

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE COMPETIVIDAD



FASCÍCULO 3

Fase 3: Propuesta estratégica



El presente Manual ha sido elaborado por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), en el marco de la Consultoría para la validación de metodología para la elaboración de estrategias territoriales de competitividad por actores clave identificados y diseño de la guía metodológica para la implementación.

El proyecto es ejecutado por el Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía con el apoyo financiero del Fondo de Reformas Estructurales que es ejecutado mediante aporte del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ por sus siglas en alemán).



MINISTERIO
DE ECONOMÍA



Guatemala 31 de Julio, 2020

Programa Nacional de Competitividad

Dirección: 5ª. Avenida 5-55, zona 14, Edificio Europlaza, torre 4, nivel 16, oficina 1601. Guatemala.

Página electrónica: www.pronacom.org

Teléfono: (502) 2421.2464

Fondo de Reformas Estructurales

Dirección: 5ª. Avenida 17-49, zona 14. Guatemala.

Página electrónica: www.reformas-guatemala.org

Teléfono: (502) 2315.8200

ASIES

Dirección: 10ª. Calle 7-48, zona 9. Guatemala.

Página electrónica: www.asies.org.gt

Teléfono: (502) 2201.6300

ÍNDICE

Siglas y acrónimos	4
Introducción.....	5
Fase 3. Propuesta Estratégica.....	7
1. Definición de la visión y la misión del territorio	9
2. Determinación de los ejes estratégicos	13
3. Determinación de las líneas de acción	16
4. Definición de los proyectos insignia	17
5. Elaboración y validación de la propuesta estratégica y su hoja de ruta	21
Referencias	23
Anexos: (Instrumentos).....	24

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
ASIES	Asociación de Investigación y Estudios Sociales
BMZ	Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
ETCom	Estrategias Territoriales de Competitividad
GIZ	Cooperación Técnica Alemana (siglas en alemán)
MDC	Mesa Departamental de Competitividad
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

INTRODUCCIÓN

Este fascículo es el tercero de la serie que contiene el **Manual para la elaboración de las Estrategias Territoriales de Competitividad (ETCom)**, elaborado dentro del proyecto **“Metodología, manuales operativos y validación de las Estrategias Territoriales de Competitividad”** de la **Cooperación Técnica Alemana** (GIZ por sus siglas en alemán), en el marco del Fondo de Reformas Estructurales que es ejecutado mediante aporte del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ por sus siglas en alemán). El proyecto es parte del apoyo de GIZ al **Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM)**.

A través del proceso de planificación –en este caso la elaboración de la propuesta estratégica- se alcanzan acuerdos y consensos sobre los fines y objetivos, medios e instrumentos necesarios y criterios de éxito para la acción. En el proceso se aplican métodos que definen prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y se seleccionan los instrumentos más eficientes para conseguir las metas propuestas (Ahumada, 2013).

Este fascículo aborda los procesos y actividades críticas que se requiere desarrollar en la fase de propuesta estratégica de elaboración de la ETCom, partiendo de la formulación de la visión y la misión, el marco estratégico y las líneas de acción, que desembocan en la elaboración de los proyectos insignia. Se presentan algunos instrumentos que se utilizarán para apoyar la construcción colectiva de la propuesta estratégica.

Fase 3:
Propuesta Estratégica

FASE 3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

La fase de elaboración de la propuesta estratégica de la ETCOM, con su visión y misión, sus ejes estratégicos, las líneas de acción y proyectos insignia se desarrollará mediante un proceso participativo con actores privados, autoridades municipales e instituciones públicas con presencia en el territorio.

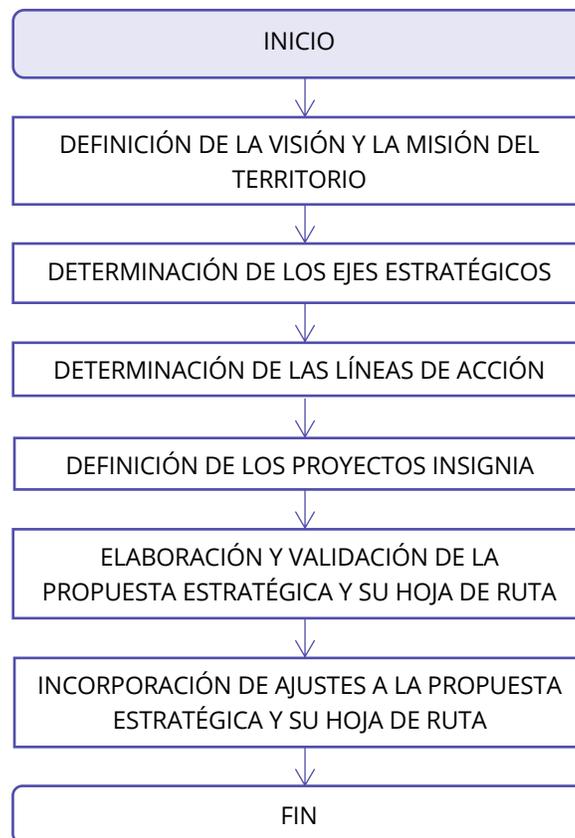
OBJETIVO

Contar con una propuesta estratégica orientada a generar las condiciones de competitividad que potencien el desarrollo de los territorios - incluyendo en cada uno una ciudad intermedia –.

FLUJOGRAMA

El diagrama a continuación visualiza los pasos a seguir durante la fase de preparación de la propuesta estratégica. En las páginas siguientes se describe cada uno de los pasos, indicando quiénes participan, las actividades a desarrollar, los productos que se alcanzan, instrumentos de apoyo para su realización y los recursos necesarios.

