



MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO LOCAL

PANAMÁ - 2005



MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO LOCAL

©FUDIS - Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable

Edición: Armando Espino

Asesor Gráfico: Candido Jordán Anria

Diseño, Diagramación y Portada: Yenella Gutiérrez

Impresión : Pixart Print - 150 ejemplares.
Panamá - 2005.

INDICE

Introducción	9
I- Concepto de Planificación Estratégica	11
1.1. ¿Qué es planificación estratégica?	11
1.2. Tipos de planificación	
1.2.1. Planificación centralizada	12
1.2.2. Planificación participativa	12
1.3. Características principales de la Planificación Estratégica a nivel local	13
1.4. Importancia de la Planificación Estratégica para el Desarrollo Local	13
II- Formulación del Plan Estratégico para el Desarrollo Local	17
2.1. Fases de un Plan Estratégico para el Desarrollo Local	18
2.1.1. Organización	19
2.1.2. Diagnóstico Local	19
2.1.3. Propuesta de Desarrollo Local	21
2.1.4. Análisis Estratégico	28
2.1.5. Plan Operativo	29
2.1.6. Priorización de proyectos	31
2.1.7. Monitoreo y evaluación del Plan	32
III- Marco lógico como herramienta para la formulación de proyectos y programas	35
3.1. Análisis de problemas	36
3.2. Análisis de objetivos	38
3.3. Matriz de marco lógico	39
Bibliografía	42
Anexos	
Caso práctico N° 1: Plan Estratégico del Municipio de San Juan	
Caso práctico N° 2: Manejo de Desechos Sólidos en el Municipio de San Juan	
Guía de Informe de Evaluación del Plan Operativo	
Guía de Informe de Evaluación del Plan Estratégico	

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADEL	Agencia de desarrollo local
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AMUVE	Asociación de Municipios de Veraguas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DL	Desarrollo local
FIA	Fundación Interamericana
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
MML	Metodología del marco lógico
OBC's	Organización de base comunitaria
PE	Plan estratégico
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan operativo anual
USAID	Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos

ACERCA DEL AUTOR

Armando Espino

Licenciado en Psicología, Master en Administración de Empresas con énfasis en Administración de Lindenwood University, Post Grado en Docencia Superior de la Universidad Latina, Experto en Dirección y Gestión Pública Local de la Universidad Carlos III de Madrid y Experto en Desarrollo Local del Programa Delnet del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Ha trabajado como Coordinador de Proyectos y Programas en la Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable (FUDIS), durante el período 1999-2004 desempeño el cargo de Representante de Corregimiento.

Actualmente es Evaluador de Proyectos y Programas de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) y Consultor de la Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable (FUDIS).

Miembro de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM).

COLABORADORES

Nicolino Troncoso, Ingeniero Agrícola egresado de la Universidad Tecnológica de Panamá.

Eyda Espinoza, Licenciada en Administración Pública de la Universidad de Panamá.

PRESENTACIÓN

Este manual ha sido realizado por la Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable (FUDIS), dentro del Proyecto de Desarrollo Comunitario para el Fortalecimiento de la Asociación de Municipios de Veraguas y Corregimientos de los Distritos de Montijo, Río de Jesús y Soná, el cual es financiado por la Fundación Interamericana (FIA), Agencia Independiente del Gobierno de los Estados Unidos de América. Este proyecto busca promover el Desarrollo Local en los Municipios que conforman la AMUVE a través de la planificación estratégica, el fortalecimiento institucional de los Municipios, la participación ciudadana para la toma de decisiones públicas y la reestructuración del sistema productivo.

INTRODUCCIÓN

Con el "**Manual de Planificación Estratégica para el Desarrollo Local**" buscamos que los Gobiernos Locales cuenten con las herramientas metodológicas necesarias para mejorar y fortalecer su capacidad de gestión. Mejorando esta capacidad se tendrá un Gobierno Local más eficiente, eficaz y participativo, haciendo de esta manera, un gran aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la población panameña.

Trabajar a favor del desarrollo es procurar transformar una realidad caracterizada por la pobreza a una de bienestar generalizado. Este hecho implica dos cuestiones básicas: (1) Un conocimiento objetivo y adecuado de la realidad que se quiere transformar y de aquellas otras que la circundan e influyen; y (2) una visión o imagen de futuro que indique claramente hacia donde es posible y deseable ir.

Planificar estratégicamente significa responder a las dos cuestiones indicadas; y adicionalmente, implica definir la forma en que será posible lograr el futuro que se desea.

Este manual permite comprender el plan estratégico como instrumento y proceso necesario para alcanzar el desarrollo local, en base a esta premisa, se ha diseñado su contenido en los siguientes cinco capítulos: objetivos del manual, definición del concepto de planificación estratégica, su importancia para el desarrollo local, los pasos esenciales para formular un plan estratégico para el desarrollo local en cada Municipio y el marco lógico como herramienta para la formulación de proyectos y programas.

Concluimos señalando, que contar con Gobiernos Locales eficientes que atiendan las necesidades de sus comunidades es uno de los principales desafíos de nuestra democracia, siendo este el objetivo central del manual.

I. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

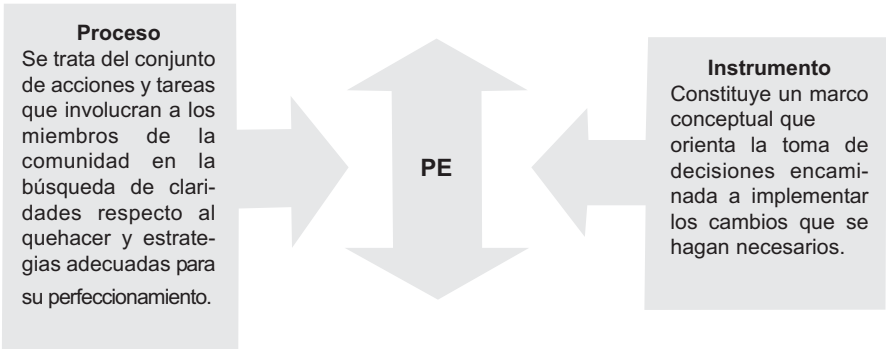
En este capítulo, se pretende definir los principales elementos teóricos indispensables, para en forma general, asumir la responsabilidad de la preparación de un Plan Estratégico para el Desarrollo Local.

A continuación, se presenta una serie de definiciones y elementos a considerar en la planificación estratégica, a fin, de que sirva de marco teórico general.

1.1. ¿QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras.

Así la planificación estratégica es un proceso y un instrumento.



1.2. TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Existen diferentes tipos de planificación entre las que se mencionan las siguientes:

1.2.1. Planificación Centralizada:

Este tipo de planificación se caracteriza por no brindar oportunidad de participación a los actores locales para los cuales se construye el plan, tomando en cuenta únicamente a tecnócratas para definir los planes. Así, se realiza una planificación en la cual no hay participación ciudadana en la toma de decisiones.

La planificación centralizada presenta el riesgo de no ser certera en la selección de necesidades y prioridades comunitarias. De esta manera, el plan se construye en la dirección o manera de razonar de los técnicos. En consecuencia, existe incongruencia entre la realidad objetiva de la localidad vista por los actores locales y la visión exclusiva del tecnócrata.

