



**uniatec**®  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“Análisis del *Plan Maestro de Desarrollo Municipal* en la línea  
estratégica de Competitividad y Desarrollo Económico”**

**PRESENTADO POR:**

**BAYRON SERRANO**

**SERGIO CLAROS**

**CATEDRÁTICA Y ASESORA DE PROYECTO:**

**LICENCIADA CLAUDETTE CUBERO**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C.A**

**SEPTIEMBRE, 2019**

## Índice de Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>V</b>
<b>Capítulo I. Metodología .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Descripción de la Investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Tipo de la Investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Justificación de la Investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Hipótesis y Variable de la Investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Pregunta de la Investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5.1. Preguntas Específicas .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6. Objetivo General.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6.1. Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo II. Marco Teórico .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Políticas Públicas.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1. El Carácter Público de la Política.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2. Conceptos de Políticas Públicas.....</b>	<b>13</b>
<b>2. 1. 2. Método de la Política Pública.....</b>	<b>15</b>
<b>2. 1. 3. Modelo de Bardach .....</b>	<b>15</b>
<b>2. 1. 3.1. Definición del Problema Público .....</b>	<b>15</b>
<b>2. 1. 3.2. Obtención de la Información .....</b>	<b>16</b>
<b>2. 1. 3.3. Construcción de Alternativas.....</b>	<b>17</b>
<b>2. 1. 3.4. Selección de Criterios.....</b>	<b>17</b>
<b>2. 1. 3.5. Proyección de los Resultados .....</b>	<b>19</b>
<b>2. 1. 3.6. Confrontación de Costos .....</b>	<b>19</b>
<b>2. 1. 3.7. Decida.....</b>	<b>19</b>
<b>2. 1. 3.8. Contar la Historia .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Gobierno Abierto .....</b>	<b>20</b>

<b>2.2.1. Características de un Gobierno Abierto .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Innovación Pública.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Concepto de Plan Maestro de Desarrollo Municipal .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.1. Líneas Estratégicas Principales y Construcción del Plan Maestro de Desarrollo Municipal .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2. Objetivos para la preparación del Plan Maestro de Desarrollo Municipal .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.3. Visión estratégica del Plan Maestro de Desarrollo Municipal .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.4. Misión estratégica del Plan Maestro de Desarrollo Municipal .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5. Componentes del Plan Maestro de Desarrollo Municipal.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.3. Componente 5: Plan de Desarrollo Económico .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.3.1 Objetivo 01 Resiliencia Económica – Economía Regional Diversificada .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.3.1.1. Promover el Desarrollo Comercial de Mayoreo y Menudeo .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.3.1.1.2. Apoyar a los Sectores Industriales Secundarios más Fuertes .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.3.1.1.3. Promover el Desarrollo de Empresas Locales Pequeñas .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.3.1.1.4. Procurar Oportunidades de Turismo.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.3.1.1.5. Fomentar Iniciativas Conjuntas de Desarrollo Económico.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.3.1.1.6. Apoyar el Desarrollo Económico .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.3.1.1.7. Desarrollo de Habilidades y Conocimiento.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.3.1.1.8. Desarrollar Habilidades Localmente.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.3.1.1.9. Habilitar una Cultura de Innovación .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.1.1.10. Apoyar el Desarrollo de la Mano de Obra .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.1.1.11. Suministro de Energía Eléctrica .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.1.1.12. Emprendimiento de Alto Impacto – Startups .....</b>	<b>36</b>
<b>2. 5. 1.2. Objetivo 02: Cultura, Patrimonio y Diversidad Floreciente .....</b>	<b>36</b>
<b>2. 5. 1.2.1. Celebrar la Diversidad Cultural .....</b>	<b>37</b>
<b>2. 5. 1.2.2. Conservar Áreas de Importancia Cultural e Histórica .....</b>	<b>37</b>
<b>2. 5. 1.3. Objetivo 03: Arte y Cultura Vibrante .....</b>	<b>37</b>
<b>2. 5. 1.3.1. Apoyar Programas, Servicios e Instalaciones Artísticas y Culturales .....</b>	<b>38</b>
<b>2. 5. 1.3.2. Fomentar Iniciativas de Arte Público .....</b>	<b>38</b>
<b>2. 5. 1.3.3. Promover Eventos y Festivales Públicos .....</b>	<b>38</b>
<b>2. 5. 1.3.4. Mejorar la Colaboración con la Comunidad Artística .....</b>	<b>39</b>
<b>2. 5. 1.3.5. Apoyar al Talento Joven en la Región.....</b>	<b>39</b>

2. 5. 1.3.6. Posicionar a San Pedro Sula como Actor Nacional e Internacional.....	40
<b>Capítulo III. Hallazgos.....</b>	<b>41</b>
3.1. Evolución del PMDM en Competitividad y Desarrollo Económico desde el 2014.....	41
3.2. Indicadores de Competitividad y Desarrollo Económico a Nivel de Ciudad.....	42
3.2.1. Doing Business Subnacional en San Pedro Sula.....	43
3.3. Comparativo del Componente 5: Plan de Desarrollo Económico y el Modelo de Bardach..	44
3.4. Análisis final del PMDM en Competitividad y Desarrollo Económico .....	50
<b>Conclusiones .....</b>	<b>52</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 1. Formatos de Entrevistas para la Investigación. ....</b>	<b>63</b>
Anexo 1.1. Formato de Entrevista – Cámara de Comercio Industrias Cortés.....	63
Anexo 1.2. Formato de Entrevista – Universidad Tecnológica Centroamericana .....	64
Anexo 1.3. Formato de Entrevista – Gerencia de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula.....	64
<b>Anexo 2. Resultados de Entrevistas para la Investigación. ....</b>	<b>65</b>
Anexo 2.1. Entrevista – Cámara de Comercio Industrias Cortés.....	65
Anexo 2.2. Formato de Entrevista – Universidad Tecnológica Centroamericana .....	68
Anexo 2.3. Formato de Entrevista – Gerencia de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula.....	70
<b>Glosario .....</b>	<b>73</b>

## Índice de Tablas y Figuras

<b>Tabla de Contenido 1. <i>Variables de la Investigación</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla de Contenido 2. <i>Conceptos de Políticas Públicas</i> .....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla de Contenido 3. <i>Selección de Criterios</i> .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 1. <i>Aspectos de “Contar la Historia”</i> .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2. <i>Construcción del PMDM</i> .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 3. <i>Componentes del PMDM</i> .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4. <i>Evolución del PMDM en Competitividad y Desarrollo Económico</i> .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 5. <i>Proceso de Auditoria en Competitividad y Desarrollo Económico.</i> .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla de Contenido 4. <i>Elaboración del PMDM con relación al Modelo de Bardach</i> .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla de Contenido 5. <i>Cumplimiento del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” con relación al Modelo de Bardach</i> .....</b>	<b>47</b>

## **Introducción**

La historia reciente de la ciudad de San Pedro Sula y su desarrollo en las últimas décadas la han posicionado como “La Capital Industrial de Honduras” y es que su competitividad y desarrollo económico han constituido elementos de adaptabilidad en condiciones externas y ha tenido un enfoque de buscar oportunidades de mayor participación económica en el país.

Los incentivos a la producción y la atracción a la inversión extranjera han sido las temáticas principales en el enfoque de los Planes de Gobierno Municipal en estas últimas décadas, sin embargo, a partir del año 2017, se emplea el “Plan Maestro de Desarrollo Municipal” donde se añade un enfoque de innovación pública y otros componentes importantes rumbo a un enfoque de la celebración de los 500 años de la ciudad de San Pedro Sula, bajo el título de “Ciudad Inteligente o Smart City”.

Por lo que bajo la siguiente investigación se tomaran estos pilares u objetivos principales del Plan Maestro de Desarrollo Municipal bajo un análisis de cumplimiento de las condiciones de competitividad y desarrollo económico, tomando en cuenta los avances desde su ejecución en el entorno construido de la actividad económica en el Municipio.

## **Capítulo I. Metodología**

### **1.1 Descripción de la Investigación**

La siguiente investigación se pretende analizar el cumplimiento en la línea estratégica de “Competitividad y Desarrollo Económico” dentro del Plan Maestro de Desarrollo Municipal. Tomando en cuenta que la implementación de dicho plan es reciente y se pretende obtener resultados finales a largo plazo de aproximadamente 25 años, se tomó como referencia el objetivo de competitividad y desarrollo económico debido a la importancia que tiene San Pedro Sula como la ciudad más industrializada del país siendo también la mayor generadora económica de Honduras, aportando el 40% de su PIB según cifras de la división de investigación y estadística municipal (DIEM). Por otra parte, el plan se compone de objetivos y componentes de innovación pública para convertir la ciudad de San Pedro Sula en una Smart City.

### **1.2. Tipo de la Investigación**

La presente investigación pretende analizar el cumplimiento de los objetivos de competitividad y desarrollo económico del plan maestro de desarrollo municipal, se afirma de carácter cualitativo, puesto que una investigación cualitativa se denomina a la que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014, P 7). En sincronía se categoriza como descriptiva porque se enfoca en el estudio del tema de investigación que es el objetivo de competitividad y desarrollo económico en un segmento demográfico determinado , en este caso la ciudad de San Pedro Sula sin cubrir el por qué ocurre el mismo.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La importancia de este proyecto de investigación se destaca pretendiendo analizar el cumplimiento de las políticas públicas implementadas en base a los objetivos de competitividad y desarrollo económico, que se encuentran dentro del plan maestro de desarrollo municipal por la municipalidad de San Pedro Sula. Es pertinente el presente tema de investigación debido al desconocimiento generalizado de la población acerca de las políticas públicas que se aplican en la ciudad, además de fortalecer el acceso de información y la participación ciudadana con dicha investigación. Realizando este proyecto se estará analizando las iniciativas descritas de dicho objetivo o pilar de dicho “plan maestro” desde su inicialización desde el 2017.

### **1.4. Hipótesis y Variable de la Investigación**

Sampieri (2014) afirma que “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (P. 104). Tomando en cuenta lo anterior, para la presente investigación se idéntica como hipótesis:

H1: Según la línea estratégica de competitividad y desarrollo económico del Plan Maestro de Desarrollo Municipal, en la ciudad de San Pedro Sula se está ejecutando en cumplimiento dicho objetivo.

H0: Según la línea estratégica de competitividad y desarrollo económico del Plan Maestro de Desarrollo Municipal, en la ciudad de San Pedro Sula no se está ejecutando en cumplimiento dicho objetivo trazado.

Se definen las variables bajo en la siguiente tabla de contenido:

**Tabla de Contenido 1. Variables de la Investigación**

Variables	Definiciones	Operatividad
Variable independiente: Componente 5: Plan de desarrollo económico	El componente 5: que es el plan de desarrollo económico es uno de los componentes del plan maestro de desarrollo municipal de la ciudad de San Pedro Sula que tiene una proyección de 25 años, consta de 3 objetivos y cada objetivo tiene sus características específicas para la ejecución y el cumplimiento del componente de desarrollo económico.	El Componente 5: Plan de desarrollo económico, pertenece al Plan Maestro de Desarrollo Municipal como parte operativa de la línea estratégica de Competitividad y Desarrollo Económico.
Variable dependiente: Cumplimiento del plan de desarrollo económico	Se analizara el cumplimiento del componente 5 cuyo nombre es “plan de desarrollo económico” que está dentro del plan maestro de desarrollo municipal, se identificara su cumplimiento desde el año 2017 hasta la actualidad 2019, ya que tiene una duración a largo plazo de 25 años.	Indicadores externo e internos : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doing Business Subnacional</li> <li>• El Plan Operativo Anual de Competitividad (POAC)</li> <li>• Modelo de Bardach</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **1.5. Pregunta de la Investigación**

¿Cuál ha sido el cumplimiento del objetivo de competitividad y desarrollo económico en cuanto a las políticas públicas implementadas en el Plan de Desarrollo Económico del Plan Maestro de Desarrollo Municipal por parte de la Municipalidad de San Pedro Sula?

