

Guía de Planificación Estratégica para el Desarrollo Económico Local¹

“Toda decisión requiere de acciones concretas, de lo contrario no pasa de ser una buena intención”.

Peter Drucker

Trabajar a favor del desarrollo en nuestros países es procurar la transformación de una realidad caracterizada por la pobreza por una realidad de bienestar generalizado. Ésta es, indudablemente, una tarea muy difícil y compleja. Amenguar las dificultades y complejidades de tamaña tarea preliminarmente implica dos cuestiones básicas: (1) Un conocimiento objetivo y adecuado de la realidad que se quiere transformar y de aquellas otras que la circundan e influyen; y, (2) una visión de futuro o una imagen del futuro que indique claramente hacia donde es posible y deseable ir.

Planificar estratégicamente, justamente, significa responder a las dos cuestiones indicadas; y, adicionalmente, implica definir la forma o modo en que será posible lograr el futuro que se desea.

A continuación se presenta una guía orientada a facilitadores, animadores o promotores del desarrollo económico local con el fin de contribuir a su formación en la conducción/facilitación de procesos de planificación para el desarrollo económico local, enmarcados en la concepción estratégica del desarrollo.

1. ¿Qué es Planificación Estratégica?

La planificación estratégica es un instrumento de gestión para orientar y apoyar la adecuada intervención de las localidades, organizaciones e instituciones a favor del desarrollo. Particularmente, resulta de gran utilidad en realidades con altos niveles de complejidad en los requerimientos de su transformación, dada la presencia de contextos de creciente incertidumbre y hasta de permanente conflicto.

En general, la planificación estratégica es un proceso permanente de análisis sistémico de la naturaleza y forma en que opera una localidad, organización o institución para definir su estrategia general y sus objetivos de largo plazo. Por ello, cada localidad, organización o institución define su propio proceso estratégico ajustado a sus posibilidades y necesidades. En este sentido, el proceso de planificación estratégica que aquí se propone está marcado por la necesidad de responder a las características propias de las localidades y, especialmente, de garantizar su utilidad práctica. En tal sentido, el proceso estratégico, que se desarrolla aquí tratará de dar respuesta a las preguntas clave siguientes:

1. Guía elaborada por Jorge Arroyo M. y revisada por María Laura Roberto y Sandra Bustamante. Programa AREA – OIT.

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegar donde queremos ir?

En este marco, la planificación estratégica es un instrumento de apoyo para reaccionar frente a los cambios de la realidad (dimensión reactiva) y, especialmente, es una herramienta de cambio (dimensión proactiva).

La planificación estratégica en el campo del desarrollo local debe ser entendida como un proceso participativo capaz de establecer propósitos con sentido de futuro a efectos de actuar en consecuencia. Por ello, la visión de futuro es fundamental en apoyo a la participación de los diversos agentes involucrados en la medida en que permite la construcción de intereses comunes, requisito básico para avanzar y lograr los fines deseados.

Por lo indicado, los procesos de planificación estratégica deben involucrar comprometidamente a todos o casi todos los agentes de una localidad, de ello dependerán su legitimidad y la adhesión de dichos agentes al conjunto de acciones que se proyecten.

El concepto de estrategia, originalmente ligado al ámbito de las acciones militares, en este caso refiere el conjunto de criterios, orientaciones y decisiones a partir de los cuales una localidad orientará su intervención a favor de su propio desarrollo. En este sentido, implica el propósito final (punto de llegada) en términos del bienestar que la localidad pretende, y el marco conceptual e instrumental a través del cual se logrará dicho propósito.

La planificación estratégica PE define situaciones futuras (deseables y posibles) y toma en cuenta las seguridades para arribar a ellas, adecuando la capacidad de respuesta de las organizaciones locales a las necesidades de dichas situaciones. En este marco, la PE en el desarrollo económico local define la ruta de llegada a un futuro grato y benéfico previendo el mayor rendimiento de los recursos y facilitando las decisiones para el largo plazo.

La planificación estratégica no es un listado de un conjunto de acciones, proyectos o programas, con sus respectivos costos y tiempos. Implica la capacidad para integrar objetivos, medios, recursos y acciones para el logro de una visión o imagen de futuro establecida. En este sentido, puede afirmarse que la PE es un proceso y un instrumento.

En tanto proceso intenta involucrar a los agentes de la localidad en la búsqueda de opciones y pistas (estrategias) para definir un quehacer hacia el desarrollo. Es un instrumento porque se constituye en el marco de referencia que debe orientar la toma de decisiones y acciones para lograr los cambios necesarios.

La planificación estratégica no es pues un recetario, ni constituye en sí misma la solución a los problemas de una localidad. Sin embargo sí,

puede facilitar la construcción del desarrollo local en tanto se puede convertir en la carta de navegación para definir el curso más conveniente para que la localidad alcance su desarrollo. Es, en suma, el proceso que permite construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado y posible.