En definitiva, en este tipo de planificación, las instancias públicas centrales intervienen en los asuntos locales (obras públicas, salud, educación, vivienda, desarrollo económico, entre otras) sin responder a un plan previamente concebido y sin la participación de los actores locales, es decir, autoridades municipales, organizaciones de base comunitaria y ciudadanía.

1.2.2. Planificación Participativa:

Se caracteriza por dar participación a los actores locales en la definición de los planes. Los técnicos - facilitadores consultan con los actores locales para que sean estos los que identifiquen las prioridades y necesidades de la localidad. Cuando se practica la planificación participativa se promueve el aprendizaje colectivo, esto quiere decir, que se aprende haciendo y además se logra la colaboración, la solidaridad, la creatividad y la co-gestión entre la ciudadanía y las autoridades municipales.

Con este tipo de planificación, se generan procesos de fortalecimiento de la cultura democrática de los Municipios, a partir de que la ciudadanía se siente, actúa y se asume como parte importante de las decisiones de transformación de su localidad.

Es preciso tener presente que cuando bajamos los niveles de decisión, se cogen las políticas sociales entre gobierno local y organizaciones comunitarias, traduciéndose en la optimización y reducción de costo de las acciones de desarrollo emprendidas.

Para iniciar el proceso de planificación participativa en los Municipios, debemos avanzar en acciones de capacitación de autoridades y ciudadanía en el manejo de herramientas de planificación estratégica y se debe integrar al marco jurídico municipal la planificación estratégica como condicionante para lograr un desarrollo sostenible y como modelo referente de gestión pública local participativa.

1.3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL LOCAL

Las características principales del proceso de planificación estratégica a nivel local son:

- Se concentra en los temas seleccionados como claves y prioritarios.
- Considera explícitamente la disponibilidad de recursos.
- Analiza los puntos fuertes y débiles del territorio en relación con su propio desarrollo.
- Contempla los grandes acontecimientos y cambios que están ocurriendo fuera del entorno estrictamente local (a nivel nacional o internacional).
- Se orienta a la acción, con un fuerte énfasis en los resultados prácticos.

1.4. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DL

Durante largo tiempo, promover el desarrollo local se entendía como favorecer y apoyar distintas iniciativas locales de desarrollo, entendiéndose que la suma de estas iniciativas crearía por sí misma un cambio en el entorno y una nueva dinámica de desarrollo.

Sin embargo, este planteamiento inicial con relación al desarrollo local no daba respuesta satisfactoria a algunas cuestiones esenciales:


- La importancia de tener una visión integral del desarrollo local.
- La necesidad de tener una visión y unos objetivos de desarrollo local compartidos con los actores socio - económicos y, en general, por la sociedad civil para el mediano y largo plazo.
- La necesidad de generar estrategias que faciliten **el actuar local desde una perspectiva global**, es decir, teniendo en cuenta los contextos nacionales e internacionales.
- La necesidad de establecer criterios que posibiliten decidir de forma adecuada las prioridades y la asignación de recursos.

La planificación estratégica del desarrollo local surge como instrumento capaz de dar respuesta a estas cuestiones.

Específicamente, la planificación estratégica a nivel local desempeña un papel importante en:

- Obtener una imagen integrada de la posición actual de la comunidad y de sus perspectivas futuras de desarrollo.
- Incentivar a los actores locales a buscar oportunidades y a actuar, en vez de simplemente reaccionar a los cambios.
- Asegurar que las estrategias de desarrollo local tengan objetivos claros a mediano y largo plazo tratando de minimizar el riesgo de que los mismos se vean comprometidos o modificados por un cambio de liderazgo político.
- Proveer un mecanismo de cooperación entre los sectores públicos y privados a través de la orientación común de sus acciones.
- Propiciar un marco coherente para ubicar las inversiones públicas y privadas.

Su vinculación a la gestión municipal, es muy importante porque de esta manera se:

<ul style="list-style-type: none"> • Detectarán los recursos humanos, materiales, equipos y tiempo para la ejecución del plan. 	
<ul style="list-style-type: none"> • La institución municipal organizará las soluciones a los problemas planteados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Definirán los Municipios los recursos financieros que se necesitan para confrontar los problemas que se plantean. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Podrán hacer los ajustes y corregir los errores a tiempo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajarán con claridad y motivados permanentemente ante las metas planteadas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorarán las capacidades de gestión técnica en los Municipios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecerán los controles internos adecuados en diferentes aspectos: personal, financieros, físicos, otros. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitará y propiciará la participación ciudadana en el desarrollo local. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitará la toma de decisiones en los Municipios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuirá a obtener mayores beneficios y los riesgos serán menores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Generará confianza entre las autoridades y ciudadanos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuirá los conflictos y la presión social. 	

En definitiva, la planificación estratégica no es pues un recetario, ni constituye en sí misma la solución a los problemas de una localidad. Sin embargo, facilita la construcción del desarrollo local convirtiéndose en la carta de navegación que define el curso más conveniente para que la localidad alcance su desarrollo, por lo que su preparación e implementación constituye unos de los ejes centrales de cualquier política de desarrollo local coherente, participativa y sostenible.

II. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DL

La formulación del Plan Estratégico para el DL es el procedimiento a través del cual los promotores, facilitadores y/o animadores del DL enuncian la misión así como la visión, los objetivos estratégicos y metas estratégicas que implementarán para un período definido.

Con este se pretende identificar los principales elementos que permitan el desarrollo del PE y que contribuyan en forma oportuna y clara al desarrollo del Plan.

El facilitador, animador y/o promotor de DL deberá asumir la responsabilidad de promover el Plan, induciendo la participación y liderazgo del Municipio.

Las condiciones previas necesarias para formular el PE son:

- Voluntad política de parte de las autoridades municipales, y de los demás agentes del DL.
- Una base mínima de recursos económicos para poner en marcha el proceso y, sobre todo, las acciones resultantes.
- Existencia de actores representativos del Municipio, dispuestos a participar en el proceso y lograr consensos a través de relaciones de cooperación y colaboración.
- El Municipio debe disponer de un claro liderazgo en el proceso.

Los facilitadores del proceso han debido crear las condiciones apropiadas con las autoridades municipales, a fin de que asuman su rol de liderazgo en la fase de preparación del plan.

2.1. FASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DL

Las fases para la elaboración del Plan Estratégico se presentan en el siguiente esquema.

FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DL		
FASES DEL PROCESO DE PE	ACCIONES	RESPONSABLES / PARTICIPANTES
Organización	Planificación del proceso de planificación.	ONG, Municipio y/o ADEL.
Diagnóstico Local	Trabajo de investigación para el análisis del contexto. Taller (1) para la validación de los resultados de la investigación.	ONG's, Municipio y/o ADEL. Los principales agentes locales del desarrollo local.
Propuesta de Desarrollo Local	Taller (2) para la formulación de la propuesta de DL que contempla: Definición de la misión, visión, análisis FODA, objetivos, líneas estratégicas, ámbitos de intervención.	ONG's o ADEL y Municipio. Los principales agentes locales del desarrollo local.
Análisis estratégico	Taller (3) para el análisis de los problemas, alternativas de solución, resultados esperados e indicadores.	ONG's o ADEL y Municipio. Los principales agentes locales del desarrollo local.
Plan operativo	Trabajo de gabinete para definir el plan operativo. Taller (4) para validar la matriz de plan operativo.	ONG's o ADEL y Municipio. Los principales agentes locales del desarrollo local.
Priorización de proyectos	Taller (5) para priorizar subproyectos que serán formulados para presentar a las diferentes fuentes de financiamiento.	ONG's o ADEL y Municipio. Los principales agentes locales del desarrollo local.
Monitoreo y evaluación	Trabajo de gabinete. Taller (6) de evaluación de planes operativos.	ONG's o ADEL y Municipio. Los principales agentes locales del DL.