### **1.5.1. Preguntas Específicas**

¿Según el PMDM como se define desarrollo económico?

¿Según el PMDM como se define competitividad?

¿Cuál es el enfoque de desarrollo económico y competitividad en el PMDM?

¿Cuáles son los objetivos del plan de desarrollo económico en el PMDM?

¿Cuáles son las herramientas de cumplimiento del Plan de Desarrollo Económico en relación al PMDM?

## **1.6. Objetivo General**

Analizar el cumplimiento de la línea estratégica de competitividad y desarrollo económico dentro Plan Maestro de Desarrollo Municipal en la ciudad de San Pedro Sula desde el año 2017 hasta la actualidad.

### **1.6.1. Objetivos Específicos**

- Describir el concepto de competitividad y economía según el PMDM, así como el enfoque que detalla en su marco de presentación.
- Identificar los objetivos del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico”.
- Identificar las estrategias del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico”.
- Analizar las herramientas de cumplimiento Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” en relación al PMDM
- Identificar si los objetivos descritos son efectivos según las herramientas de cumplimiento.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

El cumplimiento de las políticas públicas efectivas es fundamental para los gobiernos en la búsqueda de resolver los principales problemas de la sociedad, en este caso, se traslada dicho concepto a un gobierno local. A partir del año 2014, la Municipalidad de San Pedro Sula estructura un Plan Maestro de Desarrollo Municipal con principios, objetivos y componentes orientados a convertir a la Ciudad de San Pedro Sula en una ciudad inteligente bajo el ordenamiento de un Gobierno abierto y la implementación de innovación pública.

El siguiente capítulo se enfoca en el objetivo o línea estratégica de desarrollo económico y competitividad, con la finalidad de describir su enfoque, componentes y las herramientas que verifican el cumplimiento de dicha línea estratégica. Se tomará en cuenta los diversos sectores y entidades que contribuyen a dicho cumplimiento en el enfoque multisectorial del Plan Maestro de Desarrollo Municipal, destacando así a organismos gubernamentales y no gubernamentales, empresa privada, academia y sociedad civil.

### **2.1. Políticas Públicas**

El concepto de políticas públicas varía según la definición o el autor, ya que desde su primera referencia en la década de los cincuentas a la actualidad, muchos otros elementos se adhieren, tomando en cuenta que erróneamente se piensa que solo los gobiernos centrales hacen uso o implementación (Aguilar Astorga, 2009, p.2) menciona también que en esa misma década, Harold Laswell la define como “Disciplinas que se ocupan de explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas con base científica, interdisciplinaria y al servicio de gobiernos

democráticos”, mucho después en 1971 se agregaría: “el conocimiento del proceso de decisión y el conocimiento en el proceso de decisión” (Aguilar Astorga, 2009, p.5).

Tomándose en cuenta las capacidades o competencias de quien las estructura y posteriormente quien las aplica, específicamente, profesionales que inciden en la toma de decisiones públicas, así como también las capacidades o competencias de poder inventar, formular o crear una teoría o practica confiable basándose en el estudio y análisis de política.

### **2.1.1. El Carácter Público de la Política**

Entre las aportaciones fundamentales de las políticas públicas es tomar lo esencial del carácter público en las políticas, es decir, la intervención de actores diferentes al gubernamental en las políticas pero que tienen una correlación en la toma de decisiones públicas como ser: los sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, empresas, iglesias y otras comunidades.

### **2.1.2. Conceptos de Políticas Públicas**

Tal como se mencionó anteriormente el concepto de políticas públicas ha tenido una transformación de casi 70 años, por lo que mencionamos los conceptos de algunos autores posteriores al concepto de referencia de 1950.

**Tabla de Contenido 2. Conceptos de Políticas Públicas**

AUTOR	CONCEPTO
Charles Lindblom	Se refiere a los procesos, decisiones y resultados, pero sin que ello excluya conflictos entre intereses presentes en cada momento, tensiones entre diferentes definiciones del problema a resolver, entre diferentes racionalidades organizativas y de acción, y entre diferentes perspectivas. Estamos ante un panorama pleno de poderes en conflicto, enfrentándose y colaborando ante opciones específicas. (“Usable knowledge: Social science and social problem solving” Yale University Press – 1979)
Joan Subirats	Es la norma o conjunto de normas que existen sobre una determinada problemática así como el conjunto de programas u objetivos que tiene el gobierno en un campo concreto. (Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Madrid. INAP. 1989)
Giandomenico Majone	Es una actividad de comunicación pública y no solo de una decisión orientada a la efectucción de metas (...) es también todo el conjunto de actividades “postdecisionales” o “retrospectivas” que buscan aportar “evidencias, argumentos y persuasión” (Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas. México, D. F.: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. y Fondo de Cultura Económica. 1989.)
Banco Interamericano de Desarrollo BID	Intercambios complejos entre actores políticos a través del tiempo (La Política de las Políticas Públicas. Progreso económico y social para América Latina. Informe 2006)
Manuel Tamayo Sáenz	Son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. (“El análisis de las políticas públicas”, La nueva administración pública, Rafael Bañón y Ernesto Castillo, Madrid, Alianza editorial 1997)
Luis Fernando Aguilar Villanueva	Decisiones de gobierno que incorporan la opinión, la participación, la corresponsabilidad y el dinero de los privados, en su calidad de ciudadanos electores y contribuyentes. (Aguilar, L. (1993). Antologías de Política Pública, México, Porrúa. Varias ediciones)

Fuente: Aguilar Astorga, C. R. (Septiembre de 2009). EUMED. ¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas?

## **2. 1. 2. Método de la Política Pública**

A pesar de que los conceptos anteriores se complementan entre sí a través del tiempo entendemos como método o modelo de la política pública se refiere a las fases, haciendo referencia a cada uno de los distintos estados sucesivo del proceso de las políticas, basándose en una secuencia lógica y de construcción, destacando que el proceso o el ciclo previo de las políticas públicas varían según el método implementado por el autor. Sin embargo para llevar a ejecución dicha secuencia lógica y de construcción debe someterse a un modelo, en este caso será el “Modelo de Bardach”.

## **2. 1. 3. Modelo de Bardach**

El modelo de Bardach o Eugene Bardach, propone ocho pasos para el análisis de las políticas públicas, como propuesta de condensar dicha secuencia lógica mencionada anteriormente en una manera sencilla y útil.

### **2. 1. 3.1. Definición del Problema Público**

Definir el problema es el elemento principal en el diseño de políticas públicas, ya que es la fase donde se define o delimita de manera correcta el problema que debe ser atendido pero que a su vez se a un problema de carácter público, por ello es importante marcar la diferencia entre un problema y un problema público.

Los problemas como tal, son todo tipo de situaciones que nos genera cierta incomodidad, trasladado eso a un ambiente social, son los que afectan directamente al bien común, que si bien

no afectan a toda la ciudadanía, si a una gran parte de ella, por ejemplo: desempleo, migración, violencia, epidemias...etc.).

Por consiguiente, un problema público es contemplar una parte cuantitativa, considerando cuestiones técnicas que nos ayuden a diseñar la solución del problema para lo cual se formulan algunas preguntas:

- ¿En qué consiste el problema?
- ¿Contamos con los elementos necesarios para resolverlo?
- ¿Quiénes están involucrados en dicho problema?
- ¿Cómo podemos resolverlo?
- ¿Es suficiente el presupuesto con el que contamos?
- ¿Qué podemos proponer que no se haya propuesto ya?
- ¿Cuál es la cobertura que podemos atender?
- ¿Cuáles son las metas esperadas?

Finalmente, después de considerar las preguntas anteriores, se define el problema, sin embargo, no debe incluir una solución implícita que escape por un descuido semántico, hay que limitar la definición a una descripción y dejar abierta la búsqueda de soluciones.

### **2. 1. 3.2. Obtención de la Información**

La información es necesaria para evaluar la naturaleza y la extensión de los problemas, para evaluar las características particulares de la situación específica que la política pretende estudiar y evaluar las políticas que se han considerado que podría funcionar que otras personas han evaluado en situaciones aparentes o similares.

### **2. 1. 3.3. Construcción de Alternativas**

Llamamos por alternativas a aquellas acciones que se toman para la solución del problema público elegido, podemos decir que son los escenarios a delimitar, buscando siempre la solución del problema, sin importar si es la mejor diseñada o favorable, se realiza una lista de todas las alternativas a considerar durante el análisis, elegir una alternativa significa que la elección implica descartar otra y otras veces significa que una acción más de política que podría ayudar a resolver el problema, quizá en conjunción con otras alternativas.

### **2. 1. 3.4. Selección de Criterios**

Una vez propuestas las alternativas, se continúa el proceso más complicado, la selección de la alternativa adecuada, para esto tomamos en cuenta el análisis del costo-beneficio (gastar menos con mejores resultados) y por otra parte los problemas sociales no pueden ser abordados de esta forma por lo que se aplican conceptos como la justicia, equidad, igualdad, bien común, el mismo Bardach propone algunas herramientas, enfoques y criterios:

**Tabla de Contenido 3. Selección de Criterios**

Herramienta	Enfoque	Criterio
<p><b>Costo Beneficio:</b> Permite que los recursos y los resultados sean proporcionados.</p> <p><b>Costo Eficacia:</b> Considera a los recursos e intenta encontrar las mejores formas de hacer uso de ellos.</p>	<p><b>Ponderación:</b> Consiste en dejar que los procesos gubernamentales y políticos que ya existen efectúen dicha ponderación.</p> <p><b>Imposición de Solución:</b> Se modifica sin remplazar la ponderación acordada considerando una determinada concepción filosófica o política.</p>	<p><b>Legalidad:</b> Una política viable no debe violar los derechos constitucionales, estatuarios o ley común.</p> <p><b>Aceptabilidad Política:</b> Debe ser viable y por ende, aceptable, se valoran las fuerzas de cada actor involucrado ya que puede ser o no una buena alternativa dependiendo del actor.</p> <p><b>Solidez:</b> Debe ser lo suficientemente sólida para que el resultado de la política sea satisfactoria.</p> <p><b>Perfectibilidad:</b> Son las que se adaptan más rápido al entorno en el que se ejecutan y dar el máximo beneficio social sin fracasar al momento de implementarse.</p> <p><b>Programación Lineal:</b> Es una técnica que sirve para optimizar la elección cuando se tiene un objetivo principal una función y pocos recursos que maximizar.</p>

Fuente: Aguilar, A., & Lima, F. (2009, septiembre). ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN LAS POLÍTICAS

PÚBLICAS? Recuperado 27 de agosto de 2019, de Eumed website:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm>

### **2. 1. 3.5. Proyección de los Resultados**

Para realizar una proyección se debe contar con cierto tipo de información, pero esta se obtiene únicamente de la experiencia con otras políticas similares, por tanto, es importante imaginarse todas las contrariedades posibles, entre más escenarios se elaboren más cerca del resultado esperado es la proyección.

