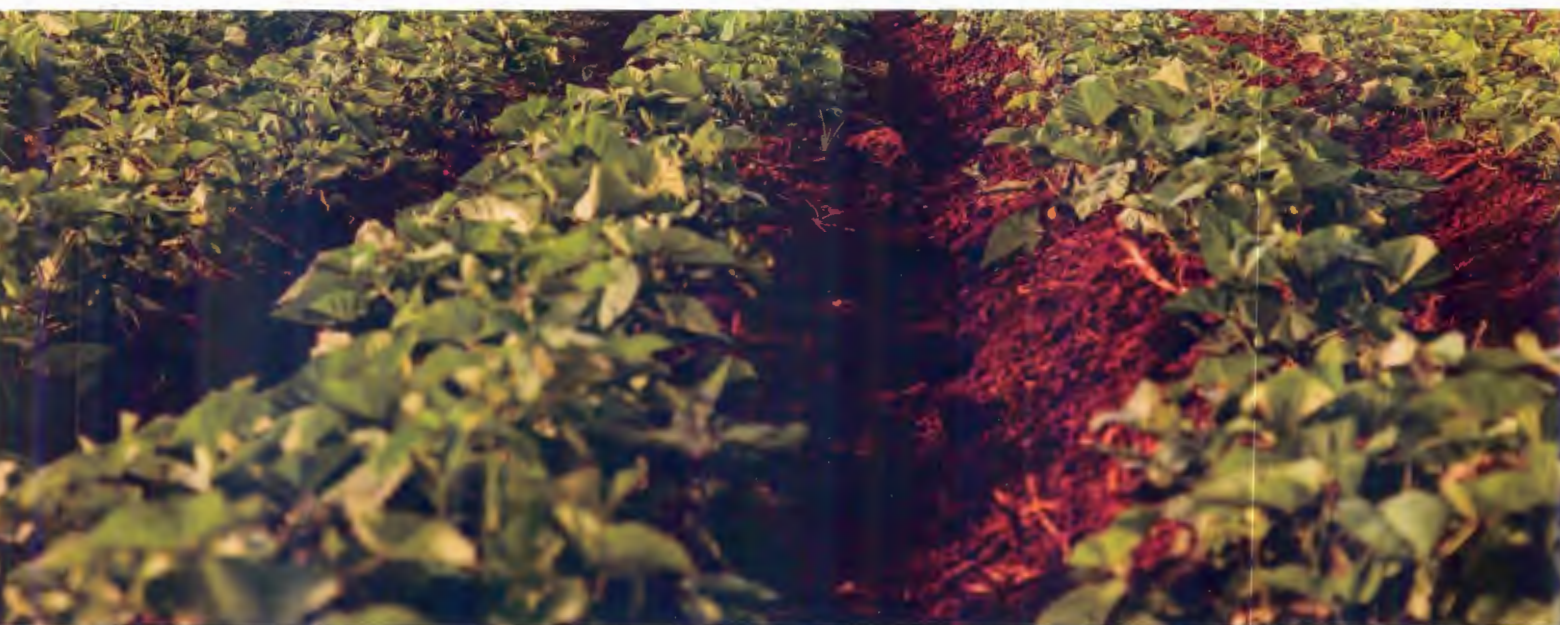


Guía Metodológica

PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y
PROYECTOS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO
EN EL SECTOR AGROPECUARIO, ASOCIADOS
A LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL



CEDEL
CENTRO
DE DESARROLLO
LOCAL
Y COMUNITARIO



Guía Metodológica

**PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y
PROYECTOS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO
EN EL SECTOR AGROPECUARIO, ASOCIADOS
A LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL**

LA HABANA
2019



PRESENTACIÓN

El impulso al desarrollo local sostenible es una prioridad expresada en los lineamientos de la política económica y social del país y en su Plan de Desarrollo al 2030. Igualmente, el enfrentamiento al cambio climático es priorizado e implementado a través del Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático de la República de Cuba, conocido como "Tarea Vida". En estos documentos rectores de la política y la estrategia de desarrollo del país, se enfatiza en la importancia del sector agropecuario por su contribución a la seguridad alimentaria y su alto grado de vulnerabilidad a los impactos, actuales y esperados en el futuro, de la variabilidad y el cambio climático.

El proyecto BASAL ha desarrollado una experiencia innovadora y líder a nivel nacional en sus aportes metodológicos y prácticos para el proceso de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario cubano. En particular, ha sido importante el trabajo conducido por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario en el marco de este proyecto para la incorporación del enfoque de adaptación en la metodología que orienta la elaboración, gestión y monitoreo de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) en los municipios donde se ha intervenido.

En la actualidad se extiende a todo el país la planificación estratégica como base de una gestión eficiente de los procesos de desarrollo local que se emprenden desde la instancia municipal, para lo cual se requiere de la formación de capacidades en actores e instituciones locales, en función de lo cual resulta imprescindible una adecuada preparación metodológica.

La guía metodológica que ahora tiene en sus manos, constituye una valiosa herramienta que facilita la formulación e implementación de programas y proyectos de transformación asociados a la EDM en respuesta a políticas locales encauzadas hacia un desarrollo integral, sostenible e inclusivo que incorpora el enfoque de adaptación al cambio climático.

Por su flexibilidad, esta herramienta ofrece la posibilidad de prever, de manera integrada, las acciones y proyectos en correspondencia con las particularidades de cada territorio. Asimismo, contribuye a establecer mecanismos para la integración de actores municipales y sectores; promueve el acceso a diversas fuentes de financiamiento y el incremento de la educación y la cultura en términos de desarrollo sostenible y adaptación al cambio climático.