2.1.1. ORGANIZACIÓN

En esta fase de organización, los facilitadores deben en conjunto con las autoridades municipales organizar el proceso de planificación, tomando en cuenta las siguientes actividades:

- a. Programación del proceso de planificación.
- b. Seleccionar los participantes para la formulación del PE.

Programación del proceso de planificación: Consiste en la definición del proceso de planificación estratégica a realizar en la localidad y las fases que comprenderá.

Selección de participantes: Investigación de los actores locales (organizaciones de base comunitaria, gobierno local, instituciones públicas, organizaciones privadas) con incidencia en la municipalidad y que por lo tanto, poseen información valiosa para la elaboración del PE. Una vez identificados, se les debe invitar a participar en el proceso de planificación estratégica.

Para la selección de los participantes se establece el siguiente perfil:

- Integrantes de una OBC's.
- Experiencia en temas de desarrollo local.
- Labore en una institución pública local de carácter nacional o local (con capacidad de brindar información y tomar decisiones).
- Representantes de organizaciones privadas de cooperación al desarrollo.

2.1.2. DIAGNÓSTICO LOCAL

El diagnóstico local tiene como objetivo efectuar el análisis del entorno general y específico del Municipio para obtener la mayor cantidad de información posible sobre su contexto, este debe analizar los factores económicos, sociales, ambientales y la institucionalidad local que pueden incidir en el desarrollo del Municipio, a continuación se detalla el contenido del diagnóstico local:

- a. **Situación general:** Localización / Reseña Histórica / Aspectos Políticos (partido dominante / organización partidaria / población votante) / Aspectos demográficos (población total desagregada por género, distribución de la población, rangos de edades, densidad, migración) / Aspectos geográficos (clima, hidrografía y suelo) .
- b. **Factores económicos:** Población económicamente activa según sexo / Actividades económicas predominantes; incluyendo la distribución territorial de las actividades económicas / Análisis de las principales actividades económicas (análisis sub-sectoriales o de cadenas productivas) / Estructura de las actividades económicas: empresas según facturación (micro, pequeña, mediana) / Factores que inciden en la actividad económica / Sector Agropecuario / Sector Turismo / Sector Pesca.
- c. **Factores Sociales:** Situación de pobreza / Vivienda / Salud (saneamiento: acueductos rurales y letrización, información sobre centro de salud y el acceso a los servicios que ofrece, expectativa de vida por género, índice de mortalidad infantil) / Educación (Información de educación primaria y secundaria según el número de escuelas y alumnos, número de maestros, condiciones de las escuelas, índice de analfabetismo por género) / Aspectos Culturales / OBC's.
- d. **Factores ambientales:** Recursos naturales (Flora y Fauna) / Areas Protegidas
- e. **Institucionalidad local:** Municipio (Administración, Finanzas, servicios públicos). Institucionalidad de la sociedad civil (servicios comunitarios)

Cabe destacar, que la información prevista para la elaboración del diagnóstico local puede ser recopilada a través de los Informes de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República, Informe de Desarrollo Humano del PNUD, entrevistas y cuestionarios a actores claves.

El diagnóstico deberá indicar los espacios de maniobra que se le ofrecen al Municipio, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen en dicho análisis.

2.1.3. PROPUESTA DE DESARROLLO LOCAL

Un PE es viable si es concebido dentro de una propuesta básica para el DL, ya que esta constituye la base sobre la que se diseña el PE.

La propuesta de DL constituye una acción de transformación de la localidad (territorio y población) a partir del establecimiento de estrategias y objetivos en las áreas económica, social, ambiental e institucional.

Formular una propuesta de DL no es tarea fácil y requiere de la participación de todos los agentes locales involucrados en el DL. Esta involucra los siguientes aspectos:

- Misión, Visión.
- Diagnóstico estratégico o análisis FODA.
- Objetivos del PE.
- Líneas estratégicas.
- Ámbitos o áreas de intervención.

A continuación, se detalla cada aspecto de la propuesta de DL.

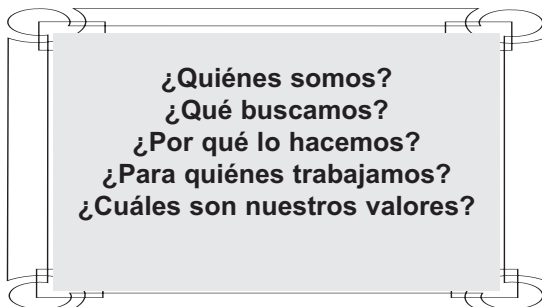
Misión

Consiste en la identificación y consolidación de propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrollará el Municipio por el desarrollo y progreso del Distrito.

Se espera que sea la declaración fundamental del quehacer del Municipio que le da carácter constitutivo y guía su accionar. La misión constituye la imagen que se proyecta del Municipio.

La misión tradicionalmente se efectúa antes de realizar el diagnóstico y análisis FODA y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición.

La redacción de la misión, debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:



La formulación de la misión es determinante para el futuro del proceso de planificación estratégica, ya que tendrá consecuencias en la estructura de la organización, en los criterios de asignación de recursos, en las posibilidades de desarrollo de las personas responsable del PE, en el medio externo porque demuestra el interés por el progreso del Municipio y en el conjunto de la sociedad.

Como mecanismo de definición, es importante responder a todas las preguntas presentadas, para disponer de una misión integral del Municipio. Se recomienda como ejercicio del taller, contestar las preguntas varias veces hasta lograr las respuestas más adecuadas. El promotor deberá anotar cada una de las respuestas en la pizarra, a fin, de lograr la combinación de respuestas más apropiada.

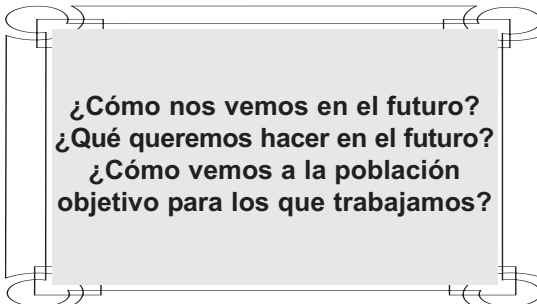
Para facilitar la participación de los miembros del Taller y como ejercicio tendiente a encontrar la respuesta a la misión, los promotores deberán seguir el siguiente esquema.

ENUNCIACIÓN DE LA MISIÓN				
¿Quiénes somos?	¿Qué buscamos?	¿Por qué lo hacemos?	¿Para quiénes trabajamos?	¿Cuáles son nuestros valores?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Visión

Contempla la descripción de lo que nuestra localidad debería ser en el futuro.