### **2. 1. 3.6. Confrontación de Costos**

Se toma a consideración la cantidad de personas o la cobertura para poder sustentar la política implementada, el análisis de costos será buscando el mínimo aceptable en cada una de las alternativas evaluadas.

### **2. 1. 3.7. Decida**

Se verifica que tan bien realizado está el trabajo hasta esta fase, por lo tanto hay que decidir qué acción tomar, teniendo claro que es lo más importante de la política que se pretende aprobar, tomando la decisión de la alternativa más acorde al problema.

### **2. 1. 3.8. Contar la Historia**

El anterior es el punto podría considerarse como el más importante, sin embargo, este es el más complicado, ya que dependiendo de la forma en la que se cuenta la historia depende si se acepta o no la política propuesta, si cubre con los objetivos, metas y si todos los estudio

analizados son acordes a las necesidades de la población que se estableció al principio y si los efectos esperados son los que verdaderamente se desean. Bardach propone algunos aspectos importantes:

**Figura 1. Aspectos de “Contar la Historia”**



Fuente: Aguilar, A., & Lima, F. (2009, septiembre). ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS? Recuperado 27 de agosto de 2019, de Eumed website:  
<http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm>

## 2.2. Gobierno Abierto

A continuación se establece la definición de gobierno abierto que ayudara a comprender el concepto de una mejor manera:

“El Gobierno Abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de la burocracias estatales.” Ramírez Alujas, Álvaro (2011)

El gobierno abierto resulta ser una herramienta que se caracteriza por tener elementos esenciales como la participación ciudadana, transparencia y acceso a la información pública y colaboración entre diferentes actores como la sociedad civil, la empresa privada y las autoridades gubernamentales.

### **2.2.1. Características de un Gobierno Abierto**

Tomando en cuenta los pilares anteriores el concepto de gobierno abierto posee características que se estructuran mediante a un ecosistema de desarrollo:

- Transparencia y acceso a la información pública
- Colaboración
- Participación

La transparencia y acceso a la información pública se basa en la visualización de datos e información recopilada y en la creación de portales con datos abiertos, esto permitiendo una comunicación eficaz con la sociedad civil. La colaboración es el co-diseño de políticas públicas y la co-creación del valor público, entran en escena distintos sectores en el momento de poder rediseñar políticas públicas. La participación es brindar nuevos modelos de gestión y servicios públicos y organizar y promover asociaciones, este caso la sociedad civil, la empresa privada y el estado mismo.

Dicho ecosistema de desarrollo de gobierno abierto tiene como responsabilidad la organización de debates públicos y las consultas ciudadanas, esto como otra herramienta de fortalecimiento de participación ciudadana.

### **2.3. Innovación Pública**

La adaptación de la administración pública producto de los cambios sociales y todos tipo de cambios que hagan que la relación entre ciudadano-administración cambie, los cuáles ocasionan que la administración pública tengan que desarrollar los mecanismos necesarios y óptimos para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una nueva manera. (Martínez, 2013)

"La innovación llevada al ámbito público es una forma efectiva de crear valor para los ciudadanos. " (Céspedes, 2014). Es necesario generar sistemas permanentes de innovación al interior de los Estados para replicar a gran escala iniciativas que permiten aumentar la eficiencia y calidad de los servicios públicos, mejorando así la calidad de vida de la población. Analizando la historia, el concepto aparece como respuesta a crisis y movimientos sociales. Algunos indican que nace luego de la crisis financiera del 2007 en los países europeos y latinoamericanos, dado que ocasiona que la ciudadanía despierta y comienza a cuestionarse si el gobierno debe funcionar bajo modelos definidos hace muchos años.

Se debe hablar en términos de innovación pública en el sector público y no en la administración pública. Porque cuando se habla de administración pública se tiende a pensar en los administrativos del gobierno central, mientras que hablar del sector público permite que se pueda identificar todo lo que se caracterice como público (empresas públicas, instituciones, ONGs...). Se presenta tres tipos de innovación pública:

- Innovación disruptiva
- Innovación abierta, inspirada en el modelo de Henry Cherbrough

- Usuario como innovador

Podemos concluir en que “La innovación es una forma de gestionar que cuestiona de modo creativo y lateral las formas respecto de cómo hacemos las cosas con un único objetivo: incrementar la capacidad de generar valor público y dar respuesta a los ciudadanos y a las necesidades de los sistemas democráticos” (p.30).

## **2.4. Concepto de Plan Maestro de Desarrollo Municipal**

El Plan Maestro de Desarrollo Municipal (PMDM) para la Municipalidad de San Pedro Sula es la respuesta a una serie de necesidades y áreas de oportunidad que han acumulado a través de los últimos años, que tiene como responsabilidad ser atendida de forma integral y mediante acciones oportunas y eficaces, el PMDM es también es una medida estructurada y que pretende implementar un conjunto de estrategias coherentes e integradas.

El PMDM de la Municipalidad de San Pedro Sula es un elemento clave en la plataforma definida por “la Visión de País para Honduras hacia el año 2038”, “El Plan de Nación para el periodo 2010-2022” y el “Programa Honduras 2020”. (Plan Maestro de Desarrollo Municipal, 2014, p.5)

### **2.4.1. Líneas Estratégicas Principales y Construcción del Plan Maestro de Desarrollo Municipal**

El PMDM a su vez cuenta con tres líneas estratégicas principales para su construcción, como resultado de la recopilación de información y la estructuración de los pilares y componentes del PMDM, dichas líneas estratégicas son: el medio ambiente, la planificación y renovación de desarrollo urbano y la competitividad y economía.

El tema del medio ambiente se orienta hacia la búsqueda de un equilibrio con el entorno natural, tomando en cuenta la industrialización que ha tenido San Pedro Sula a través de los últimos años y esto como pone en peligro nuestra principal fuente de recursos naturales: La Cordillera del Merendón.

La planificación y renovación de desarrollo urbano está orientado al principio de equidad que aspira la sociedad, es un enfoque de calidad de vida que se ofrece a la población humana dentro de la jurisdicción territorial del Municipio y su interrelación con necesidades como: seguridad, salud, vivienda, servicios básicos, movilidad, educación, cultura, recreación, convivencia social y participación comunitaria.

La Competitividad y Economía constituye el elemento de adaptabilidad a condicionantes externas que mantienen o incrementan la atractividad comparativa de un sitio respecto a otro. El enfoque es principalmente hacia las oportunidades económicas de San Pedro Sula, por otra parte contempla también el apoyo a la competitividad individual y de grupo como base económica, la eficiencia, equidad en el sistema fiscal, incentivos a la productividad e innovación y las oportunidades de inversión. (Plan Maestro de Desarrollo Municipal, 2014, p.7)

La construcción del PMDM se respalda en la competitividad económica del municipio para así consolidar a San Pedro Sula y a la Zona Metropolitana del Valle de Sula como el centro industrial y de servicios más importantes de la zona norte.

**Figura 2. Construcción del PMDM**



Fuente: Plan Maestro de Desarrollo Municipal, 2014.

#### **2.4.2. Objetivos para la preparación del Plan Maestro de Desarrollo Municipal**

El Plan Maestro de Desarrollo Municipal considera las condiciones actuales y el entorno circundante de la ciudad de San Pedro sula, incluyendo la Zona Metropolitana del Valle de Sula (ZMVS) así como las tendencias de desarrollo contemporáneas que requieren soluciones de todos los sectores.

Bajo el contexto anterior, el proceso de preparación se apoya en procesos de planificación estratégica, involucramiento sectorial y participación de los ciudadanos sampedranos, de acuerdo a esto los objetivos de preparación son los siguientes:

1. Enfocar políticas, estrategias y programas del PMDM hacia la persona humana, para proveer un entorno de mejor calidad de vida.

2. Enfatizar la necesidad de orden en la planificación del territorial y ambiental de la Municipalidad para asegurar un entorno seguro y sostenible para las generaciones futuras.
3. Definir las políticas de planificación del área urbana y rural
4. Brindar opciones factibles e asentamiento a los grupos de menores ingresos para que se unan al crecimiento ordenado de la ciudad dentro de los parámetros urbanos y rurales establecidos.
5. Fomentar el potencial de desarrollo económico local con base a un nuevo modelo de desarrollo económico
6. Procurar un equilibrio en la oferta de oportunidad de empleo orientando a la dinámica migratoria regional con seguridad y certidumbre.
7. Fortalecer el desarrollo institucional para el buen gobierno, enfocado en aspectos de administración, gestión presupuestaria, planificación del desarrollo municipal, gobierno local y transparencia.
8. Explorar innovaciones institucionales que favorezcan la creación de la unidad especializada que implemente el PMDM con seguimiento y evaluación constantemente.
9. Definir la cartera de proyectos para el desarrollo de infraestructura.
10. Implementar los recursos a fin de que dicho plan maestro sea consolidado en el Sistema Unificado de Registro (SURE), el Sistema Nacional de Información Territorial (SINIT) y el Registro de Normativa de Ordenamiento Territorial (RENOT). (Plan Maestro de Desarrollo Municipal, 2014, p.29)

### **2.4.3. Visión estratégica del Plan Maestro de Desarrollo Municipal**

La Visión del Plan Maestro de Desarrollo Municipal para San Pedro Sula es hasta el año 2042, empezando desde 2017 lo cual tiene una duración de 25 años y expresa un claro compromiso de la comunidad sampedrana por obtener un patrón de desarrollo integralmente sostenible. Es cierto que el plan consta del enfoque tradicional del desarrollo sostenible que procura un equilibrio entre los ejes del medio ambiente, competitividad y economía, planificación y renovación de desarrollo urbano. Sin embargo el concepto de desarrollo sostenible para San Pedro Sula ubica a la persona y su calidad de vida como el último objetivo deseado. En ese sentido el equilibrio mencionado anteriormente entre los ejes, está orientado a reconocer la influencia inherente que ejerce la calidad del entorno, ya sea natural o artificialmente construido, sobre la salud integral ya sea física o mental de las personas.