Todo proceso de Planificación Estratégica conlleva riesgos e implica errores. Algunos de los errores frecuentes son:

- Se dedica demasiado tiempo al conocimiento (descripción) de lo que ocurre al interior de la localidad y poco o ningún tiempo a revisar el contexto externo en el que ella se ubica.
- Se suele hacer generalizaciones, usualmente, no comprobables, sobre el entorno.
- Se definen visiones de futuro más cercanas a los deseos que a las posibilidades.
- Se trabaja con tiempos muy cortos o demasiado largos.
- Se deja de lado actores centrales en la construcción del desarrollo local.
- Se sobredimensiona la presencia de los recursos y medios locales.

2. Planificación estratégica para el desarrollo económico local (DEL)

El proceso de PE para el DEL desarrollado en esta guía responde a la necesidad de contar con un método sencillo, de fácil aplicación y de resultados concretos. Asimismo, implica una participación efectiva de los agentes o personas concernidas con el DEL a fin de garantizar la intervención de todos ellos en la ejecución de lo planificado. Por esto, la propuesta metodológica que se hace presenta una secuencia de pasos que considera la forma en que los protagonistas del desarrollo local organizan y acumulan sus conocimientos, pensando en las condiciones, habilidades y limitaciones con que ellos afrontan el desafío de lograr su desarrollo.

La metodología está pensada en servir a todo tipo de organización estatal o privada que de manera directa o indirecta trabaja en procurar DEL. Dentro del grupo de las organizaciones privadas o no gubernamentales se considera a todas las organizaciones de la sociedad civil cuyo propósito explícito es el desarrollo; esto es, a las organizaciones sociales de base

(OSB), a las organizaciones de empresarios, a las agencias de cooperación, a las fundaciones, a las asociaciones civiles (más conocidas como ONG), etc.

El método diseñado comprende, en primer lugar, la definición de un proceso de PE concebido en función a un conjunto de criterios que es conveniente mencionar para facilitar su comprensión:

- (1) La lógica del método está determinada por la idea de promover el desarrollo de manera efectiva; entendiendo por esto la generación de los medios y condiciones para que los propios agentes del desarrollo local lo construyan. En este sentido, el desarrollo local es concebido como una responsabilidad directa de toda la población de una localidad, a través de sus organizaciones públicas y privadas. Por ello, procurar el desarrollo debe ser entendido también como un proceso de mejoramiento de la capacidad de los agentes locales para intervenir sobre sí mismos.
- (2) El desarrollo debe ser necesariamente sostenible, tanto en lo económico y social como en lo ambiental; es decir que su continuidad debe ser absolutamente viable sobre la base de los recursos y capacidades locales sin permitir la degradación de la base de recursos naturales que lo sostiene.
- (3) El desarrollo es posible desde dimensiones o escalas reducidas (de abajo hacia arriba), siempre y cuando la población involucrada organice los esfuerzos en una dirección viable para sus capacidades y recursos.
- (4) Para que una localidad persista y logre su desarrollo, tiene que alcanzar un nivel de producción y productividad en que el valor de su producción sea superior a sus costos, generándose excedentes; y, en donde dichos excedentes permanezcan en la localidad, (acumulación) generando riqueza local. Por ello, la búsqueda de la competitividad local como base de la acumulación local debe ser un objetivo explícito y fundamental de quienes apoyan el DEL.
- (5) La institucionalidad que de soporte al DEL debe fortalecerse en función de las necesidades y requerimientos de la realidad que se desea transformar, y no en función de diseños predefinidos o de la oferta de recursos existente.
- (6) La solución de los problemas tiene un comienzo y un fin; por esto, toda inyección de recursos tiene que generar una dinámica económica cuyos resultados sean tangibles al final de las intervenciones a favor del desarrollo.
- (7) Debe existir una jerarquía clara en la planificación del DEL. Primero deben concebirse las bases del desarrollo de la localidad en su conjunto (lo que contextúa el quehacer futuro del DEL) y después se debe diseñar la estrategia específica para el DEL dentro

del marco del desarrollo local concebido. Si no es así, realmente no existe garantía de éxito, ni puede esperarse sostenibilidad.

- (8) La mayor parte de los conocimientos necesarios para planificar adecuadamente se encuentran dispersos en las mentes de las personas, organizados dentro de diferentes concepciones y han sido logrados sobre la base de experiencias y condiciones sociales también diversas. Por ello, el método propuesto pretende recoger los conocimientos donde se encuentren, sea en libros, en documentos y muy especialmente en las cabezas de la gente.