FIGURA 1
Flujograma

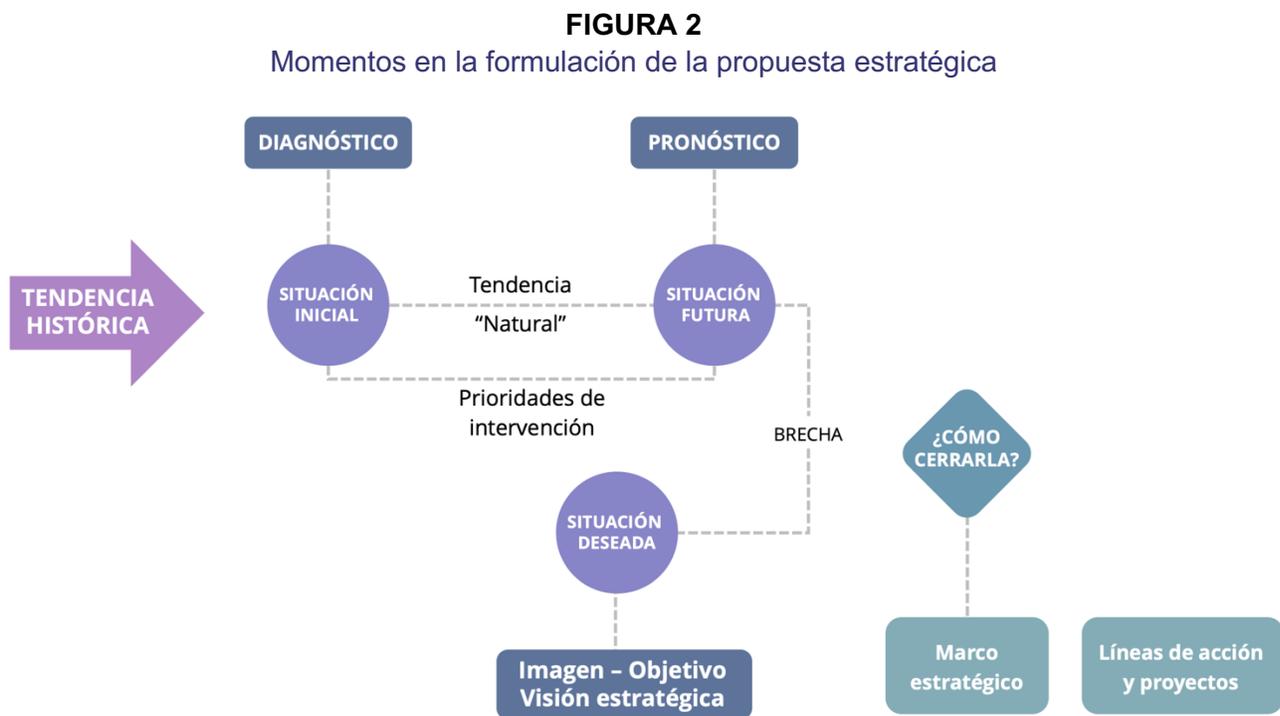


Los resultados del diagnóstico y el pronóstico, previos al proceso de elaboración de la ETCOM, permitirán caracterizar la situación inicial y la situación futura (visión), mientras que la definición de prioridades acotará el campo de la propuesta estratégica que se va a formular.

Los pasos siguientes comprenden el diseño de:

- Un marco estratégico o trayectoria con las alternativas de intervención y ejes estratégicos.
- Líneas de acción.
- Proyectos insignia.

En la figura a continuación se presenta el proceso de formulación de la propuesta estratégica, incluyendo el marco estratégico, líneas de acción y proyectos necesarios para cerrar la brecha entre la situación inicial y la visión:



Nota: adaptado de Pichardo, 1984.

1. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN DEL TERRITORIO

Después de la caracterización, la primera tarea consiste en definir la situación que se desea alcanzar: es decir, la visión de la ciudad intermedia. Esta es la primera aproximación de la imagen-objetivo o visión. Su elaboración conlleva un proceso de constante construcción, que supone formulación y evaluación permanentes. En este paso se formula también la misión, que sirve para orientar sobre el accionar institucional, toda vez que es el eje sobre el cual se realiza la gestión territorial.

OBJETIVO

- **La visión estratégica** sirve para impulsar el proceso de desarrollo del territorio. La visión se convierte en un compromiso que asumen las instituciones y la sociedad, debiendo ser clara, simple, concreta, breve y entendible para todos, de manera que cada persona se sienta identificada con ella, se apropie y la comunique. Se recomienda que transmita una idea positiva y alentadora que proyecte los intereses prioritarios y logre sinergias institucionales (SEGEPLAN, 2012).
- **La misión** busca expresar lo que es y lo que hace una institución o entidad, debiendo precisar cuál es su identidad institucional en la provisión de bienes y/o servicios a un grupo establecido de ciudadanos, beneficiarios o clientes.

PARTICIPANTES

Especialista en planificación.

Conduce las sesiones de capacitación sobre elaboración de visión y misión.

Equipo facilitador.

Aportan insumos y apoyan la elaboración de la propuesta estratégica de cada territorio.

MDC, CODEDE y COMUDE, comisiones de trabajo, técnicos de gobiernos municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad civil y cooperación y ANAM.

Participan en entrevistas y reuniones de discusión.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

1.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

- ✓ En sesiones de trabajo se realizarán procesos de reflexión y construcción colectiva que, con base en un conjunto de preguntas generadoras, y a partir del análisis de datos locales, consiga acotar los principales elementos de la visión. La visión no es una propuesta aislada, sino que se fundamenta en un buen diagnóstico de todo el territorio donde se ubica la ciudad intermedia.

La visión debe:

- **Tomar en cuenta** el potencial productivo del territorio
- **Observar** los clusters con mayor potencial, e
- **Investigar** las características del mercado internacional para hoy y hacia el futuro.

La visión siempre es orientadora para todo el proceso de diseño, ya que cumple el papel de indicar hacia dónde debe encaminarse el proceso de desarrollo a nivel de país, región, municipio o localidad.

- ✓ Para elaborar una visión, la planificación estratégica territorial debe utilizar los conceptos de (Pichardo, 1984):
 - Situación
 - Trayectoria
 - Proyectos sociales básicos.
- ✓ La **situación** es el punto de partida donde está situado algo, y ese algo son el actor y la acción que este ejecuta. Por eso, una misma realidad es, al mismo tiempo, muchas situaciones, dependiendo de cómo está situado el actor y cuál es su acción, de manera que **la situación es todo aquello que es relevante para la acción**.

"La situación es condicionante del actor y de la acción, y la acción de los actores es eficaz en la construcción de la situación" (Pichardo, 1984).

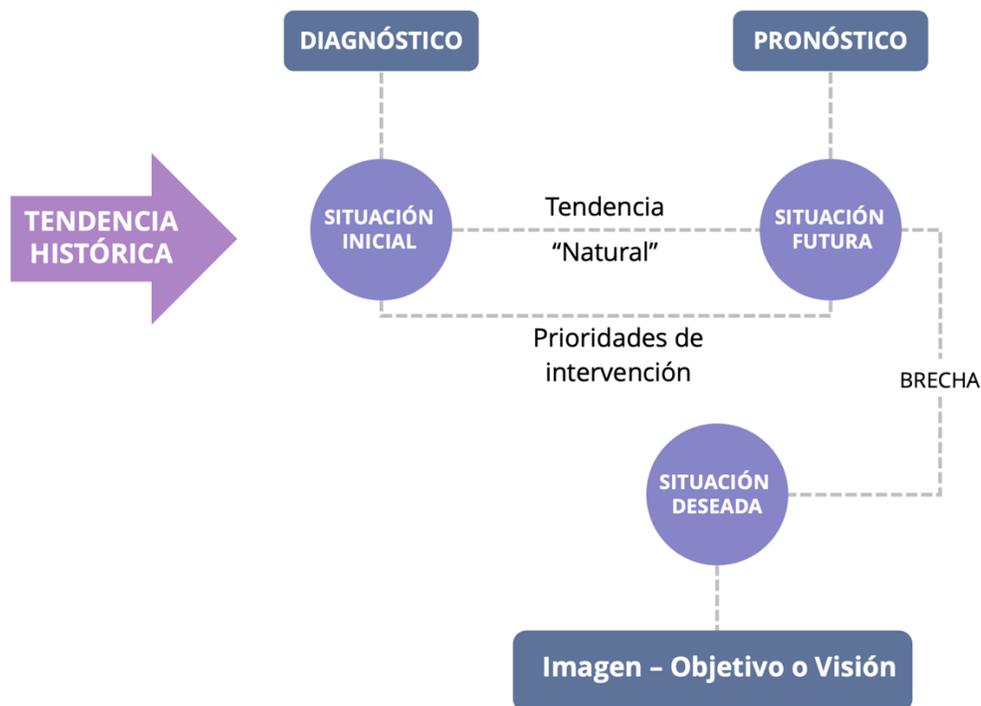
En la situación es posible distinguir tres momentos:

- **Situación inicial**, el punto de partida para la planificación.
- **Situación futura**, es la que se alcanzará por evolución "natural" de la situación inicial, sin que se lleve a cabo ningún tipo de intervención.
- **Situación deseada**, es a la que se aspira llegar y se convierte en la razón de ser de la intervención planificada; es la visión.

