

DOCUMENTOS DE **PROYECTOS**

La dimensión territorial en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Guía metodológica para la planificación
estratégica de un territorio



Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.



www.cepal.org/es/publications



www.cepal.org/apps

La dimensión territorial en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Guía metodológica para la planificación
estratégica de un territorio



NACIONES UNIDAS



Este documento fue preparado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), como parte de las actividades del proyecto sobre senderos de desarrollo sostenible para países de ingreso medio en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe ("Sustainable development paths for middle-income countries under the 2030 Agenda for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean") (M1-32BTS-000130), ejecutado por la CEPAL en conjunto con la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/TS.2019/58
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2019
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.19-00621

Esta publicación debe citarse como: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), "La dimensión territorial en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: guía metodológica para la planificación estratégica de un territorio", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2019/58), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Publicaciones y Servicios Web, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Introducción	5
I. Una lectura del mundo actual: la Agenda 2030 y sus desafíos en el territorio	7
II. Planificar el territorio para construir futuro	9
A. Ruta de Aprendizaje	10
1. Taller I: construcción del análisis situacional	10
2. Taller II: problemas centrales en el territorio	11
3. Taller III: construcción del árbol de problemas y objetivos	14
4. Taller IV: estrategias para el territorio	17
5. Taller V: mapa de actores	19
6. Taller VI: propuesta de proyectos	21
7. Taller VII: gestión de proyectos por resultados y Agenda 2030	24
8. Taller VIII: indicadores de gestión de proyectos	25
Bibliografía	27
Cuadros	
Cuadro 1 Relación objetivo central-ODS	16
Cuadro 2 Ejemplos de estrategias	18
Cuadro 3 Matriz FODA	18
Cuadro 4 Conceptos matriz FODA	18
Cuadro 5 Estrategias y vinculación a las metas de ODS	19
Cuadro 6 Matriz de actores	20
Cuadro 7 Simbología mapa de actores	21
Cuadro 8 Matriz de marco lógico	232
Cuadro 9 Matriz de marco lógico integrada	25
Cuadro 10 Chequeo de indicadores	26

Gráficos

Gráfico 1	Matriz de Vester	12
Gráfico 2	Valores dependencia-influencia por problema.....	13
Gráfico 3	Ejes influencia-dependencia	13

Recuadros

Recuadro 1	Análisis situacional	11
Recuadro 2	Complejidad del problema.....	12
Recuadro 3	Árbol de problemas	14
Recuadro 4	Pensamiento estratégico.....	17

Diagramas

Diagrama 1	Pasos metodológicos.....	10
Diagrama 2	Análisis situacional	10
Diagrama 3	Problema central	11
Diagrama 4	Objetivos y Agenda 2030.....	14
Diagrama 5	Árbol de problemas	15
Diagrama 6	Árbol de objetivos	15
Diagrama 7	Árbol de objetivos y ODS.....	16
Diagrama 8	Estrategias para el territorio	17
Diagrama 9	Mapa de actores	19
Diagrama 10	Mapeo de actores locales aliados, neutros y contrarios.....	20
Diagrama 11	Elaboración de proyectos	21
Diagrama 12	Seguimiento y monitoreo de resultados	24
Diagrama 13	Indicadores clave de rendimiento SMART	26

Introducción

Este documento tiene como propósito poner a disposición de los agentes del territorio, una guía metodológica que permita potenciar la reflexión en torno a prácticas de desarrollo en terreno, considerando el nivel subnacional como unidad de análisis. Esto podría ser un municipio, un área intermunicipal, y un área transfronteriza, entre otras.

En esta propuesta se entregará un mínimo de contenidos y metodologías que podrán ser maximizados a través de la lectura de otros textos que aquí se proponen en la bibliografía.

I. Una lectura del mundo actual: la Agenda 2030 y sus desafíos en el territorio

Todo abordaje social requiere para su mejor comprensión, de la lectura de un contexto¹.

En este momento en el tiempo (siglo XXI) y en el mundo occidental en el cual está inserto la región de América Latina y el Caribe, la Agenda 2030 es el marco de acción que desafía a todos los países firmantes, con sus 17 ODS estructurados en torno a 169 metas y 232 indicadores².

Los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que fueron acordados por los países firmantes de la Agenda³, representan los desafíos que los países identifican como los más importantes para su desarrollo.

La Agenda 2030 es una propuesta para el desarrollo global de vital importancia, por varias razones y mencionamos algunas de ellas:

- En primer lugar, es un consenso global ambicioso, producto de un proceso de negociación de varios años entre países desarrollados y en desarrollo, que refleja las prioridades de desarrollo de su momento.
- En segundo lugar, pone de manifiesto la urgencia del logro de sus objetivos y metas de forma integral para la supervivencia del ser humano, proponiendo una alianza global renovada con base en la cooperación internacional y medios de implementación (tecnología, innovación, financiamiento) y relevando la importancia de la articulación de todos los actores del desarrollo.

¹ Paulo Freire, educador brasileño habló repetidamente de la necesaria lectura del contexto o lectura del mundo, para entender con mayor precisión, los acontecimientos sociales situados cultural y geográficamente. Ver http://files.elvalordeeducar.webnode.es/20000003-1af381ce9c/Cartas_a-quien_pretenden_enseñar_28-42.pdf.

² Vease <https://www.cepal.org/es/noticias/agenda-2030-desarrollo-sostenible>.

³ La resolución aprobada en el marco de la asamblea de Naciones Unidas del año 2015, lleva por título una invitación a todos: "Transformar nuestro mundo". Vease https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf.

- En tercer lugar, es un marco de acción para todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo, que facilita la formulación de políticas de estado, es decir políticas de largo plazo que reflejen visiones de país consensuadas entre todos los actores del desarrollo. La complejidad para los Estados consiste en que las políticas públicas necesarias para su implementación deben ser situadas en el territorio, integrales considerando los diferentes sectores y niveles de gobierno y con altos niveles de participación de todos los actores, particularmente los provenientes del sector privado.

La Agenda tiene un carácter civilizatorio, porque pone en el centro del desarrollo la erradicación de la pobreza y la igualdad. En este sentido, la CEPAL ha trabajado desde el 2010 a la fecha en el imperativo de la igualdad a través de 5 documentos de posición llevados a la consideración de los Estados miembros de la CEPAL en sus reuniones de Sesión de la Comisión desde el 2010 hasta el 2018.

