

SISTEMA GUÍAS
DE HERRAMIENTAS
COMPLEMENTARIAS

HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE PROGRAMAS DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS



con apoyo de:



HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE PROGRAMAS DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Autores:

Colectivo de autores

Esta publicación se realiza en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), y cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la contribución de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS).

Diseño y composición: Marla Albo Quintana

© De los autores, 2019

© Sobre la presente edición: PADIT, 2019

Los criterios y opiniones expresadas en esta publicación pertenecen a cada uno de los autores y no necesariamente representan los puntos de vista de las Naciones Unidas, del PNUD, de los donantes o de las instituciones que integran PADIT.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un ciclo, tanto en componentes como en tiempo. La planificación estratégica municipal que propone la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) tiene un grupo de momentos (ver Figura 1) dentro de los cuales un eslabón intermedio crítico es el programa de línea estratégica.

En la experiencia de trabajo de CEDEL y otras instituciones parece bastante claro que, si bien en Cuba se ha ganado experticia a nivel municipal en lo referido a gestión de proyectos, la gestión por programas sigue siendo una tarea pendiente. La mayoría de los municipios tiene elaborados programas para el caso de aquellos que han sido diseñados a nivel nacional (como el de la Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar o el de la Producción Local y Venta de Materiales de Construcción, coordinados por el MINAGRI y MICONS, respectivamente) y que solo necesitan una adecuación al ámbito local. En otros casos el programa solo consiste en una recopilación de proyectos sobre una temática específica. El caso es que el diseño e implementación de programas es algo más trabajoso y no forma parte precisamente de la cultura organizacional cubana.

Por otro lado, no existe la misma cantidad de información disponible para la gestión y administración de programas que para los proyectos. Históricamente los arquetipos de programas nacionales, por ejemplo, los aeroespaciales, los programas de investigación, los programas de desarrollo agrícolas, se han llevado a cabo en cada país a partir de decenas de proyectos. De ahí que la mayor parte de los esfuerzos metodológicos se concentran en lo referido a proyectos.

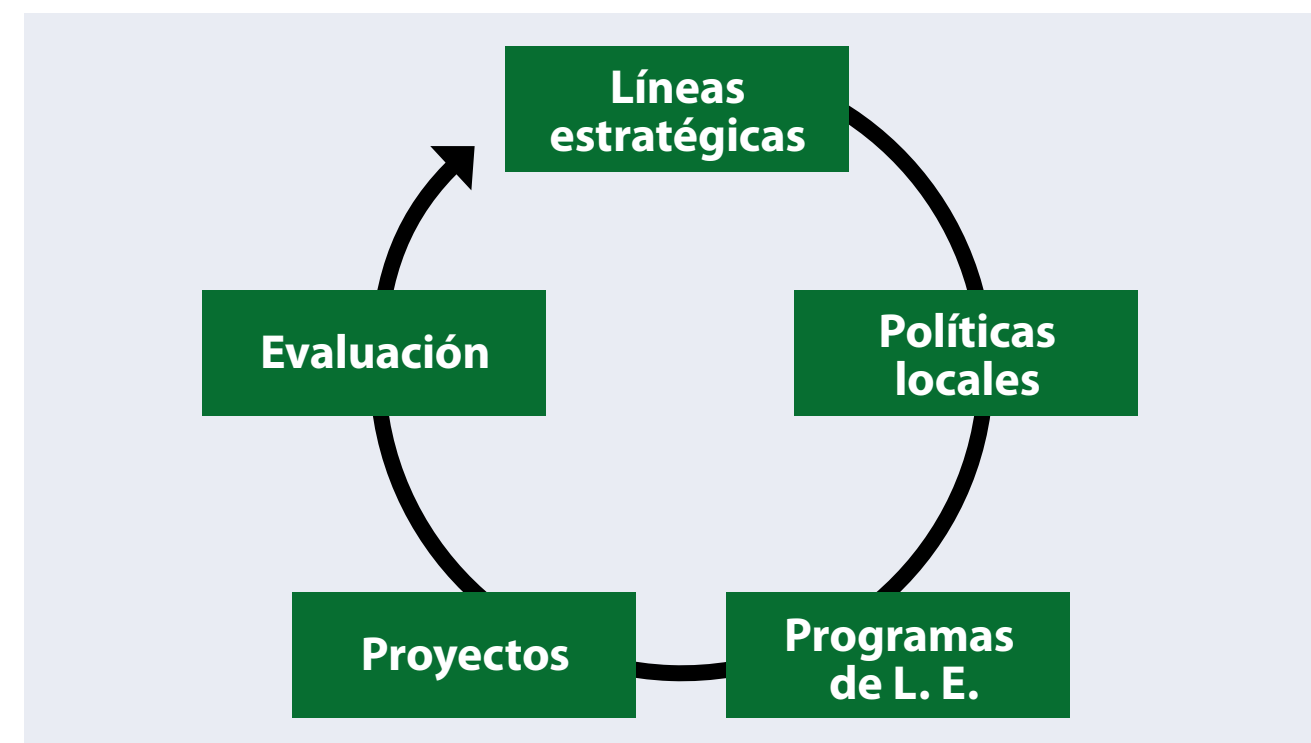


Figura 1. El ciclo de la planificación estratégica de la EDM

Un Programa es la proyección de la línea estratégica en términos de organización, planificación, coordinación y control, traducida en la previsión, a determinados horizontes temporales de una serie de acciones, proyectos de desarrollo, estudios técnicos y evaluaciones. Es un instrumento para coordinar, implementar y hacer progresar la estrategia de la organización (Roberts, 2013, p. 35). Específicamente en ámbito municipal es la expresión de las políticas locales trazadas para la línea estratégica, por lo tanto, debe someterse a la aprobación por parte de la AMPP.

El programa de la LE se caracteriza por su unidad temática, pero enfocado desde una perspectiva integral y con suficiente flexibilidad para adaptarse a modificaciones del modelo de gestión asumido, a las particularidades de cada territorio, así como a variaciones del contexto. Está orientado a procesos de naturaleza endógena con estrecha vinculación al territorio, aunque manteniendo las necesarias relaciones multinivel. Está determinado en cuanto a horizonte temporal y al presupuesto disponible en cada etapa de su implementación y responde a una voluntad de gestión asociativa entre actores diversos que son convocados y liderados por el gobierno municipal (Guzón Camporredondo, A. M. et al., 2011, p. 15).

Es en el proceso de organización del programa de la línea estratégica donde se logran definir los actores a involucrar, la estructura de gestión de la línea estratégica y los mecanismos adecuados para su funcionamiento, se crean las bases de información requeridas, se determinan los principios, objetivos y acciones a implementar con su correspondiente prioridad de ejecución, así como los indicadores para la evaluación y monitoreo del programa.

Dada la importancia para el desarrollo del país que en el contexto actual adquiere el municipio como eslabón básico dentro del sistema del Poder Popular y de la sociedad local en general, los gobiernos a este nivel están abocados a enfocarse cada vez más en la planificación territorial estratégica como base de una gestión eficiente, que implica la elaboración e implementación de programas y proyectos en respuesta a políticas locales orientados hacia un desarrollo integral, sostenible e inclusivo.

En este sentido, se requiere de la formación y desarrollo de capacidades organizativas, técnicas y gerenciales en actores e instituciones locales, en función de lo cual resulta imprescindible una adecuada preparación metodológica para asumir el diseño y la gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM). Como parte de cuyo proceso, la formulación, implementación y control de los programas asociados a las líneas estratégicas, requieren de una instrucción específica. De ahí que la presente propuesta constituye una herramienta complementaria a la Guía para la elaboración y gestión de la EDM.

DESCRIPCIÓN DE ETAPAS Y PASOS ASOCIADOS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

Tanto para la elaboración, como para la gestión del programa, es necesario atender a 6 aspectos fundamentales, entre ellos: organización, información y estudios técnicos, programación, recursos financieros y monitoreo/evaluación. Asociados a estos criterios, se establecen 5 etapas que se desglosan en 12 pasos esenciales.

- A. ETAPA PREPARATORIA U ORGANIZATIVA:** Es la etapa en la que se establecen las principales pautas que trazarán la ruta crítica en la elaboración del programa, definiendo un conjunto de aspectos clave del proceso y que deberá ser convocado, aprobado y dirigido por las principales estructuras de gobierno.
- B. ANÁLISIS SITUACIONAL O ESTUDIOS TÉCNICOS:** Etapa donde se profundizan en situación actual y las características más relevantes de los temas en los cuales se enfoca el programa, en el diagnóstico o estudio sobre los problemas ambientales del territorio, potencialidades, limitaciones, conflictos, barreras, vulnerabilidades, oportunidades, entre otros.
- C. PROGRAMACIÓN:** Esta etapa se basa en los resultados del análisis situacional y se enfoca en la definición de áreas de resultado claves, subprogramas, acciones y proyectos, así como en la precisión de los elementos de implementación del mismo.
- D. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN:** Es la etapa en la que se establecen todos los componentes necesarios y se diseña el proceso para dar seguimiento y realizar las evaluaciones pertinentes del programa. Se definen, entre otros, indicadores, responsables, recursos y cronograma de actividades de M&E.
- E. IMPLEMENTACIÓN:** Etapa donde se llevan a la práctica los mecanismos, organizativos, regulatorios y de gestión financiera para la ejecución de las acciones, la formulación y gestión de los proyectos definidos en la etapa anterior.

A. ETAPA PREPARATORIA U ORGANIZATIVA

Paso 1. Constitución de la estructura de gestión del programa.

- En este paso se define el responsable político (Vicepresidente del CAM o Vicejefe según la provincia) y coordinador técnico de la Línea Estratégica (LE).
- Se conformará un Equipo Técnico que tendrá como funciones: la elaboración, coordinación, conducción, facilitación, monitoreo, evaluación y actualización frecuente del Programa, así como incentivar y concertar la participación de otros actores. Este equipo técnico se conformará a partir de la identificación e integración de diversos actores locales con aptitudes de expertos. Es recomendable incluir, además, la representación de organizaciones y de grupos sociales del territorio afines con las temáticas del mismo y de otras temáticas transversales como la de equidad, género, participación, medio ambiente, etc.
- Para el mapeo de actores locales puede emplearse la siguiente clasificación: i) Actores determinantes (núcleo duro), cuyo accionar es indispensable dados sus conocimientos, capacidades, o cargo que desempeña. ii) Actores primarios, que corresponden a los que se beneficiarían de las acciones del programa en sí. iii) Actores secundarios, los que tendrán una participación de manera ocasional o indirecta cuando sea necesario.
- Según se requiera, se identificarán e integrarán otros actores/entidades en calidad de aliados/consultores (generalmente externos), tanto para la elaboración y gestión del Programa, la formulación y ejecución de Proyectos, como para apoyar acciones de monitoreo y evaluación de

los mismos (ej. centros de investigación, centros de servicios científico-técnicos o académicos, representantes de diferentes grupos sociales y económicos y otros con capacidades y experiencias afines al tema en cuestión)

- En la medida de lo posible deberán establecerse relaciones contractuales en función de acordar compromisos, roles, responsabilidades, beneficios, etc., de los actores involucrados durante su participación en el Programa.

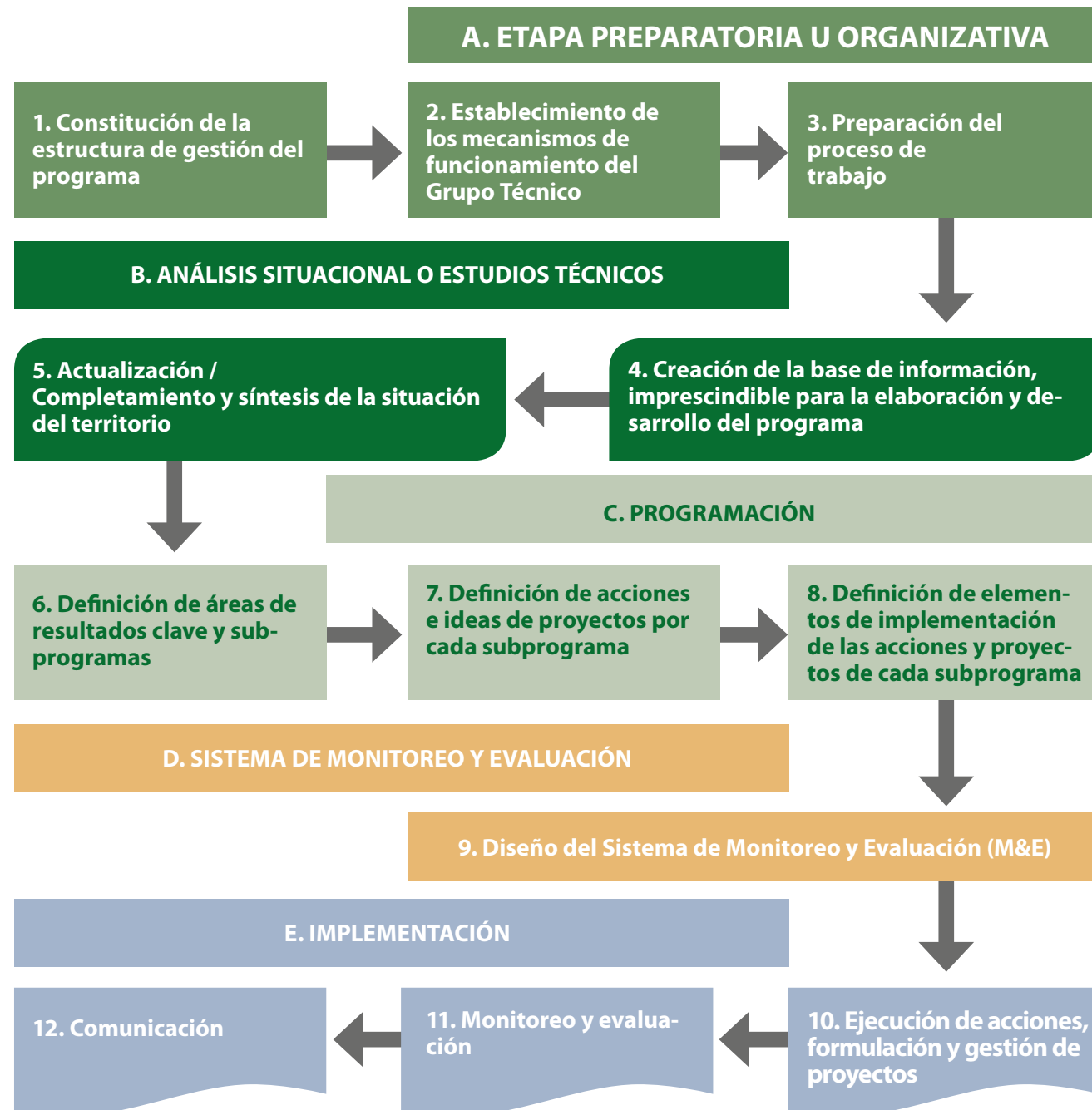


Figura 2. Etapas y pasos a seguir para la elaboración y gestión del programa de la LE

Paso 2. Establecimiento de los mecanismos de funcionamiento del Equipo Técnico.

- La manera de operar del grupo y la definición de los roles de sus integrantes en las distintas etapas y pasos del programa será decidida por el mismo y estará determinada por las peculiaridades, capacidades, necesidades y compromisos, tanto individuales como colectivas.
- El Equipo Técnico estará supervisado por el CAM y tendrá la suficiente capacidad técnica y gerencial para preparar y conducir la ejecución del programa, apoyar, facilitar y monitorear los proyectos que se desarrollen e incentivar la participación de actores clave.
- Se acordarán los medios y vías para la comunicación e intercambio permanente de información.

Paso 3. Preparación del proceso de trabajo

- Se establecerá el marco normativo que guíe la formulación del programa: Es la disposición o normativa emitida por la principal autoridad del territorio para el encargo del programa de cada línea estratégica.
- Se desarrollarán acciones de capacitación técnico - metodológica concernientes a los contenidos y requerimientos de las diferentes etapas a desarrollar, dirigidas a los miembros del Equipo Técnico y a otros actores cuya participación en el proceso se considere necesaria.
- Se establecerá un cronograma de trabajo que incluya además las actividades de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.
- Se recomienda prever el empleo de mecanismos y espacios de participación popular en momentos esenciales de levantamiento de información, propuesta y de toma de decisiones (grupos focales, audiencias públicas, rendiciones de cuenta, etc.)
- Se definirá el horizonte temporal o espacio de tiempo en el que se enmarcará el programa, el cual pudiera ser el mismo de la EDM, coincidiendo con el período de mandato del gobierno municipal, aunque en dependencia del alcance puede definirse un período de tiempo razonablemente superior.
- Se crearán las condiciones técnico - materiales para la ejecución de las acciones asociadas a los diferentes pasos a seguir en la elaboración del programa.

B. ANÁLISIS SITUACIONAL O ESTUDIOS TÉCNICOS

Paso 4. Creación de la base de información, imprescindible para la elaboración y desarrollo del programa.

- Compilar y ordenar la información clave disponible que pueda aportar elementos sobre la situación y la gestión inherentes a la línea estratégica, lo que incluye la documentación asociada a estudios técnicos de diferente índole, tales como: diagnósticos, resultados de investigaciones, modelaciones, instrumentos de planificación y otros tipos de proyecciones y propuestas realizadas para el municipio, tanto territoriales, regionales, como sectoriales.
- Se trata de no partir de cero, lo que significa, en primer lugar, la identificación y selección de las fuentes documentales sobre estudios existentes, proyecciones y experiencias en marcha. Identificar los **vacíos de información** que se considere necesaria.

- Definir los estudios técnicos que se requieran para generar, completar o actualizar la información necesaria en el proceso de elaboración del programa de la línea estratégica o en la toma de decisiones para su gestión.
- Resulta conveniente que el municipio pueda llegar a diseñar y establecer su propio sistema de información, como parte del cual se gestionaría la información concerniente a cada programa de la EDM.

Paso 5. Actualización/completamiento y síntesis de la situación del territorio.

- La realización de estudios técnicos estará en función de las necesidades de información, análisis y profundización de aspectos imprescindibles para la toma de decisiones, proyección, evaluación, así como para la obtención de aprobaciones, avales y licencias.
- Este paso implica, de manera prioritaria, un estudio específico que el Equipo Técnico del Programa deberá asumir para completar y/o actualizar la caracterización y diagnóstico del territorio, de manera que se profundice en el conocimiento referido a las potencialidades, problemas, vulnerabilidades, barreras y oportunidades identificados, así como de los factores que favorecen y limitan una gestión efectiva. El resultado sería un conjunto de criterios sintetizados que expliquen la estructura, dinámica, problemática, vulnerabilidades, posibilidades, prioridades y proyecciones del territorio con relación a las variables inherentes al programa que se genera, teniendo en cuenta la unicidad temática del mismo y a su vez considerando sus vínculos con los programas de otras líneas estratégicas.
- En función de lo anterior, debe identificarse los actores/instituciones indicados para la realización de cada estudio técnico en específico. Si es necesario, apelar a la participación de especialistas/expertos de instituciones locales y de otras entidades supramunicipales competentes.
- Definir las prioridades para la realización de estos estudios y los recursos necesarios en cada caso.

C. PROGRAMACIÓN

Paso 6. Definición de áreas de resultados clave y subprogramas

- El Equipo técnico realizará sesiones grupales de trabajo, implicando a los principales actores y decisores del municipio para definir, mediante ejercicios y técnicas participativas, las áreas de resultados clave y subprogramas.
- Las áreas de resultados clave constituyen los ámbitos superiores que, atendiendo a los aspectos estratégicos previamente definidos, acotarán el accionar del programa, estando conformados por subprogramas.
- Por su parte, la definición de los subprogramas y su contenido estará en función de las políticas previamente trazadas para la LE y de las particularidades y requerimientos territoriales, debiendo responder a aquellos criterios determinados por la unicidad temática de las acciones y proyectos necesarios que lo conforman, a los que se destinarán la mayor parte de los recursos de todo tipo.

- Se tendrá en cuenta, fundamentalmente, la situación de base, así como los elementos del resto de las líneas estratégicas que se vinculen al programa; por tanto, en este último caso deberán analizarse los tipos de proyecto, las potencialidades y vulnerabilidades en que se basan y otras proyecciones definidas en ellas.
- El contenido de cada subprograma deberá conciliarse con los objetivos, plan y regulaciones del PGOTU.

PROGRAMA DE LA LE DE MEDIO AMBIENTE

Áreas de Resultados Clave y Subprogramas asociados

ARC. I. Protección y Uso racional de recursos naturales

- Conservación y mejoramiento de suelos.
- Reforestación.
- Ahorro y uso racional del agua.
- Explotación sostenible de recursos minerales.
- Protección de la Diversidad Biológica.

ARC. II- Reducción de la Contaminación

- Gestión Integral de residuos sólidos municipales.
- Reducción, tratamiento y reciclaje de residuales líquidos.
- Protección y saneamiento de fuentes de abasto de agua.
- Manejo de productos químicos peligrosos.
- Reducción de contaminantes atmosféricos.
- Soluciones energéticas sostenibles para reducir/evitar la contaminación.

ARC. III- Educación Ambiental

- Formación.
- Educación comunitaria
- Comunicación y divulgación.

ARC. IV- Gestión de Riesgos de Desastres y enfrentamiento al cambio climático

- Implementación del Plan de reducción de riesgos de desastres.
- Creación o fortalecimiento del Centro de Gestión de Riesgos.
- Reducción de vulnerabilidades ante el cambio climático.

Cuadro 1. Ejemplos de Áreas de Resultados Clave (ARC) y Subprogramas asociados

Paso 7. Definición de acciones e ideas de proyectos por cada subprograma

- Definir las acciones a partir de la identificación de aquellas actividades necesarias para la gestión, organización, concertación, formación de capacidades, acondicionamiento, entre otras, que no implican recursos financieros de elevado monto. Para ello debe considerarse que las mismas apoyarán y complementarán la ejecución y evaluación de proyectos, así como el desarrollo de todos los procesos inherentes al programa en general.
- Identificar las ideas de proyectos que conformarán cada subprograma a partir de la valoración de los resultados obtenidos en la etapa de análisis situacional, con énfasis en la problemática

detectada, las vulnerabilidades del territorio, las potencialidades que pueden ser potenciadas/movilizadas y las oportunidades que brinda el contexto.

- Conformar carpeta de proyectos asociados a cada programa

Paso 8. Definición de los elementos de implementación de las acciones y proyectos de cada subprograma.

- Definir los elementos que conformarán la estrategia de implementación de cada acción y proyecto identificado, lo que a su vez contribuirá a facilitar el control sobre la ejecución del programa. Básicamente deben tenerse en cuenta los siguientes elementos de implementación: nivel de prioridad, responsables y ejecutores, posibles fuentes de financiamiento, estimación de montos financieros, horizonte temporal recomendado para su ejecución, entre otros que se entienda sean necesarios.
- Las decisiones en cuanto al nivel de prioridad de las acciones y proyectos pudieran responder a la urgencia en la resolución de determinados problemas o al aprovechamiento de alguna oportunidad financiera o de otro tipo, pero esencialmente deberá enfocarse en su carácter estratégico y en una lógica de implementación que responda a un ordenamiento cronológico coherente. En este sentido, las acciones o proyectos orientados a la formación y creación de capacidades o que contribuyan al acondicionamiento para el inicio de procesos inherentes al programa, tendrían una prioridad superior.
- Identificar las posibles fuentes de financiamiento para la ejecución de cada una de las acciones (si procede) y proyectos planteados. Para ello debe considerarse el tipo y naturaleza de las actividades a desarrollar en cada caso. Existe un conjunto de fuentes de recursos financieros disponibles que el municipio puede gestionar, independientemente de que se disponga de mayor o menor capacidad para acceder a las mismas; como ejemplos de ellas pueden citarse: plan y presupuesto municipal, contribución territorial del 1%, fuentes nacionales específicas (FONADEF, Conservación y mejoramiento de suelos, Proyectos IMDL, Fondo de Medio Ambiente, FONCI), fondos de la colaboración internacional, sector no estatal, otras.
- Para cada caso debe analizarse qué modalidad de financiamiento podría emplearse: *Monofinanciación*: Se fundamenta en la utilización de una fuente de financiamiento para la puesta en práctica de un proyecto de desarrollo.
 - » *Cofinanciación de proyectos*: Se basa en la utilización, para el desarrollo de un proyecto, de varias fuentes de financiamiento a la vez con sus distintas lógicas.
 - » *Financiación intermunicipal*: Consiste en el agrupamiento de los recursos de varios municipios con características o intereses comunes para implementar o ejecutar determinados programas o proyectos de desarrollo que los vinculan.
 - » *Financiación interactoral*: Supone la articulación entre actores locales con el objetivo de gestionar eficazmente los recursos con que cuentan de manera individual en función del desarrollo.

- Realizar la estimación del presupuesto necesario de cada subprograma a partir de la determinación de los costos de las acciones y proyectos por concepto de inversiones, insumos, servicios y otros.
- Iniciar la conformación de una cartera de proyectos.

La matriz que a continuación se muestra constituye una manera sencilla y a la vez práctica de asociar los elementos de implementación a las acciones y proyectos.

PROGRAMA: "..."						
ÁREA DE RESULTADO CLAVE: "..."						
SUBPROGRAMA: "..."						
Acciones y proyectos	Prioridad	Responsable	Ejecutor	Posibles fuentes de financiamiento	Monto financiero estimado	Horizonte temporal
1.						
2.						
3.						

Cuadro: 2. Matriz de Implementación de acciones y proyectos del programa

D. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Paso 9. Diseño del Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)

- Definir:
 - » Indicadores de resultado para cada acción prevista.
 - » Indicadores de efecto asociado a los objetivos y políticas a las que responde cada subprograma.
 - » Línea base de cada indicador.
 - » Fuentes de verificación.
 - » Salidas de evaluación y monitoreo.
 - » Responsables de las acciones de M&E.
 - » Recursos necesarios para el M&E.
 - » Cronograma (frecuencia) de las acciones de M&E.

SUBPROGRAMA I: "....."							
Acciones y proyectos	Indicadores	Línea Base	Comportamiento en momento de monitoreo	Fuente de verificación	Frecuencia	Responsable	Recursos necesarios
1.							
2.							
3.							

Cuadro: 3. Matriz para el Monitoreo y Evaluación de acciones y proyectos del programa

E. IMPLEMENTACIÓN

Paso 10. Ejecución de acciones, formulación y gestión de proyectos

- Poner en funcionamiento los mecanismos y capacidades, técnicas organizativas y de gestión financiera, para la ejecución de las acciones, la formulación y gestión de los proyectos definidos en la etapa anterior.
- Las bases a seguir para la formulación de proyectos estarán en correspondencia con los requerimientos del tipo de fondo al que se decida aplicar. De no estar bien definido dicho fondo, se adoptará un modelo estándar que sea flexible y adaptable a otros.

Paso 11. Monitoreo y evaluación

- Ejecutar las acciones planificadas para monitorear el avance, eficiencia y calidad en el desarrollo del programa a partir de la implementación de las acciones y proyectos. Para ello resulta imprescindible la medición del desempeño de los indicadores establecidos con la frecuencia prevista. De ello se generarán informes periódicos de avances en la implementación del programa que expresen los progresos y deficiencias confrontadas en aras de realizar a tiempo posibles reajustes.
- Realizar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas pertinentes conforme a lo concebido en plan, considerando el resultado de las actividades de monitoreo anteriormente realizadas con relación a los objetivos y metas planteadas. En este caso se hará mayor énfasis en el análisis de los indicadores de efecto e impacto.

Paso 12. Comunicación

- Las acciones comunicativas deberán formar parte de la estrategia municipal de comunicación diseñada a los efectos de la EDM, pero enfocadas particularmente en los aspectos temáticos y propósitos específicos del programa. En este sentido se aprovecharán los espacios y medios de comunicación disponibles en el territorio
- Estas acciones estarán orientadas a difundir, informar, sensibilizar y educar a los diversos grupos metas (decisiones, técnicos, gestores, productores, población, etc.) para lograr la retroalimentación que se requiere en el proceso de implementación del programa sobre la base de la equidad y la participación.

En el Anexo 1 se hace una propuesta de alternativa para estructurar los aspectos imprescindibles a reflejar en el documento del programa, la cual puede ser modificada/enriquecida con otros elementos que se consideren importantes.

RESUMEN EJECUTIVO DE PASOS METODOLÓGICOS

No	PASOS	MÉTODO O ACTIVIDAD	INSUMOS	RESULTADOS	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
A. ETAPA PREPARATORIA U ORGANIZATIVA						
1.	Constitución de la estructura de gestión del programa	Sesión de trabajo	Indicaciones para la elaboración del programa. Documento de la Estrategia de Desarrollo Municipal. Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de la línea estratégica.	Designado vicepresidente del CAM que supervisará la gestión del programa, Conformado el Grupo Técnico y nombrado su coordinador.	Grupo municipal de Desarrollo Local y representantes de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Presidente del CAM.
2.	Establecimiento de los mecanismos de funcionamiento del Equipo Técnico.	Sesión de trabajo	Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de la línea estratégica.	Establecido el cronograma de trabajo del Equipo Técnico Definidos los medios y vías para el flujo e intercambio de información. Establecido el horizonte temporal en el que se enmarcará el programa. Establecido el marco normativo que oriente la formulación y gestión del programa.	Equipo Técnico	Vicepresidente del CAM designado
3.	Preparación del proceso de trabajo	Sesiones de trabajo	Cronograma de trabajo del Equipo Técnico Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de la LE	Creadas las condiciones organizativas para el desarrollo de las diferentes etapas: instrumentos a aplicar, expertos a involucrar, solicitud y recopilación de documentos	Equipo Técnico	Coordinador técnico del programa
		Gestión administrativa		Garantizada las condiciones técnicas materiales para el proceso de elaboración del programa: sistemas de información y comunicación, equipamiento, insumos y otros recursos materiales.	Área administrativa	Vicepresidente del CAM designado
B. ANÁLISIS SITUACIONAL O ESTUDIOS TÉCNICOS						
4.	Creación de la base de información, imprescindible para la elaboración del programa	Compilación, clasificación, revisión y consolidación de información. Sesiones de trabajo. Técnicas participativas de levantamiento de información	Informes de trabajo con criterios de decisiones y de participantes en grupos focales de CP (pasos 2 y 3 de la Guía EDM). Estrategia ambiental, Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano (PGOTU) Modelo de Ordenamiento Ambiental (MOA) y Plan de Desarrollo Integral (si procede) Estadísticas (ONEI, sectores, otras). Políticas, programas, planes y proyectos nacionales, provinciales y sectoriales, planes de manejo de áreas protegidas, zonas especiales de desarrollo, zonas bajo régimen de manejo integrado costero o de uso y protección. Proyectos internacionales que actúen en el municipio. Planteamientos de los electores, bancos de problemas y planes de acción del trabajo comunitario. Estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo (PVR) Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS, Tarea Vida y Nueva Agenda Urbana- NAU Marco normativo. Otros estudios e investigaciones	Creada la base de información con las salidas requeridas para la elaboración y gestión del programa de la LE, incluida la información cartográfica pertinente. Identificados los vacíos de información y necesidades de estudios técnicos para cubrirlos.	Equipo técnico y otros representantes de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Coordinador técnico del programa
5.	Actualización/completamiento y síntesis de la situación del territorio	Sesiones de trabajo, comprobaciones en el terreno.	Base de información disponible. Identificación de vacíos de información y necesidades de estudios técnicos.	Elaborado documento sintetizado sobre la situación del territorio en cuanto a las potencialidades, problemas, necesidades, vulnerabilidades, barreras, oportunidades, prioridades, proyecciones, capacidades de gestión del territorio, entre otros que se estimen necesarios. Representación cartográfica de lo anterior, según proceda y se requiera.	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Coordinador técnico del programa.