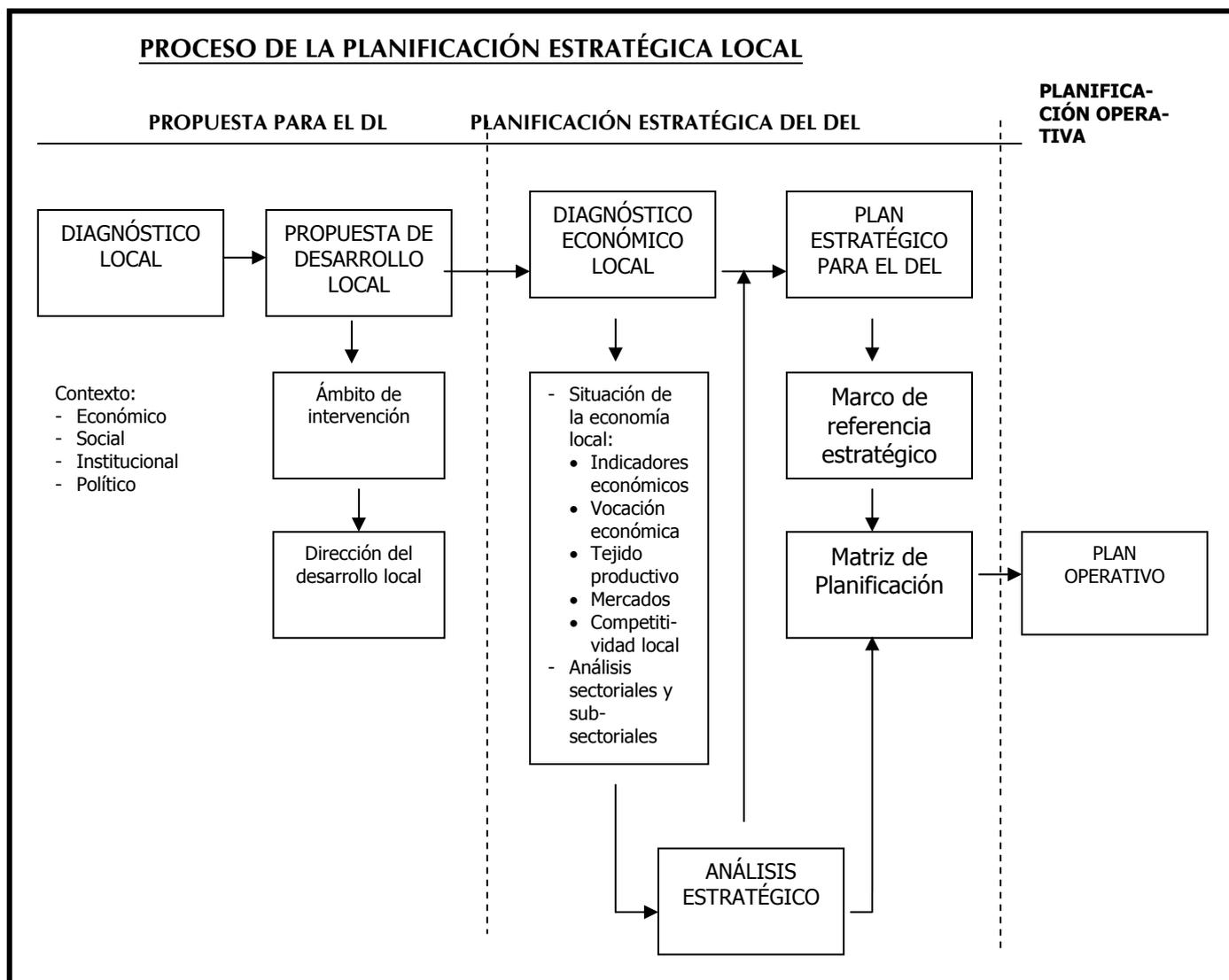
a. Proceso de la planificación estratégica

El proceso de la planificación estratégica propuesto, comprende dos etapas básicas: la formulación de la propuesta (o, de las bases) para el desarrollo local y la planificación estratégica del DEL.

La idea central de este proceso es que el plan estratégico para el DEL será realmente viable sólo si es concebido en función de una propuesta básica para el desarrollo local, de la siguiente manera:



Las dos etapas se desagregan en pasos consecutivos, los cuales se engarzan uno a otro de manera secuencial.



La propuesta básica de desarrollo local es la base sobre la cual se podrá diseñar el plan estratégico para el DEL. Formular una propuesta de desarrollo local no es tarea sencilla; sin embargo, resulta de fundamental importancia para promover el DEL. Su diseño debe ser tarea de todos los agentes involucrados con el desarrollo de la localidad.

Esta etapa de la planificación estratégica implica el establecimiento de los objetivos de desarrollo o dirección del desarrollo de la localidad: La visión o imagen de futuro. Esto significa la definición precisa del ámbito o áreas de la intervención del desarrollo, el análisis de las principales tendencias en curso, la revisión de las posibilidades del desarrollo y el establecimiento de una imagen objetivo del desarrollo (el desarrollo posible y deseable) en el largo plazo.