La región de América Latina y el Caribe es la más desigual del mundo y una de las expresiones de las desigualdades es la territorial. En el documento “La Hora de la Igualdad: Brechas por cerrar y caminos por abrir” del 2010 se expresó esta desigualdad al indicar que el lugar importa, para relevar la importancia de las condiciones del entorno como un factor conducente o no a obtener servicios básicos de calidad y a propiciar las oportunidades para que las personas tengan una vida plena.

Este concepto fue reforzado en el documento “Cambio estructural para la igualdad” (2012), donde se plantea la necesaria convergencia de la estructura productiva con una mejor distribución de los factores de producción, protección social universal y creación de capacidades con sostenibilidad ambiental, cambiando los patrones de consumo y producción.

El propósito central de un cambio estructural como el que propone CEPAL es lograr la igualdad y la inclusión de todos y todas, para superar la heterogeneidad estructural que caracteriza a la región:

“La heterogeneidad estructural se define como una situación donde hay grandes diferencias de productividad y modernidad, entre los sectores de actividad económica y dentro de ellos, pero a la vez existen complejas vinculaciones de intercambio, dominio y dependencia dentro de una estructura socioeconómica nacional, en contraposición a supuestas situaciones dualistas en las que coexisten en el territorio nacional, dos estructuras socioeconómicas —una moderna y otra tradicional— con escaso contacto entre ellas.” (Estudio económico de América Latina-1973, CEPAL).

II. Planificar el territorio para construir futuro

En ese contexto, es imprescindible fortalecer las capacidades de los propios agentes del territorio, de forma tal que, formándose en un pensamiento estratégico, pueda pensarse desde los propios territorios y con una aguda lectura de los desafíos actuales, cuáles son los caminos prioritarios y urgentes y cuáles aquellos caminos estructurales que permitan concretar lo que la Agenda enuncia como el “no dejar a nadie atrás”.

Con ese propósito, se ha diseñado esta guía metodológica que tiene por objetivo:

“acompañar el diseño de un proceso de planificación estratégica territorial, incorporando la Agenda 2030 en un territorio de escala local, intermunicipal o sub-nacional, considerando como ejes de trabajo, los nodos críticos que puedan identificarse para así cumplir con el criterio de aplicar en los procesos de planificación, un enfoque integral de la Agenda 2030.”

Identificado estrategias territoriales, para el logro de metas de la Agenda 2030, se tiene el propósito además de pensar proyectos e introducir el tema de gestión por resultados, en la implementación de esos proyectos.

Se espera que la aplicación de esta guía:

- **Contribuya** al conocimiento de herramientas metodológicas que permitan transversalizar la Agenda 2030 en un proceso de planificación estratégica territorial y su gestión de acuerdo con resultados,
- **Genere** una reflexión entre los usuarios, a partir de sus propias prácticas, acerca de la relevancia de transversalizar la Agenda 2030 en toda política pública, planes, programas y proyectos desarrollados en un territorio.
- **Identifique** estrategias que permitan fortalecer las acciones necesarias a fin de alcanzar las metas e indicadores propuestos por el Estado nacional, sub-nacional o local, en el marco de la Agenda 2030.

Esta guía metodológica contiene un conjunto de talleres que pueden ser llevados a cabo por agentes gubernamentales y no gubernamentales del propio territorio.

Cada taller, especifica su objetivo, insumos, resultados esperados y actividades.

A. Ruta de Aprendizaje

El siguiente diagrama resume la trayectoria que se recorre al aplicar esta guía metodológica para generar un proceso de planificación estratégica territorial.

Diagrama 1
Pasos metodológicos



Fuente: Elaboración propia.

1. Taller I: construcción del análisis situacional

Objetivo:

Construir el análisis situacional del territorio (véase el diagrama 2)

Insumos:

Información cuantitativa y cualitativa del territorio

Diagrama 2
Análisis situacional



Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 1
Análisis situacional

Todo proceso de planificación requiere de un diagnóstico que describa la realidad del territorio en su integralidad o del sector o programa (salud, educación, vivienda, servicios básicos, etc.) sobre el cual se planificará.

Matus denomina al diagnóstico "situación" porque este concepto representa mejor las contradicciones socioeconómicas y políticas que están presentes en un territorio.

Un diagnóstico situacional no puede tener una única mirada, sino múltiples, representando de esa forma lo más fielmente posible la situación que está "ocurriendo" según la mirada de los múltiples actores.

El diagnóstico debe proporcionar la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades de desarrollo de un territorio o sector, así como los recursos disponibles para ello. Adicionalmente, se deben identificar los problemas que obstaculizan la materialización de estas potencialidades.

Fuente: Elaboración propia en base a Matus (CITAR).

Actividades y resultados esperados:

Producto parcial 1:

Un documento que registre el diagnóstico de situación de un territorio subnacional/local o intermunicipal.

El diagnóstico situacional debería contar con:

- Indicadores, índices y datos cuantitativos que describan el territorio en sus dimensiones económica, social, y medioambiental.
- Fotografías, cartografía.
- Opiniones de informantes claves.
- Diarios de campo de los funcionarios públicos que trabajan en terreno, etc.
 - Y destacar un **conjunto de problemas** que se derivan de ese diagnóstico situacional.

2. Taller II: problemas centrales en el territorio

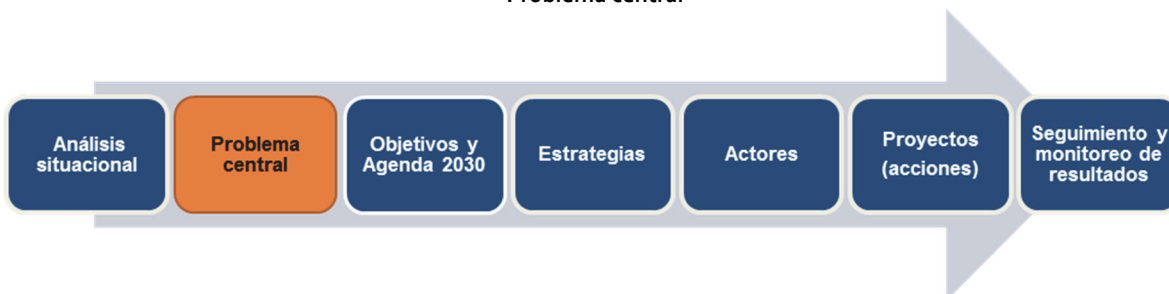
Objetivo:

Analizar los problemas identificados en el análisis situacional del territorio y escoger el problema central a abordar, considerando las dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Pueden considerarse otras dimensiones de ser necesario analizar (véase el diagrama 3).

