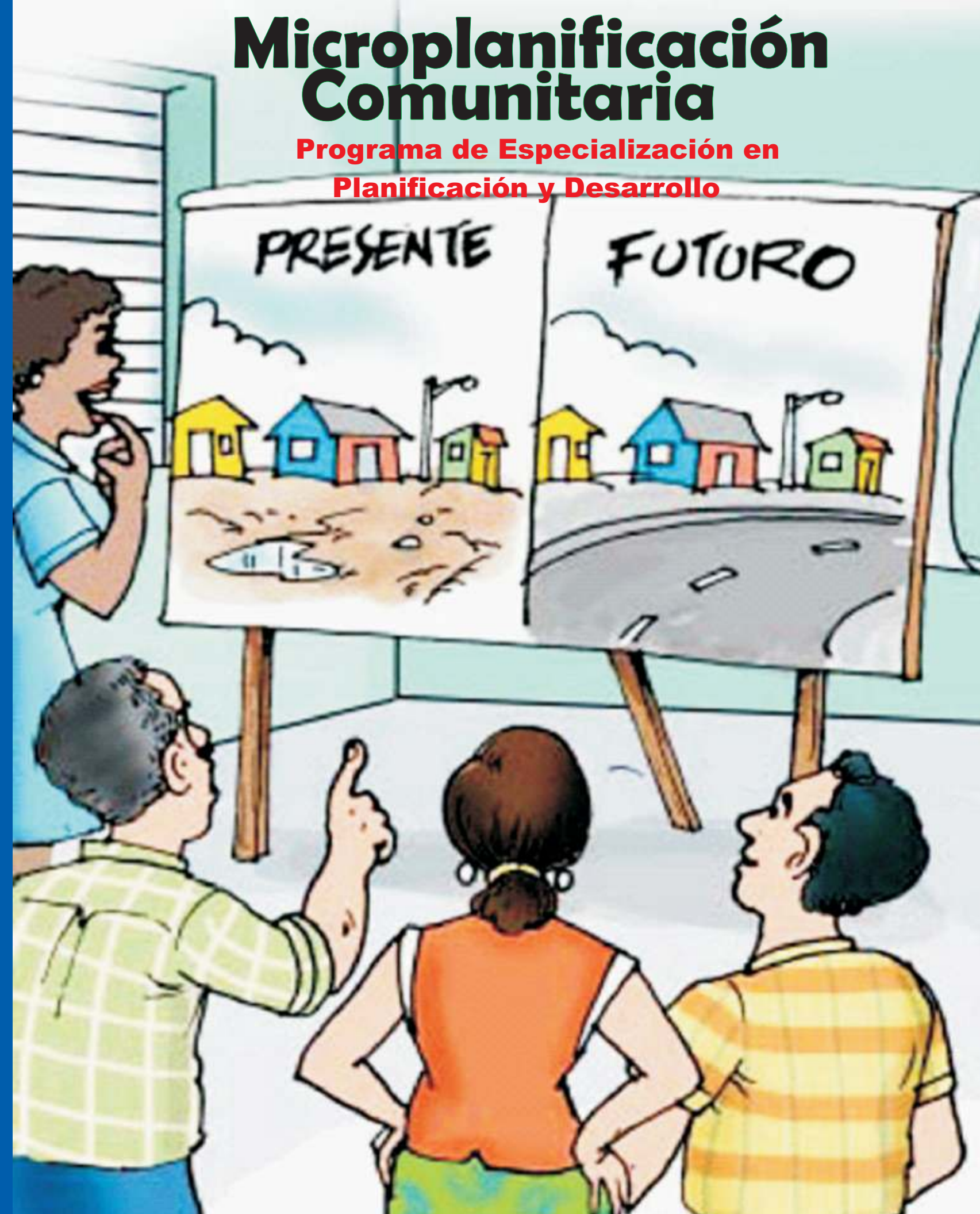


Microplanificación Comunitaria

Programa de Especialización en
Planificación y Desarrollo



Tenes en tus manos una de las cuatro cartillas y una Guía metodológica producto de cinco cursos de Incidencia Comunitaria organizados e impartidos en la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) a través del Instituto Centroamericano de Estudios Jurídicos y Políticos (ICEJP) y el Centro Interuniversitario de Estudios Latinoamericanos y Caribeños “Mauricio López” (CIELAC), como parte del proyecto “Fortalecimiento de la Incidencia Comunitaria de las organizaciones de los barrios Laureles Sur, Laureles Norte y Villa Reconciliación Norte, que contribuya a elevar el nivel de vida de sus pobladores” ejecutado por la Fundación Popol Na, con el financiamiento de Fondo Común.

Esta experiencia constituye la primera etapa del proyecto, la cual esta dirigida a fortalecer las capacidades y habilidades de los líderes, mayoritariamente mujeres, que día a día trabajan en beneficio de su comunidad.

Cuatro cartillas y una Guía Metodológica acompañan esta colección, tituladas:

1. MICROPLANIFICACIÓN COMUNITARIA
 2. FORMULACIÓN DE MICROYECTOS COMUNITARIOS
 3. INCIDENCIA POLÍTICA
 4. AUDITORIA SOCIAL
- GUÍA METODOLÓGICA: PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Esperamos que este esfuerzo sea de utilidad para que podas incidir decisivamente en el destino de tu comunidad, detectando problemas, proponiendo soluciones y monitoreando adecuadamente los proyectos sociales que se vayan a ejecutar.



EL ARBOL DE PROBLEMAS



EL ARBOL DE OBJETIVOS





Las publicaciones y estudios realizados por Fundación Popol Na están bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional License. Disponibles en <http://popolna.org/>

CREDITOS

**Director Polpol Na:
Julio López Campos**

**Directora ICEJP:
Ana Margarita Vijil Gurdian**

**Director CIELAC:
Guillermo Gómez Santibañez**

**Facilitación y Elaboración de documento base:
Mba. Francisco Javier Talavera Ramirez**

**Metodología:
Mba. Guillermo Gómez Santibañez**

**Diseño, Edición y Diagramación:
Dorlan Jarquin Madriz
Jessy Caldera Jarquin**

**La producción de este manual es ejecutada por
Popol Na, gracias
al auspicio del Fondo Común**



Microplanificación municipal

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

La planificación es un instrumento técnico usado como guía de superación de problemas, a partir de la cual establecemos objetivos a largo plazo, identificamos metas y objetivos cuantitativos, desarrollamos estrategias para alcanzar dichos objetivos y determinamos los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones.

Con la planificación damos respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué está pasando hoy?
- ¿Qué queremos que pase mañana?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Y más preciso aún:

- ¿Cuáles son los problemas?
- ¿Por qué resolver estos problemas?
- ¿Cómo vamos a resolver los problemas?
- ¿Con qué?
- ¿Con quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Con cuánto?
- ¿Dónde está el problema presente?



La planificación como herramienta técnica universal tiene elementos muy particulares para ser empleados por los gobiernos municipales.

Los municipios representan colectividades humanas a las cuales tienen que brindarles servicios públicos como recogida de basura, alumbrado eléctrico de las calles, mantenimiento de áreas recreativas, deportivas, higiene, establecimiento de biblioteca, fomento del arte, etc. Cada punto de esto amerita una respuesta en el día a día que tiene necesariamente que organizarse técnicamente.

La planificación se encarga de presentar un retrato de dos caras, la primera expresa el cómo está el municipio en el presente y la segunda, el cómo estará en el futuro. Con ella producimos y organizamos ideas que nos ayudan a presentar las cosas como resueltas antes de que ocurran. Es como ver el futuro en el presente.

En el ámbito municipal la planificación nos ayuda a:

- Precisar mejor los recursos técnicos, humanos y materiales, el tiempo de ejecución de las acciones y clarifica los resultados que esperamos en el ámbito del desarrollo municipal.
- Autoridades y servidores municipales a organizar las soluciones a los problemas planteados con un alto nivel de precisión.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Para el seguimiento del plan podemos desarrollar cuatro tipos de evaluaciones, según el tiempo:

Evaluaciones ordinarias:

Este tipo de evaluación se hace cada cierto tiempo o cuando termina una etapa, fase o momento del proyecto. En la misma se pasa balance sobre los resultados obtenidos hasta ese momento y los ajustes que se deben hacer para que se afecten las próximas etapas del proyecto. Este tipo de evaluación se incluye en el cronograma de actividades y en el presupuesto se establecen sus costos.

Evaluaciones de medio término:

Este tipo de evaluación es muy común en los proyectos de largo plazo. Generalmente se contratan los servicios de personal externo para que mida a través de técnicas de investigación los principales resultados obtenidos, las dificultades encontradas y que hagan recomendaciones para el fortalecimiento de las estrategias a seguir por los proyectos. También se incluye en el cronograma de actividades y en el presupuesto de gastos.

Evaluación final:

Se realiza cuando concluye el proyecto. Tiene utilidad fundamentalmente para la ejecución de otros proyectos. También para presentar públicamente cuáles fueron los principales logros obtenidos por la gestión municipal. Con la evaluación final se persigue comparar cómo estaba la realidad antes de ejecutar el proyecto y cómo se encuentra después de ejecutado.

Evaluación imprevista:

Esta evaluación no se programa en el proyecto, se realiza cuando existen diferencias marcadas en la concepción de las ejecutorias o cuando se generan crisis internas en las organizaciones durante el desarrollo del proyecto. Según quien esté a cargo de la evaluación, ésta puede ser de dos tipos:

- Interna: esta evaluación la realiza el personal responsable del proyecto.
- Externa: es realizada por personas contratadas para estos fines y que no son parte remunerada de la institución.

ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA

El cronograma tiene tres elementos centrales que son la actividad, la especificación del tiempo y una barra para cada actividad. Las actividades podemos señalarlas en el cronograma por semana o por mes. En la parte izquierda del cronograma, a veces, colocamos el costo directo de la actividad y las personas responsables de su ejecución. En la parte superior colocamos el nombre del proyecto.

Ejemplo:

Proyecto: Señalización vial en el Municipio de Villa Hermosa

CRONOGRAMA

Semanas

ACTIVIDADES 1 2 3 4 5 6 7 8

Revisión de las ofertas

Aprobación de la mejor oferta

Señalización calles parte Norte del municipio

Señalización calles parte Sur de municipio

Señalización calles parte Este del municipio

Señalización calles parte Oeste del municipio

Supervisión

CUARTO PASO:

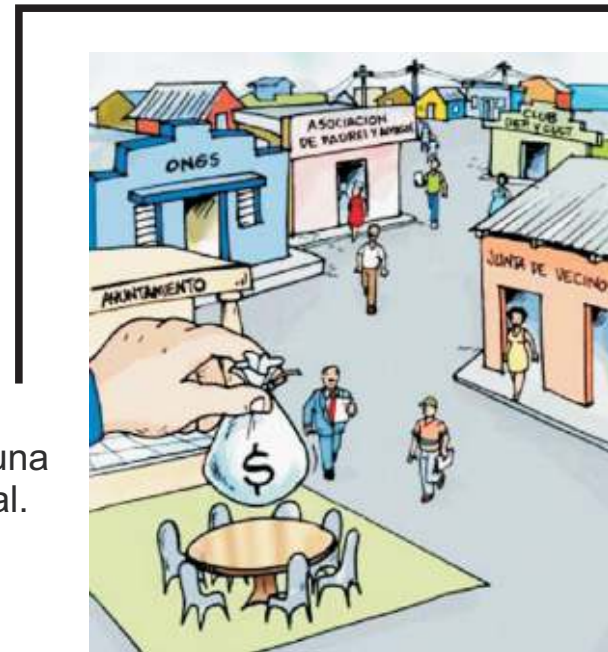
EL PRESUPUESTO MUNICIPAL

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Podemos afirmar que el presupuesto participativo es una estrategia creadora dentro de la planificación municipal. Dicho presupuesto podría ser en sí mismo el plan estratégico del municipio, pero también podría ser un grupo de acciones de desarrollo municipal a las cuales les asignemos recursos.

Con el presupuesto participativo es posible generar una conciencia en la ciudadanía que ayude considerablemente con el fortalecimiento institucional, al democratizar las decisiones. Así el y la ciudadana incrementa sus niveles de comprensión sobre el ejercicio de la administración pública. Además, con este tipo de instrumento los actores sociales pasamos de la dimensión pasiva a una praxis de ejercicio democrático cotidiano.

En los escenarios donde los gobiernos locales aplican las estrategias de inversión social a través del presupuesto participativo, existen altas posibilidades de crear una nueva manera de ver el Estado, de pensar individualmente. Además, se puede avanzar en la construcción de una ciudadanía crítica, reflexiva y comprensiva de las condiciones materiales de los gobiernos para dar respuestas a los problemas.



Fuentes de conflictos en los proyectos municipales

La principal fuente de conflicto en el ser humano, la constituye la insatisfacción de los más débiles en función del poder de los más fuertes. Por lo que en el ámbito del municipio también se da una relación social determinada por el manejo de poder. En virtud de esto, el poder de decisión es importante administrarlo dentro de los valores del respeto a las minorías. De lo contrario, estaríamos cayendo en el error de desconocer el derecho intrínseco que tienen las minorías para proponer y participar.

Hay dos fuentes esenciales de conflictos en el interior de los barrios, comunidades o municipios:

1ro. Selección de personal

La ausencia de reglas y procedimientos claros para la selección del personal, produce conflictos entre los sectores políticos con poder de decisión en el gobierno local. Es importante contar con un equipo imparcial o políticamente plural, que maneje la selección del personal a partir del establecimiento de criterios; de modo que evitemos el clientelismo y predomine la capacidad, la honestidad y laboriosidad de las personas seleccionadas.

Las habilidades y actitudes a tomar en cuenta pueden ser de varios tipos:

- Habilidad para defender sus ideas y negociar.
- Comprender que no siempre se tiene la razón.
- Saber programar el uso de los recursos.
- Habilidad para decidir cuál es la opción más económica y que les garantice la mejor calidad.
- Capacidad para comunicarse con las demás personas de los distintos departamentos y estar abiertos a la opinión de los vecinos.
- Habilidad para identificar soluciones a los problemas.
- Saber usar los recursos humanos.
- Habilidad para tener control de la ejecución del plan.
- No olvidar actividades trascendentales.
- Manejarse con el cronograma de actividades.
- Preocupación por dar seguimiento a las tareas para alcanzar los resultados.
- Capacidad para elaborar informes de rendición de cuenta en la gestión municipal.
- Manejo de tecnología, aunque no sea necesaria.
- Habilidad para distribuir adecuadamente su tiempo.
- Conocimientos de las atribuciones de los ayuntamientos.

2da. Definición del presupuesto

Al no tener reglas claras para la asignación de obras, se producen enfrentamientos que retardan la decisión. Gran parte de estas dificultades se pueden evitar definiendo criterios de selección e integrando a la ciudadanía como observadora de las discusiones.

PLAN, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Existen claras diferencias entre un plan, un programa y un proyecto. Estas diferencias se establecen en función de tiempo y cobertura de la acción. Por un lado, el proyecto es la parte más pequeña de un plan. Está referido a la solución de uno a tres problemas esenciales. La gran mayoría, generalmente, tiene una duración de uno a dos años.

Los proyectos fijan objetivos y detalles de cómo se van a alcanzar puede ser parte de la estructura tiempo indefinido y definido. plazo.

En un ayuntamiento sus planeamiento urbano, ornato, Relaciones públicas, atención siempre estos son programas indefinidos. Ahora bien, pueden ser programas transitorios los referidos a educación ciudadana en un área delimitada del municipio, bibliotecas populares o de protección al medio ambiente. Cada uno de estos programas podría estar compuesto por varios proyectos.

Por otro lado, tenemos que el plan está compuesto por los programas y los proyectos. Quiere decir que se organiza en función de estos como sus componentes principales. Generalmente el plan es de largo plazo, por ejemplo hay planes trienales (tres años), quinquenales (de cinco años), decenales (de diez años), etc.

A veces se tiende a llamar proyectos a los programas. Esta confusión podría venir dada por el financiamiento. La mayoría de los organismos de cooperación financian proyectos, aunque también pueden financiar planes y programas, que no es lo más común. Además las instituciones que reciben financiamiento terminan llamándole proyectos a la mayoría de aportes que reciben.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN LA PLANIFICACIÓN CENTRALIZADA

Este tipo de planificación se caracteriza por no abrir la oportunidad de participación de los sujetos sociales para los cuales se está construyendo el plan. Se dice que los técnicos se concentran en oficinas cerradas a definir los planes a partir de las informaciones que manejan y a interpretar las necesidades y problemáticas que deben ser superadas.

La planificación centralizada presenta el riesgo de no ser certera en la selección de las prioridades o de las principales necesidades sentidas por la gente. Es así como que el plan o proyecto se construye en la dirección o manera de razonar de los técnicos. En consecuencia, este tipo de planificación evita el contraste entre la realidad objetiva vista por los y las ciudadanas y la visión exclusiva de los tecnócratas.

Los y las munícipes que supuestamente nos vamos a beneficiar, nos informamos del plan cuando llega la hora de ejecutarlo o cuando lo anuncian públicamente. Este tipo de planificación no necesariamente garantiza una ejecución transparente, puesto que la ciudadanía no tiene control en cuanto a manejo de presupuesto y por tanto en la supervisión de las ejecutorias.

El ámbito municipal es intervenido por las prácticas de dominación territorial desarrolladas por el gobierno central. Las diferentes instancias del gobierno central intervienen en los asuntos de obras públicas, salud, educación, vivienda, transporte, etc.



metas a corto plazo y proporcionan los objetivos. Mientras que el programa del barrio. Se puede mover entre un Aunque generalmente es de mediano

programas de trabajo claro pueden ser: comunitaria, medio ambiente. Casi

TERCER PASO:

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES

Las acciones son las tareas que debemos cumplir para realizar el proyecto. Son las actividades que nos ponen en movimiento. Es importante que definamos las acciones con la mayor precisión. Los elementos a tomar en cuenta son nombre de la acción, lugar de ejecución, tiempo de duración, responsables directos e indirectos, población beneficiaria.

No debemos descuidar ningunas de las actividades por poco interesante que nos parezcan. Es como salir de viaje para la Ciudad de Santiago en un automóvil con el parabrisas averiado y en medio del trayecto se presentan fuertes lluvias que impiden que usted llegue a la hora indicada y su proyecto de viaje se vea afectado.

Las actividades son las que nos dan las pautas cotidianas de cómo vamos logrando nuestros

resultados u objetivos. La construcción de una casa amerita varias actividades, iniciando por comprar un terreno, buscar financiamiento, diseño arquitectónico, elaboración de presupuesto, pago de impuestos, compra de materiales, contratación de obreros, etc. El objetivo es obtener una vivienda que preste determinadas condiciones que agraden la estancia. Las actividades son insumos que ayudan a alcanzar este objetivo.



El ejemplo anterior nos indica que unas actividades se realizan antes que otras. Algunas pueden hacerse simultáneamente, otras no. Usted no puede comprar los materiales si no tiene el terreno donde va a realizar la construcción o si no tiene bien definido el diseño arquitectónico.

El ordenar las actividades nos ayuda a ser más eficaces en su realización y a evitar el mayor

número de imprevistos. A veces debemos enfrentar contingencias. La manera de solventar ante imprevisto o no realización de determinadas actividades tenemos que pensarla muy bien. En este momento es que surgen determinadas preguntas, como: ¿Qué puede hacer?, ¿Qué daños podría causar su suspensión?, ¿Con cuáles alternativas contamos para superar la situación?, etc.

Es importante recordar que las actividades tienen tiempo de duración y que este tiempo es un orientador que nos estimula a hacer todo el esfuerzo para cumplir con el mismo, aunque hay que comprender que el tiempo en las actividades siempre es un estimado.

OBJETIVO GENERAL:

Viene siendo el fin u objetivo global, macro, supremo, mayor del plan municipal. Por ejemplo, podemos plantear como fin único “mejorar las condiciones de vida de las personas residentes en el municipio de Arenoso”. Las condiciones de vida implican salud, educación, deporte, recreación, empleo, vivienda, caminos vecinales, electrificación, agua potable, etc. Condiciones que el gobierno municipal, por sí solo, no está en capacidad de superar. Por esa razón se hace necesario especificar en qué campo de por sí sólo la mejoría de la calidad de vida se va a involucrar el ayuntamiento; que podría ser “ofertar y desarrollar servicios educativos para mejorar la calidad de vida de los residentes en el municipio de Los Llanos.”

Este objetivo se redacta con un verbo que oriente los cambios que queremos lograr con la ejecución del mismo. También se redacta de forma clara y breve.

El objetivo general puede tener cobertura local, regional, nacional e internacional. Su descripción está determinada por la magnitud del organismo que lo defina.



PROPÓSITO: OBJETIVO PRINCIPAL

El propósito es el que especifica al objetivo general del plan municipal, expresa las intenciones directas. Es como una hipótesis del impacto que deseamos lograr en áreas específicas. Un ejemplo de propósito puede ser “Mejorar las condiciones ambientales en el ámbito de la recogida de basura”. También “Integrar las comunidades en la gestión municipal para fortalecer la democracia “ y “fortalecer la capacidad de gestión municipal en la prestación de servicio de drenaje pluvial”. Es bueno trabajar con uno o dos propósitos u objetivos específicos.

DEFINICIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados se encargan de especificar el propósito del proyecto, son los principales productos medibles que van a generarse con su ejecución. Estos resultados deben ser:

- Concretos, es decir, que digan exactamente lo que queremos lograr.
- Realistas, que podamos lograrlo dadas las circunstancias en que encontramos, tomando en cuenta los recursos, los conocimientos y el tiempo del cual disponemos.
- Flexibles, quiere decir que los podamos revisar y ajustar cuando haya cambios en el desarrollo del proyecto, que no sean estáticos.
- Armonizados, es decir que gerentes y beneficiarios estemos de acuerdo en que el resultado es deseable. Si uno de los dos sectores no tiene identidad con el proyecto, automáticamente no funciona.
- Claros, que usemos un lenguaje preciso y breve, fácil de comprender.

Que se ajusten a los límites de tiempo, mejor dicho que sea posible lograr lo que queremos en el tiempo previsto para llevar a cabo el trayecto. Los resultados lo organizamos como componentes o ideas que se encargan de justificar o presentar soluciones directas al propósito del plan municipal.

El planteamiento de resultados debemos hacerlo tomando en cuenta tres elementos básicos: cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, construir 5 andenes en el Barrio La Esperanza para mejorar el tránsito vehicular en un plazo de 6 meses. La cantidad la representan los 5 andenes, la calidad es el mejoramiento del tránsito vehicular y el tiempo es de 6 meses.

Para alcanzar los propósitos definidos, es bueno que ningunas de las personas involucradas nos apartemos de las pretensiones de los resultados hasta alcanzarlos. En el día a día hay que trabajar para lograrlo. El ejecutivo municipal debe constantemente reunirse para verificar en qué etapa está el resultado esperado.

Esta intervención se realiza sin responder a un plan previamente concebido, sin la participación generalmente de las autoridades locales y mucho menos de los actores sociales que convergen en la localidad. Quiere decir que cuando el gobierno central interviene en el municipio, se alejan aún más las posibilidades de participación de la gente en el proceso de decisiones.

Con la planificación centralizada se produce una situación en la cual las ciudadanas y ciudadanos nos quedamos como simples espectadores de los proyectos sociales ejecutados por el gobierno central. Su única “ventaja” se limita relativamente a la reducción de costo en función de que la planificación puede realizarse en tiempo más corto. Sin embargo, puede haber fuga de dinero de la cual nunca nos enteremos.

LA PLANIFICACIÓN DESCENTRALIZADA Y PARTICIPATIVA

Está caracterizada por dar participación a los sujetos sociales en la definición de los planes. Los equipos técnicos consultan a los beneficiarios de los proyectos a ejecutar para que sean ellos los que identifiquen las necesidades municipales. Cuando practicamos la planificación municipal de manera descentralizada, generamos un ejercicio educativo que promueve el aprendizaje de los municipios organizados. Quiere decir que a planificar aprendemos planificando.

Cuando planificamos con la participación de los y las municipios conseguimos la colaboración, la solidaridad y la cogestión entre ciudadanía y autoridades municipales en muchas tareas. A esto se añade la creatividad popular para presentar propuestas viables de solución, pues conlleva la intervención de los beneficiarios en las etapas de definición de las necesidades, las estrategias de superación de los problemas y la evaluación del plan mismo.

Con este tipo de planificación generamos procesos de fortalecimiento de la cultura democrática a partir de que los sujetos sociales que legitiman a las autoridades se sienten, actúan y se asumen como parte importante de las decisiones de transformación de las condiciones materiales y espirituales de los municipios.

Vale tener presente que cuando bajamos los niveles de decisiones e intervenciones, se gestionan las políticas sociales entre gobierno local y organizaciones sociales necesariamente tiene que traducirse en la optimización o reducción de costo de las acciones que desarrollamos e incrementamos la eficacia y la eficiencia.

Para iniciar el proceso de planificación participativa o descentralizada en los municipios debemos avanzar en las líneas de capacitación de autoridades y municipios en el manejo de herramientas de planificación estratégica, establecimiento de un marco jurídico que integre la planificación participativa como condicionante y construcción de referentes que sirvan de modelo de gestión participativa.

Además de las ventajas señaladas por el uso de la planificación participativa, podemos indicar otras:

★ Todos y todas sabemos hacia donde se dirige el plan municipal. Cuando el plan municipal está definido por las autoridades y las organizaciones de la sociedad civil, hay un conocimiento por parte de las comunidades sobre la marcha de las acciones de desarrollo: En qué etapa se encuentran las obras sociales, por qué no han avanzado en determinadas áreas y por qué se ha avanzado en otras.

★ Aumenta la confianza en el gobierno local. Si se produce una buena ejecución de los planes acordados, la ciudadanía confía más en que las autoridades trabajan en función de lo que quiere la gente.



★ **Más claridad y mayor comprensión sobre las limitaciones presupuestarias.**

Los gobiernos locales manejan presupuestos que generalmente están muy por debajo de las necesidades sociales y económicas existentes en las comunidades. Esta realidad es desconocida por los munícipes, quienes asumen que los fondos percibidos no son usados correctamente. La planificación descentralizada y participativa puede contribuir con desbloquear estas ideas, en la medida que logremos involucrar la gente y socializar la información.

★ **Instrumentos de canalización de las demandas sociales.**

Los espacios creados para la participación, se convierten en instrumentos adecuados para que los ciudadanos y ciudadanas puedan presentar abiertamente sus demandas sociales, económicas, políticas y culturales.

★ **Mayor comprensión de la realidad.**

La visión subjetiva (lo que yo creo) puede transformarse en visión objetiva (percibir la realidad tal como es para transformarla).

LOS PLAZOS DE LA PLANTIFICACIÓN

Cuando llega el proceso electoral los candidatos y candidatas presentan propuestas por escritos, ideas o intenciones de hacer cosas, programas de Gobierno Municipal. Estas propuestas son concebidas con una delimitación de tiempo de cuatro años. Es decir, no se establecen plazos cortos en meses o menores de cuatro años. De ahí la importancia que cuando los síndicos y regidores se juramentan deben avocarse a definir un plan operativo descrito en función del tiempo. Los plazos podemos determinarlos a partir del tiempo en que pretendemos alcanzar los objetivos y las metas definidas.

El plazo a establecer depende de:

- La capacidad financiera de las instituciones.
- Instituciones con pocos recursos tendrían menos posibilidades de ejecutar a corto tiempo que otras que poseen buenos capitales.
- La capacidad gerencial. Por un lado, podemos tener recursos financieros y no tener la capacidad instalada en el manejo de herramientas administrativas, de planificación. Por otro lado, podríamos no tener recursos suficientes y por lo tanto no contar con el personal idóneo para la ejecución eficiente y eficaz de las políticas sociales.
- El alcance de lo que nos proponemos.
- El tamaño de los planes.
¿Hasta dónde vamos a llegar con la ejecutoria?

Entonces tenemos plazos cortos, medianos y largos.

PLAZO CORTO: El tiempo de un plan operativo corto va de 3 meses a 1 año.

PLAZO MEDIANO: Está definido por una frecuencia de tiempo de 1 a 3 años. Aquí se incluyen los planes anuales, bianuales y trianuales.

PLAZO LARGO: El tiempo va de 3 a 5 años.

Fundamentalmente se habla de cuatrienio o quinquenio. Pero también hay instituciones que definen planes de 10 años.



Estrategias Intensivas:

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. (Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado y Desarrollo del producto).

Estrategias de Diversificación:

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: Concéntrica, Horizontal y Conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. Diversificación Concéntrica. Diversificación Horizontal. Diversificación Conglomerada.

Estrategias Defensivas:

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación. Empresa de riesgo compartido (Joint Venture) Encogimiento Desinversión Liquidación.

Estrategias Genéricas de Michael Porter:

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque. Liderazgo en costos. Diferenciación. Enfoque o alta segmentación.

Las estrategias de supervivencia (DA):

Destinadas a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.

• **Las estrategias defensivas (FA):** Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes de la organización.

• **Las estrategias de reorientación (DO):** Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la organización.

• **Las estrategias ofensivas (FO):** Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno.

SEGUNDO PASO:

LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son descripciones que hacemos para definir una realidad a ser cambiada mediante la acción y la inversión de recursos en un tiempo especificado, desde un primer momento es importante establecer los objetivos. Esto así porque si no tenemos claro lo que queremos lograr a través del proyecto, sería imposible poder diseñarlo.

Con frecuencia no tomamos el tiempo necesario para aclarar y escribir los objetivos, porque consideramos que ya sabemos lo que estamos haciendo. Sin embargo, el no definirlos puede crear duda o inseguridad en los miembros del grupo y facilitar la generación de expectativas demasiado altas que no podamos lograr.

Los objetivos también son importantes, porque podemos utilizarlos como base de la evaluación. Puesto que cuando concluye el proyecto podemos hacer comparaciones entre los objetivos propuestos y los que alcanzamos. Es normal que en la planificación tengamos un objetivo general y varios específicos. Los específicos explicitan al objetivo general. Entre uno y otro tiene que haber una correspondencia directa.

SELECCIÓN DE PRIORIDADES

Para la selección de las prioridades tenemos que considerar el diagnóstico como base informativa fundamental.

Dos pasos sencillos son esenciales para hacer la selección:

1ro. **Listar y numerar** los principales problemas encontrados. Aquí se presta real atención a los problemas que son importantes.

2do. **Priorizar u ordenar** esta lista de mayor a menor en cuanto a su importancia. En este paso se crean fuertes tensiones. Los grupos de intereses involucrados defienden la colocación en primer orden de los problemas que ellos entienden que son los primeros que se deben enfrentar. La tarea de priorizar es de las partes más difíciles, la misma conlleva hacer acuerdos y consensos.

Para construir este cuadro es importante distinguir los tipos de necesidades, las cuales separamos de la siguiente manera:

Necesidades sufridas: Son necesidades graves, que no son soportadas por la gente. Día tras día se padecen y producen mucha angustia. Son necesidades sufridas el hambre, el sufrimiento diario por la convivencia con agua maloliente o desperdicios sólidos.

Necesidades sentidas: Son necesidades comprobadas, visibles, soportadas por la gente durante un tiempo, pueden evolucionar y agudizarse para convertirse en necesidades sufridas. Son necesidades sentidas la escasez de agua, falta de recolección de basura, ausencia de servicios eléctricos.

No sentidas y presentes: Son necesidades presentes y no sentidas colectivamente por la gente. Los centros de investigaciones la determinan a través de estudios. Estas necesidades presentes y no sentidas en ocasiones son generadoras de necesidades sentidas. Por ejemplo, la contaminación del agua (necesidad no sentida y presente) puede estar generando problemas de salud (necesidad sentida).

MATRIZ FODA

Es una herramienta técnica que nos sirve para determinar las condiciones favorables y desfavorables existentes en el territorio donde vamos a aplicar los proyectos municipales.

Esta matriz FODA la aplicamos, posteriormente, a la realización del diagnóstico. Viene siendo como la sistematización, el ordenamiento y la clarificación de dicho diagnóstico. Con el FODA determinamos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, presentes en la realidad al momento de determinar los principales problemas a superar.

Estrategias de Integración:

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración:

1. Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.
2. Integración Vertical hacia adelante, Integración Vertical hacia Atrás.
3. Integración horizontal.



METODOS DE PLANIFICACIÓN

Antes de explicar el método de planificación, es importante precisar algunos conceptos claves que aportan mayor claridad sobre lo que es el mismo.

TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

Se refiere a los procedimientos e instrumentos utilizados que hacen posible la recolección de datos o informaciones presentes en la realidad y que servirán de base para la planificación.

Los procedimientos e instrumentos para obtener las informaciones son múltiples y variados:

1. **Cuestionarios:** son instrumentos de recolección de datos específicos existentes en la realidad. Con los cuestionarios, seleccionamos ciertos aspectos muy puntuales y relevantes que interesan al planificador para elaborar políticas adecuadas. Los cuestionarios deben estar elaborados en forma clara y sencilla de modo que puedan ser entendidos tanto por el que lo aplica como por quien aporta la información.
2. Entrevistas: son conversaciones entre quien planifica y una persona o grupo de personas, con el objetivo de obtener informaciones directas de manera oral. La entrevista podemos hacerla formalmente, en esta se hacen las mismas preguntas en cada ocasión. También podemos realizar entrevistas informalmente, éstas no tienen un formato fijo y realizamos cuantas preguntas sean necesarias.
3. Talleres: son encuentros de ciudadanos y ciudadanas donde reflexionamos colectivamente una problemática, para producir soluciones viables.
4. Seminarios: son reuniones de personas especializadas en el manejo de un problema concreto. En las universidades también se utilizan como investigaciones científicas complementarias de las cátedras.
5. Paneles: según el Diccionario Anaya de la Lengua Española, panel significa "grupo de personas comisionadas para una labor especial de orden literario o científico". Pero en la práctica llamamos panel, a un encuentro en el cual más de una persona exponen sus puntos de vista para luego tener la reacción del público. Además de estas reuniones especializadas, podemos desarrollar encuentros barriales, municipales, zonales y sectoriales.

METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN

Son las reglas y normas que nos conducen ordenada y sistemáticamente las acciones para el alcance de los objetivos de manera eficiente y eficaz.

MÉTODO DE PLANIFICACIÓN

Es el conjunto de metodologías y técnicas empleadas para lograr alcanzar los objetivos definidos en un plan, programa o proyecto.

Un método nos indica los pasos para transitar por un camino y llegar hasta una meta con la menor cantidad de errores. Un buen método de planificación nos ayuda en la organización técnica de los planes de trabajo y por tanto, al alcance de los objetivos con la menor inversión de recursos materiales, humanos y financieros posibles.

Un buen método de planificación es una herramienta que contribuye con el proceso de definir los caminos más cortos para alcanzar grandes objetivos.

LOS PRINCIPALES MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN

Planificación individualizada: Este método está basado en hacer planes en función de la experiencia personal. La persona busca en su memoria experiencias pasadas con las cuales en el momento presente existan condiciones similares. No amerita costo de estudio. Al no realizarse estudio previo puede acarrear problemas, improvisaciones.

Planificación por imitación: Se vale de aplicar los planes que han sido ejecutados por otros. Se retoman las experiencias conocidas, por lo que ayuda a evitar los errores cometidos anteriormente. Sin embargo, cuando se toman planes prestados se pueden cometer errores porque existen elementos que no se ajustan a otra realidad. Planificación científica: Existe un sistema lógico de recopilación de las informaciones a partir de la cual las soluciones se basan en hechos. La lógica tiene que ver con la ubicación de pasos o metodología que incluye enunciar los problemas, analizarlos, considerar las mejores alternativas de solución, definir un plan según los análisis y las alternativas, establecer mecanismos de supervisión de la ejecución y planificar la evaluación.

La planificación científica considera la realidad como cambiante, no estática. En consecuencia, es abierta en torno a las previsiones. La estructura de ejecución es descentralizada e integradora. Este tipo de planificación genera informaciones cuantitativas y cualitativas. Podemos afirmar que la planificación científica es planificación estratégica. El término estrategia viene de las palabras griegas: strategos, que quiere decir “general” stratos, que significa “ejército” agein, que quiere decir “conducir”. De lo anterior se desprende que la planificación estratégica se hace al más alto nivel y que es conducida por un campo de operaciones, que para nuestro caso no sería un ejército militar, sino un ejército de ciudadanos armados con herramientas teóricas y prácticas que buscan transformar la realidad.

Es importante no confundir la planificación estratégica con la planificación táctica. Esta última busca superar una parte muy limitada del problema, su alcance es muy reducido, mientras que la estratégica se hace desde una visión de cambio más general y de más escala. El plan táctico debe concebirse como una parte muy pero muy importante del plan estratégico.

Cinco pasos para la Planificación Local

PRIMER PASO

CONOCER LA REALIDAD

El conocimiento de la realidad existente en el municipio implica percibirla tal como es. La visión subjetiva de la realidad que pueden tener las autoridades podría ser muy distinta a la visión subjetiva de los y las ciudadanas.

Para poder desprenderse del carácter subjetivo de observar la realidad, se debe acudir a la investigación de los fenómenos sociales a través de procedimientos que contribuyan a conocerla científicamente. Esto permite darle un carácter imparcial a la visión que pueden tener autoridades, ciudadanas o ciudadanos, sectores sociales y políticos del municipio. Podríamos cometer errores en enfrentar los problemas presentes en el municipio si antes no determinamos objetivamente cuáles son las principales dificultades, las más prioritarias, las más urgentes.

EL DIAGNOSTICO MUNICIPAL

Las herramientas que usan los médicos para diagnosticar una persona, también son preguntas cuyas respuestas dadas por el paciente las va registrando en un récord. Además recomienda hacer análisis que pueden ser hemograma, rayos x, endoscopia, etc. En caso de algún problema en la salud el especialista hace las recomendaciones médicas para solucionar las enfermedades diagnosticadas.