En la figura siguiente se esquematizan de un modo simple los tres momentos en la definición del concepto de situación, los cuales sirven para elaborar la visión.

FIGURA 3

La formulación de la visión: momentos de la situación



Nota: adaptado de Pichardo, 1984.

- ✓ En la tabla siguiente se presenta un esquema útil a seguir para el desarrollo de sesiones de trabajo orientadas a generar de forma colectiva una visión.

TABLA 1
¿Cómo formular la visión?

PREGUNTAS GENERADORAS	EJEMPLO
¿Cuál es la visión deseada con relación a la situación futura de las personas del territorio? <i>Las personas disfrutan de los bienes y servicios de la mejor calidad y en cantidad suficiente.</i>	
¿Cuál será la posición futura del territorio en relación con otros? <i>Como gestor del desarrollo inclusivo.</i>	Ser un territorio líder, en el marco de la ETCOM, por su modelo de gestión participativa y transparente, orientado al desarrollo inclusivo de la población.
¿Qué haremos en el futuro?	
¿Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar? <i>Programas participativos y transparentes.</i>	

Nota: adaptado de SEGEPLAN, 2012.

1.2 LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

- ✓ Junto con la definición de la visión estratégica territorial hay que construir la misión de la entidad responsable.

Para definir la **misión territorial** es importante considerar los **mandatos** que tiene el ente político que gobierna, los cuales se derivan de la legislación vigente, discutida antes, ya que la misión expresa la razón de ser y lo que se hace día a día para alcanzar la visión.

Se expresa con un enunciado filosófico y debe estar relacionada con **resultados** claros, prácticos, específicos y alcanzables: en síntesis, **enuncia el fin**, pero no los medios para alcanzarlo, y dice lo que hacemos más no cómo lo hacemos.

- ✓ La **misión sirve** para orientar sobre el accionar institucional en el sentido que es el marco o el modelo sobre el cual se realiza la gestión territorial. En la siguiente tabla se presenta un ejemplo de las ideas fundamentales que deben guiar la formulación de la misión, a partir de preguntas generadoras concretas (SEGEPLAN, 2012).

TABLA 2
¿Cómo formular la misión?

PREGUNTAS GENERADORAS	REFERENTE CLAVE	EJEMPLO
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal <i>Somos...</i>	Devolver al ciudadano su confianza y sus impuestos en obras, productos y servicios de excelencia, para mejorar su calidad de vida, en un ambiente de seguridad.
¿Qué buscamos?	Funciones principales. Razón de ser. <i>Gestión para el desarrollo / Promover el desarrollo local</i>	
¿Qué producimos?	Cuáles son los principales productos (bienes y servicios), que se generan	
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones <i>Transparencia, compromiso...</i>	
¿Para quién trabajamos?	La población objetivo <i>Vecino o ciudadano</i>	

Nota: adaptado de SEGEPLAN, 2012.

INSTRUMENTOS

- Infografía con resultados de la caracterización del territorio. (An.3.1).
- Guía de discusión para formulación de visión y visión. (An.3.2).

2. DETERMINACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

Después de la visión y la misión se elabora el marco estratégico o marco de acción que debe apoyarse en los resultados del diagnóstico, de cuyo análisis se derivan las posibilidades y restricciones de las intervenciones para conseguir la visión propuesta. El marco estratégico es la trayectoria, entendida como el curso de acciones que permitirá alcanzar la visión.

OBJETIVO

Formular los ejes estratégicos de la propuesta territorial sobre los cuales se establecerán las líneas de acción y los proyectos insignia.

PARTICIPANTES

Especialista en planificación.

Conduce las sesiones de capacitación sobre formulación de marco estratégico.

Equipo facilitador.

Aportan insumos y apoyan la elaboración de la propuesta estratégica de cada territorio.

MDC, CODEDE y COMUDE, comisiones de trabajo, técnicos de gobiernos municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad civil y cooperación y ANAM.

Participan en entrevistas y reuniones de discusión.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

2.1. ELABORACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

a) Formulación de objetivos, metas e ideas de acciones

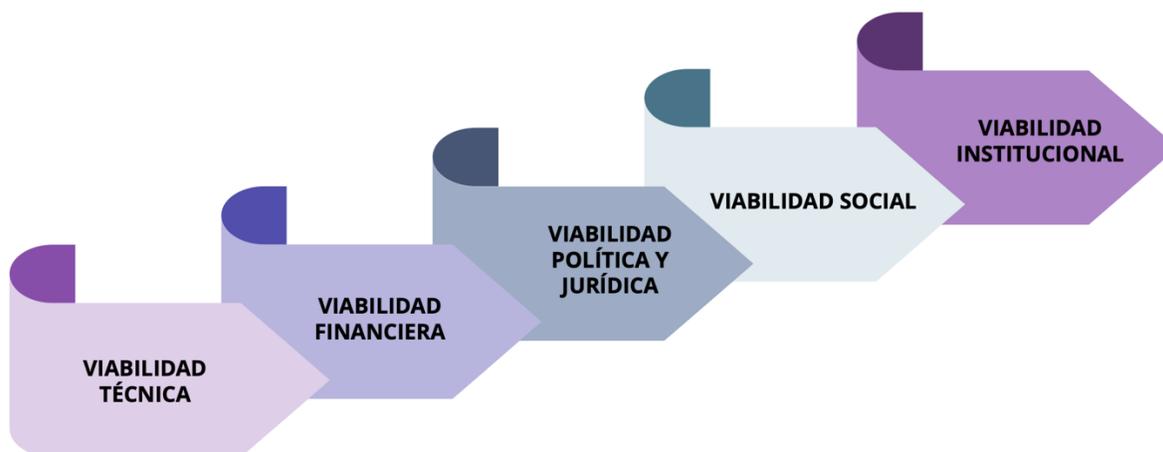
- ✓ Como parte de la formulación del marco estratégico se elaborarán los objetivos y metas que se desean alcanzar.
- ✓ El punto que sigue a la formulación de los objetivos y metas es la construcción de la trayectoria mediante la:
 - **Identificación**
 - **Selección**
 - **Ordenamiento** de acciones que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para alcanzar la visión (Pichardo, 1984).
- ✓ Previo a la definición de acciones se identifican las **ideas esenciales o ideas fuerza** que guiará la definición del contenido crítico de los proyectos. Para cada objetivo debe identificarse al menos una idea fuerza.

b) Análisis de viabilidad de acciones

- ✓ Después de identificar las ideas fuerza, se seleccionan y ordenan las que van a integrar la trayectoria o marco estratégico para así definir las acciones necesarias de la propuesta territorial. Las acciones de la propuesta estratégica reflejarán los resultados del análisis de viabilidad, asegurando que se construyen las condiciones necesarias para el éxito de su diseño e implementación.