El proceso que se realiza en esta parte corresponde a la realidad integral de la localidad, es decir a la realidad mayor en la que el DEL es apenas uno más de sus múltiples componentes. La razón de esta parte de la PE es obvia: no se puede diseñar una intervención que pretenda ser eficaz para un desarrollo económico sostenible sin tener clara una estrategia de desarrollo viable para toda la localidad, en términos globales y articulados.

Por ello, y considerando que algunas intervenciones de DEL no permiten o facilitan esta parte del proceso, será indispensable que al menos se cuente con una idea básica en torno a la imagen objetivo del desarrollo local en el largo plazo. En este sentido, en una situación así, podrán tomarse en cuenta las propuestas o planes existentes en la localidad. O, si no existieran, debería subsanarse esta carencia con un ejercicio básico de formulación de dicha imagen objetivo, con los principales actores locales.

El plan estratégico para el DEL implica el inicio de la planificación económica específica de la localidad y debe involucrar a los agentes de la economía local. Esta parte del proceso consiste en: (1) el análisis estratégico a partir de los resultados del diagnóstico económico local realizado; (2) la definición del marco estratégico de referencia: Horizonte de la planificación, visión, misión y condiciones estratégicas; y, (3) la formulación de la Matriz de Planificación, que a su vez comprende la determinación de los objetivos, resultados y actividades; la identificación de los supuestos o condicionantes; y, el establecimiento de los indicadores verificables y de las fuentes de verificación.

b. Los actores del desarrollo local y su PE

El desarrollo local implica un necesario reconocimiento explícito del protagonismo de las poblaciones para involucrarse en su propio desarrollo. Por ello, no se pueden plantear acciones para el desarrollo local y tampoco para el DEL sin tomar en cuenta las capacidades de las poblaciones para involucrarse activamente en su propio desarrollo, buscando su participación activa y protagónica.

En este marco, el DEL se caracteriza por una actitud no asistencialista ni paternalista; centrada en los intereses de las poblaciones beneficiarias y por el respeto permanente a la autonomía y capacidades de dichas poblaciones y de todos los interlocutores con los cuales se trabaja.

Específicamente, hablar de los actores del desarrollo local implica a todos los agentes y representantes de la localidad con responsabilidades sobre el desarrollo. Esto involucra a todo tipo de organización estatal o privada que de manera directa o indirecta trabaja en procurar el desarrollo local. Dentro del grupo de las organizaciones privadas o no gubernamentales se considera a todas las organizaciones de la sociedad civil cuyo propósito es el desarrollo; esto es, a las organizaciones sociales de base (OSB), a las organizaciones de empresarios, a las agencias de cooperación, a las fundaciones, a las asociaciones civiles (más conocidas como ONG), etc. De manera especial se considera a los municipios (gobiernos locales) los mismos que deben ubicarse a la cabeza de los procesos de DEL, y de planificación estratégica, asumiendo el liderazgo de los mismos.

Será indispensable para la puesta en marcha de procesos de planificación estratégica que, al nivel de los actores locales, se defina una organización básica para tal fin. En este sentido, son recomendables una serie de opciones de organización siempre que se adapten bien a la realidad de cada localidad. La forma más sencilla de organización son

las Mesas de Concertación o Comités para el Desarrollo Económico Local; en todos los casos, integrados por los agentes más representativos de la economía local.

c. La puesta en marcha del proceso

La puesta en marcha del proceso implica la consideración de las siguientes acciones:

Fases del Proceso de PE	Acciones	Responsables/Participantes
FASE I		
Diagnóstico local	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de investigación para el análisis del contexto Taller (1) para la validación de los resultados de la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Comité o Mesa para el DL a través de entidad especializada. Los principales agentes locales del desarrollo.
Propuesta de Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> Taller (1) de formulación de la Propuesta de DL 	<ul style="list-style-type: none"> Comité o Mesa para el DL a través de entidad especializada. Los principales agentes locales del desarrollo.
FASE II		
Diagnóstico económico local	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de investigación para el análisis de la economía local Trabajo de investigación para los análisis sectoriales y subsectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> Comité o Mesa para el DEL a través de entidad especializada. Los principales agentes de la economía local.
Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Taller (2) para el análisis de los problemas, de los agentes involucrados, de los objetivos y de las alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Comité o Mesa para el DEL a través de entidad especializada. Los principales agentes de la economía local.
Plan estratégico ¹	<ul style="list-style-type: none"> Taller (2) para la definición de la Matriz de Planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Comité o Mesa para el DEL a través de entidad especializada. Los principales agentes de la economía local.
Planificación operativa	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de gabinete para la definición del Plan Operativo. Taller (3) de validación del Plan Operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Comité o Mesa para el DEL a través de entidad especializada. Los principales agentes de la economía local.