Insumos:

Informe del análisis situacional del territorio escogido.

Diagrama 3
Problema central



Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 2
Complejidad del problema

Es importante destacar que la complejidad existente en un territorio no permite reducir esa complejidad a un solo problema, por lo tanto, se recomienda pensar en las dimensiones desde las cuales se puede analizar un territorio y así identificar un problema central para cada dimensión. Así por ejemplo, se puede considerar un problema central por cada dimensión escogida: económica, social, medioambiental, institucional, entre otras.

Fuente: Elaboración propia.

Actividades y resultados esperados:

- **La selección del problema central entre la lista de problemas enumerados.**

Escoger el problema central puede tener dos modalidades:

- i) El equipo de trabajo acuerda por mayoría, cuál es el problema más complejo y central de los identificados colectivamente.
- ii) No existe acuerdo acerca de cuál es el problema central, y entonces se puede utilizar una herramienta denominada Matriz de Vester.

Gráfico 1
Matriz de Vester^a

Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Influencia
1	0															0
2		0														0
3			0													0
4				0												0
5					0											0
6						0										0
7							0									0
8								0								0
9									0							0
10										0						0
11											0					0
12												0				0
13													0			0
14														0		0
15															0	0
Suma dependencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia.

^a En cada celda o casilla, se pondrán valores entre el 0 y el 3, donde: 0 = No existe relación de causalidad directa entre el primer y el segundo problema; 1 = Existe una relación de causalidad indirecta entre el primer y segundo problema; 2 = Existe una relación de causalidad medianamente directa entre el primer y segundo problema; 3 = Existe una relación de causalidad directa.

Gráfico 2
Valores dependencia-influencia por problema^a

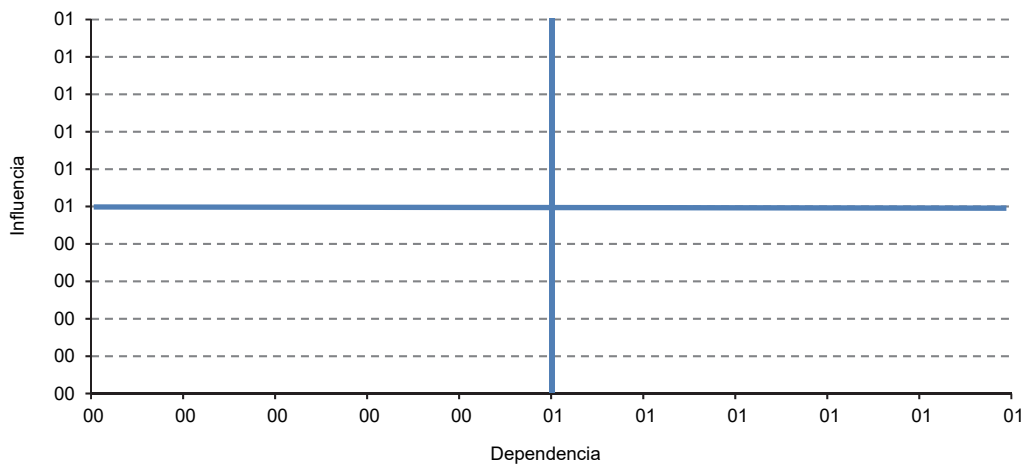
	Problemas	Dependencia	Influencia
1		0	0
2		0	0
3		0	0
4		0	0
5		0	0
6		0	0
7		0	0
8		0	0
9		0	0
10		0	0
11		0	0
12		0	0
13		0	0
14		0	0
15		0	0

Fuente: Elaboración propia.

^a Los valores reflejados en la columna de influencia corresponden a la suma de influencias de cada variable, y los valores de la columna de dependencia, corresponden a la suma de calificaciones de dependencia de cada variable.

Gráfico 3
Ejes influencia-dependencia

Gráfico matriz de Vester



Fuente: Elaboración propia.

Escogido el problema central, se inicia la fase del taller III.

3. Taller III: construcción del árbol de problemas y objetivos

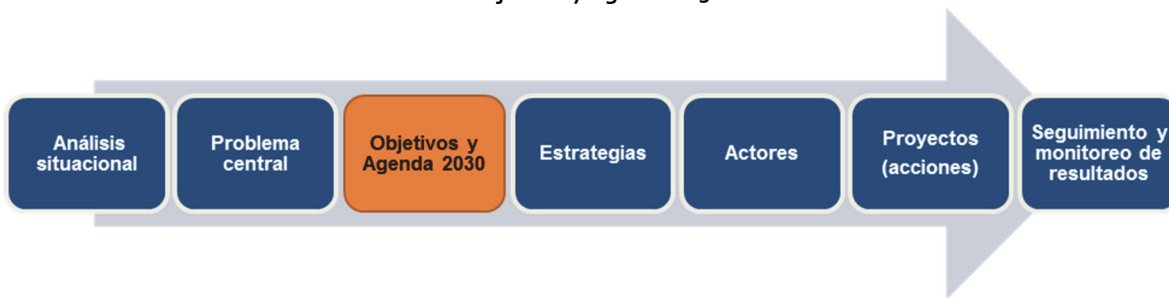
Objetivos:

- i) Construir el árbol de problemas identificados en el territorio y su correspondiente árbol de objetivos.
- ii) Vincular el objetivo central a alguno o todos los ODS y metas que se estime conveniente considerar.

Insumos:

Taller 2 con la elección del problema central.

Diagrama 4
Objetivos y Agenda 2030



Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 3
Árbol de problemas

Cuando más raíces tiene el árbol, mayor será la posibilidad de generar respuestas para resolver el problema central planteado.