El criterio para incluirlas es su probabilidad de ejecución, para lo cual es necesario realizar un análisis de viabilidad (Pichardo, 1984), como se describe a continuación:

FIGURA 4
Análisis de viabilidad



Nota: adaptado de Pichardo, 1984.

c) Ordenamiento de acciones en trayectoria

- ✓ Establecido el grado de viabilidad para realizar las acciones e incluirlas en la trayectoria, se les ordenará en una secuencia temporal, según el siguiente proceso:
 - **La trayectoria** incluirá las acciones ordenadas en etapas.
 - **La agrupación de acciones** también se realizará de acuerdo con criterios técnicos (eficacia económica) y políticos (eficacia política).
 - **El análisis de coherencia** entre la visión y el conjunto de acciones en las diferentes etapas significa realizar un examen entre cada acción y la visión, y el conjunto de acciones en relación con la visión.

d) Contraste de la trayectoria con elementos del contexto, la visión y misión

- ✓ Al contar con la propuesta de la trayectoria, el paso final será analizar sus componentes a la luz de:
 - Su relación con los **objetivos de desarrollo global e institucional** de la entidad política detrás de la propuesta.
 - El **papel del gobierno del territorio** y las **áreas de intervención**.
 - Los **intereses de los grupos sociales** afectados y de los grupos sociales involucrados en la problemática objeto de la intervención.
 - La **disponibilidad de recursos**.
 - La **efectividad de las propuestas** para atender los problemas indicados en el diagnóstico.

- ✓ Hay que recordar que el diseño del marco estratégico, incluyendo la trayectoria, no es un proceso lineal, debiendo avanzar en:
 - **Una primera etapa** en la que se definen líneas de acción que la integran, y
 - **Etapas sucesivas** para determinar si la trayectoria continúa sin variaciones, o si hay que hacer modificaciones y replantearla.

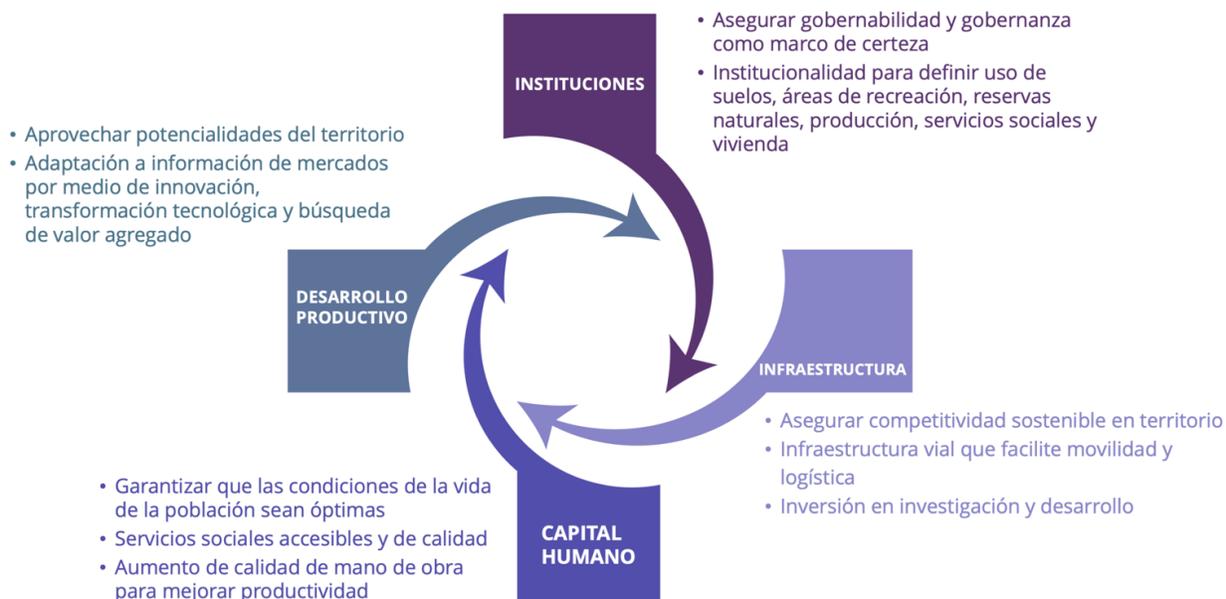
Matus (1998) resume la lógica de un **marco estratégico** que se concibe como una **trayectoria de transformación** diciendo que el “arte de unir, sumar y avanzar, en el tiempo preciso, es en síntesis el arte de conducir como líder una determinada estrategia. Unir para consolidar el apoyo logrado, sumar agregando nuevas fuerzas sociales favorables al proceso perseguido y avanzar hacia nuevas metas sobre la base del mayor poder obtenido, es la esencia de la cuestión que plantea el cumplimiento de una estrategia”.

2.2. DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE EJES ESTRATÉGICOS

- ✓ El marco estratégico incluirá acciones concordantes con ejes temáticos de naturaleza estratégica para el territorio. Los cuatro ejes estratégicos definidos en la metodología elaborada por PRONACOM y validada por ASIES son los siguientes (ASIES, 2019):

FIGURA 5

Ejes estratégicos recomendados



Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

INSTRUMENTOS

- Guía metodológica para elaboración del marco estratégico o trayectoria (An.3.3).
- Matriz de análisis de viabilidad de acciones (An.3.4).
- Formato de análisis integral de coherencia (An.3.5).
- Guía de elaboración de contenidos de ejes estratégicos (An.3.6).

3. DETERMINACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción contribuyen a definir el marco estratégico de la ETCOM y guían las áreas prioritarias que se van a desarrollar al interior de cada eje estratégico.

OBJETIVO

Definir los límites y contenido de las líneas de acción derivadas de cada uno de los ejes estratégicos en los que se desarrollarán proyectos.

PARTICIPANTES

Especialista en formulación de líneas de acción.

Conduce las sesiones de capacitación sobre formulación de líneas de acción.

Equipo facilitador.

Aportan insumos y apoyan la elaboración de la propuesta estratégica de cada territorio.

MDC, CODEDE y COMUDE, comisiones de trabajo, técnicos de gobiernos municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad civil y cooperación y ANAM.

Participan en entrevistas y reuniones de discusión.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

3.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

- ✓ Para definir las líneas de acción se consideran los propósitos y objetivos planteados en el marco estratégico (Pichardo, 1984) que se clasifican de la siguiente manera:
 - **Objetivos generales o globales:** deben satisfacer un mínimo de consenso social, especialmente de los grupos sociales afectados.
 - **Objetivos específicos,** que se derivan en forma lógica de los generales, medibles y factibles y compatibles entre sí.