La redacción de la visión debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:



Los promotores deben lograr la participación de los miembros del Taller, a través de un listado de respuestas a estas tres preguntas. Se debe seguir el siguiente esquema:

ENUNCIACIÓN DE LA VISIÓN		
¿Cómo nos vemos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro?	¿Cómo vemos a la población objetivo para la que trabajamos?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Diagnóstico estratégico / Análisis FODA

El PE tendrá éxito en la medida que los participantes del taller dispongan de un diagnóstico estratégico de la situación del Distrito. Para esto es necesario contestar dónde estamos ahora. Esto sólo será posible realizando una evaluación externa y valoración interna de la localidad, es decir, realizando un análisis FODA. El objetivo del análisis es establecer una acertada identificación de las fortalezas y debilidades (análisis interno); oportunidades y amenazas (análisis externo).

Tanto a nivel externo como a nivel interno, se trata de analizar aspectos claves con relación a nuestro territorio, la guía propone el análisis particularmente de los factores sociales, económicos, ambientales y la institucionalidad local de cada Municipio.

Análisis interno

El análisis interno aporta el conocimiento de los factores controlables por la comunidad, identificando aquellos que pueden tener un mayor impacto a largo plazo sobre su situación. Se trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la comunidad respecto a cada uno de los temas clave que afectan a su desarrollo.

El proceso trata de responder a la pregunta ¿cuál es la situación actual? ¿cuáles son los problemas?

Análisis externo

El análisis externo consiste en un análisis de los elementos del entorno que afectan a la localidad. Permite detectar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y que previsiblemente afectarán a la localidad.

En definitiva, se analizan los factores externos a la comunidad que ésta no puede controlar, pero que la afectan tanto positiva como negativamente.

Análisis interno (en el Municipio)		Análisis externo (en el entorno)	
Fortalezas	+	Oportunidades	+
Debilidades	-	Amenazas	-

El análisis FODA es un método que tiene por objeto examinar la situación real del Municipio, a fin de construir los objetivos estratégicos, líneas estratégicas y los ámbitos de intervención necesarios para alcanzar la visión.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA				
Factor	Análisis interno		Análisis externo	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Económico				
Social				
Ambiental				
Institucional				

En última instancia, se trata de conseguir que un Municipio aproveche sus oportunidades, neutralice las amenazas que se presenten en el entorno externo, utilizando sus puntos fuertes y eliminando y/o superando las debilidades internas. El diagnóstico estratégico se constituye así, en un instrumento clave de todo proceso de PE.

Definición de objetivos

El primer paso a realizar para dotar al PE de contenidos es identificar los objetivos generales del plan y específicos de cada ámbito de intervención.

Se puede considerar a los objetivos como "aquellas declaraciones conceptuales y de carácter cualitativo sobre las condiciones deseadas para el territorio local"¹.

Ahora bien, no tiene sentido fijar objetivos para todos los aspectos resultantes del diagnóstico, sino únicamente para aquellos puntos fuertes y débiles más importantes.

El **objetivo general** debe constatar la existencia de una serie de oportunidades y de ventajas posibles derivadas de un entorno sometido a modificaciones profundas, tanto en el corto como en el medio plazo, y definir su contenido en función de esa situación.

¹ La Planificación del desarrollo económico local a través de la metodología del marco lógico. Programa Delnet, OIT.

A partir del objetivo central es posible establecer una serie de implicaciones u **objetivos específicos** que es necesario alcanzar para llegar ha dicho objetivo general.

Definición de líneas estratégicas

Una vez que se han definido los objetivos es necesario definir las líneas estratégicas, es decir los grandes ejes de actuación que van a articular las actuaciones concretas del plan.

Las líneas estratégicas son las acciones específicas que definen como deben ser alcanzados los objetivos.

Para la definición de las estrategias la comunidad debería centrarse en aquellas que sean consistentes con los objetivos que se hayan establecido y que presente niveles de riesgo aceptables.

Es probable que un Municipio tienda a desarrollar más estrategias de las que puede llevar a cabo con sus recursos. Por este motivo, es fundamental la priorización de estrategias para la implementación realista del plan.

Ámbitos o áreas de intervención

Las líneas estratégicas definen las grandes opciones para el futuro del Municipio, pero cada una de ellas puede componerse de una o varios ámbitos de intervención. Concretamente el manual hace énfasis en la necesidad de analizar como áreas de intervención la parte económica, social, ambiental e institucional.

MATRIZ DE PROPUESTA DE DESARROLLO LOCAL			
Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias generales	Ámbito

2.1.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Identificación de problemas, análisis de causas y alternativas de solución

Su objetivo es presentar un diagnóstico participativo del Distrito por áreas, identificar los problemas, visualizar las causas, determinar opciones y / o alternativas de solución. Para tal fin, se desarrollarán cuatro mesas de trabajo por áreas temáticas, en las que se identificarán los problemas por las áreas:

- Económica.
- Social.
- Ambiental.
- Institucional.

El diagnóstico participativo deberá desarrollarse de acuerdo a la matriz presentada a continuación:

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO		
ÁREA: ECONÓMICA		
Problemas	Causas	Soluciones

Matriz de planificación

El taller implementará un mecanismo de planificación y de consenso de prioridades por áreas temáticas.

A continuación, se presenta la matriz de planificación que se deberá utilizar para proponer los resultados que se pretenden lograr por área.

MATRIZ DE PLANIFICIÓN		
ÁREA: ECONÓMICA		
Resultados	Actividades	Indicadores

Los elementos del cuadro son los siguientes:

- **Resultados:** Son los productos específicos, concretos e identificables, que se esperan obtener mediante la realización de actividades y la buena gestión del DL de la institución. Es todo aquello que la institución puede garantizar como consecuencia de sus actividades.
- **Actividades:** Son las acciones o tareas que deben realizarse para obtener los resultados planteados.
- **Indicadores:** Miden el logro o avance de los resultados.

2.1.5. PLAN OPERATIVO

En esta etapa, bajo la metodología de trabajo por áreas temáticas, se lleva a cabo un análisis entre los grupos de trabajo para la definición del POA a través de la priorización de los resultados y actividades identificadas en el plan estratégico.

Para efecto del monitoreo y seguimiento del POA en conjunto con los participantes se hace una señalización de responsables y fecha clave de ejecución de las actividades propuestas, a fin, de evaluar la ejecución, definir el trabajo de los equipos y la organización en general.

Los resultados presentados en el plan operativo se deben generar a través de consenso en el ámbito plenario que se realizarán en el taller. Los insumos que se presenten servirán como base a las acciones a corto plazo de Municipio, y serán sin duda una fuente de información para toda la estructura organizativa del Municipio y además ayudarán en la formulación de proyectos específicos.

Este plan se elaborará con base en el contenido de la matriz de planificación propuesta a continuación:

MATRIZ DE PLAN OPERATIVO				
ÁREA: ECONÓMICA				
Resultados	Actividades	Insumos	Cronograma de ejecución	Responsable

Al elaborar el plan operativo, es imprescindible tomar en cuenta las condiciones previas que aparecen en la matriz de planificación. Por consiguiente, el plan debe contener los siguientes elementos:

- **Resultados:** Estos también se obtienen de la matriz de planificación y es necesario comprobar que para el logro de cada una de ellas, se han incluido todas las actividades requeridas.
- **Actividades:** Éstas se obtienen de la matriz de planificación y se detallan en forma clara para que puedan ser fácilmente monitoreadas.