Diagramar un árbol de problemas tiene sus limitaciones. Si pensamos que la estructura convencional de las disciplinas cognoscitivas no refleja simplemente la estructura de la naturaleza, sino que es un resultado de la distribución de poder y autoridad en el cuerpo social.

Un modelo como este solo constituye una herramienta, cuya utilidad es la mejor parte de su verdad.

Deberíamos pensar la realidad desde una organización rizomática del conocimiento, sin embargo, esta herramienta contribuye a ordenar nuestro conocimiento de la realidad problemática que queremos abordar.

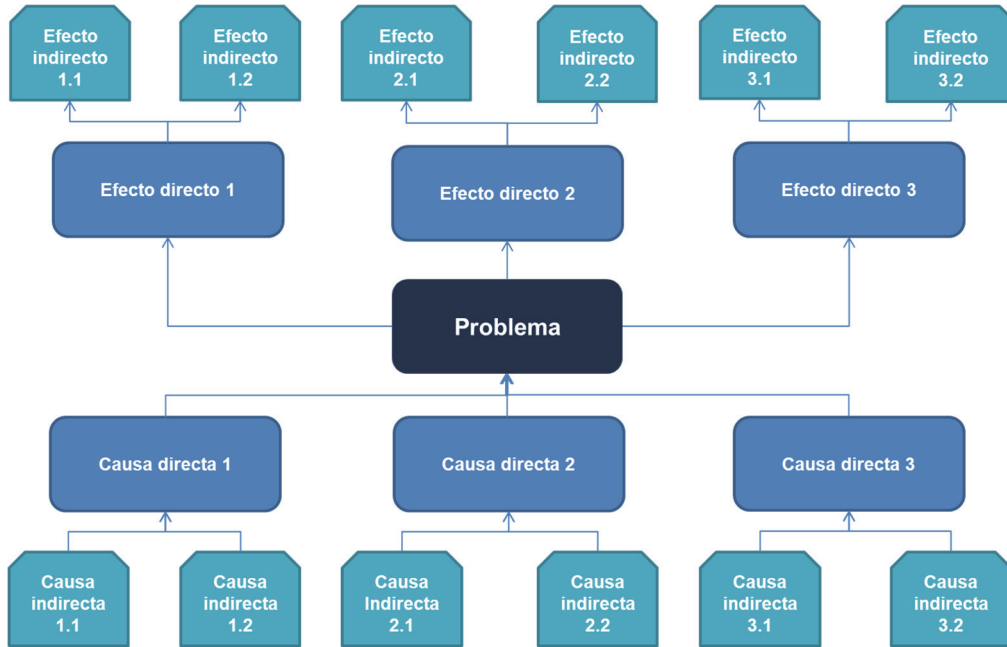
Fuente: Elaboración propia.

Actividades y resultados esperados:

Producto parcial 3

- Árbol de problemas y objetivos
- i) Se sugiere hacer el **árbol de problemas** en la pizarra o papelógrafo y luego pasarlo a formato digital.

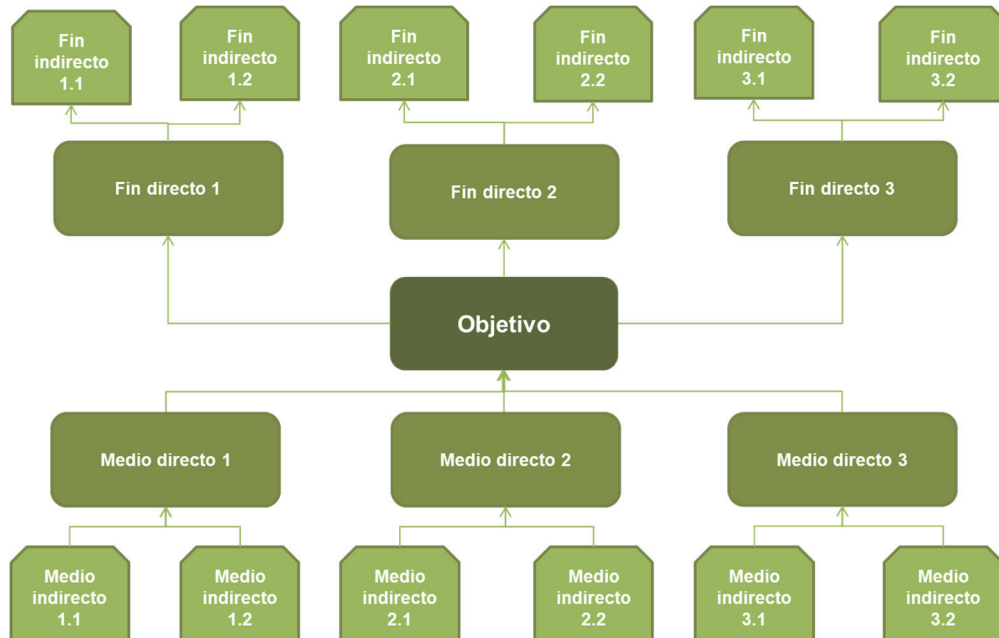
Diagrama 5
Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

- ii) Concluido y acordado grupalmente el árbol de problemas, diagramar el **árbol de objetivos**, mediante la transformación al positivo de las situaciones presentadas en el árbol de problemas.

Diagrama 6
Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Los medios del árbol de objetivos están constituidos por el número de proyectos o programas que estamos pensando para alcanzar el objetivo central y superar con ello, el problema central identificado.

- iii) Construido el árbol de objetivos, se elabora una matriz que contenga el objetivo central identificado y sus posibles vinculaciones a uno, alguno o todos los ODS y sus metas respectivas. La vinculación con los ODS y sus metas puede otorgar coherencia a las estrategias que posteriormente se elaborarán como propuestas para potenciar el desarrollo del territorio. En el caso de que se haya construido más de un árbol de problemas, se construirá igual número de árboles de objetivos.