3.2 DISCUSIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

- ✓ Sobre la base del marco estratégico y de los ejes estratégicos seleccionados, el equipo facilitador convocará a los actores para que participen en la discusión de las líneas de acción vinculadas a los ejes ya mencionados antes.
- ✓ Cada una de las líneas de acción deberá responder a la siguiente pregunta: **¿Qué se debe hacer en materia de institucionalidad, infraestructura, capital humano y desarrollo productivo, para cerrar las brechas encontradas en la caracterización?**
- ✓ Se recomienda definir una o dos líneas por cada uno de los ejes estratégicos sugeridos en la metodología (ASIES, 2019).
- ✓ Posteriormente, el equipo facilitador y los asesores definirán el horizonte de tiempo para dichas líneas de acción o líneas de trabajo, así como la entidad responsable del seguimiento, la cual debe participar, desde un inicio, en la construcción de la ETCOM.

INSTRUMENTOS

- Guía de elaboración de líneas de acción (An.3.7).

4. DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS INSIGNIA

Los proyectos insignia son iniciativas de relevancia nacional e incluso internacional, que representen oportunidades para la ciudad y desencadenen otros procesos.

Se recomienda que para seleccionar los proyectos insignia se consideren tres criterios:

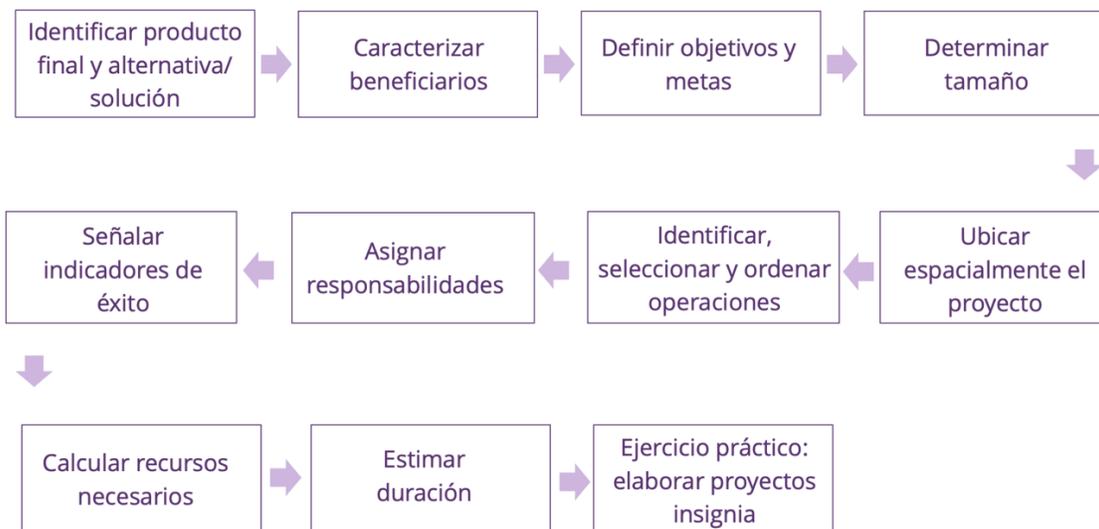
- Que sean proyectos de **impacto** regional (de la ciudad intermedia), nacional o incluso internacional.
- Que estén vinculados a **uno o más de los ejes estratégicos**.
- Que sean **detonadores** de otros procesos vinculados con la ciudad.

Previo a la determinación del tipo de proyectos insignia que es necesario formular, el equipo facilitador deberá ser capacitado en la metodología de formulación de proyectos (Pichardo, 1984), siguiendo un proceso de enseñanza con base en un plan didáctico coherente que contemple actividades y tareas, así como modalidades de evaluación del aprendizaje. El proceso de enseñanza culmina con la definición colectiva de los proyectos insignia.

Los contenidos de la capacitación en formulación de proyectos se incluyen en los pasos que se presentan en la figura 6.

FIGURA 6

Pasos metodológicos para la formulación de proyectos



Nota: adaptado de Pichardo, 1984.

OBJETIVO

Identificar dos o tres proyectos insignia o de gran magnitud que respondan a las líneas de acción, y que permitirán desencadenar procesos que lleven a mejorar las condiciones de competitividad del territorio.

PARTICIPANTES

<p style="text-align: center;">Especialista en planificación.</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <ul style="list-style-type: none"> - Conduce las sesiones de capacitación sobre formulación de proyectos. - Conduce las sesiones para definir proyectos insignia. 	<p style="text-align: center;">Equipo facilitador.</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Aportan insumos y apoyan la elaboración de la propuesta estratégica de cada territorio.</p>	<p style="text-align: center;">MDC, CODEDE y COMUDE, comisiones de trabajo, técnicos de gobiernos municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad civil y cooperación y ANAM.</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Participan en entrevistas y reuniones de discusión y validación.</p>
--	--	--

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

4.1 IDENTIFICAR EL PRODUCTO FINAL Y SELECCIONAR ALTERNATIVA O SOLUCIÓN

- ✓ El proyecto es el nivel más operativo del sistema de planificación destinado a la producción de determinados bienes y/o a la prestación de servicios. Inicialmente, para el diseño del proyecto hay que identificar alternativas para la obtención de un producto final deseado, partiendo de condiciones distintas.
- ✓ En la formulación de las alternativas o de las soluciones deben considerarse los siguientes criterios técnicos:
 - Costos
 - Tiempo de realización
 - Problemas en la ejecución o evaluación.

4.2 CARACTERIZAR A LOS BENEFICIARIOS O GRUPO DESTINATARIO

- ✓ Definir la **cobertura** del proyecto: la **extensión, composición y características del grupo o grupos** de individuos que recibirán los bienes o servicios que prestará o producirá el proyecto (parte del grupo-meta global de la propuesta estratégica).

4.3 DEFINIR LOS OBJETIVOS Y METAS

- ✓ La formulación de los objetivos y metas de los proyectos debe realizarse siguiendo el procedimiento presentado antes en la parte relativa al marco estratégico:
 - **Objetivos de los proyectos:** deben plantearse en estrecha consonancia con los objetivos y metas de ese marco estratégico.
 - **Objetivo general** del proyecto: debe enunciarse como su razón de ser.
 - **Objetivos específicos:** se formulan como los efectos o resultados que se espera conseguir con el proyecto, para avanzar en el logro de los objetivos de los niveles superiores.

4.4 DETERMINAR EL TAMAÑO: LA CANTIDAD DEL PRODUCTO FINAL ESPERADO

- ✓ El tamaño de un proyecto se refiere a su amplitud y se traduce en la cantidad del producto final que se desea obtener por cada unidad de tiempo utilizada durante el período de funcionamiento del proyecto.