No	PASOS	MÉTODO O ACTIVIDAD	INSUMOS	RESULTADOS	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
C. PROGRAMACIÓN						
6.	Definición de áreas de resultados clave y subprogramas	Sesión de trabajo.	Documento sintetizado sobre la situación del territorio, incluyendo prioridades y proyecciones ya definidas.	Definidas las áreas de resultados clave y los subprogramas asociados.	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Coordinador técnico del programa.
7.	Definición de acciones e ideas de proyectos por cada subprograma	Sesiones de trabajo.	Documento sintetizado sobre la situación del territorio, incluyendo prioridades y proyecciones ya definidas.	Relación de acciones e ideas de proyectos asociados a cada subprograma	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Coordinador técnico del programa.
8.	Definición de los elementos de implementación de las acciones y proyectos	Sesiones de trabajo.	Criterios de expertos y decisores políticos.	Definidos, para cada acción y proyecto, su nivel de prioridad, responsables y ejecutores, posibles fuentes de financiamiento, estimación de montos financieros, horizonte temporal recomendado, entre otros que se entienda sean necesarios.	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Coordinador técnico del programa
D. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN						
9.	Elaboración del Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)		Relación de acciones e ideas de proyectos y sus elementos de implementación Criterios de expertos y decisores políticos	Elaborado el Sistema de M&E del programa	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.	
E. IMPLEMENTACIÓN						
10.	Ejecución de las acciones, formulación y gestión de los proyectos.	Coordinación, ejecución financiera, adquisición e instalación del equipamiento	Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de la línea estratégica. Documentos de proyectos.	Productos, servicios, conocimientos, capacidades, etc., creadas a partir del desarrollo de las actividades de los proyectos.	Gestores y participantes en la ejecución de acciones y proyectos.	Coordinador técnico del programa.
11.	Monitoreo y Evaluación	Implementación de las acciones previstas de monitoreo y evaluación.	Sistema de M&E diseñado. Documentos de proyectos.	Informes periódicos de avances en la implementación del programa, a partir del comportamiento de los indicadores previstos. Informes de evaluación: semestrales, anuales y final de cada mandato.	Equipo Técnico, gestores y participantes en la ejecución de acciones y proyectos.	Coordinador técnico del programa.
12.	Comunicación	Acciones comunicativas y medios diversos conforme a la estrategia de comunicación de la EDM	Documentos del programa y de proyectos. Informes de resultados de M&E	Lograda la difusión, información, sensibilización y educación de grupos metas mediante productos y acciones comunicativos.	Equipo Técnico, gestores y participantes en la implementación del programa	Coordinador técnico del programa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de Marco Lógico. Serie Manuales CEPAL N° 68*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Colectivo de Autores. (2014). *Tarea 29: "Evaluación de las bases empleadas para la delimitación de las funciones de gobierno, de la administración local, y las estatales de las empresariales, en la administración de Artemisa y Mayabeque, con vistas a su perfeccionamiento."*. Consejo de Ciencia y Tecnología de la CIDEL. La Habana: mimeo.
- Colectivo de Autores. (2017). *Tarea 32: "Guía metodológica de la Estrategia de Desarrollo Municipal"*. Ministerio de Economía y Planificación, Grupo de Trabajo Temporal sobre Políticas Territoriales. La Habana: mimeo.
- Guzón Camporredondo, A. M. (2006). Estrategias municipales para el desarrollo local. En A. M. Guzón Camporredondo (Ed.), *Desarrollo Local en Cuba. Retos y perspectivas*. (págs. 50 - 72). La Habana: Academia.
- Guzón Camporredondo, A. M. et al. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: Caminos.
- Roberts, P. (2013). *Guide to Project Management: Getting it right and achieving lasting benefit* (Second ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

ANEXO 1.

Propuesta de estructura general del documento de programa

- I. Introducción (antecedentes, qué es y para qué el programa (objetivos), contexto socioeconómico y de la planificación estratégica municipal en que se sitúa, horizontes temporales que alcanza, etc.)**
- II. Diagnóstico (Principales problemas, vulnerabilidades y conflictos a solucionar)**
- III. Elementos vinculantes de las demás líneas estratégicas del desarrollo municipal con las que interactúa (corresponden con las definidas en la Estrategia de Desarrollo Municipal).**
- IV. Políticas municipales a las que responde el programa. Principios.**
- V. Áreas de resultados clave y Subprogramas.**
- VI. Acciones y proyectos asociados a cada subprograma y sus elementos de implementación.**
- VII. Sistema de Evaluación y Monitoreo del programa.**
- VIII. Presupuesto estimado (desglose por subprograma)**
- IX. Estructura de gestión y mecanismos de funcionamiento. Principales actores.**