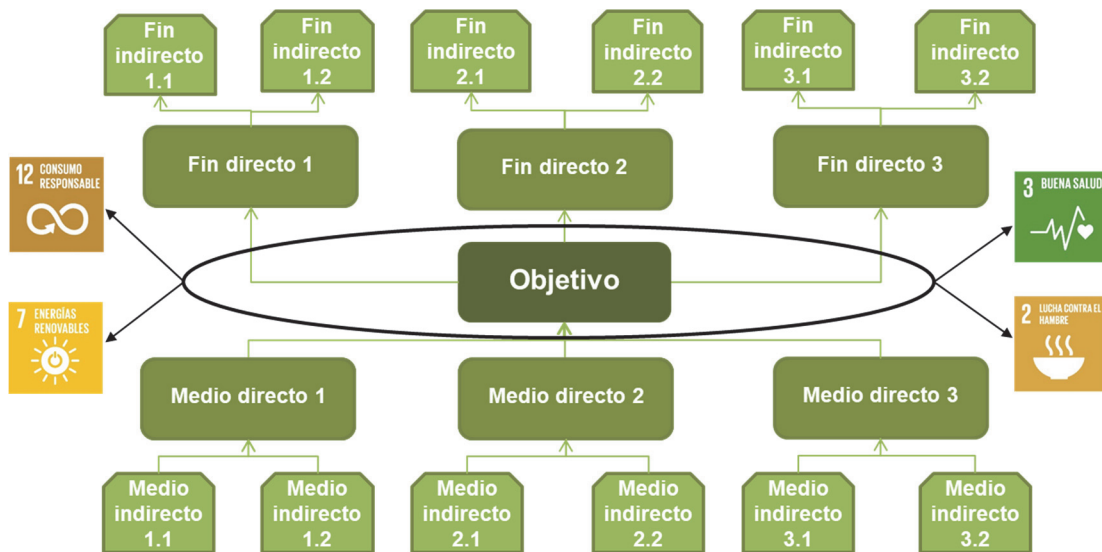
Cuadro 1
Relación objetivo central-ODS

	ODS 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Objetivo central	1,2	2,4	3,2														
	1,3	2,5	3,3														

Fuente: Elaboración propia.

- iv) El árbol de objetivos se vincula a los ODS y metas escogidas.

Diagrama 7
Árbol de objetivos y ODS



Fuente: Elaboración propia.

4. Taller IV: estrategias para el territorio

Objetivo:

Establecer estrategias a través de un análisis FODA del territorio para alcanzar el o los objetivos centrales, identificados en el taller anterior.

Insumos:

Objetivo/s central/es identificados en el taller anterior y su vinculación a los ODS y sus respectivas metas; notas conceptuales de apoyo.

Diagrama 8
Estrategias para el territorio



Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 4 Pensamiento estratégico

Suele confundirse la redacción de una estrategia con las acciones.
Una estrategia supone siempre optar por un camino y dejar atrás a otros. Constituye una opción en sí misma y detrás de ella, explícita o implícitamente, se sostiene un paradigma, una idea de mundo.
Las estrategias por sí solas no se implementan, necesitan de los actores.
Pensar estratégicamente, es pensar caminos que resuelvan necesidades de acuerdo con las posibilidades.

Fuente: Elaboración propia

Resultados esperados:

Producto parcial 4

- Estrategias de intervención y vinculación a las metas de los ODS, directamente relacionadas al problema central y al objetivo central (véase el cuadro 2).

Actividades:

- Identificar las fortalezas y debilidades del territorio (análisis interno del territorio) que pueden influir en el logro del objetivo central, en base a las potencialidades y limitaciones validadas durante el análisis de la situación. Haga un listado general, seleccione 3 de ellas y colóquelas en la matriz FODA provista más adelante (véase el cuadro 3).
- Identificar las oportunidades y amenazas del contexto externo que pueden influir en el logro del objetivo central. Haga un listado general, seleccione 3 de ellas y colóquelas en la matriz FODA provista más adelante.
- Definición de estrategias para el logro del objetivo, en base a un análisis interrelacionado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En este sentido, las estrategias deben formularse buscando:

- aprovechar las oportunidades y las fortalezas,
- superar las debilidades aprovechando las oportunidades,
- superar las amenazas aprovechando las fortalezas, y
- neutralizar las amenazas.

Nota 1. Se sugiere concentrar la mirada en las potencialidades para redactar al menos 2 estrategias en ese cuadrante.

Nota 2. De los otros cruces derivar, una estrategia por cada uno.

Cuadro 2
Ejemplos de estrategias

Estrategias de cobertura y alcance en la prestación de servicios	Cobertura universal Cobertura focalizada Cobertura diversificada
Estrategias económicas	Contención de inversiones y gastos Expansión de inversiones y gastos
Estrategias de gestión	Externalización de servicios Coordinación de políticas Fortalecimiento del tejido social-cogestión

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3
Matriz FODA

Objetivo (central del árbol de problemas)	Fortalezas (internas) 1)..... 2)..... n)	Debilidades (internas) 1)..... 2)..... n)
Oportunidades (externas) 1)..... 2)..... n)	Potencialidades Estrategias para aprovechar las oportunidades y las fortalezas	Desafíos Estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas (externas) 1)..... 2)..... n)	Riesgos Estrategias para superar las amenazas aprovechando las fortalezas	Limitaciones Estrategias para neutralizar las amenazas

Fuente: Elaboración propia.

Para completar la matriz, tome en consideración los siguientes conceptos:

Cuadro 4
Conceptos matriz FODA

Conceptos	Definición
Fortalezas	Condiciones internas del territorio de carácter positivo que contribuyen a su desarrollo y a la concreción del objetivo
Debilidades	Condiciones internas del territorio que pueden dificultar el desarrollo del mismo y la concreción del objetivo
Oportunidades	Condiciones y variables externas al territorio que contribuyen a su desarrollo y a la concreción del objetivo
Amenazas	Condiciones y variables externas al territorio que pueden dificultar su desarrollo y la concreción del objetivo
Potencialidades	De la combinación de oportunidades y fortalezas, surgen las mayores potencialidades que pueden contribuir al desarrollo del territorio
Desafíos	De la combinación de debilidades y oportunidades, surgen desafíos que deberán asumirse para llegar a las metas establecidas
Riesgos	De la combinación de amenazas y fortalezas, surgen riesgos que deberán considerarse para cumplir con el objetivo
Limitaciones	Este es el peor escenario. De la combinación de amenazas y debilidades, surgen las limitaciones, que de no ser consideradas pueden generar disrupciones que comprometen la mejora de la calidad de vida de la población

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5
Estrategias y vinculación a las metas de ODS

Estrategias	ODS	Meta
1.		
2.		
3.		