- **Insumos:** Se especifica los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cada actividad.
- **Cronograma:** En esta columna se anota el tiempo previsto para cada actividad, ésta puede plantearse en períodos mensuales, previendo el plan de seguimiento y evaluación.
- **Responsable:** En esta columna se anota al responsable de cada actividad.

2.1.6. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Bajo la metodología de trabajo por áreas temáticas se priorizarán subproyectos considerados dentro del marco del plan operativo para presentarlo a las diferentes fuentes de financiamiento.

La siguiente matriz presenta un formato para priorizar los proyectos

Matriz de Priorización de Proyectos	
ÁREA: ECONÓMICA	
Lista de proyectos planteados	Proyectos priorizados

Detalle de la matriz:

Lista de proyectos: En esta columna se anotan todos los proyectos planteados en los planes operativos por área temática.

Proyectos priorizados: En esta columna se coloca los proyectos priorizados como resultado de la votación de los participantes para priorizarlos.

Fuentes de financiamiento:

Los proyectos priorizados en los planes operativos de los Municipios, pueden acceder a las siguientes fuentes de financiamiento:

Cooperación nacional: Los recursos internos que se reciben por parte de los organismos nacionales públicos (Instituciones públicas nacionales y locales) y privados (ONG's, empresas privadas).

Cooperación Internacional: Recursos externos que se reciben de instancias internacionales como lo es el caso de las Agencias de Cooperación de Países Desarrollados de carácter público (AECI, USAID, etc) y privado (FIA).

Cooperación bilateral: Recursos mixtos entre dos países (Fondo Mixto Hispano Panameño).

Cooperación multilateral: Recursos externos que provienen de fondos de varios países (PNUD, BID, Banco Mundial).

2.1.7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El plan de monitoreo y evaluación del plan estratégico está planteado de una forma que expresan el alcance de los resultados propuestos y el proceso de eficiencia y eficacia que deben lograr los Municipios en la gestión del DL.

El manual establece tres instrumentos básicos para medir los resultados del proyecto y recopilar información relevante:

- Plan de indicadores.
- Evaluación de gestión a través de informes.
- Taller de evaluación de ejecución de planes operativos con los actores locales.

Plan de indicadores

Contempla la elaboración de indicadores por cada resultado a desarrollar de los planes operativos.

A continuación, se presentan la matriz a utilizar para determinar los indicadores por resultados:

MATRIZ DE INDICADORES		
ÁREA: ECONÓMICA		
Resultados	Indicadores	Fuentes de Verificación

En detalle, se describe cada uno de los componentes de la matriz:

- **Indicadores:** Son los elementos que permiten medir el grado de avance o logro de los resultados en diferentes momentos, pueden ser cualitativos y cuantitativos, y sirven de base para el seguimiento y evaluación. Para definir los indicadores se recomienda establecer el indicador básico correspondiente a lo que se desea cambiar, deben poseer señales cuantificadas y cualificadas en un tiempo determinado.
- **Fuentes de verificación:** Son los medios que permiten obtener la información necesaria sobre el cumplimiento de los indicadores propuestos.

Evaluación de logros

Cada Municipio debe elaborar informes donde se vaya registrando el cumplimiento de los resultados de las acciones propuestas. De manera, que los resultados de evaluación se incorporen en las nuevas actividades a realizar.

Esta evaluación requerirá de la presentación de informes básicos asociados con las tareas a desarrollar. Los informes serán los siguientes:

- Informe anual del plan operativo.
- Informe quinquenal del plan estratégico.

III- EL MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

Uno de los principales instrumentos utilizados hoy en día por las agencias de desarrollo para el diseño y planificación de proyectos y programas es el marco lógico. Concebido por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, USAID, a fines de los años 60, el marco lógico es una herramienta de trabajo con la cual los actores involucrados pueden examinar el desempeño de un proyecto o un programa en todas sus etapas.

El marco lógico se utiliza durante la preparación, ejecución y evaluación de un proyecto o programa.

Como instrumento metodológico, ofrece las siguientes ventajas:

- Facilita la comunicación con gran parte de los agentes de cooperación nacional, internacional y multilateral, dado que es un instrumento utilizado por gran parte de las instituciones de cooperación.
- Facilita el diseño, la gestión y la evaluación de programas y proyectos de desarrollo.
- Favorece el diálogo y la concertación entre actores políticos, sociales y económicos del ámbito local y su inter - relación con aquellos del ámbito nacional e internacional.
- Facilita el análisis, el intercambio de experiencias, la reflexión, la elección entre diferentes opciones y relacionar el análisis con la acción.

Se pueden distinguir tres grandes etapas en el desarrollo del marco lógico:

- El análisis de los problemas o imagen de la realidad actual compartida por los actores involucrados.

- El análisis de los objetivos o imagen del futuro y de una situación mejor concebida por los mismos actores.
- El análisis de las estrategias y las cadenas de objetivos-resultados-actividades en función de los recursos necesarios y de los recursos disponibles, es decir, la elaboración de la matriz del marco lógico.

3.1. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

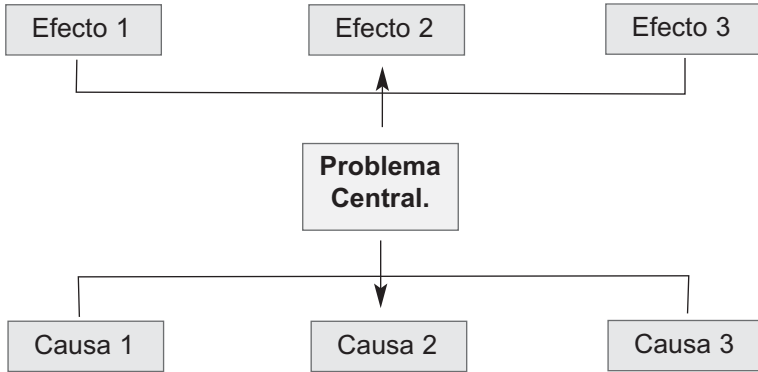
El análisis de los problemas tiene por objeto identificar los problemas presentes en el Municipio.

Para identificar la problemática Municipal se puede utilizar la técnica del árbol de problemas que permite sistematizar en forma ágil y ordenada el problema, sus causas y consecuencias.

Para construir el árbol de problemas hay que:

- Situar el problema en el centro (tronco).
- Situar debajo del problema las causas que lo originan (raíces), es decir, los problemas que alimentan y originan el problema central.
- Arriba del problema, situar los efectos que este provoca (ramas), es decir, las manifestaciones de cómo se expresa el problema central y sus efectos en el ambiente.
- Reconocer si está relacionado con otros problemas identificados.
- Visualizar las relaciones causa-efecto que se establecen al trabajar el árbol.