4. Aspectos metodológicos del proceso de PE

¹ Es recomendable el empleo de la denominación Agenda Estratégica ya que existen otras metodologías más complejas y más costosas, en tiempo y recursos, que también se emplean para la Planificación Estratégica y que podrían confundirse con este esfuerzo de planificación más sencillo y concreto.

a. Aspectos generales

La movilización de las capacidades institucionales y la incorporación de la población en un esfuerzo de planificación dependen de muchos factores. Los procesos en los que se planifica realizando varios eventos son más fáciles de controlar, pero requieren mucho tiempo. Los procesos con menos eventos, por el contrario, requieren más control pero menos tiempo.

En esta propuesta se ha priorizado el ahorro del tiempo. Por ello, se ha concebido un proceso de pasos secuenciales que posibilitan la planificación utilizando los conocimientos disponibles en etapas sucesivas y retroalimentadas. Cada paso prepara las condiciones para afrontar los pasos subsiguientes, y éstos validan o modifican los pasos anteriores. Por ello, es importante al desarrollar cada paso, tener en mente el uso futuro de lo que se está haciendo y al concluirlo verificar su consistencia con las conclusiones previas.

Este método ha sido hecho con criterios eminentemente prácticos: los productos que elabora son para que los mismos involucrados en el desarrollo económico local establezcan sus prioridades y tomen las decisiones sobre los procesos a promover y los proyectos a ejecutar.

El método busca potenciar los conocimientos acumulados por los agentes del DEL involucrados en la solución de los problemas que se pretende enfrentar. En este caso, la PE no busca crear un esquema inmutable, sino establecer un conjunto de criterios que ayuden a reducir la improvisación en medio de los necesarios y frecuentes requerimientos de adaptación.

b. La participación en la planificación

La planificación del DEL implica un conjunto de acuerdos explícitos e implícitos con los agentes económicos de una localidad.

En la promoción del DEL la planificación debe ser concertada y en su proceso las distintas organizaciones y sectores económicos involucrados deben percibirse como sujetos distintos con intereses diversos y comunes; en algunos casos, hasta encontrados.

Existen diferentes formas de organizar los procesos de planificación. Estos dependen del objeto de la planificación, de los intereses de quienes planifican y de la forma particular en que se organizan los conocimientos sobre la realidad. Es muy frecuente que los conocimientos de las personas no estén organizados bajo la forma de diagnósticos, sino como una identificación de obstáculos a superar o de preferencias por ciertos tipos de solución. Este método busca el acceso y la organización de esos conocimientos en la forma más eficaz y menos costosa, partiendo de la premisa que éstos conocimientos son sumamente valiosos porque surgen de la práctica de quienes están involucrados en la realidad económica local que se desea mejorar.

Por otra parte, el proceso de planificación considera de mucha importancia que se involucre al conjunto de los actores que van a tener alguna responsabilidad en la ejecución de las acciones de desarrollo que se diseñen. Las razones para la participación de todos los agentes involucrados en el DEL son múltiples:

- La población local es el motivo central del DEL; por ello, los actores económicos deben concebir su acción en función de potenciar las iniciativas de desarrollo de la población concernida.
- El hecho de que los propios agentes económicos puedan contar con un plan viable para su desarrollo, en cuya elaboración han tenido un papel protagónico, es, en sí mismo, la apropiación de un importante instrumento para su desarrollo.
- La participación en la planificación, además de capacitar a quienes intervienen en ella, constituye un ensayo de las dificultades y contradicciones que se desencadenarán en su implementación, posibilitando así la identificación de las estrategias más viables.
- El proceso de planificación participativo permite identificar y conocer a las personas y grupos con mayor potencial protagónico, es decir, a sus mejores contrapartes.
- La participación en la determinación de un futuro viable y del proceso hacia él, compromete a quienes intervienen en la ejecución de las acciones que surjan como necesarias y prepara las condiciones para los convenios posteriores.
- Se avanza en menos tiempo y a menores costos en obtener una visión global y concreta de las características generales de la realidad. Se reduce la posibilidad de cometer errores a causa de posturas ideológicas, sesgos profesionales o intereses de grupos.

Sin embargo, en ningún caso, la participación de los agentes económicos locales es garantía para evitar que se planifique según ideas preconcebidas y se busque legitimar esas ideas con opiniones de la población involucrada.

c. Cómo planificar

Cualquier proceso de planificación puede ser planteado con diferentes momentos y rutas, dependiendo de sus objetivos particulares, de las características de las localidades, del tiempo disponible, de los recursos existentes o potenciales, del grado de conocimiento de que se dispone, del tipo de relación que se quiere establecer con la población, etc.

El proceso sugerido tiene tres momentos principales:

- Programación del proceso de planificación.
- Aplicación del proceso de planificación.

- Implantación del Plan Estratégico y evaluación de su ejecución.

Cada una de estas actividades requiere de una programación específica, de la preparación de los instrumentos e insumos necesarios, del análisis de los resultados y de la elaboración del informe correspondiente. Esta guía se concentra en el segundo momento, el del planeamiento en sí.

d. Los talleres de planificación estratégica

Según el esquema propuesto, se requieren diversos trabajos de investigación y la realización de talleres para desarrollar todo el proceso.