4.5 UBICAR ESPACIALMENTE EL PROYECTO

- ✓ Se trata de seleccionar el lugar o espacio físico donde se instalará el proyecto, y para esto deben considerarse, entre otros, los criterios siguientes:
 - **Geográficos**, relativos al clima, topografía, accesibilidad.
 - **Institucionales**, a partir de la infraestructura física o social existente.
 - **Costos**, que incluyen costos de inversión, de operación y sociales.
 - **Conexión o relación con otras unidades productivas o de servicio** que puedan ser utilizadas como apoyo para el funcionamiento del proyecto.
- ✓ Para decidir sobre la **localización** hay dos niveles que se deben considerar: el **macro**, referido al ámbito o nivel en que se ubique el proyecto - nacional o territorial - y el **micro**, relativo a la localidad o comunidad específica en que se ubicará el proyecto.

4.6 IDENTIFICAR, SELECCIONAR Y ORDENAR LAS OPERACIONES REQUERIDAS PARA LA OBTENCIÓN DEL PRODUCTO FINAL

- ✓ Este paso conlleva realizar una descripción sistemática, paso a paso, de las operaciones que, con el apoyo de instrumentos, deben ejecutarse para transformar los recursos iniciales en productos finales, en el contexto de los objetivos y metas del proyecto.

En la elaboración del procedimiento hay tres retos que se deben encarar y responder:

- **¿Cómo se hacen las cosas?**: procesos técnicos
 - **¿Con qué se hacen?**: requisitos técnicos
 - **¿Qué resulta?**: rendimientos técnicos
- ✓ **Las actividades**: son el conjunto de **acciones de una naturaleza similar** que se realizan con el fin de facilitar que se produzca un bien o se preste un servicio. Deben ser formuladas como acciones y no como objetivos, especificadas en las **dimensiones de cantidad y de calidad** para su verificación, manteniendo relación con los productos finales esperados.
 - ✓ **Las tareas**: son las **acciones específicas**, simultáneas o no, en las que es posible desagregar las actividades, y así lograr una eficiente división del trabajo en el equipo responsable de los proyectos y un aprovechamiento óptimo del tiempo.

4.7 ASIGNAR LAS RESPONSABILIDADES DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- ✓ La **organización del proyecto** consiste en asignar las responsabilidades para la ejecución de las actividades y tareas requeridas en su funcionamiento.

Deben incluirse las relativas a:

- Gestión de procesos.
 - Generación de productos.
 - Control y la evaluación.
- ✓ En cada fase se deben definir las líneas de mando y la jerarquía entre los funcionarios, haciendo uso de **organigramas** que contengan los **flujogramas** necesarios para explicar la distribución del trabajo en cada uno de los niveles.

4.8 SEÑALAR LOS INDICADORES QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA MEDIR EL ÉXITO

- ✓ Desde el diseño del proyecto es preciso considerar los **indicadores** para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, así como la contribución del proyecto a los fines del marco estratégico. Se trata de sentar las bases que permitan la **evaluación continua y final del proyecto**.

4.9 CALCULAR LA CANTIDAD DE RECURSOS NECESARIOS PARA EJECUTAR EL PROYECTO

- ✓ Se calculará la cantidad de recursos necesarios para ejecutar el proyecto, y posteriormente costear, a partir de:
 - Especificación de las **actividades y tareas** requeridas para la ejecución del proyecto en el tiempo establecido.
 - Identificación de los **instrumentos** que serán utilizados y de los **criterios de eficiencia técnica** disponibles.

4.10 ESTIMAR LA DURACIÓN PROBABLE DEL PROYECTO

- ✓ La distribución en el tiempo de las tareas requeridas para la ejecución del proyecto es la fase final del proceso de diseño.
- ✓ Definir el tiempo total necesario para llevar el proyecto a la práctica en condiciones normales: es decir, valorar cuál será la **duración estimada** si no interfieren elementos de coyuntura o no previstos que retrasen la evolución esperada.
- ✓ Se elaborará el calendario de las etapas del proyecto, definiendo fechas de inicio y finalización de actividades y tareas, incluyendo las de evaluación.

4.11 EJERCICIO PRÁCTICO GRUPAL: ELABORACIÓN DE PROYECTOS INSIGNIA

- ✓ El siguiente paso consiste en **identificar y formular dos o tres proyectos insignia o estratégicos** que respondan a las líneas de acción y ejes estratégicos, y que, con la participación de actores clave del territorio y expertos especialistas, permitan:
 - Desencadenar procesos que lleven a ampliar **oportunidades** para la población y actores productivos.
 - Crear **sinergias** con otras iniciativas.
 - Lograr mayor **productividad y calidad de vida**.
 - Mejorar las condiciones para el **desarrollo continuado** del territorio y la ciudad.
- ✓ En este paso final, el equipo facilitador de la ETCOM hará una recapitulación de:
 - Los resultados de la caracterización.
 - La visión y misión.
 - El marco y ejes estratégicos.
 - Las líneas de acción y los megaproyectos que se están desarrollando o que están planificados.

INSTRUMENTOS

- Plan didáctico de formulación de proyectos según Marco o Enfoque Lógico (An.3.8).
- Formato simplificado de presentación de proyectos insignia (An.3.9).

5. ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA Y SU HOJA DE RUTA

Finalmente, el equipo facilitador de la ETCOM preparará un documento que contenga la propuesta estratégica y su hoja de ruta, incluyendo la visión, los ejes estratégicos, las líneas de acción y los proyectos insignia, con sus respectivas hojas de ruta (ASIES, 2019b).

OBJETIVO

Asegurar que los actores políticos y técnicos del territorio se apropien de la propuesta estratégica y le den el aval necesario para construir condiciones de sostenibilidad en la búsqueda de recursos que financien las intervenciones.

PARTICIPANTES

Especialista en planificación.

Conduce las sesiones de capacitación sobre validación de procesos.

Equipo facilitador.

Aportan insumos y apoyan la elaboración, socialización y validación de la propuesta estratégica de cada territorio.

MDC, CODEDE y COMUDE, comisiones de trabajo, técnicos de gobiernos municipales, sector empresarial, organizaciones de sociedad civil y cooperación y ANAM.

Participan en entrevistas y reuniones de discusión.

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

- ✓ Después de contar con los dos o tres proyectos insignia en cada territorio, el equipo facilitador deberá elaborar la hoja de ruta de cada proyecto, donde se establezcan los pasos a seguir para que los proyectos adquieran vida y sean ejecutados.
- ✓ La propuesta estratégica final y los proyectos insignia deben ser validados por la MDC con el CODEDE/CODECED, los alcaldes y los Concejos Municipales/CONFETARN de cada ciudad intermedia¹, con el fin de tener el aval político de las autoridades y un compromiso que dé garantía de sostenibilidad a la propuesta estratégica.
- ✓ El proceso de validación se desarrollará de acuerdo a los pasos que se muestran en la figura 7.

¹ En los casos en donde haya más de un departamento en la ciudad intermedia, se recomienda tomar de referencia el departamento en donde esté la centralidad de la ciudad y aporte mayor cantidad de municipios.

FIGURA 7

Proceso de validación de propuesta y proyectos insignia



Nota: adaptado de ASIES, 2019b.

INSTRUMENTOS

- Resumen ejecutivo de propuesta estratégica integrada (An.3.10).
- Metodología de validación de propuesta estratégica (An.3.11).
- Guía metodológica de preparación de hoja de ruta (An.3.12).