Con el diagnóstico, igual que un médico, buscamos saber cuáles son los problemas, cuáles son los más graves, dónde es que más inciden, quiénes los padecen, en qué orden de prioridad podríamos enfrentarlos. El diagnóstico municipal está referido al conocimiento de la situación existente en las comunidades que lo componen. Es una radiografía social, una herramienta técnica y de investigación con la cual determinamos los múltiples problemas que se encuentran en las áreas previamente seleccionadas.

Las principales atribuciones que tienen los gobiernos locales:

Ornato público (recogida de basura, embellecimiento).
Mantenimiento del cementerio.
Construcción y mantenimiento de calles y aceras.
Sostenimiento Cuerpo de Bomberos.
Alumbrado de calles.
Control de los altos ruidos.
Mantenimiento de áreas verdes y deportivas.
Limpieza de drenaje.
Limpieza de parques.
Mantenimiento de bibliotecas, academias, bandas de música.
Control de servicio de transporte.
Control de tránsito de animales.
Mantenimiento de mataderos.
Numeración de casas y solares.
Planeamiento urbano.
Administración de los mercados públicos.

Las herramientas de consultas a emplear en el diagnóstico municipal para la obtención de las informaciones pueden ser:
Cabildos Abiertos:

Estos son espacios de encuentro entre el liderazgo comunitario y las autoridades municipales, sobre todo síndicos y regidores, donde se discuten problemáticas específicas y las distintas vías de solución.

Encuestas de Opinión:

Las encuestas son instrumentos de recolección de datos sobre el terreno acerca de opiniones, actitudes, conductas y percepciones que tiene la gente en torno a determinado problema.

Entrevistas a informantes claves:

En el municipio conviven personas con experiencias culturales, políticas y sociales que pueden facilitar informaciones esenciales para la determinación de las necesidades principales y formas de cómo superarlas. En un municipio podrían ser informantes claves los exsíncicos destacados por buena gestión, exregidores, sacerdotes y pastores, comerciantes, dirigentes políticos, directores de escuelas, cientistas sociales, etc.

Estudio de Factibilidad. El estudio de factibilidad se refiere a la determinación financiera y social de un proyecto de inversión. Los cálculos financieros indicarán la viabilidad o no de ejecutar un proyecto. Por ejemplo, si vamos a desarrollar un proyecto de una planta de tratamiento de desperdicios líquidos debemos determinar hasta dónde es factible social y económicamente el proyecto.

Desde el punto de vista social se podrían evaluar, además de las bondades, los posibles perjuicios que podrían ocasionar a las comunidades, tales como: altos ruidos, malos olores, ubicación con riesgos de accidentes personales. Para la determinación de factibilidad económica, los ayuntamientos tienen que apoyarse en expertos en las ciencias económicas con énfasis en el manejo de proyectos de inversión. Estos se encargarán de determinar las necesidades tecnológicas, financieras, harán los cálculos de las tasas internas de retorno, el costo global del proyecto y los beneficios financieros generados.

Las informaciones obtenidas como producto de la aplicación del diagnóstico municipal deben de tener dos dimensiones: cuantitativa y cualitativa. Quiere

Consultas Ciudadanas:

Las consultas, también son espacios de encuentro, pero tienen una connotación más amplia en cuanto a participación ciudadana, territorialidad y temáticas a abordar. En la consulta se pueden involucrar las distintas personas que residen en los barrios, secciones y parajes. También sirven para recoger todas las propuestas de solución entendible por los y las municipios.

Encuentros con Grupos Focales:

Estos encuentros están referidos a grupos especializados. La consulta se realiza con sectores profesionales y sociales en específico, pueden ser en el área de la Medicina, Agronomía, Magisterio, Política, Eclesial, Dirigentes Comunitarios, etc.

decir que se encuentran elementos posibles de numerar y medir en cantidades. También aparecen elementos que se pueden numerar, pero no cuantificar, como por ejemplo los relacionados con prácticas, creencias, valores y actitudes propias de la cultura y el comportamiento del municipio.

EL ARBOL DE PROBLEMAS

Para la construcción del árbol de problema, se inicia con la determinación del problema principal. El problema se presenta como la carencia de algo o la existencia de algo muy malo. Esta determinación del problema principal tiene que ajustarse a la misión del ayuntamiento, porque podría caerse en el error de plantear como principal un problema que cae fuera de sus atribuciones. Con el principal problema identificado se pasa a la presentación de las causas más inmediatas que lo provocan, luego se conocen otras causas que generan a las inmediatas. Estas últimas, se puede decir que son las causas de las causas inmediatas. Se producen causas en cadena. Para poder conseguir la mayor cantidad de causas es importante moverse con la lógica o interrogante de ¿Por qué existe esta causa? e inmediatamente responder: es debido a tal cosa.

Con las causas que se puedan cuantificar podemos hacer diagramas de su presentación, como se muestra en el ejemplo siguiente: De acuerdo a lo que se muestra en el diagrama, el 30% del problema de la recogida de basura se debe a las malas prácticas en el manejo por la población, el 40% se debe a la no organización de la frecuencia con que pasan los camiones recolectores, el 20% a la inexistencia de equipos y el 10% restante a otras causas diversas.

ARBOL DE OBJETIVOS

Con el árbol de problemas bien concebido, consensado y diseñado pasamos a la construcción del árbol de objetivos. Este se presenta de forma positiva, como si estuviera ocurriendo. Este árbol sirve para hacer un traslado y transformar las causas en fines, resultados o productos y las consecuencias se convierten en medios. Sí se requiere de la base para la definición de la estrategia del proyecto. Está es el que nos ayuda a decidir sobre cuáles objetivos debemos abordar el proyecto.