Con relación a los talleres, específicamente, son requeridos los tres siguientes:

- Taller 1: para la validación de los resultados del diagnóstico local y la formulación de la Propuesta de DL.
- Taller 2: para el análisis de los problemas, de los agentes involucrados, la determinación de los objetivos y el análisis de las alternativas; y, para la definición de la Matriz de Planificación.
- Taller 3: para la validación del Plan Operativo.

d.1. Taller (1) para la formulación de la propuesta de desarrollo

Este taller, dependiendo del tamaño y la complejidad del ámbito para el cual se realice, debería tomar tres o cuatro días.

Será recomendable que se encargue su programación y conducción a un equipo de 2 a 3 personas. Este equipo deberá, además de programar el trabajo, reunir sistémicamente la mayor información relevante, organizar la participación de los invitados, definir el programa de trabajo del taller mismo y conducir el taller.

Los **contenidos** de este taller, básicamente, son:

- Validación de los resultados del diagnóstico local, y
- Formulación de la Propuesta de DL, que comprende la definición del ámbito de intervención y la elaboración de la Dirección del Desarrollo o Imagen Objetivo a ser alcanzada a futuro, en el largo plazo.

¿Quiénes deben participar en este taller? A más personas, más riqueza de elementos, y más complejidad para la conducción del evento. Esto requiere que se disponga de criterios de selección adecuados, que garanticen una participación amplia de los sectores y grupos sociales concernidos, y una adecuada dinámica del taller. Para este taller será importante considerar grupos que no excedan las 35 personas.

Concluido el taller y una primera versión de la **propuesta de desarrollo local** es conveniente organizar un proceso de debate amplio entre los

principales agentes de la localidad sobre el trabajo realizado. Lo ideal es que este proceso pueda culminar en un segundo taller que establezca un plan de desarrollo integral concertado entre todos los sectores involucrados.

d.2. Taller (2) para la formulación del plan estratégico para el DEL

Este taller podrá hacerse en un período de tres días, dependiendo del tamaño de la localidad y del número de actores económicos existente.

Su preparación y conducción debe estar a cargo de facilitadores “ad hoc”.

Los contenidos de este taller son:

- El análisis estratégico; y,
- La elaboración del Plan Estratégico propiamente, que comprende el Marco de referencia estratégico y la elaboración de la Matriz de Planificación.

Un taller como este, es recomendable que se realice de la siguiente manera:

Días	Contenidos
1	Análisis estratégico
2	Marco de referencia estratégico
3	Matriz de Planificación

¿Quiénes deben participar en este taller? Deben participar todos los agentes económicos de la localidad. No más de 30 personas.

d.3. Taller (3) para la validación del Plan Operativo

Una vez elaborado el Plan Operativo, éste deberá ser revisado y ajustado por los participantes en el taller (2). Para ello, será conveniente que se les entregue previamente a la realización del taller el documento correspondiente de manera que puedan leerlo y revisarlo con anticipación. Posteriormente, y durante un día, se procederá a la ejecución del taller considerando una presentación básica del Plan Operativo y su posterior revisión y ajuste.

Es recomendable que las discusiones del taller se centren en los siguientes aspectos: Objetivos y resultados; programa de ejecución: actividades; organización, compromisos y responsabilidades; y, presupuesto.

e. Procedimientos a seguir

El procedimiento general de trabajo que se sugiere para la conducción de los talleres y la realización de todo el proceso implica el empleo de

técnicas participativas y de dinámica grupal a fin de garantizar la efectiva intervención de todos los asistentes a los eventos.

El desarrollo de cada paso debe implicar una sesión completa de trabajo; su duración depende de la complejidad y la forma en que se trate cada paso.

Para la conducción misma de las distintas sesiones de los talleres se recomienda un procedimiento básico que deberá asumirse con flexibilidad:

- Solicitar a todos los participantes que, a manera de lluvia de ideas, intervengan haciendo sus propuestas de definiciones, temas, ideas en general, etc. Será mejor si las propuestas o ideas de los participantes se escriben en tarjetas (método de visualización) que posteriormente el moderador deberá colocar en la pizarra, pared o papelógrafo.
- Una vez hechas todas las propuestas o ideas del caso, se podrán componer ordenadamente, los listados correspondientes, reubicando las tarjetas.
- Con los listados conteniendo las propuestas o ideas ordenadas, deberá procederse a la descripción de cada propuesta.
- Una vez hecha la descripción de cada propuesta o idea, deberá hacerse el análisis correspondiente. El análisis deberá considerar lo siguiente:
 - . Las distintas alternativas existentes.
 - . La consistencia de las alternativas.
 - . Las ventajas y desventajas de cada alternativa.
 - . Determinación de la sostenibilidad de las alternativas.
 - . Selección de las alternativas.
- Una vez hecho el análisis, deberán redactarse los resultados a manera de conclusiones.