MSc. Yarbredy Vázquez López
Sub Director CEDEL

SIGLAS CONTENIDAS EN LA GUÍA

ACC Adaptación al Cambio Climático

AMPP Administración Municipal del Poder Popular

ACTAF Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales

ACPA Asociación Cubana de Protección Animal

BASAL Proyecto Bases Ambientales para la Sostenibilidad
Alimentaria Local

CAM Consejo de la Administración Municipal

CC Cambio Climático

CEDEL Centro de Desarrollo Local y Comunitario

CITMA Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

DMPF Dirección Municipal de Planificación Física

EDM Estrategia Desarrollo Municipal

GEF Fondo para el Medio Ambiente Mundial

IAgric Instituto de Investigaciones en Ingeniería Agrícola

INCA Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas

IGT Instituto de Geografía Tropical

INSMET Instituto de Meteorología

MINAG Ministerio de la Agricultura

LE Línea Estratégica

PIAL Programa de Innovación Agropecuaria Local

PRODEL Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales
para el Desarrollo Local

INTRODUCCIÓN / 6

I FUNDAMENTOS TEÓRICO - CONCEPTUALES / 9

- 1.1 Principios básicos para un desarrollo local sostenible e inclusivo / 10**
- 1.2 Elementos teóricos sobre la adaptación del sector agropecuario a los efectos del cambio climático en el contexto cubano / 10**
- 1.3 Planificación estratégica del desarrollo municipal / 14**
- 1.4 Principales conceptos / 15**

II ELEMENTOS METODOLÓGICOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA / 19

- 2.1 Etapas y pasos del proceso de elaboración e implementación del Programa / 20**
- 2.2 Resumen de pasos metodológicos del Programa / 28**

III ELEMENTOS METODOLÓGICOS BÁSICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO / 31

- 3.1 Fases de un proyecto de desarrollo con criterios de adaptación al cambio climático / 33**
- 3.2 Resumen de elementos clave para focalizar la adaptación al cambio climático en cada fase del proyecto / 41**

BIBLIOGRAFÍA / 42

ANEXOS / 43

- Anexo 1. Propuesta de estructura general del documento de programa / 43**
- Anexo 2. Propuesta de estructura del documento de proyecto. / 44**
- Anexo 3. Medidas de adaptación a la variabilidad y el cambio climático a escala local, propuestas adoptadas en el marco del Resultado 1 del proyecto BASAL y las acciones específicas para su implementación. / 45**
- Anexo 4. Indicadores definidos para la medición del avance y efectividad de las Medidas ACC. / 48**
- Anexo 5. Análisis de factibilidad ambiental de proyectos municipales / 49**
- Anexo 6. Análisis de factibilidad social de proyectos municipales / 55**
- Anexo 7. Análisis de factibilidad económica de proyectos municipales / 57**
- Anexo 8. Selección de fotografías / 68**

GLOSARIO DE TÉRMINOS / 70

INTRODUCCIÓN

Como parte de los procesos de descentralización que el país lleva a cabo, los gobiernos territoriales se enfocan cada vez más en la planificación territorial mediante la implementación de estrategias que llevan implícito programas y proyectos orientados hacia un desarrollo integral, sostenible e inclusivo.

En la actualidad existe un número creciente de municipios que han emprendido procesos de desarrollo local sobre la base de la planificación estratégica, los cuales tienen definidas líneas prioritarias para encarar el desarrollo a partir de sus potencialidades; sin embargo, se reconoce que no existen suficientes capacidades técnicas y organizativas, ni una adecuada preparación metodológica para asumir el diseño y la gestión de programas y proyectos asociados a las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), mucho menos para incorporar en ellos el enfoque de adaptación al cambio climático (ACC).

Por este motivo, se decide elaborar la presente guía en el marco de implementación del proyecto de colaboración internacional "Bases ambientales para la sostenibilidad alimentaria local - BASAL", orientado a la reducción de vulnerabilidades del sector agropecuario ante los efectos de la variabilidad y el cambio climático. Este proyecto es liderado por la Agencia de Medio Ambiente y el Instituto de Geografía Tropical del CITMA con el acompañamiento del MINAG, implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba, PNUD en Cuba y financiado por la Unión Europea y la Agencia Suiza para el Desarrollo, COSUDE.

El diseño de esta guía toma como referencia las experiencias del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL), y en particular del Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales para el Desarrollo Local (PRODEL) que coordina, en el desarrollo de una metodología para la elaboración y gestión de estrategias de desarrollo local en un amplio número de municipios. Las experiencias y lecciones aprendidas a partir de su aplicación en los municipios de intervención de BASAL, han permitido su perfeccionamiento mediante la incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental más detallados y del enfoque de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario, nutriéndose de valiosos resultados (conocimientos, herramientas, tecnologías, etc.) alcanzados en este proceso por diversas instituciones nacionales, como es el caso del Instituto de Geografía Tropical (IGT), Instituto de Meteorología (INSMET), IAgriC, MINAG, CUBAENERGIA, entre otras.

De esta manera, se logró en los municipios del proyecto BASAL, la definición y proyección de las líneas estratégicas concernientes a la Producción de Alimentos, Medio Ambiente, y Gestión Energética, a través de programas y proyectos de desarrollo conforme a los objetivos trazados por las autoridades municipales en conjunto con un amplio número de actores locales clave.

El objetivo de esta herramienta es proporcionar a los gobiernos municipales, equipos técnicos y demás actores locales implicados, un conjunto de elementos teóricos y metodológicos básicos que orienten y faciliten la elaboración e implementación de programas y proyectos de ACC, asociados a la EDM y en correspondencia con las respectivas políticas nacionales, sectoriales y locales.

La guía debe ser aplicada de manera flexible, adecuándola a las particularidades de cada territorio con relación a sus capacidades, características físico geográficas, económicas, socioculturales y ambientales; así como a la información disponible y problemática identificada.

Su aplicación facilita orientar la actuación en dos sentidos:

- *Solución a problemáticas actuales del territorio, concernientes al mejoramiento ambiental y a la sostenibilidad en la producción de alimentos y la prestación de servicios básicos.*
- *Reducción de vulnerabilidades en el sector agropecuario mediante la implementación de medidas y acciones de adaptación género - sensibles, como parte de la política de enfrentamiento al cambio climático para los diferentes escenarios climáticos.*

La guía está conformada por tres capítulos. El primero aborda aspectos de carácter teórico-conceptual para facilitar la comprensión del trabajo que se pretende desarrollar, donde se enuncian los principios básicos para un desarrollo local sostenible e inclusivo, una síntesis de los elementos teóricos sobre la adaptación del sector agropecuario a los efectos del cambio climático en el contexto cubano, y aspectos sobre la planificación estratégica del desarrollo municipal. En un segundo capítulo, se describen las etapas y pasos por los que transita el proceso de diseño del programa de la línea estratégica, desde su elaboración hasta su implementación. El tercer capítulo, detalla cada una de las fases a considerar en la formulación de un proyecto de adaptación al cambio climático. En general, en el documento se brindan indicaciones, figuras, herramientas complementarias y ejemplos prácticos de programas y proyectos con adaptación al cambio climático en el sector agropecuario.

FUNDAMENTOS

TEÓRICO - CONCEPTUALES



I. FUNDAMENTOS TEÓRICO - CONCEPTUALES

1.1. Principios básicos para un desarrollo local sostenible e inclusivo.

Una de las premisas fundamentales del desarrollo local es el **aprovechamiento de recursos endógenos**, entendidos como recursos naturales, humanos, financieros, energéticos, organizacionales, así como infraestructuras, patrimonio tangible e intangible y residuos de determinados procesos, etc. Asimismo, deben crearse las capacidades para también incorporar recursos externos que como oportunidades del contexto puedan ponerse a disposición del territorio. Su uso sostenible atraviesa por enfoques de factibilidad económica, ambiental y social; así como **suficiente grado de autonomía en la toma de decisiones** en los procesos de planificación, gestión y control de la producción, la inversión y comercialización, la promoción y **fortalecimiento de encadenamientos productivos locales**, entre otros.

Se trata de la concepción de un proceso que combina las acciones de interés específico para el municipio con aquellas, localizadas en él, que responden a intereses provinciales y de país; pero que se centran en **satisfacer necesidades y demandas de la población local**, cuya participación activa resulta necesaria.

En esta dirección se armoniza el **protagonismo del gobierno local** con el trabajo mancomunado de los actores sociales desde la gestión territorial integrada. Ello conduce necesariamente al despliegue de la **participación popular** en sus diferentes niveles, espacios y canales en vínculo directo con la socialización y asimilación de las estrategias de desarrollo municipal con actitud de sujetos involucrados activamente en los procesos que se promueven en su entorno.

Resulta una dinámica que debe atender las expresiones de desigualdad social presentes en el territorio en función de la justicia social. En este sentido, se hace imprescindible que el proceso de desarrollo incida en la **reducción y eliminación de inequidades sociales con especial atención a las de género**. El componente género se enfoca como la convicción de que existe un fuerte vínculo entre el ser, el pensar, el hacer y las identidades de mujeres y hombre con relación a la adopción de medidas eficaces en todos los aspectos del desarrollo sostenible. Se trata de la consideración del impacto de este proceso en los grupos sociales en desventaja y de una actuación particularizada que garantice un proceso verdaderamente inclusivo.

Por otro lado, es necesaria la promoción de políticas y plataformas que faciliten la adquisición y difusión de tecnologías y la **articulación de sistemas de gestión de ciencia, tecnología e innovación** en función de los objetivos de desarrollo del territorio. En ello se concreta el **empleo de tecnologías apropiadas y sostenibles** como pueden ser: buenas prácticas agroecológicas, empleo de fuentes renovables de energía, uso eficiente del agua, adecuado manejo de los suelos, reciclaje, reforestación, sistemas productivos integrados, entre otras; así como en el **trabajo con los saberes y competencias de las personas**, los sistemas automatizados de información y comunicación, la **articulación de actores / instituciones e intereses** en los procesos de trabajo, las estructuras y rutinas organizativas eficientes, los procesos de innovación, las redes y los **entornos de intercambio y colaboración**.

La innovación en este sentido, se produce por la actividad práctica que surge de la introducción y difusión de conocimientos, nuevas maneras de hacer y artefactos que permiten incrementar las capacidades y la competitividad de personas, organizaciones y territorios.

1.2. Elementos teóricos sobre la adaptación del sector agropecuario a los efectos del cambio climático en el contexto cubano.

En el reciente informe especial de Evaluación Científica del Panel Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC, 2018) se expuso que estamos viviendo las consecuencias de un calentamiento global, con condiciones meteorológicas extremas a partir del derretimiento de los hielos y el aumento

del nivel medio del mar. Además se destacan una serie de impactos del cambio climático que podrían evitarse limitando el calentamiento global a 1,5 °C en lugar de 2 °C.

En Cuba, los cambios observados en el clima se resumen en los siguientes aspectos: incremento en la temperatura superficial del aire en 0.9°C desde mediados del pasado siglo, un ligero aumento de las lluvias del período poco lluvioso, una marcada tendencia a la disminución de las precipitaciones en la región oriental y un significativo incremento en la frecuencia e intensidad de las sequías en diferentes períodos. Una de las más peligrosas variaciones observadas en el clima en los años recientes es el incremento en la frecuencia de huracanes intensos. La mayor frecuencia de los eventos de sequía y de los huracanes ha contribuido a hacer más extremo el clima. En las últimas tres décadas se observa un incremento en la ocurrencia de inundaciones moderadas y fuertes para las costas cubanas (Planos et al. 2013).

Los principales cambios en el clima, observados y esperados a futuro, actuando en concierto con presiones ambientales existentes, que afectan al sector agropecuario son:

- Disponibilidad de agua: reducción en la precipitación anual y más severas sequías causan una reducción en la disponibilidad del agua (superficial, y en el nivel del agua subterránea) (Planos, 2014; INSMET, 2015 a,b).
- Zonas costeras: aumento del nivel del mar, retroceso de la línea costera, intrusión marina en los acuíferos costeros y salinización del agua subterránea, pérdida de áreas habitadas y/o cultivadas y de la biodiversidad en zonas costeras (Planos, 2014).
- Agricultura y seguridad alimentaria: reducción de la productividad de cultivos por mayor déficit hídrico y la incidencia de sequías, plagas y enfermedades, por la combinación entre mayor temperatura y cambios en el patrón de lluvias, con totales anuales que siguen a la baja. Los mismos factores también reducirán la producción animal (Planos, 2014).

Con relación a los principales cambios en el clima observados a nivel nacional y en los municipios que conforman la zona de intervención del proyecto BASAL (BASAL, 2016 a,b) (Los Palacios, Güira de Melena y Jimaguayú), se puede apreciar lo siguiente:

- Existe una base de información de fuentes complementarias para orientar la adaptación, a partir de la amplia disponibilidad de información técnica-científica sobre los cambios en el clima que se combina con las experiencias locales de la población.
- Las variables en las cuales hay mayor coincidencia sobre dirección del cambio son: el aumento de la temperatura media; la mayor frecuencia, duración e intensidad de sequías; cambios en el régimen temporal de la precipitación y la intrusión de agua salina que afecta a la calidad del agua subterránea y los suelos agrícolas. Al respecto, a nivel local ya hay impactos visibles de la sequía en Jimaguayú (ej. 2004 y 2005) y Los Palacios (2015).
- La población y los especialistas de estos tres municipios hacen referencia a variaciones climáticas importantes para los rendimientos agrícolas locales, como la existencia de menor nubosidad, mayor radiación, lluvias más intensas y fuertes vientos.
- Otras variables como la precipitación anual y la frecuencia de sequías, son clave para la agricultura. En el caso de la precipitación anual, depende del período de análisis y por tanto, es prioridad identificar a nivel local la tendencia de la precipitación, de los valores totales anuales, estacionales y

mensuales, dada su importancia para definir fechas de siembra y etapas de crecimiento de los cultivos sensibles a la disponibilidad de agua.

- La reducción en la disponibilidad de agua, es un hecho a nivel nacional, según reflejan estudios técnicos. En los municipios involucrados en BASAL esta variable se refleja de diferentes formas. En Jimaguayú la población percibe una reducción en el número de fuentes de agua y su caudal. Por su parte, en Los Palacios manifiestan una baja disponibilidad de agua en los embalses, situación que se agravó en la sequía del 2015, que redujo las áreas destinadas al cultivo del arroz. Para Güira de Melena, la preocupación incluye la salinización del agua subterránea que disminuye la disponibilidad para el riego.

Esto evidencia la necesidad de analizar los cambios climáticos, observados y proyectados, a nivel nacional y asegurar el entendimiento localizado de los impactos. De esta forma, identificar medidas de adaptación acertadas para los impactos y vulnerabilidades prioritarias en cada sistema agrícola local. En conclusión, para mantener los rendimientos de los cultivos en el futuro, habrá que adaptar los sistemas agrícolas a un clima “más caliente, seco y extremo” (INSMET, 2015 a).

En el país, existe voluntad política y sensibilidad sobre el cambio climático y sus impactos en las diferentes esferas de la vida social y económica, en particular en el sector agropecuario, pero aún resulta insuficiente la aplicación de una política integral de adaptación en este sector.

Entre las principales políticas públicas nacionales, relacionadas con el Cambio Climático y la adaptación al mismo en el Sector Agropecuario, pueden citarse:

1. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (L. 133: Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio ambiente, L. 187: Política Agroindustrial)
2. Actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo.
3. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030.
4. Estrategia Ambiental Nacional.
5. Programa de enfrentamiento al Cambio Climático para el sector Agropecuario y Forestal del MINAG.
6. Ley y Política Nacional del Agua.
7. Tarea VIDA: Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (particularmente las tareas 3, 4, 5 y 8)

Las estrategias de mitigación pueden reducir la vulnerabilidad de los ecosistemas y las estrategias de adaptación pueden aumentar la resiliencia ecológica al cambio climático (Ovando, 2008; Murgueitio et al. 2011).

Las estrategias de mitigación son acciones que prevén, reducen o desaceleran los cambios del clima al disminuir las emisiones de Gas de Efecto Invernadero (GEI) y/o almacenar y capturar el dióxido de carbono. Con la reforestación se incrementa la capacidad de captura de dióxido de carbono y se crea un paisaje forestal más compacto que evita o disminuye las afectaciones por posibles fenómenos meteorológicos severos, haciéndolo más resistentes al cambio.

Las estrategias de adaptación son acciones que contrarrestan las consecuencias adversas del cambio climático (Ovando, 2008; Murgueitio et al. 2011; 2014), para mantener la integridad de los ecosistemas y regular el clima local. Permiten reducir los efectos e impactos negativos de eventos extremos, como tormentas, sequías, aumento del nivel del mar y pérdida y salinización de los suelos. Entre estas acciones pueden encontrarse la reubicación de actividades, cambios de uso, creación de nuevas áreas y expansión de otras, fomento de barreras vivas y franjas naturales de protección como los

manglares en las zonas costeras, sistemas de drenaje, abasto eficiente de agua, uso de fuentes renovables de energía, entre otras.

Un gran número de estudios que analizan el comportamiento de la agricultura después de fuertes eventos climáticos, han puesto de manifiesto que la resistencia a los desastres climáticos está estrechamente relacionada con la biodiversidad presente en los sistemas productivos y el desempeño de los mismos frente a estos eventos (Philpott et al. 2009, Rosset et al. 2011)

La estrategia de adaptación en el sector agropecuario frente al cambio climático (INSMET, 2017) orienta los siguientes planes:

En relación a la agricultura: el uso de tecnologías de protección de cultivos y del ganado, la obtención e introducción de variedades de cultivos con mayores rendimientos potenciales y de razas de ganado resistentes a las altas temperaturas y al déficit de agua; y cambios en la gama de cultivos, que deberán ser introducidos en la práctica a medida que evolucione el clima.

En relación al agua: elevar la eficiencia en el manejo del agua en todas las fuentes y usos finales, proteger el recurso contra la contaminación, realizar inversiones en infraestructuras, con prioridad en la construcción de obras para contrarrestar el efecto de la contaminación marina y fortalecer las redes de observación hidrológica y sus sistemas conexos, así como la reevaluación de los recursos reales disponibles y de la hidrología de las obras, para aplicar de manera apropiada la política de gestión del recurso agua.

A partir de los resultados obtenidos en la actividad del proyecto BASAL relacionada con la Propuesta de indicadores, criterios, medidas e instrumentos (género-sensibles) para apoyar la inclusión de la adaptación al CC en la planificación y gestión del sector agropecuario (BASAL, 2016c), se identifican los siguientes impactos del cambio climático en el sector agropecuario.



Figura 1. Impactos del cambio climático en el sector agropecuario
(Fuente: Adaptado de BASAL, 2016 ©)

1.3. Planificación estratégica del desarrollo municipal.

Diversas son las metodologías para la elaboración de planes estratégicos a nivel municipal. Desde la concepción que promueve el Centro de Desarrollo Local y Comunitario, se define como estrategia municipal de desarrollo, al “proceso participativo, donde los principales actores, convocados por el gobierno a esa instancia, organizan e implementan el desarrollo integral y sostenible del territorio, a partir de la identificación de los potenciales endógenos y el establecimiento de prioridades. Esto significa, por supuesto, que el proceso será diferente en cada municipio, reflejando la diversidad que existe en un “traje a la medida”; siendo una herramienta de trabajo útil para los gobiernos municipales (Guzón et al., 2011).

En el proceso metodológico de la Estrategia de Desarrollo Municipal se transita por los siguientes aspectos:

- Identificación y clasificación por orden de importancia de las potencialidades y dificultades para el desarrollo que concretamente existen.
- Determinación de las barreras que definen el comportamiento posible del contexto, que influirá favorable o desfavorablemente en el proceso (incluye análisis de variables y escenarios climáticos).
- Visión o “sueño común”. ¿Qué municipios queremos?
- Definición de aliados que favorezcan la evolución del proceso.
- Identificación de las actuales y posibles fuentes de financiamiento a emplear.
- Establecimiento de las líneas estratégicas que deberán atravesar toda la actuación en función del desarrollo.
- Establecimiento de políticas vinculadas a cada línea estratégica.
- Precisión de programas y proyectos a formular para encaminar en el tiempo previsto las líneas estratégicas.
- Determinación del seguimiento y la evaluación continua del proceso.

La definición de las líneas estratégicas prioriza las direcciones hacia donde deben concentrarse los esfuerzos para conseguir mayores y más rápidos resultados. Asociados a estas líneas estratégicas se elaboran programas en los que se analiza qué es necesario para encauzarlas, qué realmente es factible y qué beneficios directos representan para el municipio. Con este análisis se establecen las políticas a seguir en cada caso y la relación de acciones e ideas de proyectos que serán formulados por los equipos técnicos y entidades, para su aprobación y ejecución (Guzón, 2003). La siguiente figura muestra el ciclo general de la Estrategia de Desarrollo Municipal:



Disponer de una estrategia marca un orden lógico que debe ser considerado para lograr una gestión coherente. La formulación de los programas y proyectos permite la definición exacta de lo que se desea y se requiere, así como la identificación de los recursos necesarios. Por tanto, deberán ser revisados y aprobados por el CAM.

1.4. Principales conceptos

A partir del análisis del proceso de la estrategia de desarrollo municipal y en correspondencia con la esencia de esta herramienta, se hace preciso abordar algunos conceptos básicos que brindarán mayor claridad.

Para lograr la definición de las líneas estrategias, se deben tener en cuenta las potencialidades y barreras existentes en el municipio, es importante destacar que estas líneas no deben ser numerosas o dejarían de ser las prioridades.

Líneas Estratégicas: prioridades en las cuales se deben concentrar los esfuerzos del municipio y se definen sobre la base de la combinación de potenciales y barreras expuestas en la Estrategia de Desarrollo Local.

Para cada una de las líneas estratégicas deberá formularse posteriormente un Programa, que ordenará y enmarcará el ámbito de actuación para la implementación de las mismas, estableciendo una coherencia en la previsión de acciones y proyectos específicos.

Programa: Es la proyección, en términos de organización, planificación y control, de la línea estratégica, traducida en la previsión, hasta un mediano plazo de una serie de acciones, estudios técnicos, coordinaciones, servicios, evaluaciones e ideas de proyectos de desarrollo que constituyen la base para su implementación. Constituye un eslabón necesario en el sistema instrumental de la Estrategia de Desarrollo Municipal.

Por su contenido y alcance, el programa de la línea estratégica es la expresión de las políticas locales para cada área del desarrollo territorial en la que, de manera prioritaria, se decide actuar; por lo tanto, debe someterse a la aprobación por parte de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP).

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

En específico, un programa de la línea estratégica con enfoque de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario deberá estar basado en la precisión de las vulnerabilidades, la identificación de medidas de adaptación al cambio climático y acciones específicas que favorezcan el mejoramiento ambiental y la producción sostenible de alimentos a escala local; para ello debe considerar las características/posibilidades que ofrece el territorio, las barreras/limitaciones y oportunidades para su implementación.

Entre los principales factores de éxito en la gestión de un programa pueden citarse:

- **Voluntad política y capacidad técnica:** Debe ser, en primer lugar un proceso apropiado, convocado, impulsado y controlado por las principales estructuras políticas de la localidad y, a su vez, contar con equipos técnicos adecuados que pueden ser complementados con aliados externos en dependencia de las capacidades territoriales.

- **Enfoque integral:** Respetar la integralidad de las dimensiones que componen el desarrollo territorial (económico-productiva, sociocultural, ambiental y político-institucional), promoviendo un diálogo entre las estructuras de gobierno e instituciones, la sociedad civil y los agentes económicos del territorio, en correspondencia con las condiciones naturales y ambientales del mismo.
- **Articulación de actores:** La integración de personas e instituciones clave a través de la conciliación de intereses, proyecciones, acciones y recursos, así como la consideración de sus conocimientos, información y experiencias prácticas en la toma de decisiones para alcanzar metas comunes, constituye un factor decisivo en el proceso. Para ello se requiere propiciar entornos y mecanismos de integración en los que prime la responsabilidad, cooperación y compromiso.
- **Proceso participativo:** Los actores de base y la población en general deben formar parte de este proceso. La participación popular se asume en sus tres niveles: ser parte, tener parte y tomar parte. El primer nivel alude a la presencia (asistencia) de las personas en un evento o acontecimiento. Tener parte refiere los roles y funciones (claramente identificadas, lo que corresponde a cada persona o grupo). Una concepción amplia y plena sobre la participación conlleva la toma de decisiones. Tomar parte, significa que nuestros criterios son tenidos en cuenta para decidir las prioridades en los temas de capacitación o en las líneas y acciones para el desarrollo local (Romero y Hernández, 2018).
- **Inter-sectorialidad:** Sin desconocer el rol de cada sector, promover un enfoque que trascienda el verticalismo, las parcelas y permita las relaciones horizontales.
- **Capital humano:** Teniendo en cuenta que, por lo general, gran parte de los recursos humanos mejor preparados están en entidades de otra subordinación, es necesario saber con qué potencial se cuenta al respecto y cómo emplearlos más eficientemente.
- **Conocimiento profundo del territorio:** Disponer de información suficiente acerca de las capacidades, potencialidades, contradicciones, desproporciones, vulnerabilidades, incidencia del contexto (incluyendo los escenarios climáticos), entre otros, como elementos fundamentales para proyectar, visualizar y seleccionar las mejores alternativas de acciones y proyectos a implementar, así como su prioridad.
- **Entramado institucional:** Es fundamental en el proceso de gestión de los programas, puesto que los procedimientos restrictivos, burocráticos, pueden condicionar la desconexión entre los criterios de sostenibilidad y de adaptación, así como las aspiraciones de la sociedad civil, con relación a la estrategia política.

La expresión más concreta de la implementación de programas de LE resultan los proyectos y/o acciones, pues constituyen sus salidas principales.

Acciones: responden a actividades de carácter organizativo, de preparación, habilitación, articulación de actores, concertación, comunicación y fortalecimiento de capacidades, entre otras, que no impliquen necesariamente proyectos ni recursos financieros de elevado monto, pero que pueden apoyar la ejecución de los mismos.

Si bien la estrategia de desarrollo define el camino y las metas de desarrollo, los proyectos, asociados a programas, son los vehículos que permiten avanzar hacia ellas. En esencia, permiten desplegar los recursos e iniciativa, creatividad y participación de los actores locales (entidades, empresas, cooperativas, productores, organizaciones de la sociedad civil, comunidades, etc.) en función de la satisfacción de sus necesidades. Para los actores locales representan una oportunidad para el mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo, a la vez que potencian el desarrollo de sus capacidades organizativas, productivas, de innovación, integración, empoderamiento y adaptación al CC.

Los tipos de proyectos varían según criterios. En este caso nos interesa la clasificación de proyectos de desarrollo y proyectos de adaptación.

Proyecto de Desarrollo: es un proceso planificado e integrador que logra la transformación de una situación existente a otra deseada mediante la utilización de un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que conducen al cambio previsto en un marco temporal y espacial determinado, brindando productos, bienes y/o servicios necesarios para el territorio. (Guzón et al., 2011)

Cuando un Proyecto de Desarrollo inserta medidas que solo contribuyen a la adaptación al CC, pero no está enfocado de manera expresa e integralmente a ese propósito, ni incluye un análisis exhaustivo de la información climática, entonces estamos hablando de un Proyecto de Desarrollo con enfoque de adaptación al CC.

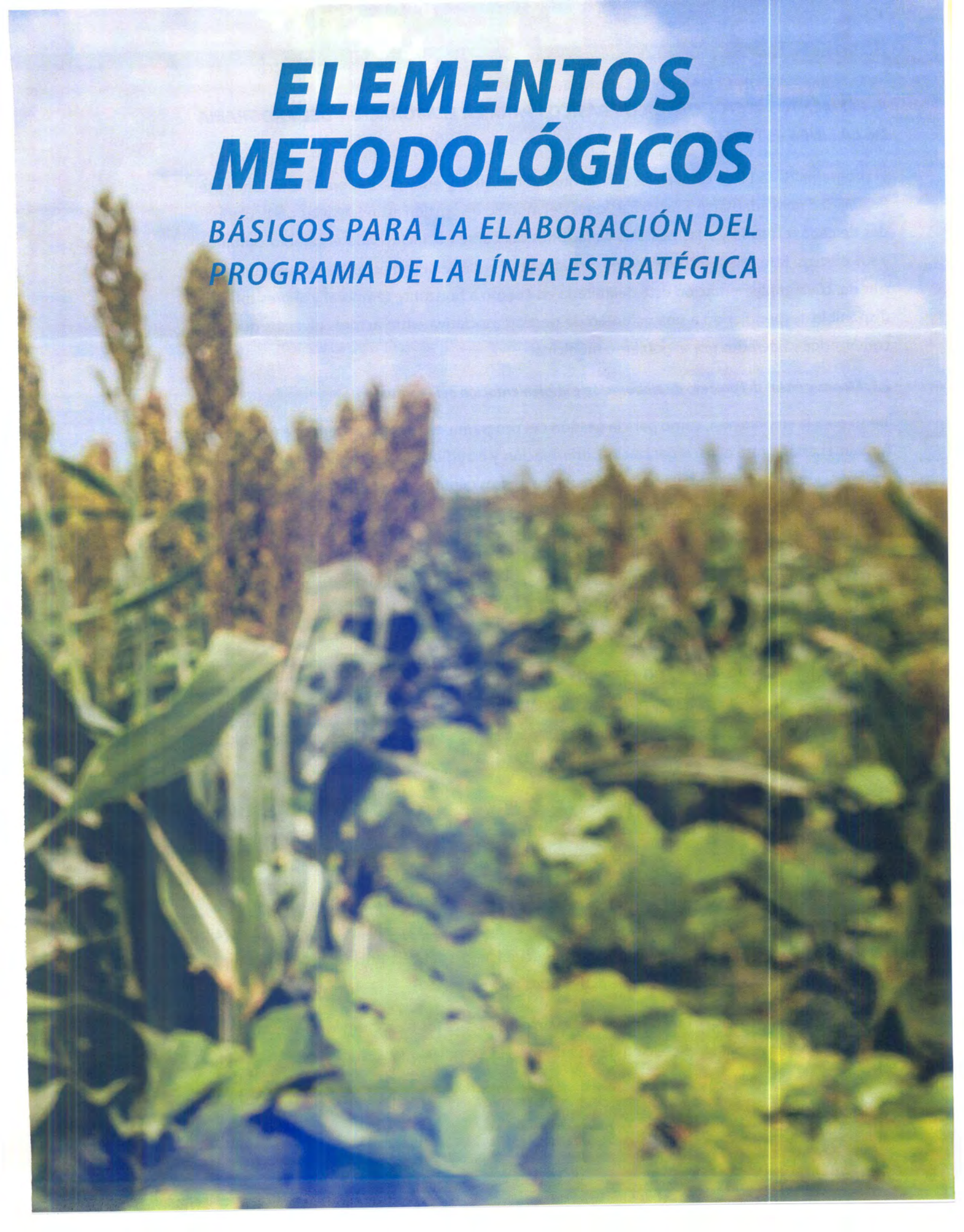
Proyecto de Adaptación: conjunto de actividades interrelacionadas entre sí (incluidas las opciones de adaptación) encaminadas a reducir la vulnerabilidad de un sistema ante los efectos esperados del cambio climático. Según se requiera, un Proyecto de Adaptación puede incluir opciones de habilitación o acondicionamiento que complementen la efectividad de las opciones de adaptación (Rangel et al., 2016)

En el proceso de Adaptación al Cambio Climático (ACC) en el sector agropecuario, se distingue un proyecto de adaptación de un proyecto de desarrollo agropecuario o ambiental clásico, a partir de la "generación, análisis y consideración expresa de información climática disponible, la cual no añade medidas nuevas, pero sí permite seleccionar un conjunto nuevo de estas, priorizar zonas, poblaciones y sistemas productivos más vulnerables e identificar urgencias dada la velocidad del cambio y los impactos. Además, aplican una mirada prospectiva del desempeño de la producción agropecuaria a nivel local que parte de tendencias socio-económicas y ambientales más amplias, pero que incluye escenarios climáticos" (BASAL, 2017)

Asimismo, en el proceso de concepción de estos proyectos, se contemplan elementos tales como: diagnósticos ambientales participativos, la identificación y propuesta de medidas de adaptación derivadas de estudios técnicos, la articulación entre distintos actores (productores, técnicos, investigadores, decidores) y de diferentes sectores desde un enfoque integrador.

