



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

TALLER REGIONAL DE COMPETITIVIDAD

LA COMPETITIVIDAD SUBNACIONAL: UNA AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Mtra. Marcia Campos

7, 8 y 9 de Junio de 2011, San Pedro Garza García, N. L., México



Organización de los
Estados Americanos



Programa: Día 3

M3: LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD: DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

9:00 a 10:45	Tema IX: Etapas en la elaboración de una Agenda de Competitividad
10:45 a 11:00	Receso
11:00 a 13:00	Tema X: Diseño de acciones de política pública para mejorar la competitividad subnacional
13:00 a 14:30	COMIDA/ALMUERZO
14:30 a 16:00	Tema X: Diseño de acciones de política pública para mejorar la competitividad subnacional (Continuación)
16:00 a 17:00	Reflexión y conclusiones



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



9:00 a 10:45

Módulo 3: La Agenda de Competitividad: Diseño de Políticas Públicas

Tema IX: Etapas en la elaboración de una Agenda de Competitividad



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



La experiencia del Tec de Monterrey

- La Agenda de Competitividad es el resultado de la experiencia del Tecnológico de Monterrey
 - Más de 20 años en la elaboración de estudios de desarrollo regional.
 - 15 años en la publicación de los índices de Competitividad de los Estados Mexicanos.
- La metodología se ha desarrollado y adaptado de manera gradual para su aplicación a nivel estatal y municipal.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Importancia de la agenda

- La problemática de las regiones es compleja, sin embargo las soluciones no tienen por qué serlo.
 - En la medida en que se logren identificar objetivos y metas comunes se hallarán áreas de oportunidad para fortalecer los vínculos y la cooperación dentro de la región.
- Para lograrlo es necesario contar con una metodología que permita diseñar acciones específicas para la región y para cada país en particular
 - La Agenda de Competitividad se convierte en un instrumento a través del cual se analizan los factores que determinan la competitividad local y que permite identificar los proyectos y acciones que resultan prioritarios dados los recursos físicos, humanos y de capital con que se cuenta en la región.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Importancia de la agenda

- El concepto de competitividad puede ser tan amplio como se quiera...
 - Desde la empresa hasta todo el “ambiente” en el cual se realizan las actividades productivas de una región (incluyendo las temáticas de educación, salud, medio ambiente, infraestructura y comunicaciones).
- La identificación y análisis de los factores sustantivos enfocados a través del concepto de competitividad, permitirán establecer líneas estratégicas e instrumentos de acción que sean la base para actividades de alta productividad y que aumenten la participación de la región en los mercados internacionales.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Agenda para la Competitividad

Objetivo General

Identificar los factores clave para...

Impulsar la competitividad local

Promover el desarrollo sustentable y participativo de cada una de sus regiones

Posicionar cada región como líder en el ámbito estatal y nacional seleccionado



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Agenda para la Competitividad

Objetivos específicos

Definir la naturaleza, formas de medición y fuentes de los indicadores de competitividad que se utilizarán

Sensibilizar a las dependencias clave de la importancia de su participación en la mejora de dichos indicadores

Asignar responsables para establecer una propuesta de acciones y metas concretas para el corto, mediano y largo plazo

Definir los indicadores y estrategias para impulsar la agenda de competitividad

Definir la factibilidad de cada acción y meta, realizar la validación de metas y precisar los requerimientos de recursos

Diseñar el proceso de seguimiento y control de las acciones señaladas en la agenda

Metodología

- La metodología de la agenda de competitividad contempla la participación de funcionarios de primer nivel en la definición de las metas y objetivos (Indicadores Críticos), así como el trabajo de cerca con los mandos medios en el diseño de las acciones específicas.
- Con el objetivo de cerrar la brecha de la implementación que existe en toda política, la metodología se aleja de otras estrategias en las que se elaboran propuestas centralizadas y se apoya en la experiencia de los propios actores involucrados.



Metodología

- Todas las acciones propuestas son analizadas en base a criterios de viabilidad económica, social y política así como por su alineación (complementariedad y sustitución) con las metas y objetivos propios de cada país (planes nacionales de desarrollo).
- La agenda se presenta utilizando la Matriz de Marco Lógico que es una herramienta de utilidad probada en la administración, seguimiento y evaluación de proyectos específicos.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Metodología del Marco Lógico

- Tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de los 60's. USAID - U.S. Agency for International Development.
- Se aplica a las metodologías de preparación de proyectos, así como a los procedimientos para la evaluación de resultados e impactos.
- Cabe señalar que este método puede ser aplicado por una sola persona, pero sus resultados son muy superiores cuando se trabaja en un equipo multidisciplinario. También puede ser desarrollado en conjunto con la comunidad donde se realizará el proyecto.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLOGICO
DE MONTERREY®



Pasos a seguir

- **Análisis del Problema**
 - Definir el Problema Central
 - Árbol de Problemas (Causas y Efectos)
 - Árbol de Objetivos (Medios y Fines)
- **Análisis de Estrategias**
 - Identificación de Acciones (operacionalizar los medios)
 - Postulación de Alternativas
 - Seleccionar Estrategia Óptima
- **Estructura Analítica del Proyecto**
- **Matriz de Marco Lógico**



A. Definir el Problema Central

- La primera tarea que es necesario realizar al preparar un proyecto es identificar correctamente el problema que se va a abordar, sus causas y sus efectos.
- La metodología se basa en la construcción de los llamados “Árbol de Problemas” y “Árbol de Objetivos” para, a partir de este último, definir acciones que permitan atacar las causas del problema, combinándolas luego en alternativas de proyecto.
- *Para la correcta aplicación del método, es importante que el problema sea formulado como una situación negativa que debe ser revertida.*
- *Además, es necesario cuidar de no confundir el problema con la falta de una solución.*