5. Instrumental para la PE para el DEL

Cuadro 1: Resumen de la situación actual de la localidad

(Debe elaborarse previamente a los talleres)

Situación encontrada	Acciones recomendadas en el informe diagnóstico (Desagregadas, según el esquema del informe diagnóstico.)	Resultados que deben esperarse de las acciones recomendadas
1. En términos generales		
2. En términos sociales		
3. En términos económicos		
4. En términos de la institucionalidad local		
5. Otros		

Cuadro 2: Resumen de la situación del entorno (lo que rodea e influye sobre la localidad)

(Debe elaborarse previamente a los talleres)

Factores económicos		
1.		
2.		
3.		
Factores sociales		
1.		
2.		
3.		
Factores políticos		
1.		
2.		
3.		
Factores institucionales		
1.		
2.		
3.		
Factores macro (políticas, normativas, etc.)		
1.		
2.		
3.		
Otros factores		
1.		
2.		
3.		

Cuadro 3: Análisis de potencialidades

(Debe elaborarse previamente a los talleres)

Recursos y condiciones que generan situaciones favorables para el desarrollo económico	Análisis de su posible empleo a favor del desarrollo	Potenciales líneas de acción o pistas para el desarrollo económico
1. En términos generales		
2. En términos sociales		
3. En términos económicos		
4. En términos de la institucionalidad local		
5. Otros		

Cuadro 4: Análisis FODA de la localidad

(Para ser llenado durante el Taller)

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades: 1. 2. 3. 4.	Riesgos: 1. 2. 3. 4.
Debilidades	Desafíos: 1. 2. 3. 4.	Limitaciones: 1. 2. 3. 4.

Cuadro 5: Definición de la misión institucional

(Para ser llenado durante el Taller)

Cuestiones básicas a responder
¿Quiénes somos?
¿Qué queremos?
¿Para quiénes?
¿Cómo lo lograremos?

Misión:

Cuadro 6: Valores

(Para ser llenado durante el Taller)

Valores	Con respecto al desarrollo económico de nuestra localidad	Con respecto al desarrollo de la localidad y la subregión y la provincia
Sociales		
Económicos		
Institucionales		
Empresariales		
Éticos		
Otros		

Cuadro 7: Horizonte de la planificación

(Para ser llenado durante el Taller)

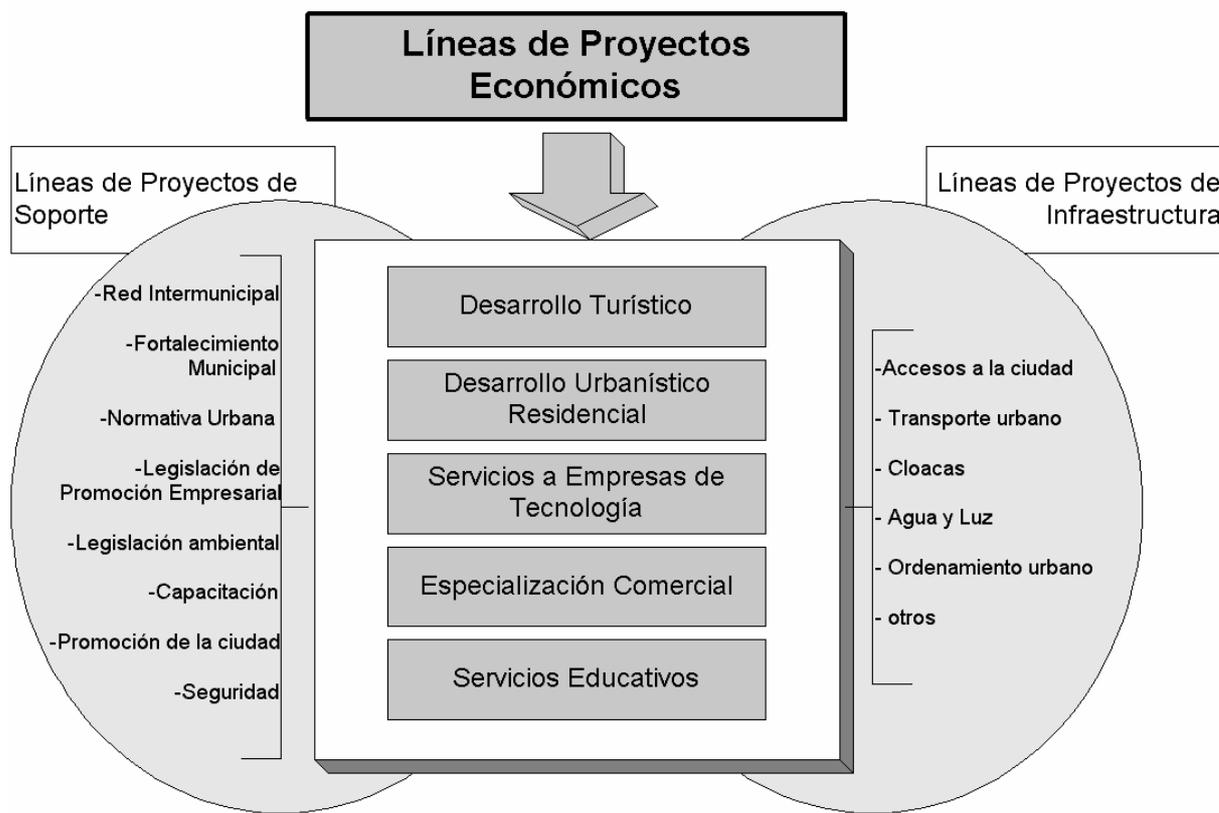
Horizonte propuesto	¿Por qué?