ELEMENTOS METODOLÓGICOS

***BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL
PROGRAMA DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA***



II. ELEMENTOS METODOLÓGICOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA

El programa de la LE se caracteriza por su unidad temática y enfoque integral. Tiene suficiente flexibilidad para adaptarse a modificaciones del modelo de gestión asumido, a las particularidades de cada territorio y a las posibles variaciones del contexto, incluyendo el cambio climático y sus efectos. Está orientado a procesos de naturaleza endógena con estrecha vinculación al territorio, cuya implementación está delimitada en cuanto a horizonte temporal y al presupuesto disponible, respondiendo a una voluntad de gestión asociativa entre actores diversos que son convocados y liderados por el gobierno municipal.

2.1. Etapas y pasos del proceso de elaboración e implementación 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 las características más relevantes de los temas en los cuales se enfoca el programa, en el diagnóstico o estudio sobre los potenciales, conflictos, barreras, necesidades, 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 frecuencia. 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 y de gestión financiera para la ejecución de las acciones, la formulación y gestión de los proyectos definidos en la etapa anterior.

Etapas y pasos del proceso de elaboración e implementación del programa



A. ETAPA PREPARATORIA U ORGANIZATIVA

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

- Conformar un Equipo Técnico que tendría como funciones: la elaboración, coordinación, conducción, facilitación, monitoreo, evaluación y actualización permanente del Programa, así como incentivar y concertar la participación de otros actores. Este grupo técnico se conformaría a partir de la identificación e integración de diversos actores locales con aptitudes de expertos. En ello es recomendable incluir 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 y de género.
- En este paso se define el responsable político (Vicepresidente del CAM o Vicejefe según la provincia) y coordinador técnico de cada una de las Líneas Estratégicas (las más asociadas a los propósitos de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario son: producción de alimentos, medio ambiente y gestión energética)
- 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 desempeñan. 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.

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 colectivos.
- 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 procurando equidad de género, 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, siendo recomendable hacerlo coincidir 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 toda 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 pro-

puestas 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. Según su disponibilidad deben consultarse, entre otros: diagnósticos integrales y temáticos (ambientales, economía local, socio - demográficos, etc.), estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo (PVR); Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano (PGOTU); Modelo de Ordenamiento Ambiental (MOA); Escenarios climáticos; Plan municipal de enfrentamiento y adaptación al cambio climático, o en su lugar, propuestas de medidas de adaptación a partir de las vulnerabilidades identificadas en este sentido; análisis de factibilidad territorial; valoración de demandas - necesidades de la población (niveles de satisfacción diferenciadas por sexo y grupos vulnerables); programas y planes sectoriales de desarrollo; proyectos formulados y en ejecución sobre temáticas afines a la línea estratégica, etc. Pero también deberán considerarse las políticas y programas nacionales que tienen una incidencia directa y una clara expresión municipal.

- 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. Ello demanda un análisis exhaustivo de los diferentes componentes que impactan el estado de los recursos naturales, las condiciones ambientales, las modificaciones en el clima y sus efectos en relación con las vulnerabilidades en este sentido, la situación socioeconómica, las capacidades de gestión local, entre otros. 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.

EJEMPLOS DE ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARC) Y SUBPROGRAMAS ASOCIADOS

PROGRAMA DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA: AUTOABASTECIMIENTO LOCAL DE ALIMENTOS

Áreas de Resultados Clave (ARC) y Subprogramas asociados

ARC I. Incremento y diversificación de las producciones agropecuarias

- Producción de proteína animal.
- Producción de granos.
- Producción de frutales.
- Producción de cultivos varios (viandas, hortalizas y vegetales, condimentos, plantas medicinales, flores, etc.)
- Producción de semillas.
- Fortalecimientos del acceso a insumo, servicios y financiamiento.
- Manejo integrado de plagas y enfermedades.

ARC II. Uso y manejo sostenible de los recursos naturales asociados

- Uso y manejo eficiente del agua.
- Uso recomendado, mejoramiento y conservación de suelos.
- Conservación y manejo forestal.

ARC III. Transformación y comercialización de las producciones agropecuarias

- Desarrollo de Mini-industrias.
- Fortalecimiento de la Planificación y la contratación de las producciones.

PROGRAMA DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA: MEDIO AMBIENTE

Áreas de Resultados Clave (ARC) 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, reciclaje y tratamiento 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

- Implementación del Plan de reducción de riesgos de desastres.
- Creación o fortalecimiento del Centro de Gestión de Riesgos y Puntos de alerta temprana.

- El contenido de cada subprograma deberá conciliarse con los objetivos, plan y regulaciones del Plan General de Ordenamiento Territorial Urbano, PGOTU, el cual preferentemente deberá tener incorporados los criterios del Modelo de Ordenamiento Ambiental; de no ser así, se considerarán directamente las políticas, lineamientos y regulaciones del MOA si este ha sido elaborado para el territorio, pues con ello se facilita considerablemente la identificación y propuestas de ideas de proyectos. Esta herramienta, junto a la propuesta de medidas de ACC integradas en matriz, constituyeron los principales insumos para el desarrollo de esta etapa.

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 movilizadas y las oportunidades que brinda el contexto. En este sentido, y especialmente para proyectos de ACC en el sector agropecuario, se recomienda tomar como referencia la relación de medidas de adaptación a la variabilidad y el cambio climático a escala local, propuestas en el marco del proyecto BASAL (Ver Anexo 3)
- En la identificación de acciones e ideas de proyectos se considerarán criterios orientados a la reducción o eliminación de inequidades sociales, con especial atención en las de género, de manera que desde la concepción del programa y en respuesta a políticas locales previamente trazadas al respecto, se contribuya a:

- ofrecer oportunidades económicas a mujeres y otros grupos vulnerables para la generación de capacidades de autosubsistencia, propiciándose su incorporación a empleos no tradicionales y la igualdad en las oportunidades de acceso al poder económico y político.