Fuente: Elaboración propia.

5. Taller V: mapa de actores

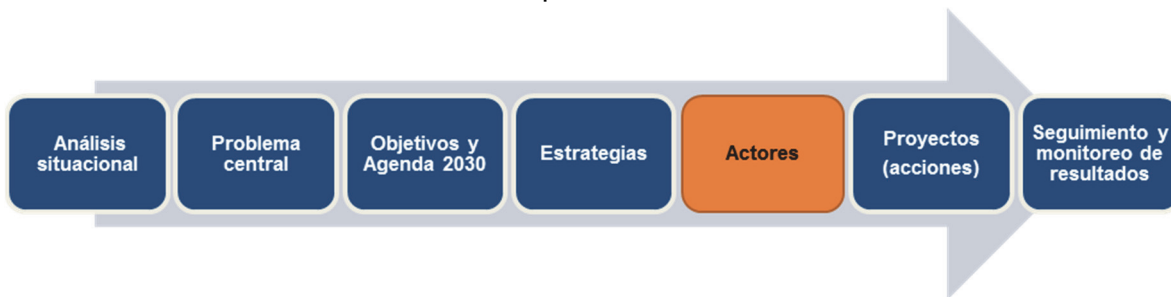
Objetivo:

Analizar las estrategias definidas en el taller anterior, e identificar actores relevantes para la implementación de esas estrategias. Es importante considerar el poder e influencia de los actores, y su posición respecto a la implementación de esas estrategias (opositores, indiferentes y favorables).

Insumos:

Estrategias definidas en el taller anterior

Diagrama 9
Mapa de actores



Fuente: Elaboración propia.

Resultados esperados:

Producto parcial 5

- Mapa de actores para graficar las posibles articulaciones institucionales que deberán generarse para poder cumplir con las estrategias y que permitirá además considerar la viabilidad de alcanzar las metas de los ODS vinculadas a esas estrategias.

Actividades:

- **Identificación de actores y mapa de actores**

Para lograr las estrategias es indispensable pensar qué actores, qué posiciones y qué poder tienen los mismos para implementar o no esas estrategias y la consecución de las metas.

- i) Liste los actores y la posición de ellos completando la siguiente tabla. Considere el poder que tiene cada actor, discriminando entre el poder para tomar decisiones, generar opinión pública u organizar movimientos de resistencia.

Cuadro 6
Matriz de actores

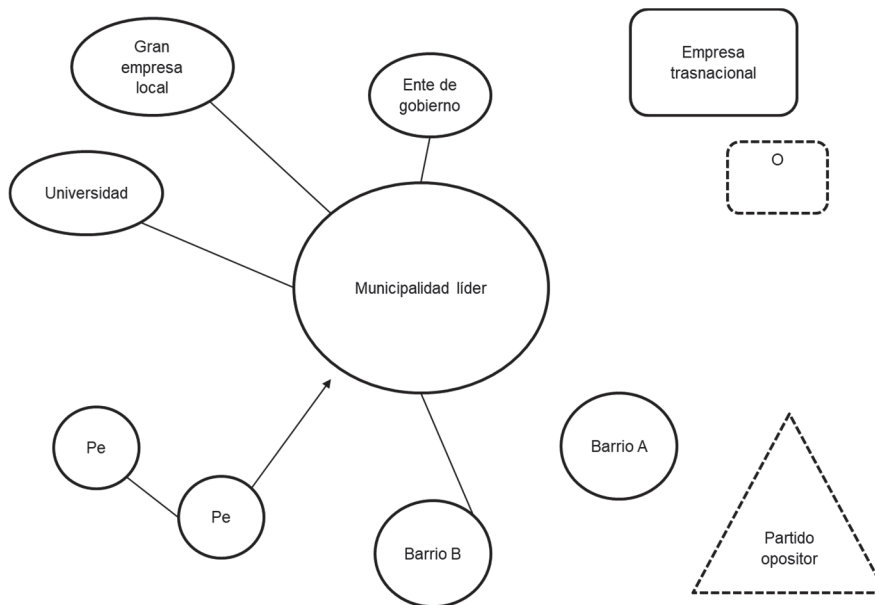
Poder para	Favorables	Opositores	Indiferentes
Toma de decisiones			
Influenciar la opinión pública			
Generar movimientos de resistencia			

Fuente: Elaboración propia.

ii) Diagrame un mapa de actores considerando la información de la tabla anterior

Cada grupo deberá diseñar un mapa de actores, posicionándose como el actor central (órgano rector del territorio responsable de ejecutar las estrategias descritas en las potencialidades) y estableciendo los vínculos con los otros actores relevantes que influyen y tienen poder para la implementación de la o las estrategias.

Diagrama 10
Mapeo de actores locales aliados, neutros y contrarios



Fuente: Gestión integral del desarrollo económico territorial. Metodología para el mapeo de actores. Módulo V: Gobierno subnacional y alianzas públicos-privadas-BID-INDES-septiembre del 2011.

La simbología puede ser la siguiente:

Cuadro 7
Simbología mapa de actores

○	Actores favorables a la constitución de alianzas
△	Actores contrarios a la constitución de alianzas
□	Actores neutros frente a la constitución de alianzas

Fuente: Gestión integral del desarrollo económico territorial. Metodología para el mapeo de actores. Módulo V: Gobierno subnacional y alianzas públicos-privadas-BID-INDES-septiembre del 2011, http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/S1501278_es.pdf?sequence=7&isAllowed=, páginas 58 y 59.

Definidas las estrategias y analizados los actores que influyen en ella, la tarea siguiente es pensar en acciones que según su alcance constituyen los programas y proyectos que servirán de insumo para la implementación de las estrategias y el fin último de alcanzar las metas.