Cuadro 8: Elementos para la estrategia

(Para ser llenado por el/los facilitador/es del taller)

Líneas básicas	Grandes líneas de proyectos o pistas estratégicas	Descripción básica	Para atender cuáles problemas o potencial local
1. Generales			
2. Sociales			
3. Económicas			
4. Institucionalidad local			
5. Otras			

(A manera de ejemplo, a continuación se muestra el gráfico resultante de esta parte del proceso en el caso de la Agenda Estratégica de Villa Allende²).



Cuadro 9: Matriz Proyecto - Mercado

(Para ser llenado durante el Taller)

Proyectos	Mercado			
	Grupo objetivo 1	Grupo objetivo 2	Grupo objetivo 3	Etc.
1.				
2.				
Etc.				

Cuadro 10: Estrategia

(Para ser llenado durante el Taller)

Grupos objetivo	Proyectos	Resultados generales que se espera alcanzar	Contribución al logro de la misión
1.	1.1.	1.1.1.	
	1.2.	1.2.1.	
2.	2.1.	2.1.1.	
	2.2.	2.2.2.	
3.	Etc.		
Procesos internos requeridos:			

² Ealborado por Nora Lis Cavuoto.

Cuadro 11: Objetivos estratégicos

(Para ser llenado durante el Taller)

Conversión de los resultados generales en objetivos estratégicos y priorización		
Resultados generales	Objetivos estratégicos³	Priorización
1.1.1.		
1.1.2.		
1.1.3.		
1.2.1.		
1.2.2.		
2.1.1.		
2.1.2.		
2.1.3.		
2.1.4.		
3.1.1.		
3.1.2.		
Etc.		

Cuadro 12: Resultados e indicadores

(Para ser llenado durante el Taller)

Objetivos estratégicos	Resultados	Indicadores
1.	1.1.	1.1.1.
		1.1.2.
	1.2.	1.2.1.
		1.2.2.
	1.3.	1.3.1.
		1.3.2.
2.	2.1.	2.1.1.
		2.1.2.
	2.2.	2.2.1.
		2.2.2.
	2.3.	2.3.1.
		2.3.2.

Cuadro 13: Objetivo inmediatos o específicos

(Para ser llenado durante el Taller)

Objetivos inmediatos o específicos	
Objetivo estratégico con el que se relacionan:	
Resultados	Objetivos específicos
1.1.	(1)

³ Se establecen para cada conjunto de resultados generales.

1.2.	(2)
Etc.	Etc.

Cuadro 14: Acciones centrales

(Para ser llenado durante el Taller)

Acciones centrales	
Objetivo estratégico con el que se relacionan:	
Objetivos específicos	Acciones centrales
(1)	(1.1)
	(1.2)
	Etc.
(2)	
Etc.	

Cuadro 15: Resumen general

(Para ser llenado por el facilitador)

Misión:				
Valores:				
Estrategia:				
Marco estratégico				
Objetivos estratégicos	Resultados	Indicadores	Objetivos específicos	Acciones centrales
1.	1.1.	1.1.1.	(1)	(1.1)
		1.1.2.		(1.2)
	1.2	1.2.1.	(2)	(2.1)
		1.2.2.		(2.2)
Etc.				
2.	2.1.			
	2.2.			
Etc.				
Etc.				

ANEXO
ESQUEMA PARA LOS PLANES o AGENDAS ESTRATÉGICOS

Presentación

1. Introducción
2. Marco de la intervención
 - 2.1. Situación
 - 2.2. Contexto
 - 2.3. Análisis estratégico de la localidad
3. Consideraciones especiales
4. Marco estratégico de referencia
 - 4.1. Misión
 - 4.2. Roles
 - 4.3. Valores
 - 4.4. Horizonte de la planificación
5. Estrategia institucional
 - 5.1. Matriz Proyecto - Mercado
 - 5.2. Objetivos estratégicos
 - 5.3. Resultados e indicadores según objetivos estratégicos
 - 5.4. Objetivos específicos
 - 5.5. Acciones centrales
6. Mecanismos de control de gestión