RECURSOS A UTILIZAR EN LA FASE 3

- Coordinador y equipo del proyecto.
- Talleres y reuniones.
- Presentaciones.
- Visitas de campo: entrevistas, reuniones, talleres.
- Equipo y suministros de oficina.
- Gastos de viaje.

REFERENCIAS

Ahumada, Jorge (2013). *Fundamentos de la teoría de planificación*. Buenos Aires.

ASIES (2019). *Metodología para la elaboración de estrategias territoriales de competitividad*. PRONACOM – GIZ. Guatemala.

Matus, Carlos (1998). *Estrategia y Plan*. México: Editorial Siglo XXI.

Pichardo, A. (1984). *Planificación y programación social: bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2012). *Guía para la elaboración de un Plan de Gobierno Local: Marco conceptual y proceso metodológico*. Guatemala.

ANEXOS: (INSTRUMENTOS)

- Infografía con resultados de la caracterización del territorio (An.3.1)
- Guía de discusión para formulación de visión y misión (An.3.2)
- Guía metodológica para elaboración del marco estratégico o trayectoria (An.3.3)
- Matriz de análisis de viabilidad de acciones (An.3.4)
- Formato de análisis integral de coherencia (An.3.5)
- Guía de elaboración de contenidos de ejes estratégicos (An.3.6)
- Guía de elaboración de líneas de acción (An.3.7)
- Plan didáctico de formulación de proyectos según Enfoque o Marco Lógico (An.3.8)
- Formato simplificado de presentación de proyectos insignia (An.3.9)
- Resumen ejecutivo de propuesta estratégica integrada (An.3.10)
- Metodología de validación de propuesta estratégica (An.3.11)
- Guía metodológica de preparación de Hoja de Ruta de la propuesta estratégica (An.3.12)

▪ **Infografía con resultados de la caracterización del territorio (An.3.1)**

CIUDAD INTERMEDIA:

FECHA:

Nombre de quien presenta la infografía:

Duración:

Síntesis de la sesión de presentación de la caracterización

- Acuerdos
- Desacuerdos y resolución
- Sugerencias
- Próximos pasos

Instrucciones: usar el siguiente diagrama para presentar la infografía integral utilizando los datos analizados previamente con metodología participativa. Este esquema se utilizará en la presentación de cada uno de los problemas priorizados en la fase previa.

PRESENTACIÓN DE SÍNTESIS DE LA CARACTERIZACIÓN



■ Guía de discusión para formulación de visión y misión (An.3.2)

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:
Síntesis de redacción de visión y misión:	

PROCESO

OBJETIVO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS
Componente teórico			
Explicar el concepto de visión incorporando los temas de situación inicial y situación deseada.	Presentación dialogada: La visión: situación inicial y situación deseada.	- “La visión: situación inicial y situación deseada”.	- Comprensión precisa sobre concepto de visión en la planificación estratégica territorial.
Repasar concepto y definición de misión institucional, así como los temas de mandatos, responsabilidades y funciones.	Presentación dialogada: La misión: mandatos, responsabilidades y funciones institucionales.	- “Concepto y definición de la misión institucional: mandatos, responsabilidades y funciones”.	- Conocimiento comprehensivo sobre temas para definir una misión institucional.
Componente práctico			
Describir y supervisar la aplicación de conceptos relativos a la visión y a la misión de la propuesta estratégica, a través del uso de preguntas generadoras.	Ejercicio grupal con facilitador: Construcción colectiva de visión y misión territorial.	- Tarjetas con preguntas generadoras para los dos grupos de trabajo: uno extendido para la visión en primera etapa, dos reducidos para la misión en segunda etapa. - Papelógrafos.	- Visión y misión estratégicas sintetizadas por dos grupos de trabajo.

- Guía metodológica para elaboración del marco estratégico o trayectoria (An.3.3)

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:

PROCESO

OBJETIVO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS
Componente teórico			
Explicar los elementos del proceso de elaboración del marco estratégico de la propuesta territorial.	Presentación dialogada: Componentes del marco estratégico.	- “Componentes del marco estratégico”.	- Capacidad adecuada de síntesis de los componentes del marco estratégico.
Repasar los conceptos y definiciones del Marco o Enfoque Lógico para la planificación de intervenciones.	Presentación dialogada: Conceptos y definiciones del Marco o Enfoque Lógico.	- “El Marco Lógico para la planificación de intervenciones”.	- Habilidades demostradas para explicar los pasos del pensamiento lógico.
Componente práctico			
Describir y supervisar la aplicación de conceptos relativos al proceso de construcción del marco estratégico de la propuesta territorial.	Ejercicio grupal con facilitador: Generación del marco estratégico para el territorio.	- Tarjetas entregadas a los grupos para preparar los siguientes temas: prioridades de la caracterización, objetivos, metas y acciones. - Papelógrafos.	- Capacidad adecuada para integrar el marco estratégico.

■ **Matriz de análisis de viabilidad de acciones (An.3.4)**

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:

Síntesis de los resultados del análisis de viabilidad

PROCESO

OBJETIVO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS
Componente teórico			
Explicar el concepto de viabilidad y sus diferentes dimensiones: técnica, financiera, política y jurídica, social e institucional.	Presentación dialogada: Viabilidad y sus diferentes dimensiones.	- “Viabilidad y sus diferentes dimensiones”.	- Manejo conciso del concepto de viabilidad en sus distintas dimensiones.
Componente práctico			
Describir y supervisar la aplicación de conceptos relativos al análisis de viabilidad de las acciones propuestas.	Ejercicio grupal con facilitador: Generación de puntajes de viabilidad como producto del análisis de las acciones.	- Matriz de análisis de viabilidad (abajo).	- Competencia demostrada para distinguir las dimensiones de viabilidad.

Matriz de análisis de viabilidad

ACCIÓN	VIABILIDAD SEGÚN DIMENSIÓN	PUNTAJE/ 100	ACCIÓN	VIABILIDAD SEGÚN DIMENSIÓN	PUNTAJE/ 100
1.	Técnica		2.	Técnica	
	Financiera			Financiera	
	Política y jurídica			Política y jurídica	
	Social			Social	
	Institucional			Institucional	
Resultados:			Resultados:		
3.	Técnica		4.	Técnica	
	Financiera			Financiera	
	Política y jurídica			Política y jurídica	
	Social			Social	
	Institucional			Institucional	
Resultados:			Resultados:		

▪ **Formato de análisis integral de coherencia (An.3.5)**

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:
Síntesis de los resultados del análisis:	

Matriz de análisis integral de coherencia

HALLAZGOS DEL ANÁLISIS DE COHERENCIA ENTRE LA TRAYECTORIA PROPUESTA Y:
Objetivos de desarrollo de la entidad política.
Misión de gobierno territorial y sus áreas de intervención.
Intereses de grupos sociales (afectados e involucrados).
Recursos disponibles.
Los problemas indicados en el diagnóstico.
Conclusiones y recomendaciones:

■ Guía de elaboración de contenidos de ejes estratégicos (An.3.6)

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:
Síntesis de los resultados de la sesión:	