6. Taller VI: propuesta de proyectos

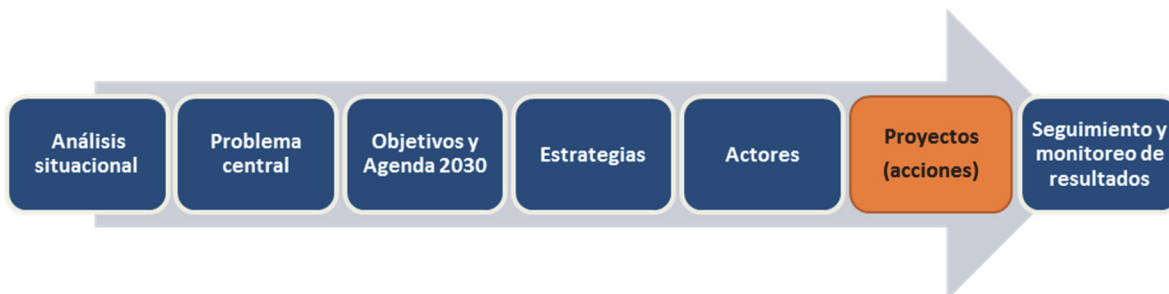
Objetivo:

Articular los conocimientos previos de los talleres I al V en acciones concretas y organizadas en una estructura de proyectos con la matriz de marco lógico.

Insumos:

Matriz de marco lógico; información sobre un proyecto del territorio que se seleccionó en los anteriores talleres.

Diagrama 11
Elaboración de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Resultados esperados:

Producto parcial 6

- Matriz de marco lógico aplicada a un proyecto seleccionado (véase el cuadro 8).

Cuadro 8
Matriz de marco lógico

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	<p>¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?</p> <p>Describe el impacto a largo plazo que el proyecto espera contribuir (en parte, de forma significativa pero no necesariamente el proyecto es suficiente para lograr el fin</p>	<p>Deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, deben obtenerse de costo razonable y preferiblemente de fuentes de datos existentes. Debe especificar cantidad, calidad y tiempo</p>	<p>Identifica dónde el ejecutor o evaluador puede obtener información acerca de los indicadores. Se deben identificar fuentes existentes de información</p>	<p>Son los riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros que pueden hacer que el proyecto fracase. Se identifican supuestos para cada etapa. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos (de abajo hacia arriba)</p>
Propósito	<p>¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?</p> <p>Describe el efecto directo, el resultado esperado inmediato una vez implementado el proyecto. Se debe definir un solo propósito</p>	<p>Deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, deben obtenerse de costo razonable y preferiblemente de fuentes de datos existentes. Debe especificar cantidad, calidad y tiempo</p>	Ídem	Ídem
Componentes	<p>¿Qué entregará el proyecto?</p> <p>Son los resultados que se proyectan para que cumplan con el propósito. Por ejemplo, otras terminadas, capacitación terminada</p>	<p>Descripciones breves de los componentes que suministra el proyecto. Debe especificar cantidad, calidad y tiempo</p>	Ídem	Ídem
Actividades	<p>¿Qué se hará?</p> <p>Actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con los resultados esperados (componentes). Las actividades descritas en este marco deben detallarse posteriormente en una programación cronológica de estas</p>	<p>Los indicadores de actividad son el presupuesto para cada una de ellas</p>	Ídem	Ídem

Fuente: Ortigón E., Pacheco J. y A. Prieto. 2005. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL, NU, Santiago de Chile.

Actividades:**Formato proyecto**

- i) **Nombre del proyecto:** Debe ser un nombre corto, preciso, que incluya el área temática del proyecto y su alcance geográfico. El título debe surgir directamente de la definición del propósito descrito en la matriz de marco lógico.

- ii) **Justificación del proyecto:** esta sección contiene un resumen narrativo de la justificación del proyecto, presenta el problema central que busca resolver. Esta narración es la interpretación de la línea de vida del territorio, el árbol de problemas y árbol de objetivos.

- iii) **Alcance de beneficiarios:** ¿Quiénes y cuántas personas serán beneficiarias de implementarse el proyecto?

- iv) **Identificación de involucrados:** ¿Cuáles actores están a favor del proyecto y podrían involucrarse como socios o aliados?

- v) **Matriz de Marco Lógico (MML) del proyecto:** en esta sección se aplica la matriz de la metodología marco lógico con la información clave para desarrollar el proyecto. La matriz de 4 filas y 4 columnas expresa el resumen narrativo de los objetivos, cada uno con sus indicadores, medios de verificación y supuestos.

Observaciones respecto de la matriz

Objetivos: los objetivos en esta metodología son logros, éxitos y metas cumplidas. deben ser realistas, eficaces, coherentes y cuantificables.

Indicadores: es la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente. Definen operacionalmente lo escrito en el resumen narrativo de los objetivos. Se deben usar el mínimo de indicadores para especificar adecuadamente un objetivo. Los indicadores deben considerar metas intermedias y finales. Se deben expresar en: cantidad, cuánto queremos producir o lograr; en calidad, para establecer un estándar sobre el cual comparar; y en tiempo, para establecer cuándo se logrará el objetivo. Los indicadores deben ser específicos, realizables, medibles, relevantes, enmarcados en el tiempo e independientes, esta última quiere decir que no se puede usar un indicador de componentes para el propósito o actividades como indicadores de componentes.

Medios de verificación: se deben identificar fuentes exactas, considerando la disponibilidad de la información, la actualización, desagregación y frecuencia requerida. Si la información es importante y no está disponible debe incorporarse en las actividades.

Supuestos: factores críticos, que están fuera del control de la gerencia del proyecto. Los supuestos se establecen, en base de las lecciones aprendidas, simulación de involucrados o instrumentos de análisis como el DOFA⁴. Se debe tener siempre en cuenta que el factor debe ser externo al proyecto, que sea importante, identificar su probabilidad de ocurrencia y si la probabilidad de ocurrencia es baja, considerar la posibilidad de rediseño o ajuste del proyecto.

7. Taller VII: gestión de proyectos por resultados y Agenda 2030

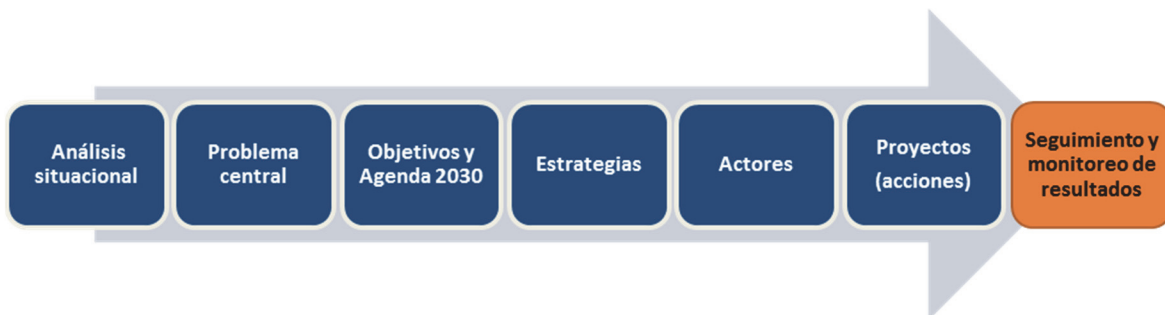
Objetivo:

Incorporar a la matriz de marco lógico un enfoque innovador orientados al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Insumo:

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Diagrama 12
Seguimiento y monitoreo de resultados



Fuente: Elaboración propia.