A lo que se aspira con el desarrollo del plan es que la comunidad sampedrana para el año de 2042 es la transformación de San Pedro Sula en una ciudad inteligente o también conocida como Smartcity. El plan fue elaborado tomando como referencia procesos en ciudades de Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia, para identificar los elementos esenciales y aplicarlo en San Pedro Sula. Se concluye que sea reconocida como ciudad “inteligente” se debe manifestar a través de mejores decisiones colectivas que mejoren la calidad de vida a nivel plural e individual. Si bien la aplicación de la tecnología no es un elemento condicionante para ser una ciudad inteligente, si es una ventaja para un mayor flujo de información confiable para la comunidad. Dicho lo anterior el Plan Maestro de Desarrollo Municipal está orientado a la combinación de elementos y principios para lograr un entorno seguro, saludable e inteligente para los sampedranos. (Plan Maestro de Desarrollo Municipal, 2014, p.62)

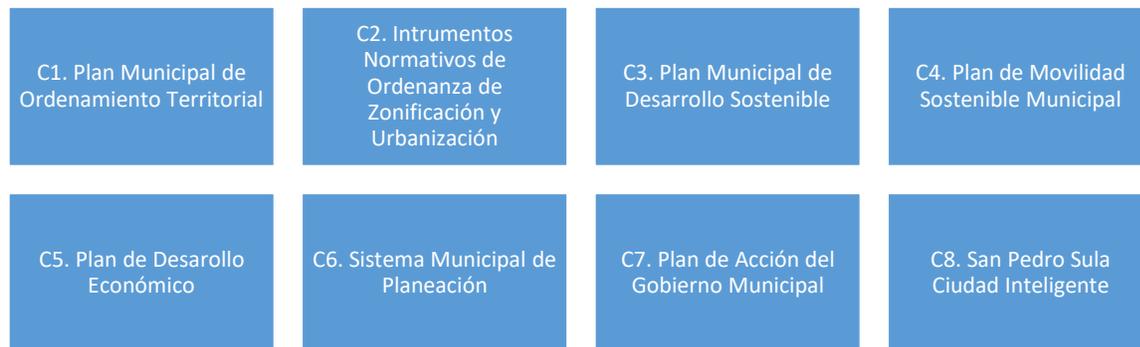
#### **2.4.4. Misión estratégica del Plan Maestro de Desarrollo Municipal**

La misión del Plan Maestro de Desarrollo Municipal consta en planificar, orientar y definir el desarrollo de San Pedro Sula de manera sostenible, de igual manera de forma participativa e incluyente teniendo como fin primordial la persona humana. Con ello se mejorara la calidad de vida, obteniendo condiciones de crecimiento y modernidad para transformar a la ciudad de San Pedro Sula en una ciudad inteligente, resiliente, responsable con el medio ambiente y más competitivo. (Plan Maestro de Desarrollo Municipal, 2014, p.62)

#### **2.5. Componentes del Plan Maestro de Desarrollo Municipal**

Con la planificación y la investigación previa se consideró la creación de un diseño conformado por 8 componentes, considerando las implicaciones profundas del aspecto multisectorial, implementando el valor tecnológico, el involucramiento de los ciudadanos, el desarrollo de políticas y administración de recursos y servicios, viviéndose los primeros 7 componentes en 7 planes estructurales y el último y octavo componente en la ejecución para la implementación de una ciudad inteligente o Smart City.

**Figura 3. Componentes del PMDM**



Fuente: Plan Maestro de Desarrollo Municipal, 2014.

### **2.5.3. Componente 5: Plan de Desarrollo Económico**

Tomando en cuenta lo anterior, se destacan un conjunto de objetivos que componen “el Plan de Desarrollo Económico” que está estrechamente relacionado al objetivo general de Competitividad y Desarrollo Económico de esta investigación. Dichos objetivos son específicos al Componente 5: Plan de Desarrollo Económico y detallan a su vez, una serie de estrategias y que son parte importante para la verificación del cumplimiento del componente en general.

#### **2.5.3.1 Objetivo 01 Resiliencia Económica – Economía Regional Diversificada**

La dependencia en una sola industria hace que la economía de San Pedro Sula sea vulnerable a posibles cambios en el mercado, debido a situaciones como la introducción de nueva tecnología, escasez de mano de obra y otras condiciones pueden afectar a la industria a través del tiempo. Se puede decir que la industria maquiladora de exportación es el motor de la economía del municipio en la actualidad, que incluso dicho rubro económico ha hecho que muchos trabajadores de otras partes del país emigren hacia San Pedro Sula. Pero a posibles cambios en la política

macroeconomía del país puede afectar el funcionamiento maquilero en el futuro aunque se estima que seguirá siendo el principal motor económico a futuro de igual manera. El progreso hacia la resiliencia económica requiere que otros sectores se desarrollen con éxito para crear una economía regional y un perfil de empleo más equilibrado y diversificado.

#### **2.5.3.1.1. Promover el Desarrollo Comercial de Mayoreo y Menudeo**

La ciudad de San Pedro Sula es el principal centro económico y de población en el norte de Honduras; su población ronda el millón de habitantes, no obstante su población se incrementa en alrededor de 2.5 millones de personas que residen en el norte del país, en los municipios aledaños de una distancia de 50 km a la redonda. Debido al importante mercado interno comercial y de servicios, incrementan su potencial económico enfocándose en las actividades relacionadas con el comercio local y exterior.

En el sector comercial las brechas o rubros más notables incluyen el alojamiento, las artes, el entretenimiento. Los servicios de salud y educación. Por lo tanto la municipalidad se esforzará para que haya una oferta adecuada de suelo para el desarrollo comercial al mayoreo y al menudeo, se trabajara para atraer y retener negocios que llenen los vacíos o fortalezcan puntos débiles identificados en los sectores comerciales y minoristas.

#### **2.5.3.1.1.2. Apoyar a los Sectores Industriales Secundarios más Fuertes**

Para apoyar el desarrollo del municipio los rubros económicos de manufactura, fabricación y otras industrias secundarias como la construcción y el transporte son necesarios el crecimiento económico del municipio. Dichas industrias traen consigo el beneficio adicional de crear oportunidades de trabajo más variadas para los residentes existentes y futuros. La municipalidad y la industria tienen papeles que desempeñar en iniciativas de mercado focalizadas que pueden ayudar a llevar vacíos identificados en dichos sectores. La municipalidad también atenderá las necesidades de suelo desarrollables que, a su vez, estimularán el desarrollo ordenado de estos sectores industriales. A través de proyectos como la atracción de empresas que generen e integren productos con mayor valor agregado, se permitirá que la estabilidad en el empleo mejore y por tanto las condiciones de remuneración a la población, al compararse con la maquila tradicional

#### **2.5.3.1.1.3. Promover el Desarrollo de Empresas Locales Pequeñas**

Las empresas locales y en particular las pequeñas empresas conocidas MiPymes, desempeñan un papel fundamental en la economía de un municipio, sin embargo, tienen poca representatividad en el perfil económico de San Pedro Sula y son a su vez particularmente vulnerables a los impactos de la delincuencia y a las cargas financieras. La municipalidad brindará prioridad al apoyo para pequeñas empresas y ayudará a asegurar que el espacio disponible para usos comercial y minorista sea accesible. La municipalidad de San Pedro Sula también apoyará el desarrollo de negocios en el hogar, considerará la posibilidad de desarrollar talleres de incubación para pequeñas empresas y ayudará a dichas empresas a acceder al financiamiento proporcionado por agencias nacionales y multilaterales.

#### **2.5.3.1.1.4. Procurar Oportunidades de Turismo**

San Pedro Sula tiene el potencial de incrementar el turismo a través de actividades culturales e históricas, turismo de negocios, ecoturismo, turismo científico y social orientado a la religión, la municipalidad colaborara con la industria turística, los grupos de conservación natural y otros socios para estructurar estrategias turísticas que promueven la creación de nuevas instalaciones y servicios turísticos, aunado al mantenimiento y expansión de las instalaciones recreativas y turísticas existentes, tales como áreas de campamento, áreas de picnic, instalaciones para uso diurno y miradores en puntos escénicos. El parque natural el Merendón ofrece la mejor oportunidad para atraer a turistas. El turismo de negocios ofrece oportunidades únicas de turismo dadas su importancia base industrial y empresarial.

El municipio de Sam Pedro Sula cuenta con infraestructura disponible que sirve de base para ofrecer distintos servicios al visitante, como lo es transporte aéreo, que es caracterizado por ser el de mayor importancia en Honduras, capacidad de alojamiento y alimentación; además de centros de reunión y de convenciones de talla internacional.

Asimismo, al ser una ciudad que por su ubicación estratégica, la infraestructura disponible y su actividad económica, atrae a un importante número de turistas: desde visitantes de negocios y convenciones, hasta turismo recreacional y aventura, los cuales concentran su entrada al país en la ciudad y se distribuyen posteriormente hacia lugares tradicionales turísticos de sol y playa; turistas que registran estadía en el ámbito del municipio.

#### **2.5.3.1.1.5. Fomentar Iniciativas Conjuntas de Desarrollo Económico**

Atender las necesidades, aspiraciones e intereses de todas las comunidades grupos de interés dentro del municipio puede traer mayor influencia o relevancia al desarrollo económico de San Pedro Sula. La municipalidad fomentara esfuerzos colaborativos con los actores clave del municipio y alentara las actividades de desarrollo económico y las oportunidades de capacitación para todos, incluyendo grupos rurales y comunitarios. Las áreas de interés económico pueden incluir desde, educación superior, investigación, turismo, energía alternativa, entre otros.

Algunas de las características que pueden apoyar a lo enunciado anteriormente, es que San Pedro Sula cuenta con infraestructura moderna y en constante crecimiento, así como de servicios de outsourcing para empresas multinacionales. Se cuenta además, con un importante número de población bilingüe para la atención de requerimientos de empresas extranjeras que deseen iniciar operaciones en el municipio.

#### **2.5.3.1.1.6. Apoyar el Desarrollo Económico Rural**

Muchas comunidades rurales tienen el potencial para un crecimiento modesto, incluyendo el desarrollo de pequeñas empresas locales orientadas al turismo rural y ecoturístico. La municipalidad trabajara en colaboración con sus comunidades individuales para asegurar que se atiendan las necesidades y expectativas particulares de cada comunidad. En especial el municipio ayudara a eliminar las barreras para el desarrollo de pequeñas en las comunidades rurales. La disponibilidad de lotes con servicios e infraestructura de apoyo podría beneficiar la actividad

económica de las comunidades rurales y promover el arraigo de estas poblaciones en su lugar de origen.

#### **2.5.3.1.1.7. Desarrollo de Habilidades y Conocimiento**

Las economías líderes están impulsadas por la investigación y la innovación. La capacidad de San Pedro Sula para competir y liderar en la economía mundial estará influenciada por su compromiso de hacer lo mismo. Una cultura de innovación e investigación podría impulsar la expansión sostenible de la industria con apoyos externos a procesos empresariales (BPO) y crear nuevas industrias complementarias de éxito, lo que a su vez puede proporcionar a San Pedro Sula una ventaja competitiva para impulsar su crecimiento económico y social. Las habilidades y el conocimiento ayudan a fomentar la investigación e innovación es aquí donde la municipalidad, trabajando con socios claves, puede marcar la diferencia.

#### **2.5.3.1.1.8. Desarrollar Habilidades Localmente**

Para desarrollar competencias a nivel local, la municipalidad fomentara el desarrollo de la experiencia local requerida por la industria y proporcionara un mejor acceso a la capacitación y el desarrollo de habilidades. Apoyará proyectos conjuntos de investigación e innovación, así como becas, capacitación y programas de pasantías.

#### **2.5.3.1.1.9. Habilitar una Cultura de Innovación**

La invención y comercialización de nuevos productos, servicios, tecnologías y procesos es uno de los principales impulsores de crecimiento económico a largo plazo. Para fomentar una cultura de innovación, la Municipalidad apoyara el desarrollo de centros de innovación para la educación, la investigación y el desarrollo de productos. Además, se esforzará por traer una mayor inversión del sector privado en investigación y desarrollo.

#### **2.5.1.1.10. Apoyar el Desarrollo de la Mano de Obra**

Aprovechar al máximo las oportunidades derivadas del desarrollo económico de la región, contando con una amplia oferta de mano de obra calificada y bilingüe para el desarrollo de negocios y servicios en San Pedro Sula. Bajo este objetivo se pretende apoyar los esfuerzos para identificar las deficiencias laborales, mientras ayuda a desarrollar e implementar iniciativas de atracción, retención y capacitación de mano de obra calificada.

#### **2.5.1.1.11. Suministro de Energía Eléctrica**

En los últimos años la población y la actividad económica en San Pedro Sula han enfrentado interrupciones frecuentes y por largos periodos de tiempo en el suministro eléctrico, recientemente la inversión privada ha incursionado en los segmentos de transmisión y distribución de la energía eléctrica.

Esta condición ha sido un problema que tiene como raíz la falta de recursos la ENEE (Empresa Nacional de Energía Eléctrica) y en la cual se ha descuidado el servicio. Este objetivo pretende establecer una estrecha coordinación con la ENEE y el Gobierno Central para que se faciliten las inversiones requerida y comprometidas para mejorar la calidad de servicio.

#### **2.5.1.1.12. Emprendimiento de Alto Impacto – Startups**

Se pretende proporcionar las bases, tanto físicas como institucionales para apoyar a emprendedores de alto impacto, por lo general, Startups de carácter tecnológico. Fortaleciendo el ecosistema de emprendimiento local, a través de programas de incubación, aceleración, mentoría y la facilidad de aportar capital semilla de alto riesgo. La Oficina de Innovación servirá de vínculo entre emprendedores, municipalidad, sociedad civil, academia y grupo de empresarios.

#### **2. 5. 1.2. Objetivo 02: Cultura, Patrimonio y Diversidad Floreciente**

San Pedro Sula es una Ciudad que cuenta con una gran riqueza natural que se manifiesta a través de sus comunidades nativas y de ascendencia étnica de diversas partes de Honduras, de otras regiones de América y del resto del mundo. El entorno natural de la región está estrechamente ligado al patrimonio cultural, para aquellos grupos que han prevalecido por generaciones, fomentando la danza, la música, el traje nacional, el teatro y las conmemoraciones importantes de cada grupo étnico.

### **2. 5. 1.2.1. Celebrar la Diversidad Cultural**

La Municipalidad pretende promover la diversidad cultural al asociarse con organizaciones culturales y otros grupos de interés para apoyar programas servicios y eventos multiculturales. La Municipalidad también debe acomodar el multiculturalismo a través de los servicios que ofrece, las instalaciones proporcionadas y los proyectos de desarrollo que apoya.

### **2. 5. 1.2.2. Conservar Áreas de Importancia Cultural e Histórica**

Los sitios patrimoniales, edificios históricos y áreas significativas culturalmente conectan a los habitantes y visitantes con el rico legado de la región. En algunos casos, el área de importancia histórica. La Municipalidad pretende apoyar los esfuerzos de los grupos sociales ligados al patrimonio en sus esfuerzos por elaborar inventarios y otras herramientas para ayudar a conservar los sitios tradicionales e históricos, los edificios patrimoniales y las piezas culturales.

### **2. 5. 1.3. Objetivo 03: Arte y Cultura Vibrante**

Bajo este objetivo se impulsa el principio que las artes y la cultura son los principales contribuyentes a la calidad de vida. La infraestructura cultural para las artes comprende una variedad de instalaciones, programas y servicios y busca un balance entre las principales instituciones públicas y las empresas privadas para su apoyo.

### **2. 5. 1.3.1. Apoyar Programas, Servicios e Instalaciones Artísticas y Culturales**

El desarrollo de las artes y la cultura en la región dependerá de los acuerdos de financiamientos compartidos y la colaboración entre el municipio, otros niveles de gobierno y los sectores privados y no gubernamentales. La municipalidad explotará oportunidades para atraer atractivos permanentes a la región, mejorar y ampliar las instalaciones.

### **2. 5. 1.3.2. Fomentar Iniciativas de Arte Público**

El arte público ofrece la oportunidad de compartir y mostrar el rico patrimonio, la cultura y la identidad de la región. La municipalidad incorporará el arte público en los espacios públicos y en los desarrollos del sector público, se asociará con escuelas, instituciones, grupos comunitarios, artistas locales y el sector privado para desarrollar una amplia gama de arte público en todo el municipio.

### **2. 5. 1.3.3. Promover Eventos y Festivales Públicos**

Los eventos y festivales públicos aumentan la exposición a las artes y la cultura entre los habitantes y visitantes; ayudan a inculcar un sentido de comunidad. A partir de la fuerte identidad de la feria juniana, la municipalidad promoverá eventos y festivales públicos en todo el municipio y durante el año. Se procurará la disponibilidad de espacios apropiados con acceso conveniente para las principales atracciones, eventos y festivales como carnavales, celebraciones de grupos nativos y eventos multiculturales. A través de la colaboración con múltiples factores claves, la municipalidad se esforzará por atraer grandes eventos nacionales e

internacionales que estimulen el desarrollo económico local y realcen el perfil de San Pedro Sula. En las comunidades y barrios, la municipalidad apoyara las fiestas de calle y de barrio. Ferias locales y otros eventos que promuevan la interacción y cohesión social.

#### **2. 5. 1.3.4. Mejorar la Colaboración con la Comunidad Artística**

La colaboración entre proveedores de servicios artísticos y culturales, organizaciones sin fines de lucro y artistas individuales puede ayudar a aumentar el acceso a fondos y recursos para el desarrollo de los sectores de arte, entretenimiento y cultura en San Pedro Sula. La municipalidad reconoce el valioso papel de artistas y grupos locales en la región y apoyara su desarrollo continuo. Un consejo o una red de artes y cultura formal podrían desempeñar un papel clave en esta colaboración, aunado al acceso a financiamiento intergubernamental y al ofrecimiento de servicios de asesoramiento sobre el desarrollo de políticas relacionadas con las artes, el entretenimiento y la cultura para el municipio.

#### **2. 5. 1.3.5. Apoyar al Talento Joven en la Región**

La identidad de la comunidad puede construirse alrededor de individuos y equipos que brillan en diversas áreas de excelencia. Como representantes del futuro, los jóvenes son particularmente importantes a este respecto. La municipalidad trabajara con otros actores clave para apoyar programas que energicen a los jóvenes a alcanzar un desempeño sobresaliente en el conocimiento, las artes, los deportes y las actividades cívicas.

### **2. 5. 1.3.6. Posicionar a San Pedro Sula como Actor Nacional e Internacional**

La municipalidad continuara organizando eventos y competencias regionales, nacionales e internacionales para mostrar las fortalezas del municipio y atraer un mayor número de actividades y oportunidades para habitantes y negocios locales. La municipalidad deberá también procurar la creación o reubicación de equipos o ligas deportivas a la región para fortalecer su presencia en los escenarios locales, regionales e internacionales.

## **Capítulo III. Hallazgos**

### **3.1. Evolución del PMDM en Competitividad y Desarrollo Económico desde el 2014.**

La Municipalidad de San Pedro Sula tuvo como prioridad desde el año 2014 hasta el año 2015 la fase preliminar para la creación del PMDM, aplicando estrategias de “renovación administrativa sanidad financiera y fortalecimiento tecnológico” de toda la Municipalidad de San Pedro Sula y así se crea la Gerencia de Competitividad.

Para el año 2016 entra el PMDM en un proceso de consolidación para establecer no solo pilares y objetivos principales si no, todos sus componentes bajo la construcción estratégica de otros planes de gobierno (véase la figura 2 – Construcción del PMDM). Como resultado se obtuvo la inclusión multisectorial integral para crear las bases, establecidos en los 10 pilares principales, así mismo se designó a la Gerencia de Competitividad como unidad encargada de verificar el cumplimiento, posterior al proceso de elaboración del PMDM se hace el lanzamiento oficial del PMDM en el año 2017 dicho proceso de aprobó por la Corporación Municipal y el Alcalde Armando Calidonio.

Para el año 2018, posterior al proceso de elaboración y vigencia, la Gerencia de Competitividad estableció un Plan Operativo Anual de Competitividad y por ende, de Desarrollo Económico para San Pedro Sula ya que atendía directamente el cumplimiento del PMDM, para este año 2019 se realizó el primer acercamiento con el BM para poder medir y auditar los primeros dos años de actividades establecidas por el POA.

**Figura 4. Evolución del PMDM en Competitividad y Desarrollo Económico**



Fuente: Elaboración propia. Basado en la entrevista del Anexo 2.3.

### **3.2. Indicadores de Competitividad y Desarrollo Económico a Nivel de Ciudad**

Desde el inicio en funciones del PMDM no ha contado con un proceso de monitoreo o evaluación por resultados por parte de algún indicador relacionado a Competitividad o Desarrollo Económico, sin embargo desde el año 2018, las actividades del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” actualmente está siendo evaluado por La Dirección de Planificación y Gestión Municipal por Resultados la cual realiza una gestión por resultados de forma general de todas las unidades municipales y estas a su vez están dirigidas al Alcalde Municipal, Armando Calidonio.

Por lo que la estructura y/o componentes del PMDM no cuentan con una evaluación continua de forma externa o independiente y los resultados son monitoreados por un Plan Operativo Anual de Competitividad de forma semanal y auditados por la Dirección de Planificación y Gestión Municipal por Resultados bajo un indicador cumplimiento del 100%, dicha información fue brindada por la Gerencia de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula quien a su vez coordina el PMDM.



“Si los inversionistas hacen negocios en China, México, Colombia, Argentina y luego llegan a Honduras donde tenemos una estructura completamente diferente, pero el Doing Business les facilitara las cosas”. (Calidonio, 2019)

Actualmente el Banco Mundial (BM) se encuentra elaborando dicha evaluación que se estima dar a conocer los resultados oficiales en marzo del año 2020. Según la información brindada por la Gerencia de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula.

### 3.3. Comparativo del Componente 5: Plan de Desarrollo Económico y el Modelo de Bardach

El siguiente cuadro comparativo es acerca del funcionamiento del “Modelo de Bardach” aplicado a la elaboración del PMDM y el segundo cuadro comparativo es acerca de la ejecución del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico”.

**Tabla de Contenido 4. *Elaboración del PMDM con relación al Modelo de Bardach***

Modelo de Bardach	Cumplimiento PMDM	Aplicabilidad
Definición del problema Público	Si cumple	Se establecieron los 10 pilares basados en las atenciones o necesidades de prioridad e innovación para los ciudadanos sampedranos
Obtención de la información	Si cumple	Se recabó información bajo las consultas de carácter multisectorial y de manera integral así como del proceso interno.
Construcción de alternativas	Si cumple	Se elaboró un proceso de construcción de año y medio para la composición del PMDM evaluando el punto anterior.
Selección de criterios	Si cumple	Se establecieron 3 objetivos o líneas estratégicas principales y

		posteriormente 8 componentes como los criterios a considerar.
Proyección de los resultados	Si cumple	Se tomó en cuenta otros planes implementados por el gobierno central así como el antiguo Plan de Desarrollo de la Municipalidad de San Pedro Sula.
Confrontación de costos	Si cumple	El análisis de costos estableció una cobertura geográfica de toda le extensión territorial de San Pedro Sula así como las necesidades basadas en comunidades o sectores.
Decida	En proceso	La verificación del cumplimiento está basado en resultados por actividades realizadas más no en un impacto de comportamiento.
Contar la historia	En proceso	Se ha transmitido el PMDM de manera congruente, digerible al público, por otra parte su proyección de resultados es prematura y no contiene indicadores que le respalden.

Fuente: Elaboración Propia.

Bajo el comparativo anterior de la elaboración del PMDM con relación al Modelo de Bardach, destacamos que en 6 de 8 puntos se observa un cumplimiento de todo el proceso desde el año 2014 hasta su oficialización en el 2017, se realiza el comparativo a nivel general o del PMDM primeramente ya que es la plataforma inicial para la formulación de políticas públicas específicas en el caso del presente análisis de carácter municipal.

La definición del problema fue la parte inicial para establecer los 10 pilares que posteriormente atenderían los problemas públicos a nivel de ciudad, estos 10 pilares son definidos como el precedente para la elaboración de los objetivos y líneas estratégicas que darían la estructura de componentes.

La obtención de la información es el siguiente punto y el PMDM lo valida al destacar las consultas de carácter multisectorial por medio de los cabildos en el proceso inicial de elaboración del PMDM, incluyendo a la empresa privada, sociedad civil, academia y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, destacando que las consultas se dirigían a establecer lineamientos para lo que serían las futuras estrategias del PMDM.

Para la construcción de alternativas se tomó en cuenta las investigaciones producto de las consultas multisectoriales o cabildos en el proceso inicial de elaboración del PMDM, de esta manera se establecieron los primeros engranajes del PMDM. Los criterios que se seleccionaron fue establecer 3 objetivos principales y 8 componentes que se mencionan en el capítulo II de la presente investigación.

La elaboración del PMDM se proyectó bajo los planes del gobierno central y como base el antiguo y desactualizado Plan de Desarrollo de Ciudad que no se actualizaba desde 1970, según la información compartida por la Gerencia de Competitividad.

Los puntos finales del Modelo de Bardach: “Decida y Cuento la Historia” establecen que tan efectivo se proyecta la solución del problema público a través de las políticas públicas tomadas, la verificación del cumplimiento del PMDM se encuentra en proceso de definición ya que no se pueden evaluar resultados en base a comportamiento o efectos de sociedad, su proyección de resultados es prematura y no contiene indicadores externos que le respalden.

**Tabla de Contenido 5. Cumplimiento del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” con relación al Modelo de Bardach**

Modelo de Bardach	Cumplimiento PMDM	Aplicabilidad
Definición del problema Público	Si cumple	Se considera la línea estratégica de Competitividad y Desarrollo Económico para definir problemas públicos principales para las atenciones específicas de los ciudadanos sampedranos
Obtención de la información	Cumple medianamente	Se realizan consultas de carácter multisectorial y de manera integral, sin embargo las convocatorias no son promulgadas por vías efectivas para el conocimiento de la mayoría de los ciudadanos.
Construcción de alternativas	Si cumple	Se establecen distintos escenarios para la toma de la mejor alternativa.
Selección de criterios	Si cumple	Se elaboran las políticas públicas municipales en base a los 3 objetivos principales y 20 estrategias específicas como criterios a considerar.
Proyección de los resultados	Cumple medianamente	Se toma en cuenta otros planes implementados por el Gobierno Central así como el antiguo Plan de Desarrollo de la Municipalidad de San Pedro Sula, no obstante por la poca socialización no existe una proyección constante con otros sectores importantes.
Confrontación de costos	Si cumple	El análisis de costos se establece bajo una cobertura geográfica de todas las comunidades y sectores de San Pedro Sula.
Decida	En proceso	La verificación del trabajo está basada en resultados en base a actividades realizadas (regidas por el Plan Operativo Anual de

		Competencia) más no en un impacto de comportamiento.
Contar la historia	En proceso	No se han transmitido avances en el cumplimiento del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” de manera congruente, sin embargo su proyección de resultados es prematura por su vigencia desde el 2018 y no contiene indicadores que le respalden actualmente.

Fuente: Elaboración Propia.

A diferencia del comparativo anterior, que se basó en la elaboración el siguiente comparativo del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” en relación al Modelo de Bardach está basado en el cumplimiento del mismo, ya que el análisis del comparativo anterior contextualiza y respalda algunos puntos del Modelo de Bardach. 4 de los 8 puntos establecidos se cumplen en relación al cumplimiento del PMDM en el Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” por lo que existen algunas áreas de oportunidad.

La definición del problema público considera la línea estratégica de Competitividad y Desarrollo Económico de San Pedro Sula y los problemas públicos incluidos como prioridad están representados en el Plan Operativo Anual de Competitividad de cada año.

La obtención de la información es lo que determinan las consultas del problema público y aunque el PMDM a nivel general realiza algunos mecanismos como cabildos abiertos como consultas de carácter multisectorial, estos no son los suficientemente efectivos en materia de promulgación y la consideración de sectores importantes como la empresa privada no son tomados en consideración de una manera directa, tal se menciona en el “Anexo 2.1” en la entrevista con la dirección de la CCIC.

La construcción de alternativas es el aspecto donde se consolidan los próximos criterios de resolución para el problema público, el análisis que realiza el PMDM a través de las distintas direcciones municipales contribuye a que se cumpla este punto.

Las políticas públicas se elaboran en base a los 3 objetivos del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” y 20 estrategias específicas de tal manera que puedan solucionarse los problemas públicos relacionados a estos objetivos y estrategias.

La proyección de resultados es otro de los puntos que se cumplen medianamente ya que aunque se tomen en cuenta los planes de gobierno central y el antiguo Plan de Desarrollo de la Municipalidad de San Pedro Sula, no existe una socialización de otro tipo de planes estratégicos de alcance dirigidos a la competitividad y desarrollo económico de la ciudad tal como se menciona en el “Anexo 2.1” en la entrevista con la dirección de la CCIC.

La confrontación de costo se cumple ya que el análisis de costos establecido delimita bien la cobertura geográfica para la solución de los problemas públicos, tomándose en cuenta todas las comunidades y sectores de San Pedro Sula.

Los últimos dos puntos del Modelo de Bardach: “Decida y Cuento la historia” se muestran en proceso tal como el comparativo anterior porque la proyección de la solución del problema público no se pueden evaluar resultados en base a un comportamiento o efectos de sociedad y esto es porque el proceso de auditoria en Competitividad y Desarrollo Económico (véase la figura 2 del presente capítulo) toma en cuenta solo el resultado de cumplimiento de las actividades mediante el Plan Operativo Anual de Competitividad y la gestión de resultados que realiza la Dirección de Planificación y Gestión Municipal por Resultados y esto no es suficiente para medir un impacto en el problema público.

### **3.4. Análisis final del PMDM en Competitividad y Desarrollo Económico**

El Plan Maestro de Desarrollo Municipal pretende ser la parte integral y funcional de un conjunto de direcciones que conforman la actual estructura de la Municipalidad de San Pedro Sula y que bajo la información recabada se diseña y se implementa posterior a un proceso de “ordenamiento administrativo y tecnológico” este proceso se realizó en los primeros tres años del periodo 2014-2018, por lo que los primeros avances de sus actividades iniciaron en el año 2017 y el inicio de la evaluación de su Plan Operativo Anual a partir de enero del 2018, siendo una inversión de 3.8 USD\$ millones de dólares administrados en dicho periodo de tiempo, información brindada por la Gerencia de Competitividad.

El Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” cuenta con una serie de actividades específicas que cumplen con la cobertura de los objetivos 1, 2 y 3 (Del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico) pero su ejecución prioritaria ha sido orientada a los aspectos de resiliencia económica y economía regional diversificada en temas específicos como infraestructura, inversión en “call centers” y descuidando otros como el suministro de energía eléctrica. Las estrategias orientadas a cultura se han implementado solo en la realización continua de eventos culturales o artísticos o en los programas de educación artística para comunidades pero no son medidas integrales o vinculantes a todas las estrategias enunciadas en los objetivos 1 y 2, siendo esto mencionado por la Gerencia de Competitividad, por lo que se considera que el Plan Operativo anual de Competitividad cuenta con un carácter de urgencia en estrategias específicas.

El único indicador que el PMDM ha tomado en cuenta hasta el momento es el “Doing Business” del Banco Mundial este en materia de Competitividad y Desarrollo Económico, lo cual demuestra que la iniciativa de poder evaluar el Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” y los otros componentes del PMDM fue voluntad de la Gerencia de Competitividad hasta este año

y no se tomó en cuenta en la elaboración PMDM. Por el momento el cumplimiento de todos los componentes dependen de la gestión de resultados por parte de la Dirección de Planificación y Gestión Municipal por Resultados y sus Planes Operativos Anuales correspondientes, una forma un poco arcaica de evaluar en base a resultados.

La idea de establecer un plan de desarrollo de ciudad con pilares que involucran los principales problemas políticos de la ciudad es sin duda una iniciativa y una proyección de políticas públicas que benefician a San Pedro Sula, sin embargo sus resultados deben reflejar no solo aspectos tangibles sino aspectos intangibles orientados a mostrar distintos tipos de comportamientos y capacidad de cambio a nivel de sociedad.

## Conclusiones

### 1. Las definiciones de competitividad y economía según el Plan Maestro de Desarrollo Municipal

Competitividad y economía: según el plan maestro de desarrollo municipal, junto con la economía constituye el elemento de adaptabilidad a condicionantes externas que mantienen o incrementan la atracción comparativa de un sitio respecto a otro. Si bien el enfoque es principalmente hacia las oportunidades de participación en la actividad económica del municipio, este eje contempla además los sistemas de apoyo a la competitividad individual y de grupo como son la diversidad de la base económica.

Enfoque: La construcción del PMDM se respalda en la competitividad económica del municipio para así consolidar a San Pedro Sula y a la Zona Metropolitana del Valle de Sula como el centro industrial y de servicios más importantes de la zona norte.

### 2. Los objetivos del componente de desarrollo del plan maestro de desarrollo municipal son los siguientes:

1. Objetivo 01 Resiliencia Económica – Economía regional diversificada
2. Objetivo 02 Cultura, Patrimonio y diversidad floreciente
3. Objetivo 03 Arte y Cultura Vibrante

En resumen en los objetivos del componente de desarrollo económico del Plan Maestro de Desarrollo Municipal se basan en la diversificación de la economía local, ya al ser dependiente de una sola industria económica en la ciudad, esto automáticamente puede dejar vulnerable su

mercado a futuro, debido a la implementación de nuevas tecnologías, la ausencia de mano obra calificada entre otras condicionantes, por lo cual se pretende diversificar la economía de la ciudad para hacerla más fuerte para los futuros cambios. Acerca del objetivo de cultura, patrimonio y diversidad floreciente se refiere a la gran riqueza natural con la que cuenta San Pedro Sula, además que sus comunidades nativas y comunidades de ascendencia nativas y diferentes partes del continente y del mundo fomentan dicha riqueza natural, además de fomentar la cultura local por medio de la danza, música, vestimenta nacional, teatro, teatro entre conmemoraciones importantes de los distintos grupos étnicos. Por último bajo el objetivo de arte y cultura vibrante se impulsa la cooperación entre instituciones públicas y privadas para contar la infraestructura necesaria para establecer que el arte y la cultura es un contribuyente importante a calidad de vida de los ciudadanos y debe fomentar a través de actividades y programas.

3. Cada objetivo del componente de desarrollo económico tiene estrategias claras y específicas para lograr el cumplimiento de dicho componente a lo largo de la ejecución del plan maestro de desarrollo municipal, así que se identifican las estrategias de cada uno de los 3 objetivos del componente y se logró concluir que las siguientes son las estrategias del componente de desarrollo económico:

- Estrategias del Objetivo 01 Resiliencia Económica – Economía regional diversificada
  1. Promover el Desarrollo Comercial de Mayoreo y Menudeo
  2. Apoyar a los Sectores Industriales Secundarios más Fuertes
  3. Promover el Desarrollo de Empresas Locales Pequeñas
  4. Procurar Oportunidades de Turismo
  5. Fomentar Iniciativas Conjuntas de Desarrollo Económico

6. Apoyar el Desarrollo Económico rural
  7. Desarrollo de Habilidades y Conocimiento
  8. Desarrollar Habilidades Localmente
  9. Habilitar una Cultura de Innovación
  10. Apoyar el Desarrollo de la Mano de Obra
  11. Suministro de Energía Eléctrica
  12. Emprendimiento de Alto Impacto – Startups
- Estrategias del Objetivo 02: Cultura, Patrimonio y Diversidad Floreciente
    1. Celebrar la Diversidad Cultural
    2. Conservar Áreas de Importancia Cultural e Histórica
  
  - Estrategias el Objetivo 03: Arte y Cultura Vibrante
    1. Apoyar Programas, Servicios e Instalaciones Artísticas y Culturales
    2. Fomentar Iniciativas de Arte Público
    3. Promover Eventos y Festivales Públicos
    4. Mejorar la Colaboración con la Comunidad Artística
    5. Apoyar al Talento Joven en la Región
    6. Posicionar a San Pedro Sula como Actor Nacional e Internacional

En conclusión las descritas son las estrategias identificadas para cada uno de los objetivos del plan de componente de desarrollo económico que cada una se encuentra analizada y descritas en el marco teórico.

4. En base al análisis de las herramientas de cumplimiento del plan de desarrollo económico, en relación al plan maestro de desarrollo municipal, solo se logran encontrar dos herramientas de cumplimiento del componente de desarrollo económico que son:

1. El Doing Business Subnacional: Es el único indicador que el plan maestro de desarrollo municipal ha tomado en cuenta hasta el momento, que es una iniciativa municipal contratando los servicios del Banco Mundial para ser la organización encargada de medir la “la competitividad a nivel de ciudad”. Además de este indicador no hay ningún otro a lo externo implementado por la municipalidad de San Pedro Sula.
2. El Plan Operativo Anual (POA): No es realmente un indicador de resultados del componente de desarrollo económico, sino más bien una herramienta de medición de las actividades que se han realizado por parte de la gerencia de competitividad del plan maestro de desarrollo municipal, y miden el cumplimiento de las actividades y son medidos por parte de la Dirección de Planificación y Gestión Municipal por Resultados.

#### 5. Cumplimiento de los objetivos en base a las herramientas de cumplimiento

Como conclusión final en base a las herramientas de medición que solo son dos en este caso que son el Doing Business Subnacional y el Plan Operativo Anual, se tiene que describir que en base a dichas herramientas, La verificación del trabajo está basada en resultados en base a actividades realizadas (regidas por el Plan Operativo Anual de Competencia) más no en un impacto de comportamiento, así que según actividades realizadas se está cumpliendo sin embargo no se está cumpliendo en base a logros o resultados, los cual no es efectivo en su totalidad.

## **Recomendaciones**

En primer lugar recomendamos a la Municipalidad de San Pedro Sula y a la Gerencia de Competitividad tomar en cuenta otros indicadores de medición para establecer herramientas de cumplimiento efectivas y que estas a su vez brinden resultados en base a un impacto en la ciudadanía de San Pedro Sula, verificando resultados de comportamientos y no solo de actividades.

En segundo lugar recomendamos a la Universidad Tecnológica Centroamericana seguir participando en la elaboración de Planes de Gobierno a nivel central y de municipalidades, así como brindar mayor importancia y exigencia de la socialización de políticas públicas y a su vez crear espacios académicos e integrales para que la academia tenga mayor injerencia en la solución de problemas públicos.

Y en tercer lugar recomendamos a nuestros colegas de la carrera de Relaciones Internacionales a que se motiven e involucren en las investigaciones referentes a la elaboración de políticas públicas efectivas dentro del plano académico y como futuros profesionales en los distintos ámbitos que se desarrollen.

## Bibliografía

Stein, E., Schwarzbauer, A., Benavides, J., Spross, F., Red Centroamericana de Centros de Pensamiento e Incidencia, & Konrad-Adenauer-Stiftung (Eds.). (2013). *Fortalecimiento de la transparencia en Centroamérica: Mecanismos para la prevención, detección, denuncia y sanción de la corrupción*. Ciudad de Guatemala, Centroamérica: laRED : Konrad Adenauer Stiftung.

Mesa Técnica de innovación de Honduras | ANDI Honduras. (S. f.). Recuperado 28 de julio de 2019, de <http://www.andi.hn/mesa-tecnica-de-innovacion-de-honduras/>

Caribe, C. E. para A. L. y el. (2014, Noviembre 10). La innovación pública es crucial para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos [Text]. Recuperado 28 de julio de 2019, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-innovacion-publica-es-crucial-para-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos>

Honduras debe fortalecer la innovación en todas las áreas. Recuperado 28 de julio de 2019, de Diario La Prensa website: <https://www.laprensa.hn/economia/1196944-410/honduras-debe-fortalecer-innovacion-todas-areas>

Ramirez- Alujas, A.V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa | *Estado, Gobierno y Gestión Pública*. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21177>

Callejón, M. (2007). *I+D, innovación y política pública: Hacia una nueva política económica de innovación*. 6.

Marcet, X. (2019, julio). ¿Por qué la innovación pública crecerá imparablemente? -. Recuperado 28 de julio de 2019, de <http://politicacomunicada.com/por-que-la-innovacion-publica-crecera-imparablemente/>

Peñaloza, M. R., & Manzanares, E. R. *Política económica y política social, como una política pública para combatir la pobreza*. 29.

Alorza.net – Innovación pública en un Gobierno Abierto. Recuperado 28 de julio de 2019, de <https://www.alorza.net/>

Paonessa, L. (2017, abril 18). ¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública? Recuperado 28 de julio de 2019, de Abierto al Público website: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>

Caribe, C. E. para A. L. y el. (2019, Abril 16). Gobernando el Futuro: Confianza, innovación pública y capacidades institucionales para el desarrollo sostenible. Más allá del ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas. Recuperado 28 de julio de 2019, de <https://www.cepal.org/es/eventos/gobernando-futuro-confianza-innovacion-publica-capacidades-institucionales-desarrollo>

Ortiz de Zarate, A. (2016, febrero 9). La innovación pública: Abierta, social, cultural. Recuperado 28 de julio de 2019, de CCCB LAB website: <http://lab.cccb.org/es/la-innovacion-publica-abierta-social-cultural/>

Fundación Konrad Adenauer. «Fortalecimiento de la transparencia en Centroamérica: Mecanismos para la prevención, detección, denuncia y sanción de la corrupción». Red Centroamericana de Centros de Pensamiento e Incidencia, junio de 2013.

Fernando Straface. «Hacia un Gobierno Abierto: el proceso de adaptación del ODS16 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires». Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2018.

Jennifer Isabel Arroyo Chacón. «Innovación abierta como pilar del Gobierno Abierto». Revisa Enfoque, 13 de diciembre de 2017.

Claudio A. Tecco. «INNOVACIONES EN LA GESTIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL». Cravacuore, s. f.

Exequiel Rodríguez. «Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas». Universidad Nacional de Rosario - PoliLab - Grupo de Estudios sobre Innovación Pública., 2018.

Ramón Padilla Pérez, Yannick Gaudin, Patricia Rodríguez. «Sistemas nacionales de Innovación en Centroamérica». Sede Subregional de la CEPAL en México, noviembre de 2012.

Departamento para la Gestión Pública Efectiva, OEA. «Situación y retos del Gobierno Abierto en Guatemala». Secretaría de Asuntos Hemisféricos, 2016.

Alcaldía Municipal de San Pedro Sula. Recuperado 28 de julio de 2019, de <https://www.sanpedrosula.hn/planarbitrios.html>

9 grandes retos de innovación pública. (2018, Febrero 28). Recuperado 28 de julio de 2019, de Amalio Rey | Innovación, Diseño y Tendencias en la Red: Dilemas y paradojas website: <https://www.amaliorey.com/2018/02/28/9-grandes-retos-de-innovacion-publica-post-566/>

Seis tipos de innovación pública (post-536). (2017, mayo 27). Recuperado 28 de julio de 2019, de Amalio Rey | Innovación, Diseño y Tendencias en la Red: Dilemas y paradojas website: <https://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>

Aguilar, R. Á. (1995). Innovación de la Gestión Pública: Análisis y perspectiva. *Revista Gestión y Estrategia*, 0(8), 6-17.

Ramirez-Alujas, A. V. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una Vieja Nueva Idea (Innovation in Public Management and Open Government: An Old New Idea) (SSRN Scholarly Paper N.º ID 1820326). Recuperado de Social Science Research Network website: <https://papers.ssrn.com/abstract=1820326>

Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada*. Ediciones Díaz de Santos.

Eizaguirre Anglada, S. (2016). *De la innovación social a la economía solidaria. Claves prácticas para el desarrollo de políticas públicas*. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/123562>

Gómez R., H. J., & Mitchell, D. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia - Balance, perspectivas y recomendaciones de política: 2014-2018*. Recuperado de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/149>

*Política de Fortalecimiento de las Municipalidades*. (2017). Gobierno de Guatemala.

María del Carmen Nasser de Ramos, Consuelo Vidal. «Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo Honduras 2017-2021». Sistema de las Naciones Unidas, 2017.

Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. 533.

Sector agro genera más del 12% del PIB en la ciudad. (Romero Murillo F.). Recuperado 19 de agosto de 2019, de Diario La Prensa website:

<https://www.laprensa.hn/sanpedro/1303974-410/sector-agro-genera-12-producto-interno-bruto-san-pedro-sula-honduras>

Aguilar, A., & Lima, F. (2009, septiembre). ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS? Recuperado 27 de agosto de 2019, de Eumed website:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formatos de Entrevistas para la Investigación.**

#### **Anexo 1.1. Formato de Entrevista – Cámara de Comercio Industrias Cortés**

Preguntas realizadas a: Pedro Barquero, Director de la Cámara de Comercio Industrias Cortés.

1. ¿Cuál considera que es la participación de la CCIC en cuanto a la formulación de las políticas públicas para San Pedro Sula?
2. ¿Cómo mide la CCIC los resultados de las políticas públicas implementadas?
3. ¿Consideran que las políticas públicas existentes son temas prioritarios en materia de competitividad?
4. ¿Considera que en San Pedro Sula se ha reflejado un efecto positivo en materia de competitividad?
5. ¿Bajo su experiencia que dificultades han enfrentado con la Municipalidad de San Pedro Sula en implementación de políticas públicas en materia de competitividad y desarrollo económico?
6. ¿Qué contribuciones ha hecho la CCIC en materia de competitividad y desarrollo económico?

## **Anexo 1.2. Formato de Entrevista – Universidad Tecnológica Centroamericana**

Preguntas realizadas a: Rafael Delgado Elvir, Director de Desarrollo Institucional de UNITEC San Pedro Sula.

1. ¿Desde su perspectiva que herramientas podemos utilizar para conocer el cumplimiento que ha tenido el PMDM en el aspecto de desarrollo económico?
2. ¿Cómo podría mejorar la competitividad y desarrollo económico en San Pedro Sula desde una perspectiva académica?
3. ¿Cuáles deberían de ser las políticas públicas mayor importancia para la Ciudad de San Pedro Sula?

## **Anexo 1.3. Formato de Entrevista – Gerencia de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula**

Preguntas realizadas a: José Díaz, Coordinador del Plan Maestro de Desarrollo Municipal y Gerente de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula.

1. ¿Podría brindarnos 5 avances o resultados hasta la fecha del PMDM en cuanto a competitividad y desarrollo económico?
2. ¿Qué indicadores miden actualmente los proyectos basados en competitividad y desarrollo económico a nivel de Ciudad?

3. De los tres objetivos principales del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” ¿cuáles son las estrategias de prioridad en este momento?

## **Anexo 2. Resultados de Entrevistas para la Investigación.**

### **Anexo 2.1. Entrevista – Cámara de Comercio Industrias Cortés**

Respuestas dadas por: Pedro Barquero, Director de la Cámara de Comercio Industrias Cortés.

1. ¿Cuál considera que es la participación de la CCIC en cuanto a la formulación de las políticas públicas para San Pedro Sula?

En realidad la cámara de comercio ha estado más enfocado los temas de país porque es donde más se ha requerido de su atención, claro que vean los temas de ciudad importantes, si pudieron ir a un par de reuniones para la sociabilización del Plan Maestro de Desarrollo Municipal, de igual manera si se recibió la visita de unos agentes del BID, para dar a conocer que se empezaran a medir los indicadores de la ciudad con el Doing Business. En base a esa medición se espera poder mejorar.

2. ¿Cómo mide la CCIC los resultados de las políticas públicas implementadas?

La cámara de comercia e industrias de cortes cuenta con alrededor de 20 o 25 indicadores, pero todos son en base a la macroeconomía no a nivel de ciudad, solo si se pide se puede obtener el índice de progreso social para los temas sociales y humanos y el doing business para la competitividad, además de que los actualmente no cuentan con ningún indicador para medir esos resultados, el programa le da seguimiento la alcaldía, no nosotros.

3. ¿Consideran que las políticas públicas existentes son temas prioritarios en materia de competitividad?

Como Prioritarios deben ser los tres pilares:

- Fortalecimiento del estado derecho
- Política tributaria competitiva
- Simplificación administrativa

Si se aplican esos tres elementos a nivel macro, nivel de país y nivel de ciudad, Honduras cambiaría considerablemente, hay países que han cambiado considerablemente en términos de 4 5 años, debido a esos tres pilares y un ejemplo de uno de esos países sería Indonesia, países como Indonesia fortalecieron su estado de derecho, a través del combate de la impunidad y la corrupción, trabajaron la política tributaria competitiva a través de un manejo eficiente y transparente del presupuesto nacional de la república y lograron avanzar en la simplificación administrativa, hasta llegar a tener muchas de las licencias que se necesitan para operar un negocio en una hora y de forma electrónica, sin intervención de personas.

4. ¿Considera que en San Pedro Sula se ha reflejado un efecto positivo en materia de competitividad?

San Pedro Sula resalta en aspectos que la hacen muy llamativa para la inversión, uno de esos factores son los call center, ya que San Pedro Sula es la ciudad con mayor cantidad de

personas bilingües en Honduras y de la región Centroamericana, al igual que las maquilas e incluso alrededor de la ciudad, en los municipios aledaños, debido a los incentivos fiscales que se le brindan a las maquilas, otro factor son las construcciones, se puede ver como en la ciudad se construyen muchos edificios de apartamentos y eso ayuda generar empleo y desarrollo, son algunos elementos que hacen que San Pedro Sula sea competitiva como ciudad, pero todavía se le puede explotar todavía más ese potencial.

5. ¿Bajo su experiencia que dificultades han enfrentado con la Municipalidad de San Pedro Sula en implementación de políticas públicas en materia de competitividad y desarrollo económico?

La relación con la alcaldía es una relación fluida, cuando necesitan reunirse con ellos lo hacen, pero realmente la cámara de comercio trabaja más a nivel de país, básicamente la cámara de comercio tiene más relación con el gobierno central, pero la relación con la municipalidad es buena y es fluida.

6. ¿Qué contribuciones ha hecho la CCIC en materia de competitividad y desarrollo económico?

La CCIC recopiló información para la implementación del plan, eso fue tomado en cuenta para el plan y fue dividido por temas de prioridad, el problema es que la situación política del país o los aspectos macroeconómicos empañan los resultados obtenidos a nivel de ciudad, puedes avanzar muchísimo con la alcaldía pero sino avanzas a nivel del gobierno central no estás en nada. En conclusión la CCIC trabaja en la concientización y fomentación de reducir la burocratización, el fortalecimiento institucional y el imperio de la ley.

## **Anexo 2.2. Formato de Entrevista – Universidad Tecnológica Centroamericana**

Respuestas dadas por: Rafael Delgado Elvir, Director de Desarrollo Institucional de UNITEC San Pedro Sula.

1. ¿Desde su perspectiva que herramientas podemos utilizar para conocer el cumplimiento que ha tenido el Plan Maestro de Desarrollo Municipal en el aspecto de desarrollo Económico?

Es parte de un plan, de un programa de un proyecto, tener un sistema de monitoreo, toda actividad que uno desarrolle debe tener un sistema de evaluación, para saber si se está teniendo éxito, de no ser así tratar de mejorar, pero se tiene que un sistema de monitoreo para legitimar el plan, ya que con indicadores y monitoreo se puede medir y se le deja saber a la población que se está haciendo exactamente. Se tiene que aplicar la implementación, al identificar inputs, actividades y productos, pero el objetivo final es generar los outcomes o los resultados, los outcomes no son tangibles, sino que son los logros al cambio de comportamiento de la población hacia la ejecución del PMDM. Para cada resultado hay que asignarle un indicador cuantificable. Se tiene que ir midiendo los indicadores de resultados no de actividades, en la medida que se va midiendo a lo largo de los 25 años, se tiene que ir observando las mejoras sino el plan no estaría siendo efectivo.

2. ¿Cómo podría mejorar la competitividad y desarrollo económico en San Pedro Sula desde una perspectiva económica?

Es una pregunta compleja, es logrando resultados en varias áreas, pone el ejemplo de reducir los pasos para abrir un negocio, eso es solo una parte de la competitividad, hay más aspectos más grandes que también se deben trabajar, se debe trabajar mucho en educación, una de las bases de la productividad es la educación, se tiene que tener una población educada para ser más competitivos, no hay un sistema privado ni público de formación profesional, el INFOP es un pequeño esfuerzo que se ha quedado sumamente atrasado ante las exigencias del mercado, nuestro mercado tiene que ser más diversificado, tienen que haber más opciones para los jóvenes que no quieran ir a la universidad, igualmente el agua y saneamiento son claves para San Pedro Sula, se necesita un sistema moderno de limpieza y almacenamiento de las aguas residuales, además menciona que San Pedro Sula necesita su laguna de oxidación. E igual se debe regular el sistema de transporte público en San Pedro Sula, porque actualmente es un desastre, no tienen educación, ni andan identificados ni calificados los choferes.

3. ¿Cuáles deberían ser las políticas públicas de mayor importancia para la ciudad de San Pedro Sula?

El gobierno municipal tiene que trabajar en una política de desarrollo de agua y saneamiento, el tema de viabilidad, además el tema de simplificación administrativa, otro tema es el de la recolección de residuos sólidos, se necesita un lugar donde depositar la basura de la ciudad, se debe tener una opción más moderna, la ciudad debe pasar a un sistema de reciclaje de los residuos sólidos, hay que implementar un sistema de separación de residuos. Esos son temas claves

al igual que el de ordenamiento territorial, no solamente es que visualmente se va a ver bien, sino también de calidad de vida

### **Anexo 2.3. Formato de Entrevista – Gerencia de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula**

Respuestas dadas por: José Díaz, Coordinador del Plan Maestro de Desarrollo Municipal y Gerente de Competitividad de la Municipalidad de San Pedro Sula.

1. ¿Podría brindarnos 5 avances o resultados hasta la fecha del PMDM en cuanto a competitividad y desarrollo económico?

La municipalidad viene de un proceso de quiebra financiera frente a distintas obligaciones, entonces lo primero a realizar fue hacer un proceso de modernización de toda la parte de ingreso y en ese momento se tomó en cuenta, acompañado de eso se acompañó un concepto de oficinas “open space” para generar confianza y transparencia con la sociedad Sampedrana, así como a lo interno obliga tener una cultura con los empleados municipales de trabajar en orden, por lo que fue necesario “ordenar la ciudad” primero.

Lo anterior brindó la base para generar todo lo demás a estructurar ya que sin las finanzas saneadas no se realizaría ningún cambio ni en infraestructura, educación ni en ninguna materia, por lo que ese proceso duró dos años y montarlo un año y medio, contando con un aproximado de 2200 millones de ingresos a los años y anteriormente no se lograban ni 800 millones, siendo esto el primer resultado de los cambios establecidos.

Con lo anterior se ganó también la confianza y respaldo de la corporación municipal en este cambio de proceso de no tocar “el dinero” si no solo recibir un ingreso y darles la caja a los bancos a través de un fideicomiso, logrando blindar los ingresos de la municipalidad. El PMDM costó 3.8 millones de dólares más que un puente o una carretera, ya que la orientación de invertir es la planificación.

Por lo que ya se podían realizar obras en infraestructura para el año 2017, habiendo culminado la primera parte previa al PMDM. También destacar que el aumento de ingreso anual es resultado de la efectividad de políticas públicas implementadas a nivel de gestión administrativa, renovando la forma de llevar la contabilidad de la Municipalidad.

2. ¿Qué indicadores miden actualmente los proyectos basados en competitividad y desarrollo económico a nivel de Ciudad?

Se contrató este año a Banco Mundial para convertirnos en clientes de ellos y de esta manera que realicen un “Doing Business” a nivel de ciudad, por lo que los resultados de este indicador se mostraran en Marzo del año 2020, por lo que se le podrá brindar una información general no solo local acerca del clima de competitividad de San Pedro Sula.

3. De los tres objetivos principales del Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico” ¿cuáles son las estrategias de prioridad en este momento?

Existe un Plan Operativo Anual que verifica un cumplimiento de un 100% basado en 4 semanas por 12 meses, con actividades relacionadas y no relacionadas al Componente 05: “Plan de Desarrollo Económico”.

La Dirección de Planificación y Gestión Municipal por Resultados realiza una gestión por resultados a nivel general de unidades municipales dirigidas al Alcalde quien abarca la Gerencia de Competitividad. El primer año el cumplimiento de competitividad era realizar el PMDM y posteriormente las tareas que se han ido asignando en los últimos años.

## Glosario

PMDM: Plan Maestro de Desarrollo Municipal

MiPymes: Micros, pequeñas y medianas empresas.

BM: Banco Mundial

POA: Plan Operativo Anual

POAC: Plan Operativo Anual de Competitividad

CICC: Cámara de Comercio Industrias Cortés

Corporación Municipal: La Corporación Municipal es la máxima autoridad del municipio y el órgano deliberativo de la Municipalidad, el cual está integrado por el Alcalde y seis Regidores electos en forma directa por el pueblo.

Inputs: Llamadas entradas o variables de consideración para el desarrollo de monitoreo y evaluación de resultados.

Outcomes: Llamadas salidas o variables de comportamiento para el desarrollo de monitoreo y evaluación de resultados.