- la erradicación de estereotipos discriminatorios y de la reproducción de roles tradicionales de género que acentúan la desigualdad en todos los ámbitos, así como la eliminación de las diferentes expresiones de violencia y el disfrute de derechos legales en igualdad de condiciones.

- la generación de espacios seguros y amigables con mirada diferenciada para los diferentes grupos vulnerables y en desventaja.

- la acción positiva sobre expresiones de inequidad social (de género, raciales, clasistas, etarias, religiosas y otras) relacionadas con grupos vulnerables y en desigualdad social, vinculadas con los ingresos, el hábitat, el acceso a los servicios, entre otros.

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 entiendan sean necesarios.

- Las decisiones en cuanto al nivel de prioridad de las acciones y proyectos pudiera 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.	I.					
2.	II.					
3.	III.					

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 los indicadores
- 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.	I.						
2.	II.						
3.	III.						

Ejemplo de matriz a emplear

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 ajustes.
- 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.

2.2. Resumen de pasos metodológicos del Programa

A. ETAPA PREPARATORIA U ORGANIZATIVA				
NO.	1.	2.	3.	
PASOS	Constitución de la estructura de gestión del programa	Establecimiento de los mecanismos de funcionamiento del Equipo Técnico.	Preparación del proceso de trabajo	
MÉTODO O ACTIVIDAD	Sesión de trabajo	Sesión de trabajo	Sesiones de trabajo	Gestión administrativa
INSUMOS	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.	Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de la línea estratégica.	Cronograma de trabajo del Equipo Técnico Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de la LE	
RESULTADOS	Designado vicepresidente del CAM que supervisará la gestión del programa, Conformado el Grupo Técnico y nombrado su coordinador.	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.	Creadas las condiciones organizativas para el desarrollo de las diferentes etapas: instrumentos a aplicar, expertos a involucrar, solicitud y recopilación de documentos, etc.	Garantizada las condiciones técnicas materiales para el proceso de elaboración del programa: sistemas de información y comunicación, equipamiento, insumos y otros recursos materiales.
PARTICIPANTES	Grupo municipal de Desarrollo Local y representantes de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Equipo Técnico	Equipo Técnico	Área administrativa
RESPONSABLE	Presidente del CAM.	Vicepresidente del CAM designado	Coordinador técnico del programa	Vicepresidente del CAM designado

B. ANÁLISIS SITUACIONAL O ESTUDIOS TÉCNICOS		
NO.	4.	5.
PASOS	Creación de la base de información, imprescindible para la elaboración del programa	Actualización/ completamiento y síntesis de la situación del territorio
MÉTODO O ACTIVIDAD	Compilación, clasificación, revisión y consolidación de información. Sesiones de trabajo. Técnicas participativas de levantamiento de información	Sesiones de trabajo, comprobaciones en el terreno.
INSUMOS	Diagnósticos territoriales, regionales comunitarios y sectoriales (ambientales, socio - demográficos, economía local, género, etc.), estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo; Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano; Modelo de Ordenamiento Ambiental; Caracterización y Escenarios climáticos; Plan municipal de enfrentamiento y adaptación al cambio climático o propuestas de medidas de adaptación; análisis de factibilidad; demandas - necesidades de la población; políticas, programas y planes sectoriales de desarrollo; proyectos formulados y en ejecución, entre otros.	Base de información disponible. Identificación de vacíos de información y necesidades de estudios técnicos.
RESULTADOS	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	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.
PARTICIPANTES	Equipo técnico y otros representantes de instituciones y asociaciones clave del municipio.	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.
RESPONSABLE	Coordinador técnico del programa.	Coordinador técnico del programa.

2.2. Resumen de pasos metodológicos del Programa

C. PROGRAMACIÓN			
NO.	7.	8.	9.
PASOS	Definición de áreas de resultados clave y subprogramas	Definición de acciones e ideas de proyectos por cada subprograma	Definición de los elementos de implementación de las acciones y proyectos
MÉTODO O ACTIVIDAD	Sesión de trabajo	Sesiones de trabajo	Sesiones de trabajo
INSUMOS	Documento sintetizado sobre la situación del territorio, incluyendo prioridades y proyecciones ya definidas.	Documento sintetizado sobre la situación del territorio, incluyendo prioridades y proyecciones ya definidas.	Criterios de expertos y decisores políticos.
RESULTADOS	Definidas las áreas de resultados clave y los subprogramas asociados.	Relación de acciones e ideas de proyectos asociados a cada subprograma	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.
PARTICIPANTES	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave.	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.
RESPONSABLE	Coordinador técnico del programa	Coordinador técnico del programa	Coordinador técnico del programa

D. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN			
NO.	10.		
PASOS	Elaboración del Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)		
MÉTODO O ACTIVIDAD	Sesión de trabajo		
INSUMOS	Relación de acciones e ideas de proyectos y sus elementos de implementación Criterios de expertos y decisores políticos		
RESULTADOS	Elaborado el Sistema de M&E del programa		
PARTICIPANTES	Equipo Técnico y otros representantes seleccionados de instituciones y asociaciones clave del municipio.		
RESPONSABLE			

E. IMPLEMENTACIÓN			
NO.	11.	12.	13.
PASOS	Ejecución de las acciones, formulación y gestión de los proyectos.	Monitoreo y Evaluación	Comunicación
MÉTODO O ACTIVIDAD	Coordinación, ejecución financiera, adquisición e instalación del equipamiento.	Implementación de las acciones previstas de monitoreo y evaluación.	Acciones comunicativas y medios diversos conforme a la estrategia de comunicación de la EDM.
INSUMOS	Guía metodológica para la elaboración de programas y proyectos de la línea estratégica. Documentos de proyectos.	Sistema de M&E diseñado. Documentos de proyectos.	Documentos del programa y de proyectos. Informes de resultados de M&E
RESULTADOS	Productos, servicios, conocimientos, capacidades, etc., creadas a partir del desarrollo de las actividades de los 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.	Lograda la difusión, información, sensibilización y educación de grupos metas mediante productos y acciones comunicativos.
PARTICIPANTES	Gestores y participantes en la ejecución de acciones y proyectos.	Equipo Técnico, gestores y participantes en la ejecución de acciones y proyectos.	Equipo Técnico, gestores y participantes en la implementación del programa
RESPONSABLE	Coordinador técnico del programa	Coordinador técnico del programa	Coordinador técnico del programa