PROCESO

OBJETIVO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS
Componente teórico			
Explicar el concepto de ejes estratégicos en la planificación estratégica.	Presentación dialogada: El concepto de ejes estratégicos.	- “El concepto de ejes estratégicos”.	- Manejo adecuado del concepto de ejes estratégicos.
Describir los contornos y los resultados esperados de cada uno de los cuatro ejes estratégicos recomendados.	Presentación dialogada: Resultados esperados de los cuatro ejes estratégicos.	- “Resultados esperados de los cuatro ejes estratégicos”.	- Identificación correcta de los elementos de los cuatro ejes estratégicos.
Componente práctico			
Describir y supervisar la aplicación de conceptos relativos a la definición del contenido de los ejes estratégicos a utilizar en la elaboración de las líneas de acción y los proyectos.	Ejercicio práctico grupal con facilitador: Generación de áreas temáticas de ejes estratégicos para formular líneas de acción y proyectos insignia.	- Tarjetas entregadas a los grupos para preparar las áreas temáticas de los cuatro ejes estratégicos. - Papelógrafos.	- Manejo competente en la definición del contenido de ejes estratégicos y su efecto en la definición de líneas de acción y proyectos.

■ **Guía de elaboración de líneas de acción (An.3.7)**

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:
Síntesis de los resultados de la sesión:	

PROCESO

OBJETIVO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS
Componente teórico			
Explicar el concepto de líneas de acción en el contexto de los propósitos y objetivos del marco estratégico y sus ejes.	Presentación dialogada: El concepto de líneas de acción.	- “El concepto de líneas de acción en función de objetivos del marco estratégico y sus ejes”.	- Manejo correcto del concepto de líneas de acción.
Reforzar los conceptos básicos del Marco o Enfoque Lógico para la formulación de las líneas de acción.	Presentación dialogada: Conceptos básicos del Marco o Enfoque Lógico para la formulación de las líneas de acción.	- “Conceptos básicos del Marco o Enfoque Lógico para la formulación de las líneas de acción”.	- Identificación correcta de los elementos de los cuatro ejes estratégicos y su aplicación a las líneas de acción.
Componente práctico			
Describir y supervisar la aplicación de conceptos relativos al contenido de los diferentes pasos del Marco o Enfoque Lógico a utilizar en la elaboración de las líneas de acción y los proyectos.	Ejercicio práctico grupal con facilitador: Generación de al menos dos líneas de acción por eje estratégico.	- Tarjetas con pregunta generadora por cada eje estratégico: ¿Qué se debe hacer en materia de institucionalidad, infraestructura, capital humano y desarrollo productivo, para cerrar las brechas encontradas en la caracterización?	- Competencia para la definición de dos líneas de acción por cada uno de los cuatro ejes estratégicos.

- Plan didáctico de formulación de proyectos según Enfoque o Marco Lógico (An.3.8)

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:

PROCESO

OBJETIVO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	RESULTADOS
Componente teórico			
Resumir los pasos metodológicos para la formulación de proyectos insignia.	Presentación dialogada: Pasos metodológicos para la formulación de proyectos insignia.	- “Pasos metodológicos para la formulación de proyectos insignia”.	- Manejo preciso del proceso de formulación de proyectos.
Precisar el contenido del paso 1: definición de objetivos, grupos-objetivo, tamaño y localización del proyecto.	Presentación dialogada de paso: Definición de objetivos, grupos-objetivo, tamaño y localización del proyecto.	- “Definición de objetivos, grupos-objetivo, tamaño y localización del proyecto”.	- Definición sintética de los elementos del paso 1 para los proyectos específicos del grupo de trabajo.
Explicar los temas específicos del paso 2: definición de procesos, operaciones, responsabilidades, indicadores, recursos y duración de los proyectos.	Presentación dialogada: Definición de procesos, operaciones, responsabilidades, indicadores, recursos y duración de los proyectos.	- “Definición de procesos, operaciones, responsabilidades, indicadores, recursos y duración de los proyectos”.	- Definición breve de los elementos del paso 2 para los proyectos específicos del grupo de trabajo.
Dar a conocer los aspectos metodológicos del ejercicio práctico de formulación de proyectos insignia.	Presentación dialogada: Metodología del ejercicio práctico de formulación de proyectos insignia.	- “Metodología del ejercicio práctico de formulación de proyectos insignia”.	- Competencia para la aplicación de la metodología de formulación de proyectos.
Componente práctico			
Describir y supervisar la aplicación de la metodología de formulación de tres o cuatro proyectos insignia.	Ejercicio práctico: Generación de tres o cuatro proyectos insignia.	- Tarjetas con el contenido formulado en cada paso del proceso de formulación de proyectos. - Papelógrafos.	- Dominio conceptual y práctico del proceso de formulación de proyectos insignia.

▪ **Formato simplificado de presentación de proyectos insignia (An.3.9)**

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:

PROCESO

OBJETIVO	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS
Componente teórico-práctico			
Discutir sobre los elementos de una guía de preparación de propuestas de proyecto, con base en la metodología del Marco o Enfoque Lógico.	Presentación dialogada: Guía para la preparación de propuestas de proyecto.	- “Guía para la preparación de propuestas de proyecto”.	- Diferenciación clara entre los elementos de la guía. - Guía aplicada para la preparación de los proyectos insignia diseñados por los grupos de trabajo.

▪ **Resumen ejecutivo de propuesta estratégica integrada (An.3.10)**

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien presenta la propuesta estratégica:	Duración:

Esquema de propuesta estratégica: modelo de integración

1. Antecedentes: prioridades territoriales
2. Visión y misión territoriales
3. Marco estratégico
3.1 Propósitos, objetivos y metas
3.2 Acciones viables
3.3 Contenido de ejes estratégicos
3.4 Líneas de acción
4. Proyectos insignia

- Metodología de validación de propuesta estratégica (An.2.11)

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:

Proceso participativo de validación de la propuesta

ELEMENTOS DE LA PROPUESTA	CRITERIOS DE SATISFACCIÓN CON CADA ELEMENTO	SÍNTESIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS
Visión y misión	1.	
	2.	
Marco estratégico	3.	
	4.	
Líneas de acción	5.	
	6.	
Proyectos insignia	7.	
	8.	

- Guía metodológica de preparación de Hoja de Ruta de la propuesta estratégica (An.3.12)

CIUDAD INTERMEDIA:	FECHA:
Nombre de quien conduce la discusión:	Duración:

PROCESO

- Pregunta generadora:** ¿Qué se requiere hacer en los próximos tres meses para crear condiciones que viabilicen la ejecución de la propuesta estratégica?
- Estructura para definir la Hoja de Ruta: resultados, productos y actividades**

RESULTADO 1	RESULTADO 2	RESULTADO 3
Producto 1:	Producto 1:	Producto 1:
Actividad 1 n:	Actividad 1 n:	Actividad 1 n:
Producto 2:	Producto 2:	Producto 2:
Actividad 1 n:	Actividad 1 n:	Actividad 1 n:
Producto 3:	Producto 3:	Producto 3:
Actividad 1 n:	Actividad 1 n:	Actividad 1 n:

