

**Proyecto: Marco de evaluación e integración estratégica: Emprendimiento e iniciativas juveniles (2026)**

## **Términos de Referencia**

### **Diagnóstico organizacional rápido y formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional de la Cámara de Comercio de Madre de Dios**

#### **1. Antecedentes:**

La Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, Swisscontact, implementa con financiamiento de la Wyss Academy for Nature el proyecto Marco de evaluación e integración estratégica: Emprendimiento e iniciativas juveniles (2026) en Madre de Dios. El proyecto busca generar evidencia y fortalecer capacidades iniciales de actores vinculados al emprendimiento y al tejido empresarial regional, mediante la evaluación de iniciativas implementadas por el Hub SAM y el acompañamiento puntual a gremios empresariales y extensionistas locales.

En Madre de Dios, el tejido empresarial está conformado principalmente por micro y pequeñas empresas, con una importante concentración en comercio y servicios, altos niveles de informalidad y limitada articulación empresarial. En este contexto, la Cámara de Comercio de Madre de Dios tiene el potencial de representar los intereses del sector privado, canalizar sus demandas, articular empresas e instituciones y promover servicios de apoyo empresarial.

Actualmente, la Cámara atraviesa una situación institucional compleja, caracterizada por una base reducida de socios activos, limitada prestación de servicios y restricciones financieras. A la vez, cuenta con una nueva directiva interesada en atender necesidades urgentes recuperar presencia institucional y fortalecer progresivamente su relación con el empresariado y otros actores del territorio.

El fortalecimiento de una cámara de comercio es un proceso de mediano y largo plazo. Por ello, el servicio deberá diferenciar entre: i) acciones puntuales y urgentes para mejorar su funcionamiento institucional; y ii) el inicio de una ruta de fortalecimiento con un horizonte estimado de tres años para consolidar su representatividad, posicionamiento, propuesta de valor, servicios, ingresos y capacidad para participar en alianzas y proyectos.<sup>1</sup>

Considerando el plazo de 50 días de este servicio y la disponibilidad de directivos y empresarios, se espera elaborar un diagnóstico organizacional rápido y formular un plan de trabajo realista para el primer año. Para asegurar su viabilidad, el diagnóstico y las consultas se concentrarán en información crítica para toma de decisiones, sectores con mayor capacidad de respuesta y un número limitado de prioridades que puedan ser implementadas por la directiva durante el primer año.

#### **2. Objetivo:**

Contribuir al fortalecimiento institucional y de gestión de la Cámara de Comercio de Madre de Dios mediante un diagnóstico organizacional rápido y la formulación de un plan de trabajo de un año, que atienda brechas urgentes e inicie una ruta gradual de representatividad, posicionamiento y generación de valor para las empresas.

#### **3. Contratante:**

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, Swisscontact, por medio del proyecto Marco de evaluación e integración estratégica: Emprendimiento e iniciativas juveniles (2026), financiado por la Wyss Academy for Nature.

---

<sup>1</sup>La ruta posterior contemplaría, según los avances y recursos disponibles: consolidación de la agenda y vocería empresarial; fortalecimiento de comités sectoriales; recuperación y ampliación de socios; escalamiento de servicios; diversificación de ingresos; participación como aliados o coejecutora en proyectos; como para convocatorias DER u otros fondos.

#### 4. Alcance del servicio:

El servicio no busca realizar una evaluación exhaustiva de la Cámara ni una consulta representativa de todo el tejido empresarial regional. El diagnóstico tendrá carácter estratégico, basado en la información disponible y en una muestra intencional de actores. Su busca generar evidencia suficiente para elaborar un plan de trabajo de corto plazo, priorizando decisiones y definir una ruta viable para un año.

#### 5. Tareas:

##### 5.1 Preparación del servicio y revisión documental

- Acordar con Swisscontact y la directiva una metodología rápida, el cronograma, los mecanismos de coordinación, una muestra intencional de actores y los requerimientos mínimos de información.
- Revisar estatutos, reglamentos, actas, planes, presupuesto, registros de socios, servicios, convenios y otras herramientas disponibles.
- Preparar guías breves de entrevista, orientadas exclusivamente a recoger información necesaria para priorizar brechas y acciones.

##### 5.2 Diagnóstico organizacional rápido

- Analizar, con un nivel de profundidad proporcional al plazo, cinco dimensiones: i) gobernanza y gestión interna, ii) representatividad y vocería iii) base de socios y participación empresarial; iv) propuesta de valor y servicios y v) gestión operativa y articulación institucional.
- Identificar únicamente los estatutos, reglamentos y documentos de gestión cuya actualización sea indispensable para resolver limitaciones inmediatas de funcionamiento.
- Evaluar la capacidad actual de la directiva y la gerencia o coordinación operativa para consultar a las empresas, construir posiciones gremiales y ejercer una vocería técnica y oportuna.

##### 5.3 Consulta al tejido empresarial y actores del ecosistema

- Entrevistar una muestra acotada de directivos, socios, exsocios, empresas no asociadas y empresarios referentes, procurando diversidad de perspectivas.
- Analizar las razones de afiliación, permanencia, retiro o no afiliación; la percepción de representatividad; las expectativas de vocería; y los servicios o beneficios valorados.
- Consultar a actores públicos, privados o académicos que mantengan una relación actual o potencialmente estratégica con la Cámara.

##### 5.4 Benchmarking y validación de hallazgos

- Realizar un benchmarking breve con una o dos cámaras regionales, priorizando a la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, para identificar pocas prácticas aplicables a la realidad de Madre de Dios.
- Presentar y validar los principales hallazgos con la directiva mediante reuniones ágiles, diferenciando brechas urgentes y desafíos de mediano plazo.

##### 5.5 Formulación del plan de trabajo para el primer año

- Diseñar participativamente un plan anual con dos líneas paralelas: i) fortalecimiento institucional básico; y ii) representatividad, posicionamiento y relacionamiento empresarial.
- Diferenciar las acciones del primer año de las etapas posteriores orientadas a consolidar servicios, membresías, ingresos y capacidad para participar en proyectos y movilizar recursos
- Incluir en la primera línea acciones puntuales y priorizadas sobre estatutos, reglamentos, roles, planificación, base de socios, seguimiento y gestión operativa básica.
- Incluir en la segunda línea acciones para construir una agenda empresarial, fortalecer la vocería, relacionarse con sectores priorizados y actores del ecosistema, incorporar empresarios líderes y generar acciones iniciales de visibilidad y valor para las empresas.
- Priorizar acciones viables para el primer año, diferenciando acciones urgentes, acciones de posicionamiento y medidas de preparación para etapas posteriores.
- Definir con la directiva para cada acción un resultado concreto, responsable, plazo, recurso mínimo, presupuesto e indicador.

##### 5.6. Transferencia y cierre

- Facilitar una sesión final con la directiva y Swisscontact para validar el diagnóstico y aprobar el plan anual, sus prioridades y responsables.

- Documentar acuerdos de continuidad y necesidades de acompañamiento técnico posterior.

## 6. Productos

- **Resultado 1.** Diagnóstico organizacional rápido elaborado y validado, identificando capacidad, brechas y prioridades en las cinco dimensiones: i) gobernanza y gestión interna, ii) representatividad y vocería iii) base de socios y participación empresarial; iv) propuesta de valor y servicios y v) gestión operativa y articulación institucional.
- **Resultado 2.** Plan de trabajo realista para el primer año formulado y validado, considerando las líneas de: i) fortalecimiento institucional básico; y i) representatividad, posicionamiento y relacionamiento empresarial.

## 7. Duración del servicio:

La consultoría tendrá una duración de 50 días calendario. Del 28 de septiembre al 15 de noviembre de 2026.

## 8. Perfil del consultor:

- Profesional en Administración, Economía, Derecho o carreras afines.
- Estudios de posgrado y/o especialización en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Dirección de Negocios o Desarrollo Organizacional.
- Experiencia profesional mínima de siete años en cámaras de comercio, gremios u otras organizaciones empresariales. Se valorará especialmente el relacionamiento con cámaras y gremios empresariales regionales.
- Experiencia en la promoción de la articulación público-privada y el relacionamiento con actores territoriales
- Conocimientos comprobados en gobernanza, representatividad, vocería y gestión de socios en gremios empresariales.
- Conocimiento del diseño, articulación y promoción de servicios de desarrollo empresarial para MYPE.

Los profesionales interesados deberán enviar su CV descriptivo al correo [yuliana.chancan@swisscontact.org](mailto:yuliana.chancan@swisscontact.org) con el asunto “Asesor CCMD”, hasta el viernes 25 de septiembre de 2026 a las 13:00 horas.