Diagrama de Árbol de Problemas



Ejemplo

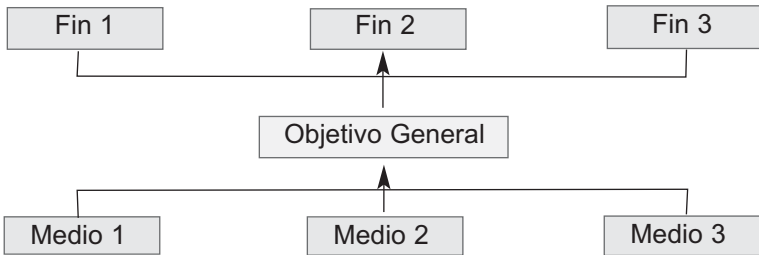


3.2. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

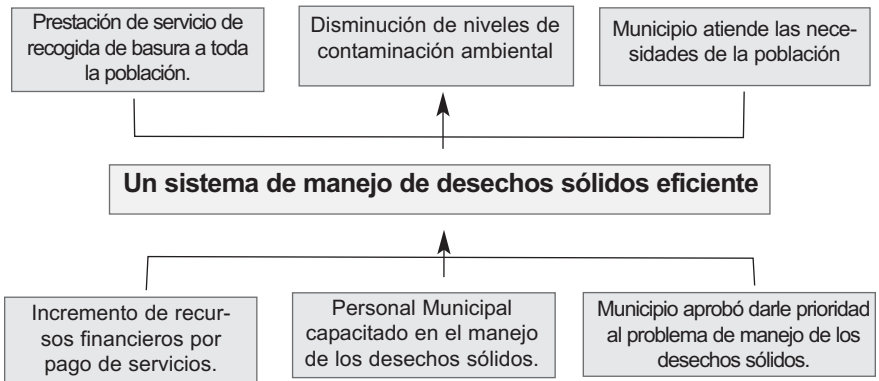
En el análisis de los objetivos, se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos. Este se formula de forma positiva y lo que busca es brindar soluciones a los problemas planteados.

En este árbol las causas se convierten en medios y los efectos en fines, mientras que el problema central se constituye en el objetivo general del proyecto o programa.

Diagrama del Árbol de Objetivos



Arbol de Objetivos



3.3. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La matriz del marco lógico es un ordenador de los objetivos, resultados y actividades de un proyecto y/o programa.

Este instrumento se organiza a partir de una matriz de cuatro por cuatro objetivamente ordenada. El primer nivel lo representa el objetivo de desarrollo del proyecto, el segundo los objetivos general, el tercero los objetivos específicos y el cuarto las actividades. En cada uno de estos niveles se da una relación de justificación de uno y otro, es decir, una relación de causa - efecto, por ejemplo, si no se alcanza un determinado resultado no se puede alcanzar el objetivo específico.

El siguiente cuadro presenta la matriz de marco lógico:

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuesto
FIN: Objetivo mayor a que este proyecto contribuirá.			
PROPÓSITO: Objetivo General que se quiere lograr con el proyecto.			
RESULTADOS Objetivos Específicos dentro del interés manejable del personal del proyecto.			
Actividades Insumos y Recursos			

A continuación, describimos cada uno de los componentes de la MML:

FIN u objetivo de desarrollo:

El objetivo a largo plazo o de mayor nivel jerárquico al que el programa y/o proyecto va a contribuir. Por lo general, éste es el objetivo de un programa de mayor envergadura o sectorial. Por ejemplo, si mejora la administración y atención sanitaria al público (propósito), esto contribuirá a (pero no producirá por sí solo) la reducción de la mortalidad infantil (fin). Usualmente, una cartera de proyectos tendrá el mismo fin.

PROPÓSITO u objetivo general:

El propósito describe el efecto deseado que esperamos que tenga el proyecto. Por regla general se aconseja que un proyecto deba tener un solo propósito, la experiencia demuestra que es más fácil y efectivo concentrar todos los resultados del proyecto en solo propósito, pues múltiples propósitos diluyen las actividades y debilitan el diseño del proyecto.

RESULTADOS u objetivos específicos:

Producto directo, tangible y específicos de las actividades del proyecto y/o programa. Son los resultados por los que se puede exigir responsabilidad directa al equipo del proyecto y para los cuales se les dan recursos. La formulación de los resultados nace del análisis y revisión de las causas del árbol de problemas y en su conjunto deben garantizar el logro del propósito.

ACTIVIDADES o insumos:

Tareas que, paso a paso, hay que efectuar para producir los resultados y que implican los recursos que el equipo tiene a su alcance para lograr los resultados deseados. Los insumos deben ser un breve resumen de las actividades y recursos relacionados con los resultados. Esto se puede complementar con anexos que ofrecen mayores detalles.

INDICADORES:

Criterios de éxito (realísticos y mesurables) que van a permitir a los actores locales monitorear y evaluar los logros del proyecto y/o programa. Tienen que ser: independientes, válidos y directos, fidedignos, prácticos. Los buenos indicadores incluyen cantidad, calidad y tiempo.

A nivel de FIN, podemos optar por no asignar números y fechas, pero debe haber una forma de saber si el objetivo en este nivel se alcanza

MEDIOS DE VERIFICACIÓN OBJETIVAMENTE:

Fuentes de información para verificar los resultados. Existen fuentes que hacen referencia a las personas y fuentes que se refieren a los datos, espacios o documentos.

SUPUESTOS:

Situaciones eventos, condiciones, decisiones que son necesarios que ocurran para que el proyecto sea exitoso pero que están fuera del control del propio proyecto.

IV- BIBLIOGRAFÍA

- CIF/OIT. Programa Delnet. Unidad didáctica 6 "Planes estratégicos II: Programas y proyectos". Edición 2004.
- Matías, Domingo. Planificación estratégica para la gestión local. Impresos Vargas. Primera edición. Santo Domingo, República Dominicana. Septiembre, 2001.
- CEPAL. Instructivo para la formulación del plan estratégico institucional de los pliegos de las entidades del sector público.
- CEPAL. Introducción a la planificación estratégica.
- CIDEU. Iniciación a la metodología básica de la planificación estratégica urbana.
- CEPAL / ECLAC. Serie Políticas Sociales. División de Desarrollo Social. Qué es el capital Social Comunitario. Santiago de Chile. Julio de 2000.

ANEXOS

CASO PRÁCTICO N° 1 PLAN ESTRATÉGICO DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN

ORGANIZACIÓN

Programación del proceso de planificación: El proceso de planificación se realizará en (6) fases: diagnóstico local, propuesta de desarrollo local, análisis estratégico, plan operativo, priorización de proyectos, monitoreo y evaluación.

Selección de participantes: Autoridades locales (Representantes, Alcaldes), funcionarios municipales (secretario, tesorero, corregidores, abogado, ingeniero municipal), juntas comunales, juntas locales, organizaciones de base comunitaria (club de padres de familia, comités de salud, comités de desarrollo sostenible, asentamientos campesinos u organizaciones de productores, organizaciones empresariales, comité católico, entre otras).

FASE I: DIAGNÓSTICO LOCAL

1.1. Situación general

Localización: El Municipio de San Juan esta ubicado en la Provincia de Los Milagros.

Reseña Histórica: Fundada el 7 de Agosto de 1882.

Aspectos Políticos: 5000 Votantes.

Partido dominante: Partido social demócrata.