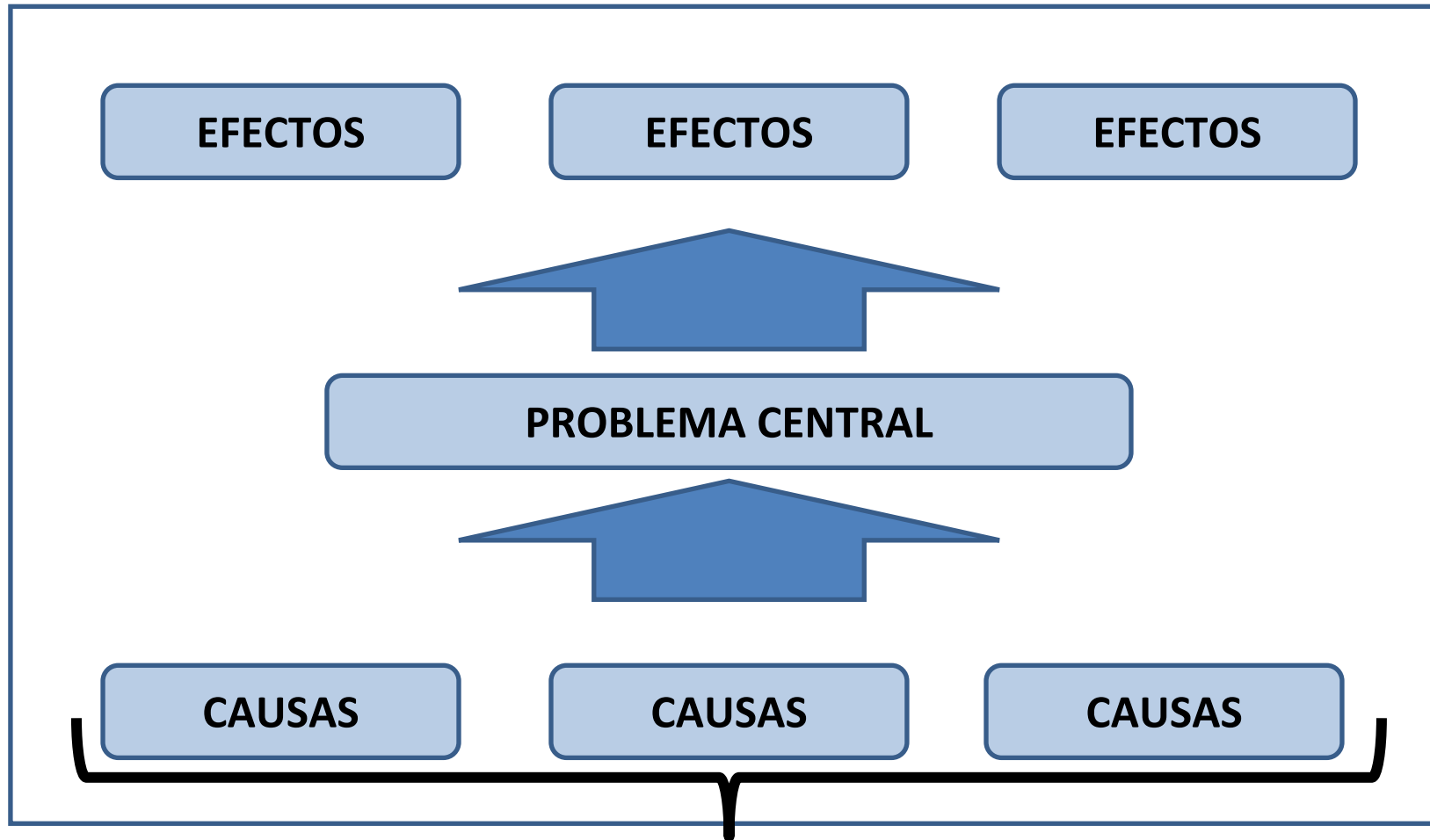


B. Árbol de Problemas

- Una vez definido el problema central, el siguiente paso consiste en **identificar los efectos y las causas** que dicho problema provoca en la población, en el ambiente o en el desarrollo económico y social.
- Para ello se recurre a la construcción de un árbol de problemas el cual representa en forma gráfica los distintos efectos y causas del problema y como se relacionan con éste y entre si.
- ¿Cuáles son los principios del Árbol de Problemas?
 - Para hacerle frente a un problema necesitará comprender qué lo causa y cuáles podrían ser efectos.
 - El comprender la forma en que diferentes actores ven las causas y efectos de un problema puede ser importante.



B. Árbol de Problemas



Organización de los
Estados Americanos



Variables críticas

TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®

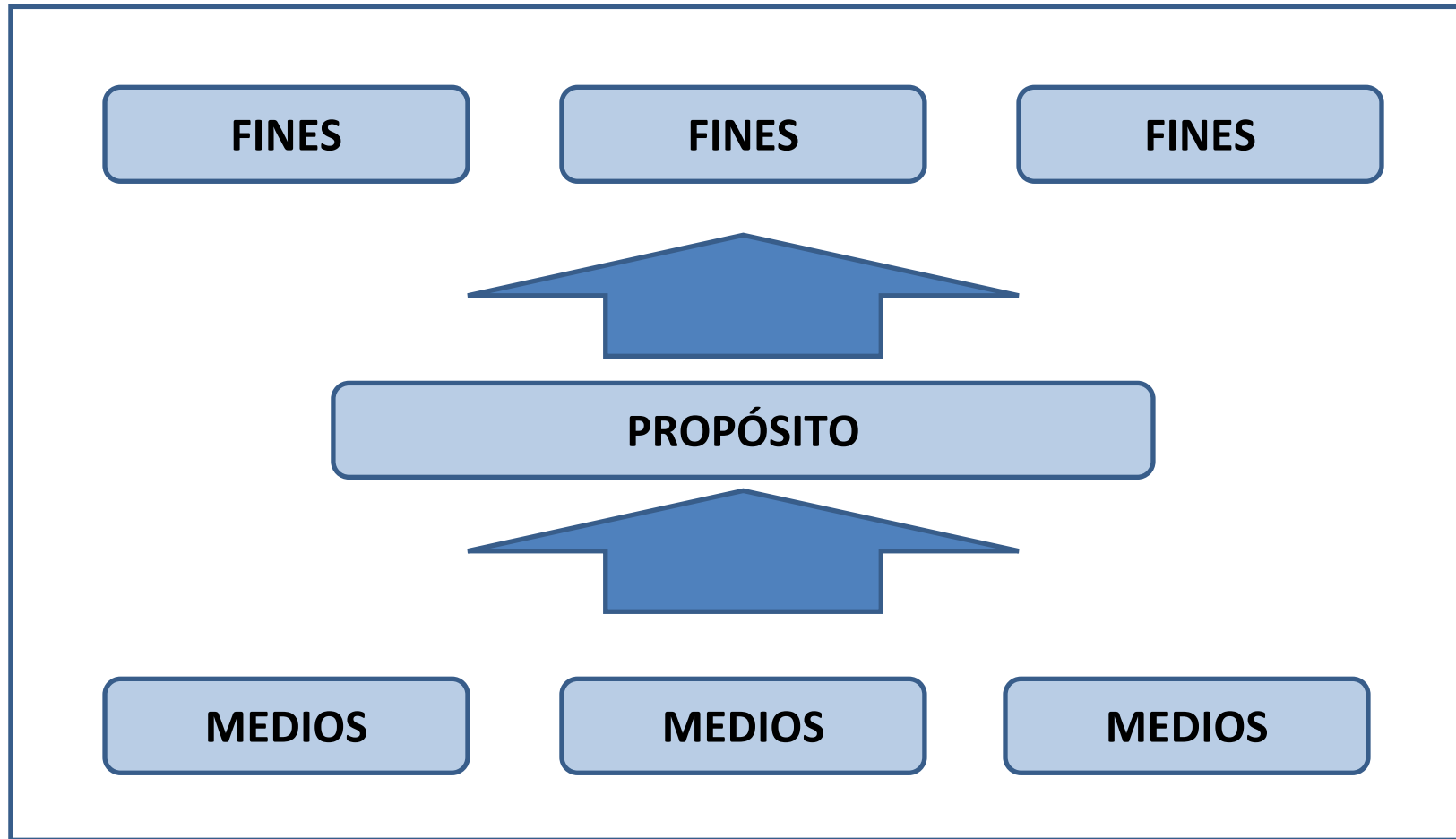


C. Árbol de Objetivos

- El siguiente paso consiste en crear el árbol de objetivos. Este será una representación de la situación esperada al resolver el problema. Para construirlo se parte del árbol del problema, buscando para cada uno de los cuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas.
- Al realizar este cambio, **los efectos negativos** que generaba la existencia del problema **pasarán a ser los fines** que perseguimos con la solución de éste. Por su parte, las **causas se convertirán en los medios** con que deberemos contar para poder solucionar efectivamente el problema.



C. Árbol de Objetivos

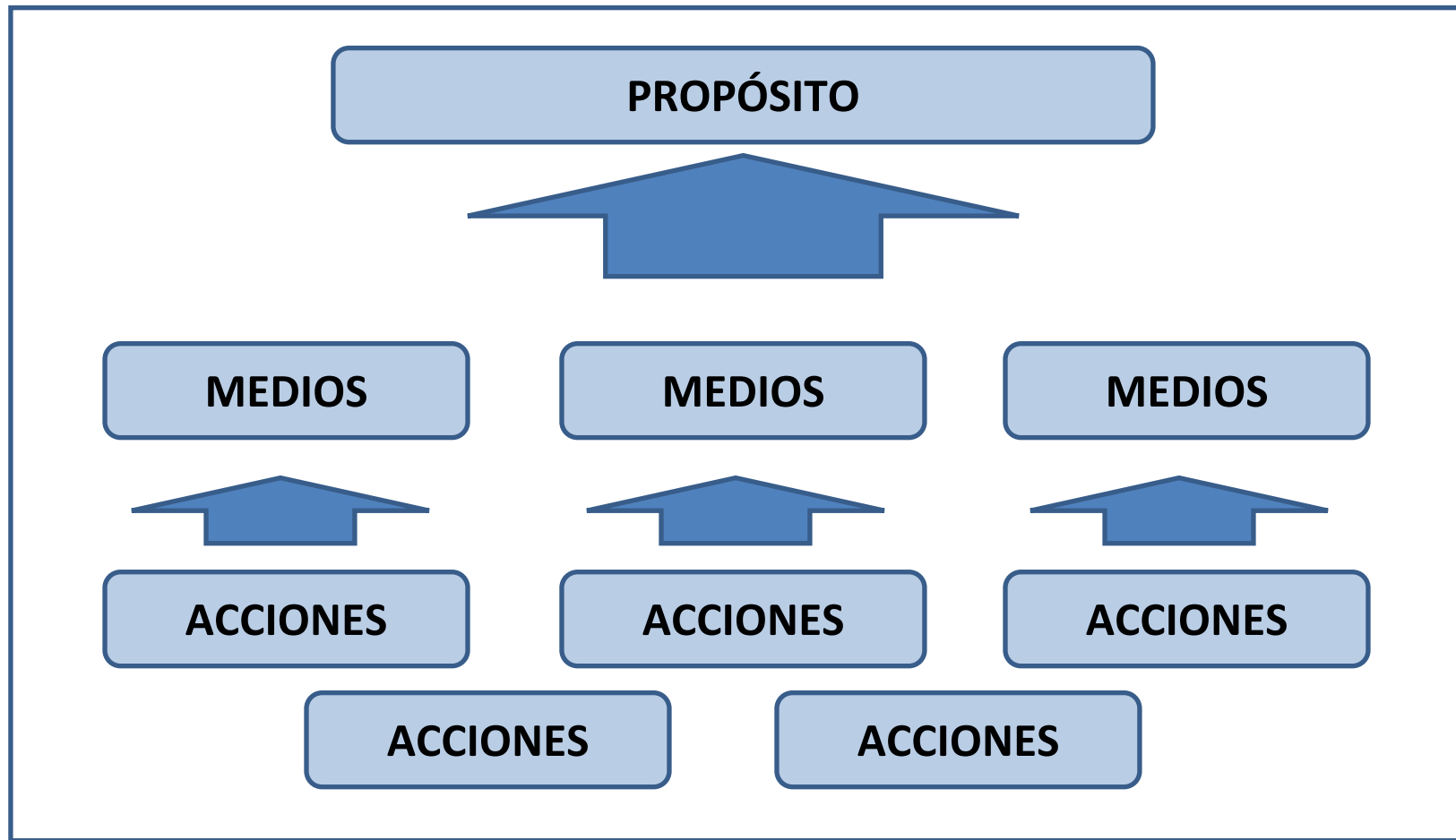


D. Identificación de Acciones

- Una vez completado el árbol de objetivos, se procede a **materializar los medios** cuya existencia garantizaría la solución del problema.
- Para cada una de éstos deberemos considerar acciones que sean factibles de realizar.
- Una vez identificadas las acciones se debe analizar cada una de ellas:
 - Viabilidad (Descartar ciertas acciones que claramente no será posible materializar).
 - Nivel de incidencia (Estimar en que medida cada una de las acciones contribuiría a solucionar el problema y priorizar las acciones de mayor incidencia).
 - Establecer si las distintas acciones son complementarias o sustitutas. Dos acciones serán complementarias si al realizar ambas se logra solucionar en mayor medida el problema que si se realiza sólo una de ellas.
 - Serán sustitutas cuando contribuyan en similar medida a la solución del problema y su ejecución conjunta no tenga sentido o no contribuya a solucionar en mayor medida el problema.



D. Identificación de Acciones



E. Postulación de Alternativas

- El paso siguiente es identificar ***estrategias alternativas***. Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®

