucuapa	Estela Rivas	f	Chairwoman	Own business
74	28-Nov	Jucuapa	René Guillermo López	m		
75	28-Nov	Jucuapa	Manuel de Jesús Granados	m	Merchant	Municip. of Jucuapa
76	28-Nov	Jucuapa	Juan Alexander Claros	m	Councilor	ASITECHI
77	28-Nov	Jucuapa	Yesenia Reyes	f	Secretary admin.	Municip. of Alegria
78	29-Nov	Alegria	René Sánchez	m	Mayor	Municip. of Alegria
79	29-Nov	Alegria	Dalia Martínez Rivas	f	Coordinating Unit for Women	Municip. of La Libertad
80	29-Nov	Alegria	Paula Guadalupe Portillo de Castro	f	Chairwoman	ADESCOMUCC
81	29-Nov	Alegria	Ana Margarita Castro	f	Chairwoman	ADESCOMUCC
82	29-Nov	Alegria	Flora Sandra Chicas	f	Chairwoman	ADESCOMUCC
83	29-Nov	Ciudad Barrios	Violeta Trejo	f	Legal unit	Municip. of Ciudad Barrios
84	29-Nov	Ciudad Barrios	Pascual Mauricio Martínez G.	m	Cadastre	Municip. of Ciudad Barrios
85	29-Nov	Ciudad Barrios	German Mauricio Argueta	m	Current accounts	Municip. of Ciudad Barrios
86	29-Nov	Ciudad Barrios	Fidel Alexander Sorto	m	Chief UATM	Municip. of Ciudad Barrios
87	2-Dec	Santa Ana	Sofía Mariana Rafaela García Colacho	f	Proprietress	
88	2-	Santa Ana	José Ramón Francia	m	General manager	Francia Printing

	Dec		Bolaños			
89	2-Dec	Santa Ana	Sigfredo Armando Figueroa S.	m	Owner consultant	SV Global Consulting
90	2-Dec	Santa Ana	Víctor Armando Linares Nolasco	m	President	Santa Ana Chamber of Commerce
91	2-Dec	Santa Ana	Maximino Alfredo Cabrera	m	Legal representative	Cabrera Consultants
92	2-Dec	Santa Ana	Juana del Socorro Ladino Solito	f	Legal general management	Santa Ana Municip.
93	2-Dec	Santa Ana	Krissia Iliana Elizondo Fajardo	f	Assistant general manager	Santa Ana Municip.
94	2-Dec	Santa Ana	Juan Francisco Castillo Mejía	m	General manager	Santa Ana Municip.
95	2-Dec	Santa Ana	Ileana Ochoa	f	Project coordinator	COMTEC
96	2-Dec	Santa Ana	Manuel Valencia	m	Project coordinator	COMTEC
97	2-Dec	Santa Ana	Wilfredo Mátal Santamaría	m	PAE coordinator	Santa Ana Municip.
98	2-Dec	Santa Ana	Laura Guevara	f	PAE Officer	Santa Ana Municip.
99	2-Dec	Atiquizaya	Edgar Burgos	m	DOT manager	Municip. of Atiquizaya
100	2-Dec	Atiquizaya	Gladis Esmeralda Silvas García	f	EMPRE	Municip. of Atiquizaya
101	2-Dec	Atiquizaya	Ana Luisa Rodríguez de González	f	Mayor	Municip. of Atiquizaya
102	2-Dec	Atiquizaya	Mery Eglendia Erazo Mirón	f	Artisan president	ASCOMM
103	2-Dec	Atiquizaya	Elías Rafael García	m	Craftsman	Arts Maya
104	2-Dec	Atiquizaya	David N. Luna	m	President	Credit Bank of Atiquizaya
105	2-Dec	Atiquizaya	Hugo Arteaga	m	Resident Engineer	FUNDASAL
106	2-Dec	Atiquizaya	Henry Leonel Perdomo Escobar	m	Owner	Super " Tilita "
107	3-Dec	Izalco	Melvin Antonio Cornejo López	m	Manager / EMPRE	Municip. of Izalco
108	3-Dec	Izalco	Ernesto Calderón B.	m	Dept. Com.	Municip. of Izalco
109	3-Dec	Izalco	Marvin Alexander Ramírez Cruz	m	Chief UACI	Municip. of Izalco
110	3-Dec	Izalco	Abel López Leiva	m	City clerk	Municip. of Izalco
111	3-Dec	Izalco	Concepción M. Argueta	f	Proprietress	Business Owner