Aspectos Demográficos: Población: 1,112 personas, de las cuales 45% son mujeres. Extensión: 63.5 km².

Lugares poblados: 9.

Habitantes: 17.6 Habitantes por km².

Rango de edades: 54% de la población es de 16 años y más de edad.

Aspectos Geográficos: Bosques tropicales, la red hidrográfica esta dominada por dos cuencas y varios ríos y quebradas.

1.2. Factores económicos

La actividad económica del Municipio de San Juan se concentra principalmente en el sector agropecuario, sin embargo, se desarrollan otras actividades económicas como: comercio, servicio, turismo y artesanía.

Indicadores económicos principales:

- El 50 % de la población de 16 años y más de edad de la población de San Juan es económicamente activa.
- La mediana de ingresos mensual es de B/ 90.00 mensuales
- De la población ocupada 60% se dedica a actividades agropecuarias.

Actividad agropecuaria:

- Según censo agropecuario del 2000, existen 197 productores.
- Hay 2,809 hectáreas en producción, para un promedio de 14.3 hectáreas por producción.
- Del total de hectáreas, el 57% de la superficie estaba dedicada a la producción agrícola y el 31% a la ganadera.

Actividad empresarial

En el Municipio hay 30 microempresas de comercio, 15 de servicios, 10 de turismo y 5 de artesanía.

1.3. Factores sociales:

Vivienda: 203 en el censo de 2000, el 70% tiene energía eléctrica, el 92% tiene piso de tierra.

Educación: 3 centros escolares, población escolar de 175 de estudiantes, existen 8 docentes, existen 9 aulas escolares.

Salud: 60% de las viviendas no tienen agua potable, 40% no tiene letrina propia, 7 acueductos rurales, un centro de salud.

OBC's: 7 comités de salud, un asentamiento campesino, 3 asociaciones de padres de familia, 1 club de deportes, 1 comité de desarrollo sostenible, 1 comité católico, 1 organización empresarial.

Aspectos culturales: Artesanías de hamacas, fiestas tradicionales, carnavales, gastronomía de mariscos.

1.4. Aspectos Ambientales: 3 Áreas protegidas, flora y fauna diversa.

1.5. Institucionalidad local:

Administración: Estructura de personal (1 Alcalde, 2 Representantes, 2 Corregidores, 1 Secretario de Concejo Municipal, 1 Tesorero, 1 Ingeniero Municipal, 1 Planificador), existe un manual de cargos y funciones públicas municipales y conocimiento de los procedimientos administrativos de la Municipalidad.

Servicios públicos: Mercados, aseo, ornato y recolección de la basura, matadero, cementerio, obras de beneficencia social.

Finanzas: Subsidio estatal, baja recaudación, 85% del presupuesto esta destinado a gastos administrativos.

Planificación: Proyectos aislados por Corregimiento.

Servicios comunitarios: Las organizaciones comunitarias realizan actividades de autogestión para atender sus necesidades.

FASE II: PROPUESTA DE DESARROLLO LOCAL

2.1. Misión: Municipio promotor del desarrollo social, económico y ambiental de la población.

2.2. Visión: Un Municipio eficiente y eficaz en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía.

2.3. Análisis FODA

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA				
FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Económico	Superficie de la tierra disponible para el desarrollo agropecuario. Atractivo turístico.	Bajos ingresos, falta de títulos de propiedad y acceso a crédito.	Programas gubernamentales de capacitación laboral, empresarial, microcrédito y titulación de tierras.	Falta de políticas integrales de desarrollo económico.
Social	Participación ciudadana en la gestión del desarrollo.	Emigración, alta dispersión de la población, falta de infraestructura social adecuada (escuelas, centros de salud, acueductos rurales).	Programas y proyectos del Gobierno Nacional y Local	Bajo nivel de ejecución del presupuesto asignado a programas y proyectos sociales.
Ambiental	El Municipio posee áreas protegidas y una gran diversidad de flora y fauna.	Problemas ambientales entre los que tenemos de-forestación, falta de letración y ineficiente manejo de desechos sólidos.	Desarrollo del Turismo Ecológico.	Explotación de recursos naturales.
Institucional	Autoridades locales con compromiso y voluntad política. Organizaciones comunitarias.	Limitada capacidad administrativa, falta de planificación del desarrollo, deficiente prestación de servicios públicos.	Proceso de descentralización municipal.	Falta de voluntad política del Gobierno Central en Descentralizar el Estado

2.4. Resumen de Propuesta de desarrollo local

MATRIZ DE PROPUESTA DE DESARROLLO LOCAL			
Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias generales	Ámbito
Promover el desarrollo local en el Municipio de San Juan.	Reestructurar el sistema productivo	Desarrollo del sector agropecuario. Fomento de microempresas principalmente las del sector turismo.	Económico
	Elevar el bienestar social de la ciudadanía.	Habilitación, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura social. Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones. Promover el desarrollo cultural.	Social
	Conservar y rentabilizar el medioambiente	Proteger y conservar áreas protegidas. Desarrollar el turismo ecológico.	Ambiental
	Fortalecer Institucionalmente a los Municipios y Organizaciones Comunitarias.	Transferencia de método de planificación estratégica. Formación del recurso humano del Municipio y autoridades locales. Mejoramiento de capacidades administrativas del Municipio.	Institucional

FASE III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Identificación de problemas, análisis de causas y alternativas de solución

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO		
ÁREA: ECONÓMICA		
Problemas	Causas	Soluciones
Falta de comercialización de productos agropecuarios.	Mala condiciones de caminos de producción.	Buscar financiamiento para rehabilitar caminos de producción.
No hay acceso a crédito.	Intereses muy altos.	Implementar programas de microcrédito.
Mercado laboral regional limitado.	En la Provincia no hay suficientes fuentes de empleo para la población económicamente activa.	Fomentar proyecto para la creación de microempresas.

3.2. Matriz de planificación

MATRIZ DE PLANIFICIÓN		
ÁREA: ECONÓMICA		
Resultados	Actividades	Indicadores
Proyectos de rehabilitación de caminos de producción.	Estudio técnico de caminos. Solicitud de obra a Ministerio de Obras Públicas, Ministerio Desarrollo Agropecuario y Autoridades Locales.	3 Caminos de producción rehabilitados en 6 meses.
Programa de microcrédito para productores y microempresarios.	Reglamento de crédito.	1 Programa de microcrédito funcionando en tres meses.
Proyecto para la creación de microempresas.	Diseño de capacitación en gestión empresarial. Asistencia en la elaboración de plan de negocios. Elaboración de folleto descriptivo de trámites necesarios para formalizar la empresa.	1 Proyecto para la creación de microempresas en dos meses.

FASE IV: PLAN OPERATIVO

MATRIZ DE PLAN OPERATIVO				
ÁREA: ECONÓMICA				
Resultados	Actividades	Insumos	Fecha de ejecución	Responsable
Proyectos de rehabilitación de caminos de producción.	Estudio técnico de caminos. Solicitud de obra a Ministerio de Obras Públicas, Ministerio Desarrollo Agropecuario y Autoridades Locales.	Ingeniero Civil. Presupuesto: B/ 60,000.00	Septiembre	Asentamiento Campesino y Representante de Corregimiento.
Programa de microcrédito para productores y micro empresarios.	Reglamento de crédito.	Especialista de crédito. Fondo de B/ 30,000.00	Marzo	ONG de Desarrollo de la Microempresa. Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa.
Proyecto para la creación de microempresas.	Diseño de capacitación en gestión empresarial. Asistencia en la elaboración de plan de negocios. Elaboración de folleto descriptivo de trámites necesarios para formalizar la empresa.	Profesional de Administración de Empresas. Tutores Costo B/ 10,000.00	Febrero	Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa. Organización empresarial.

FASE V: PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Matriz de Priorización de Proyectos	
ÁREA: ECONÓMICA	
Lista de proyectos planteados	Proyectos priorizados
Proyectos de rehabilitación de caminos de producción.	Programa de microcrédito para productores y microempresarios.
Programa de microcrédito para productores y microempresarios.	Proyecto para la creación de microempresas.
Proyecto para la creación de microempresas.	Proyectos de rehabilitación de caminos de producción.

FASE VI: MONITOREO Y EVALUACIÓN

MATRIZ DE INDICADORES		
ÁREA: ECONÓMICA		
Resultados	Indicadores	Fuentes de Verificación
30 microcréditos a microempresarios y productores	30 microcréditos a microempresarios y productores en 3 meses.	Cartera de clietes. Recibo de Microcrédito.
60 emprendedores capacitados.	60 emprendedores capacitados en dos meses.	Lista de asistencia. Evaluación de curso. Planes de negocios.
3 Caminos de producción rehabilitados.	3 caminos de producción rehabilitados en tres meses.	Ejecución presupuestaria. Informe de obra.

CASO PRÁCTICO N° 2

TITULO DE PROYECTO: Manejo de desechos sólidos en el Municipio de San Juan

Localización: Municipio de San Juan, Provincia de Los Milagros

	Resumen Descriptivo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Mejora de las condiciones Sanitarias del Municipio de san Juan.	En un año recibe el servicio de recogida de basura un total de 1000 habitantes.	- Recibos de pagos.	La ciudadanía esta dispuesta a pagar el servicio que recibe.
Proposito	Mejorar la gestión del servicio de recogida y disposición final de los desechos sólidos en el Municipio de San Juan.	En 6 meses de ejecución del proyecto se ha capacitado al Personal para el manejo de desechos . 50 % de las quejas municipales han disminuido en el primer año del proyecto.5 Empleados capacitados utilizan nuevas técnicas de recogida de basura en los primeros seis meses del proyecto.	-Evaluación de curso. -Registro de quejas ciudadanas. -Visitas de inspección.	El personal municipal esta motivado en mejorar el servicio.
Resultados	R1. Plan de recogida y disposición final de basura.	- Al mes de ejecutarse el proyecto el Concejo aprueba declarar mediante resolución como prioridad el manejo eficiente de los desechos sólidos. - En el primer año de ejecución del proyecto se cuenta con presupuesto.	-Resolución. -Acta de Concejo Municipal. -Presupuesto Municipal.	Concejo Municipal con voluntad política y compromiso de impulsar la iniciativa.
	R2. 1000 habitantes reciben el servicio de recogida de la basura.	- 10 toneladas de desechos recogidas mensualmente. - 15% de los ingresos municipales incrementados en el primer año de ejecución del proyecto.	- Informe de Depto. de Sanidad. -Presupuesto Municipal.	La ciudadanía esta dispuesta a pagar el servicio que recibe.
	R3. Disminución de los niveles de contaminación ambiental.	- Anualmente se reduce 30% la demanda de asistencia de enfermedades infectocontagiosas.	- Registro de centro de salud.	Uso eficiente de drenajes pluviales y sanitarios.

Actividad		Recursos (Insumos)	Medios de Verificación	
	<p>Para Resultado N°</p> <p>1:1.1. Diagnóstico.</p> <p>1.2. Diseño de propuesta.</p> <p>1.3. Presentación de propuesta al Concejo Municipal.</p> <p>1.4. Aprobación de propuesta.</p> <p>1.5 Inclusión en presupuesto.</p>	<p>Especialista en Manejo de Desechos Sólidos.</p> <p>Honorarios.</p> <p>Transporte.</p>	<p>Contrato firmado.</p> <p>Recibos.</p> <p>Documentos municipales.</p>	
	<p>Para Resultado N° 2:</p> <p>2.1. Formación del personal municipal de aseo y ornato sobre manejo de desechos sólidos.</p> <p>2.2. Integración de organizaciones comunitarias en ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuentro con organizaciones comunitarias. - Talleres de formación con lideres comunitarios sobre la operación del nuevo sistema. - Firma de acuerdos de actuación. <p>2.3. Promoción del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campaña de sensibilización. - Publicación de boletines. 	<p>Facilitadores.</p> <p>Material de apoyo.</p> <p>Alimentación de participantes.</p> <p>Papelería.</p>	<p>Contrato firmado.</p> <p>Comprobantes de entrega de material.</p> <p>Recibos.</p> <p>Lista Asistencia.</p>	
	<p>3.1. Reunión con autoridades sanitarias.</p> <p>3.2. Capacitación en manejo de desechos sólidos a población.</p> <p>3.3. Divulgación de materiales educativos sobre las ventajas del manejo adecuado de los desechos.</p>	<p>Alimentación.</p> <p>Transporte.</p> <p>Papelería.</p>	<p>Recibos.</p> <p>Lista de Asistencia.</p>	

GUÍA DE INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

1. ¿Cuál ha sido la participación de los funcionarios en la ejecución del plan operativo durante este período?
2. Dificultades encontradas en la ejecución del plan operativo y que soluciones o alternativas sugiere para las mismas.

Dificultades encontradas	Soluciones o alternativas

3. Mencione y detalle las instituciones, ONG´s u OBC´s que han contribuido en la ejecución del plan operativo.
4. Proyectos realizados de acuerdo a la programación.

Proyectos	Ejecutados	No ejecutados en el período	En el siguiente periodo

5. Mencione actividades relevantes que han contribuido en la ejecución del plan operativo.
6. Impactos del plan operativo medidos mediante indicadores.

Resultados	Indicadores	Medios de Verificación

GUÍA DE INFORME DE EVALUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

1. ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos del plan estratégico?
2. ¿Cuáles fueron los proyectos ejecutados de los planes operativos?
3. ¿Qué proyectos del Plan Estratégico no se ejecutaron en el período quinquenal?
4. ¿Cuáles fueron las metodologías de implementación del plan (técnica, social y económica)?
5. ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados?
6. ¿Cuáles fueron los impactos del plan medidos mediante indicadores?

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación

7. Describa las relaciones interinstitucionales durante la ejecución del plan.
8. ¿Qué factores de éxito y/o fracaso internos y externos incidieron en la ejecución del plan estratégico?

FACTORES DE EXITO	
Internos	Externos

FACTORES DE FRACASO	
Internos	

9. Conclusiones.
10. Recomendaciones.
11. ¿Cuáles son las proyecciones futuras?



Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable (FUDIS).
La Gloria, Betania, Calle 75 F y Ave.21 C Norte; Casa 1-12
Telefax: 260 - 3108 email: fudis@fudis.info
Pág. web : www.fudis.info