⁴ Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Resultados esperados:**Producto parcial 7**

- Matriz de marco lógico integrada (véase el cuadro 9).

Cuadro 9
Matriz de marco lógico integrada

Resultados esperados	Indicadores	Medios de verificación	Riesgos/supuestos	Actores involucrados	Responsable
Impacto					

Fuente: Elaboración propia.

Actividades:

Tome 1 Resultado o Componente de la matriz de marco lógico y complete la Matriz Integrada de Resultado (MIR).

8. Taller VIII: indicadores de gestión de proyectos

Objetivo:

Revisar la calidad de los indicadores cumpliendo los criterios de un indicador SMART.

Insumo:

Matriz MIR, Lista descriptiva de indicadores SMART.

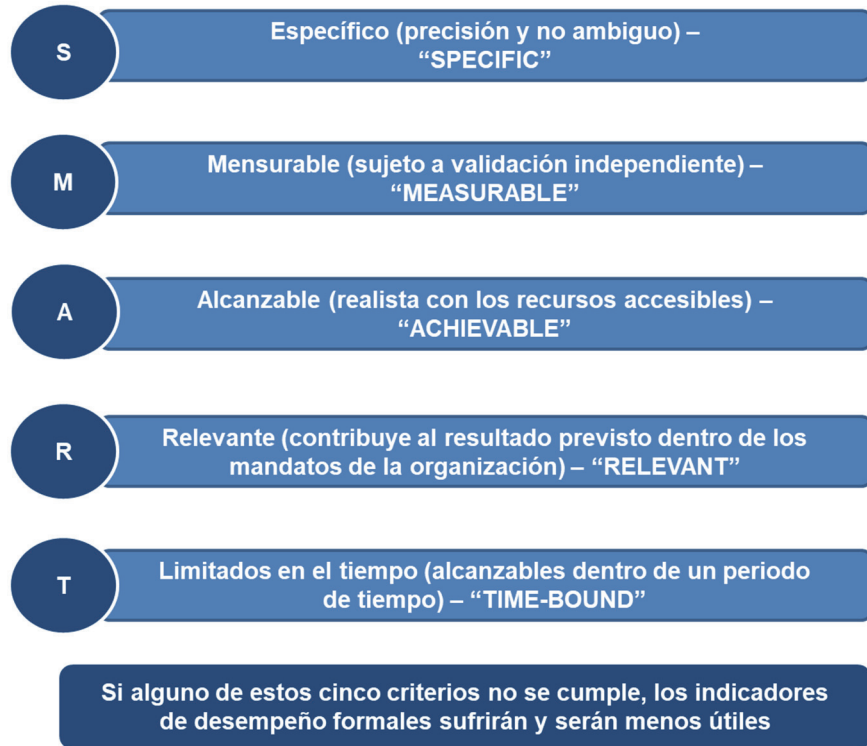
Resultados esperados:**Producto parcial 8**

- Validación o corrección del (os) indicador (es).

Actividades:

Revisar el o los indicadores de acuerdo con la clave de rendimiento SMART.

Diagrama 13
Indicadores clave de rendimiento SMART



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10
Chequeo de indicadores

Indicador 1 si o no	Observación	Indicador 2 si o no	Observación
S			
M			
A			
R			
T			

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

- CEPAL (2016), *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- _____ (2016), *Manual No. 4. Territorio e igualdad. Planificación del desarrollo con perspectiva de género*, Santiago de Chile.
- Matus, C. (1987), *Política, Planificación y Gobierno*. Documento de ILPES.
- _____ (1992), *El líder sin estado mayor*. Documento de ILPES.
- _____ (2002) *Metodología CIGOB. Procesamiento de problemas públicos. Guía metodológica para el diseño de una estrategia de intervención sobre problemas gubernamentales*. Documento de trabajo.
- Matus, Carlos (1981,) *Planificación en situaciones de poder compartido*. Documento de ILPES.
- _____ (2001), *Adiós señor Presidente*. Departamento de planificación y políticas públicas. Universidad Nacional de Lanús, Pcia de Buenos Aires, Argentina.
- Ortegon E., Pacheco J. y A. Prieto (2005), *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL, NU, Santiago de Chile.
- Proyecto FORTE-Programa Uruguay Integra-Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2011), *Planificar el territorio. Una guía estratégica y operativa para procesos de desarrollo local con liderazgo gubernamental*.
- Sandoval, C y Silva, Iván (2012), *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Serie Manuales de la CEPAL*, No. 76.
- Sandoval, C; Sanhueza, A; y Williner, Alicia (2015), *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad*. Manual No. 1, CEPAL. Santiago de Chile.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se constituye en un marco de políticas de Estado para cada uno de los 193 países firmantes. Hasta mediados de 2019, se han presentado un total de 22 informes de países de América Latina y el Caribe que dan a conocer los resultados obtenidos a nivel nacional en la implementación de la Agenda 2030.

Sin embargo, también es importante acompañar los procesos de instalación e implementación de la Agenda 2030 en cada uno de los territorios de la región, ya sean municipios, gobiernos subnacionales o áreas transfronterizas, entre otras unidades territoriales.

En ese contexto, el propósito central de este documento es constituirse en una guía metodológica para la planificación integral de un territorio, considerando la Agenda 2030 como horizonte.

Mediante un formato accesible para los responsables de llevar adelante la elaboración de planes y sus procesos de implementación en un territorio, se busca que esta guía contribuya a que los Objetivos y las metas propuestas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se vean reflejados en todos los territorios de la región.