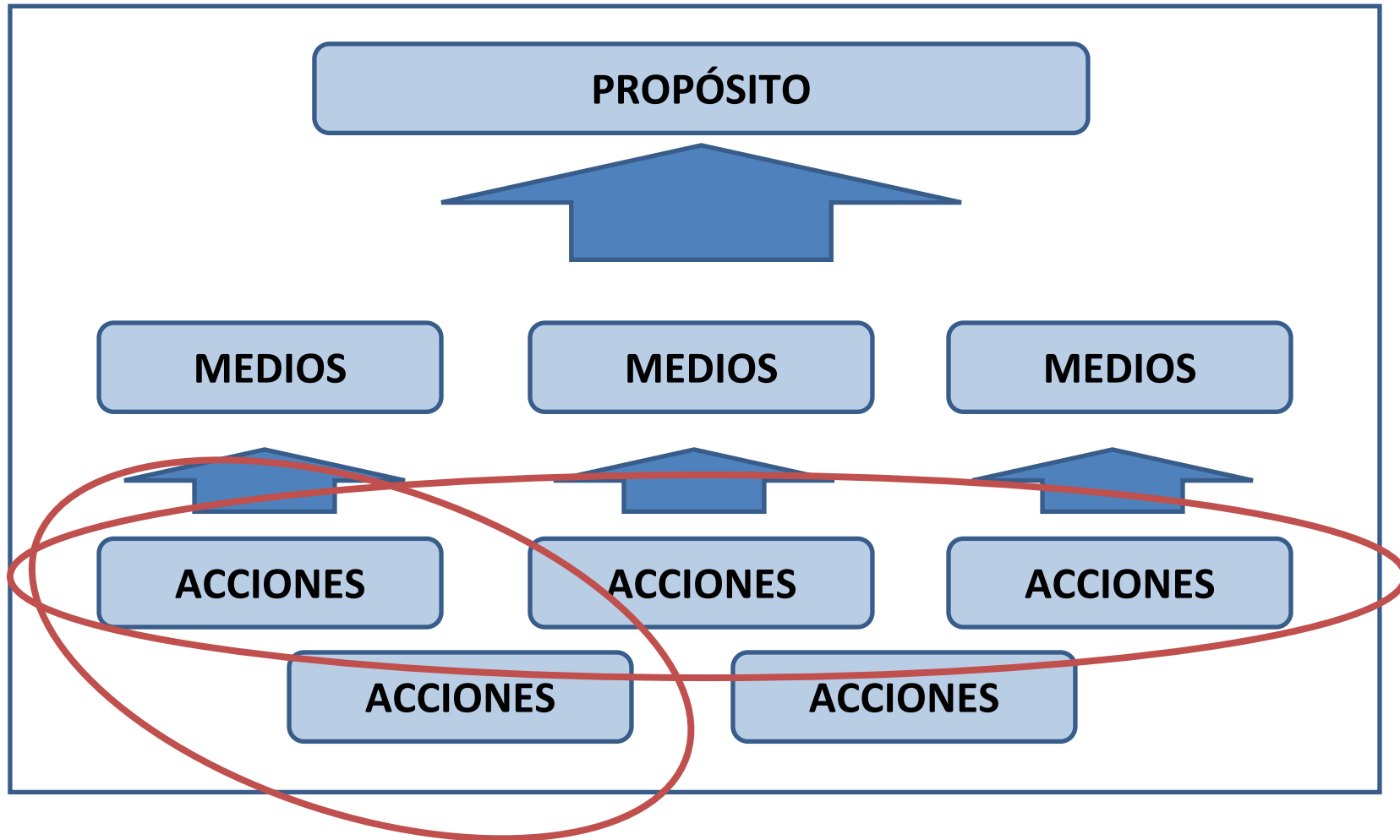


F. Selección de Estrategia Óptima

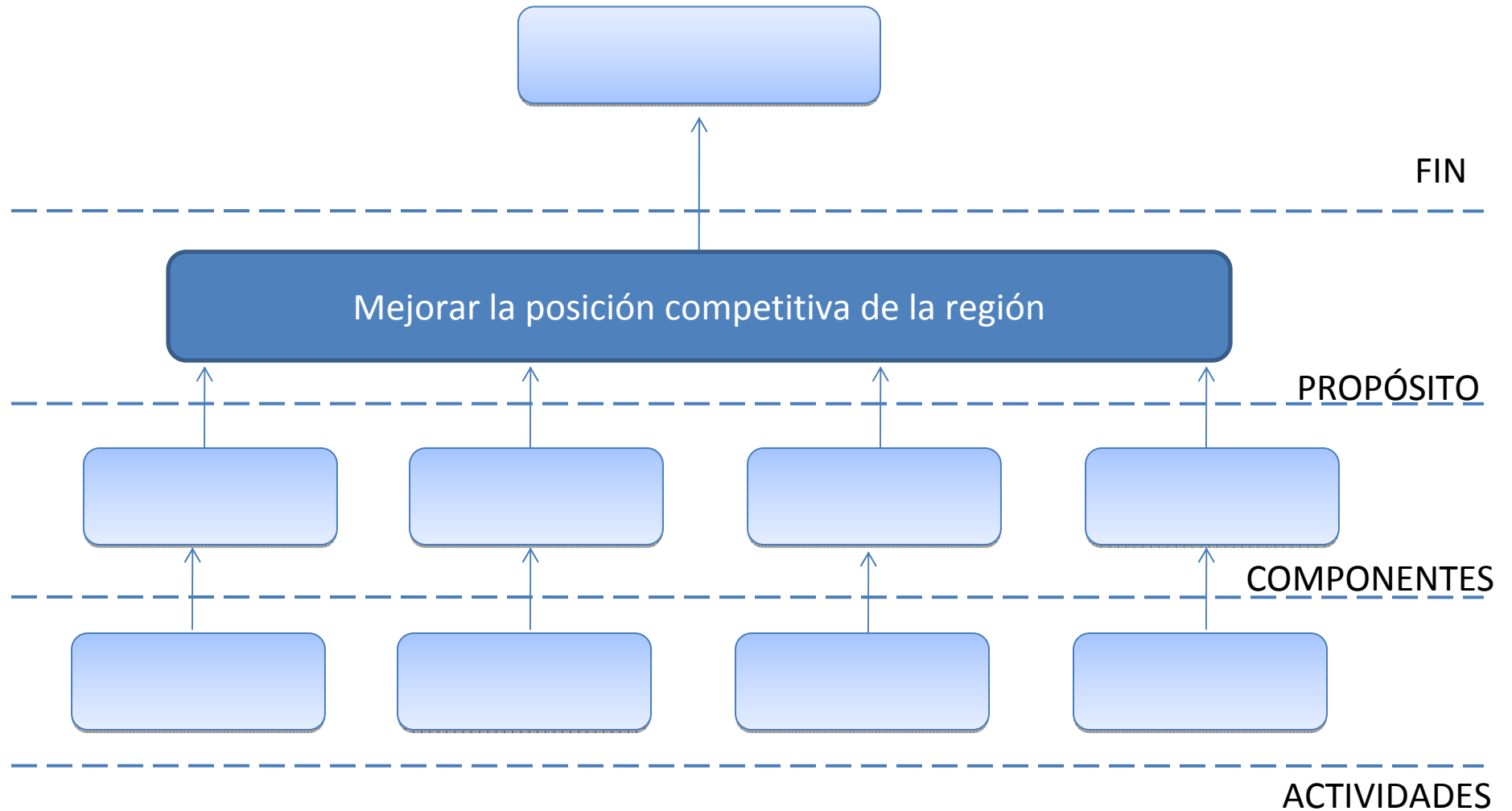
- Pasos para el análisis de alternativas:
 - Identificar diferentes conjuntos de objetivos que pudieran ser estrategias potenciales.
 - Eliminar los objetivos que no son **éticamente** deseables o **políticamente** factibles, o aquellos que ya están siendo perseguidos por otros proyectos de la institución o el área.
 - Evaluar las alternativas respecto de los recursos disponibles, la viabilidad política, los **intereses** de los beneficiarios, de la entidad ejecutora prevista y de las fuentes de financiamiento.
 - Considerar los resultados de otros estudios pertinentes (económicos, financieros, impacto social y ambiental, experiencias previas).
 - Decidir cuál es la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) más apropiada para ser la del proyecto.



F. Selección de la Estrategia Óptima



3. Estructura Analítica del Proyecto



Organización de los Estados Americanos



TECNOLÓGICO DE MONTERREY®



4. Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente 1				
Actividades				
Componente 2				
Actividades				
Componente 3				
Actividades				



Resultados esperados

Que las personas clave de las dependencias de Gobierno y sector privado comprendan los indicadores con los que se mide la competitividad y la importancia en el desarrollo local.



Clasificación de las variables críticas a mejorar en el corto, mediano y largo plazo así como los responsables de cada una de éstas.



Diseño de estrategias y acciones de mejora de los indicadores definidos como prioritarios en la agenda del Gobierno del Estado/Municipio y de aquellos que resulten de los grupos de trabajo.



Plan de instrumentación y monitoreo de la agenda



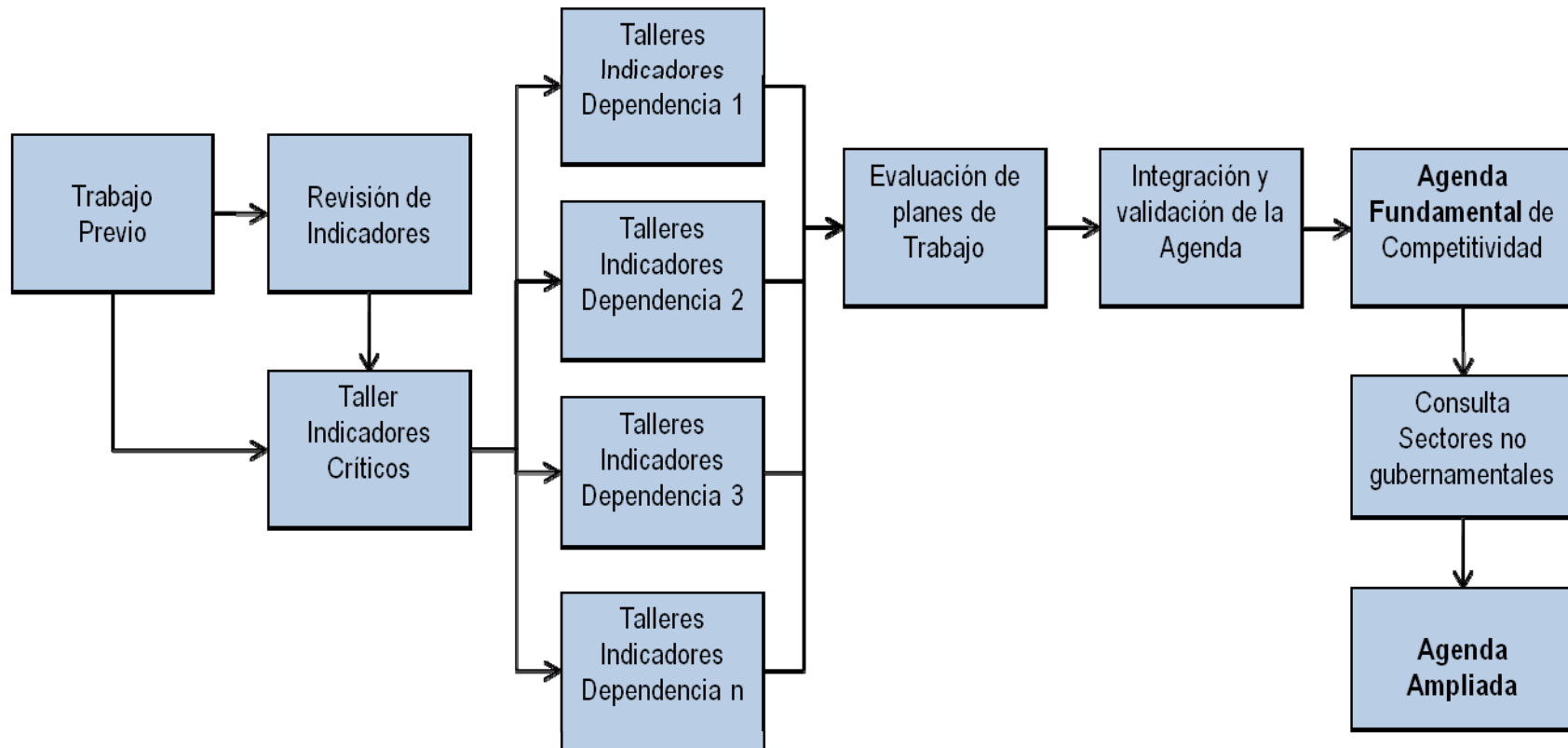
Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Proceso de elaboración



Organización de los Estados Americanos



TECNOLÓGICO DE MONTERREY



Etapa 1

Identificación de Indicadores Críticos

- Realizar con los *tomadores de decisiones* en las diferentes dependencias la identificación de los *indicadores críticos* en los que el estado puede llevar a cabo acciones que incidan en la competitividad local y estatal.
- Estos indicadores:
 - No se limitan a los identificados por los índices de competitividad.
 - Se alinearán a los ejes temáticos establecidos en los Planes Nacionales de Desarrollo u otros planes o estudios similares.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Etapa 2

Propuesta de Acciones

- Se llevarán a cabo sesiones con cada una de las dependencias/organizaciones involucradas para alinear la estructura y el diseño de las propuestas de acciones.
- Clasificación de las variables críticas a mejorar en el corto, mediano y largo plazo así como los responsables de cada una de éstas.
- Diseño de estrategias y acciones de mejora de los indicadores definidos como prioritarios en la agenda del Gobierno del Estado/Municipio y de aquellos que resulten de los grupos de trabajo.
- Se lleva a cabo seguimiento con cada grupo de trabajo para revisar y validar la factibilidad de las propuestas.
- Todas las acciones deberán ser propuestas detalladas que contengan:
 - Descripción detallada de la acción (plazos, metas, responsables, recursos necesarios, etc.)



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Etapa 3

Evaluación de acciones

- Cada una de las acciones son evaluadas en cuanto a criterios establecidos
 - Nivel de incidencia en el problema
 - Viabilidad Económica
 - Viabilidad Política
 - Viabilidad Social
 - Temporalidad
 - Grado de complementariedad y sustitución
 - Alineación con planes y estrategias nacionales relevantes
- Selección de estrategia
 - Identificación de estrategias alternativas
 - Selección de la estrategia óptima



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Etapa 4

Integración y validación de la Agenda

- Taller integrador de compromisos y plan de trabajo.
- Validación de metas.
- Identificación de necesidades de vinculación entre los diferentes actores.
- Plan de instrumentación y monitoreo de la agenda fundamental.
- Diseño de la herramienta de seguimiento.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Etapa 5

Integración de sectores no gubernamentales

- Se llevan a cabo talleres de
 - En el caso de la Agenda Ampliada se busca incluir las observaciones y recomendaciones de los sectores empresarial y académico, así como de la sociedad civil.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Integración y Validación de la Agenda

- Taller integrador de compromisos y plan de trabajo.
 - Validación de metas y diseño del proceso de seguimiento con las dependencias involucradas en sesión plenaria.
- Diseño de herramienta de seguimiento.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Flexibilidad: Dimensiones de aplicación

- La flexibilidad de la metodología de la Agenda de Competitividad permite que su alcance sea tan amplio o acotado como se desee.
 - Es posible integrar todas o algunas de las dependencias municipales;
 - o integrarla de acuerdo a problemáticas específicas (educación, salud, seguridad, etc.);
 - Manejar una Agenda Sustantiva con las acciones directamente relacionadas con la administración municipal
 - o una Agenda de Competitividad Ampliada que considere a los actores no gubernamentales del sector empresarial y la sociedad civil.



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



RECESO

10:45 - 11:00



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



11:00 a 13:00

Módulo 3: La Agenda de
Competitividad:
Diseño de Políticas Públicas
Tema X: Diseño de acciones de política
pública para mejorar la competitividad
subnacional



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Etapa 1 – Taller de indicadores críticos

- Trabajo previo
- Revisión de indicadores
- Taller de indicadores críticos
- Definición de problemas (líneas prioritarias)

Documento: AC-00 y AC-01

Contraparte: Funcionarios primer nivel



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



DOCUMENTO	AC-00
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FUNCIONARIOS PRIMER NIVEL DE LA DEPENDENCIA

	INDICADOR	¿POR QUÉ ES UN PROBLEMA?	¿QUÉ PUEDE HACER EL MUNICIPIO?
1			
2			



Organización de los
Estados Americanos



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**



DOCUMENTO	AC-01 LÍNEAS PRIORITARIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN SU ÁREA DE INFLUENCIA
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FUNCIONARIOS PRIMER NIVEL DE LA DEPENDENCIA

Línea de Acción	Prioridad	Objetivo	Variables de Competitividad que involucra	Indicadores		Responsable
				Valor actual	Meta	
1.						
2.						



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Etapa 2 - Taller de indicadores con dependencias

- Elaboración de acciones
 - Por **cada una** de las líneas de acción identificadas se elaborará un **plan de acciones** con propuestas detalladas sobre metas, tiempos, recursos, responsables y resultados esperados, así como con detalle de supuestos (condiciones previas o necesarias) para que dichas acciones logren los resultados esperados.
 - El número de acciones para cada línea de acción puede ser diferente en función de la complejidad de cada una o del nivel de control de la dependencia sobre esa variable.

Documento: AC-02

Contraparte: Funcionarios operativos



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



DOCUMENTO	AC-02 Identificación de acciones
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FUNCIONARIOS SEGUNDO NIVEL / OPERATIVO

Variable (MEDIO):	
Dependencia Responsable:	
Estado Actual de la Variable: Términos absolutos (Valor)	
Meta: Términos absolutos ó porcentaje	
Plazo:	

Acciones (OPERACIONALIZANDO MEDIOS):						
	Acción	Responsable	Duración	Recursos Requeridos	Resultado Esperado	Supuestos
1						
2						



COMIDA/ALMUERZO

13:00 - 14:30



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLOGICO
DE MONTERREY®



Etapa 3 - Retroalimentación

La retroalimentación constará de dos partes:

1. Un análisis preliminar que en términos generales comentará sobre los siguientes aspectos:
 - El número de variables críticas seleccionadas
 - El número de acciones propuestas
 - La relevancia en las variables críticas
 - El nivel de detalle en la descripción de las acciones
 - Los plazos considerados en las acciones

Documento: AC-03

Responsable: Grupo consultor / ITESM



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Etapa 3 - Retroalimentación

2. En segundo lugar se analizarán los contenidos de las descripciones de acciones. Se revisará que el nivel de detalle permita contar con los elementos necesarios para llevar a cabo el análisis de evaluación y selección de alternativas. El análisis se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:
- Viabilidad económica
 - Viabilidad social
 - Viabilidad política
 - Incidencia en el problema
 - Complementariedades
 - Sustitución con otras acciones
 - Costo
 - Plazo de ejecución
 - Indicador de avances
 - Medios de verificación
 - Supuestos
 - Plan Estatal de Desarrollo
 - Responsables



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Retroalimentación

DOCUMENTO	AC-03 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ACCIONES
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	GRUPO CONSULTOR / ITESM

Dependencia a la que corresponde: Número y descripción de la Acción:		Número y nombre de la línea prioritaria a que hace referencia:
A.1		A.
Criterios de las acciones	I. Escala Sugerida	Evaluación / Comentarios
Viabilidad económica La probabilidad de que se cuente con los recursos necesarios para llevar a cabo la acción independientemente de su costo.	Escala de 0-20 donde 0 es lo más bajo y 20 lo más alto	
Viabilidad social El grado de aceptación social con el que se espera contará la acción propuesta.	Escala de 0-20 donde 0 es lo más bajo y 20 lo más alto	
Viabilidad política El grado de aceptación política con el que se espera contará la acción propuesta.	Escala de 0-20 donde 0 es lo más bajo y 20 lo más alto	
Incidencia en el problema El grado de impacto que tiene esta acción en el logro de los objetivos.	Escala de 0-20 donde 0 es lo más bajo y 20 lo más alto	
Costo En términos de porcentaje del presupuesto disponible (no operativo) para proyectos lo que representa llevar a cabo esta	Porcentaje	



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Ponderación

- Para iniciar con el proceso de evaluación de acciones y alternativas es necesario contar con un determinado **peso para cada criterio de selección**, el cual se ha considerado que **puede ser diferente para cada Secretaría**, de tal manera que el criterio de Viabilidad Económica pueda ser el más importante para una Secretaría mientras que para otra el criterio de mayor importancia pueda ser la Viabilidad Política o que el plazo de ejecución sea corto.
- Con el objetivo de acercar el análisis a los criterios relevantes para cada Secretaría se solicita que realicen una priorización de los criterios utilizados en el análisis de acciones de acuerdo a sus propios intereses. La priorización se realizará utilizando una escala de 1 a 8 donde el 1 es el más importante.

Documento: AC-04

Responsable: Funcionarios primer nivel



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



DOCUMENTO	AC-04 PRIORIZACIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ACCIONES
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	FUNCIONARIOS DE PRIMER NIVEL

Criterios de las acciones	Priorización de los criterios
1. Viabilidad económica La probabilidad de que se cuente con los recursos necesarios para llevar a cabo la acción independientemente de su costo.	5
2. Viabilidad social El grado de aceptación social esperado con el que contará la acción propuesta.	2
3. Viabilidad política El grado de aceptación política esperado con el que contará la acción propuesta.	6
4. Incidencia en el problema El grado de impacto que tiene esta acción en el logro de los objetivos.	1
5. Costo La participación porcentual del costo de la acción ante el presupuesto disponible total para proyectos.	4
6. Plazo de ejecución El número de meses durante los cuales se llevará a cabo la acción, a partir de cuándo se pondrá en marcha y en caso de que se trate de una acción continua el plazo en que se podrá llevar a cabo la primera evaluación de avances.	7
7. Complementariedades El carácter complementario de la acción ante otras, de modo que, llevarlas a cabo de manera conjunta potencia los efectos positivos en el logro de los objetivos del proyecto.	3
8. Sustitución El carácter excluyente de la acción ante acciones similares las cuales no pueden llevarse a cabo de manera conjunta.	8



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Identificación y selección de alternativas

- Herramientas de prospectiva estratégica
- Alineación con planes de desarrollo
- Interacción (cruces) con otras dependencias

Documento: Documento interno

Entregable: Agenda en MML

Responsable: Grupo consultor / ITESM



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Validación interna y externa de la agenda

- Integración y validación con dependencias de la **Agenda Fundamental** de competitividad (validación de metas).
- Taller integrador de compromisos y plan de trabajo.
- Identificación de necesidades de vinculación entre los diferentes actores gubernamentales.
- Consulta con sectores no gubernamentales.
- Integración de **Agenda Ampliada** de competitividad.
- Plan de instrumentación y monitoreo
- Diseño de la herramienta de seguimiento.

Reuniones de trabajo

Responsable: Grupo consultor / ITESM



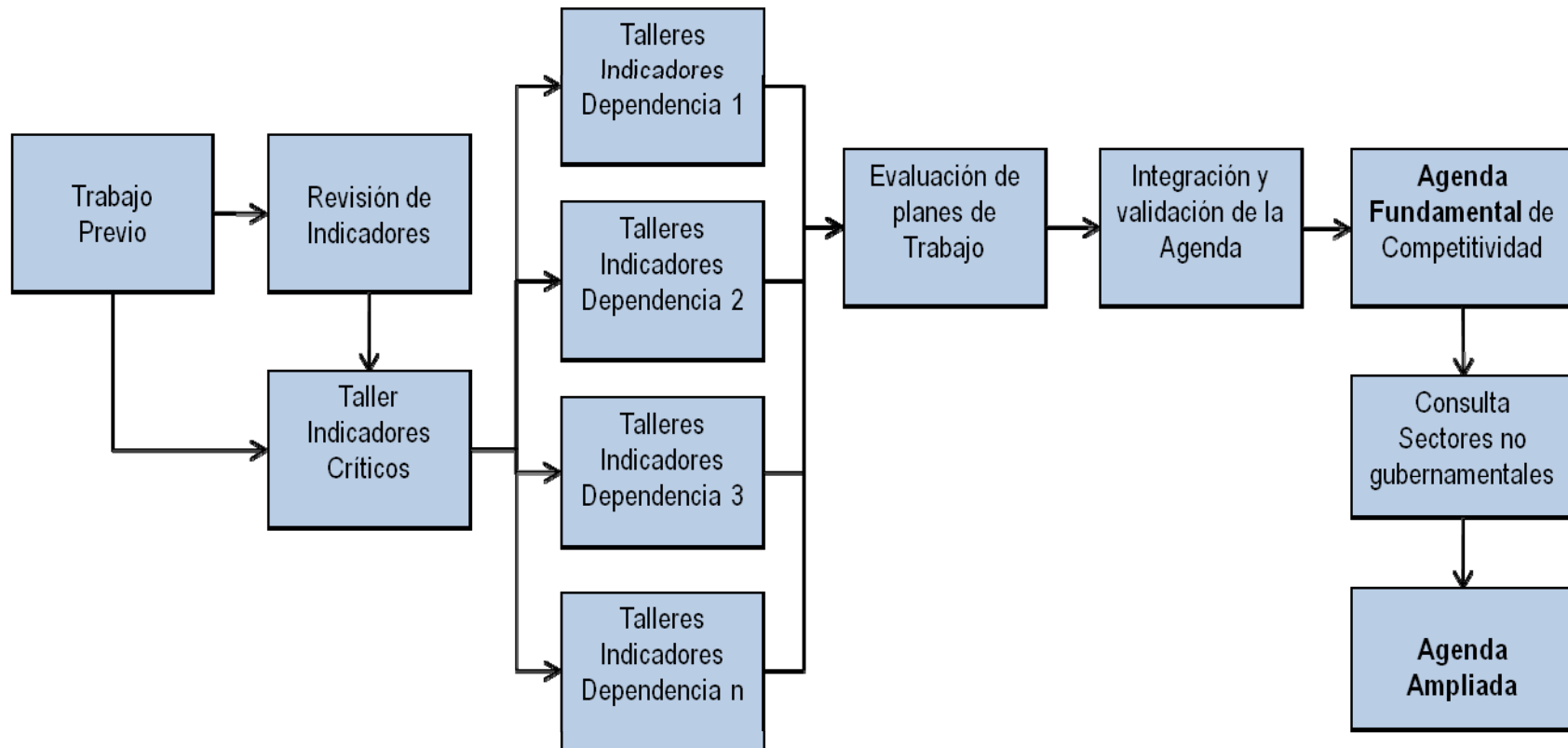
Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



Proceso de elaboración



Organización de los Estados Americanos



TECNOLÓGICO DE MONTERREY



16:00 a 17:00

Conclusiones y Reflexiones Finales



Organización de los
Estados Americanos



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®





**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

TALLER REGIONAL DE COMPETITIVIDAD

LA COMPETITIVIDAD SUBNACIONAL: UNA AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Mtra. Marcia Campos

7, 8 y 9 de Junio de 2011, San Pedro Garza García, N. L., México



Organización de los
Estados Americanos