112	3-Dec	Izalco	Tito Adolfo Rodríguez	m	Chief UATM	Municip. of Izalco
113	3-Dec	Izalco	Carlos Toledo	m	Councilor	Municip. of Izalco
114	3-Dec	Izalco	José A. Guevara Cisneros	m	Mayor	Municip. of Izalco
115	3-Dec	Izalco	Roberto C. Hidalgo	m	Councilor	Municip. of Izalco
116	3-Dec	Izalco	Claudia Castaneda	f	Councillor	Municip. of Izalco
117	3-Dec	Izalco	Tomás Edgardo Meneses	m	Environmental unit	Municip. of Izalco
118	3-Dec	Izalco	Gerber Gutiérrez	m	Governing	Municip. of Izalco
119	3-Dec	Izalco	Yesenia E. Urbina	f	Councilor	Municip. of Izalco / Health Unit Izalco
120	3-Dec	Izalco	Hans Alberto Mancía M.	m	Member	C.D.T.
121	3-Dec	Izalco	Carlos Alberto Hernández Alfaro	m	Chief social projection	Municip. of Izalco
122	3-Dec	Izalco	Rutilia Margot Álvarez Hernández	f	Facilitator	RTI / MCP
123	3-Dec	Izalco	Carlos Neftalí Rosa	m	Social worker	FUNDASAL
124	3-Dec	Chalatenango	Alba Nubia Coreas Portillo	f	Manager DEL	Municip. of Chalatenango
125	3-Dec	Chalatenango	Braulio Erasmo Mena	m	Owner	Mena Auto Parts
126	3-Dec	Chalatenango	Manuel Guardado	m	Owner	San Diego Hardware
127	3-Dec	Chalatenango	Edgardo A. Alvarado	m	General manager	Municip. of Chalatenango
128	3-Dec	Chalatenango	Rocío Rauda	f	Business registration officer	Municip. of Chalatenango
129	3-Dec	Chalatenango	Carlos Renderos	m	Chief UATM	Municip. of Chalatenango
130	4-Dec	Nueva Concepción	Grecia M. Peña	f	Delegate EMPRE	Municip. of New Conception
131	4-Dec	Nueva Concepción	Amanda Elizabeth Portillo de Figueroa	f	Citizenship	
132	4-Dec	Nueva Concepción	Fernando Quant Lyng	m	Jerusalem Church / Culture of Peace Committee	Pastor / Co-coordinator
133	4-Dec	Nueva Concepción	Luis Vicente Portillo	m	Partner	Cattlemen's Association
134	4-Dec	Nueva Concepción	Juan Pablo Escobar	m	General manager	Municip. of New Conception

135	4-Dec	Nueva Concepción	José Edwin Peña	m	Chief UATM	Municip. of New Concepcion
136	4-Dec	Nueva Concepción	Ramón Morán	m		
137	4-Dec	Nueva Concepción	Félix Manuel Portillo Menjívar	m	Mayor	Municip. of New Concepcion
138	4-Dec	Nueva Concepción	Guadalupe Soto	f	Craftsperson	The Mayab Crafts
139	4-Dec	Nueva Concepción	Claudia Esmeralda Aguilar	f	Craftsperson	The Mayab Crafts
140	4-Dec	Nueva Concepción	Luis Mauricio Hernández	f	Manager	ARAN
141	4-Dec	Suchitoto	José Antonio Gómez	m	Director	Master Plan / Municip. of Suchitoto Unit
142	4-Dec	Suchitoto	Ana María Menjívar	f	Chairwoman	Coalition of Women in Suchitoto
143	4-Dec	Suchitoto	Patricia Segovia	f	Project director, school culture	Art Center for Peace (CAP)
144	4-Dec	Suchitoto	Peggy O'Neill	f	Schools Culture Project	Art Center for Peace (CAP)
145	6-Dec	Santa Tecla	Ricardo Monterroza	m	Coordinator	
146	6-Dec	Santa Tecla	Braulio René Najarro	m	Local economic development	
147	6-Dec	Santa Tecla	María J. Montiel	f	Secretary	ALAMPYMES
148	6-Dec	Santa Tecla	Ana Dolores Quintanilla	f	Chairwoman	ALAMPYMES
149	6-Dec	Santa Tecla	Lisette de Orantes	f	Planning manager	Veranda Development, SA de C.V.
150	6-Dec	Santa Tecla	Karla Girón	f	Assistant	
151	6-Dec	Santa Tecla	Nedda R. Zometa	f	Human development manager	Municip. of Santa Tecla
152	6-Dec	Santa Tecla	Flor de María Cornejo	f	Active head santa tecla	Municip. of Santa Tecla
153	6-Dec	La Libertad	Joaquín Roberto Dimas	m	Owner	DIMHERSA, S.A. de C.V.
154	9-Dec	N/A	Beatriz Hueso	f	Coordinator	FUNDES

ANEXO VIII: DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Name	Michael J. Midling, PhD
Title	Consultant
Organization	International Business & Technical Consultants, Inc.
Evaluation Position?	X Team Leader Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	Purchase Order AID-519-O-14-00001
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID Municipal Competitiveness Project Contract EPP-I-00-04-00037-00
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	Yes No X
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> <i>Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</i> <i>Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</i> <i>Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</i>	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	Michael
Date	Midling

Digitally signed by Michael
Midling
DN: cn=Michael Midling, o,
ou,
email=mmidling@yahoo.
com, c=US
Date: 2014.01.20 20:48:46
-08'00'

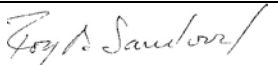
Name	Francisco Molina
Title	Consultant
Organization	International Business & Technical Consultants, Inc.
Evaluation Position?	☐ Team Leader ☐ * Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	Purchase Order AID-519-O-14-00001
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID Municipal Competitiveness Project Contract EPP-I-00-04-00037-00
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	☐ Yes ☐ * No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> <i>Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</i> <i>Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</i> <i>Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</i>	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	January/21/2014

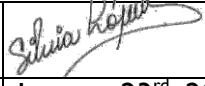
Name	Roy Sandoval
Title	Consultant
Organization	International Business & Technical Consultants, Inc.
Evaluation Position?	☐ Team Leader ☒ Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	Purchase Order AID-519-O-14-00001
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID Municipal Competitiveness Project Contract EPP-I-00-04-00037-00
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	☐ Yes ☒ No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> <i>Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</i> <i>Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</i> <i>Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</i>	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	November 2, 2013

Name	Silvia del Carmen López Tull
Title	Consultant
Organization	International Business & Technical Consultants, Inc.
Evaluation Position?	☐ Team Leader ☒ Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	Purchase Order AID-519-O-14-00001
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID Municipal Competitiveness Project Contract EPP-I-00-04-00037-00
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	☐ Yes ☒ No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	January 23 rd , 2014

U.S. Agency for International Development
U.S. Embassy
Bld. Santa Elena
Antiguo Cuscatlán, La Libertad
El Salvador
Centroamérica