

# LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

¿Qué es la  
Planificación  
Estratégica?

La planificación estratégica puede definirse como

**El modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa, país, departamento o municipio.**

**La planificación estratégica, aplicada al país o municipio, trata de establecer una serie de objetivos, a mediano y largo plazo, sobre la organización del desarrollo del territorio y definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno o realidad local y externa.**

## **Oportunidad de la planificación estratégica**

La realidad de nuestros municipios, departamento y país se ha modificado drásticamente en los últimos años y particularmente luego de los terremotos.

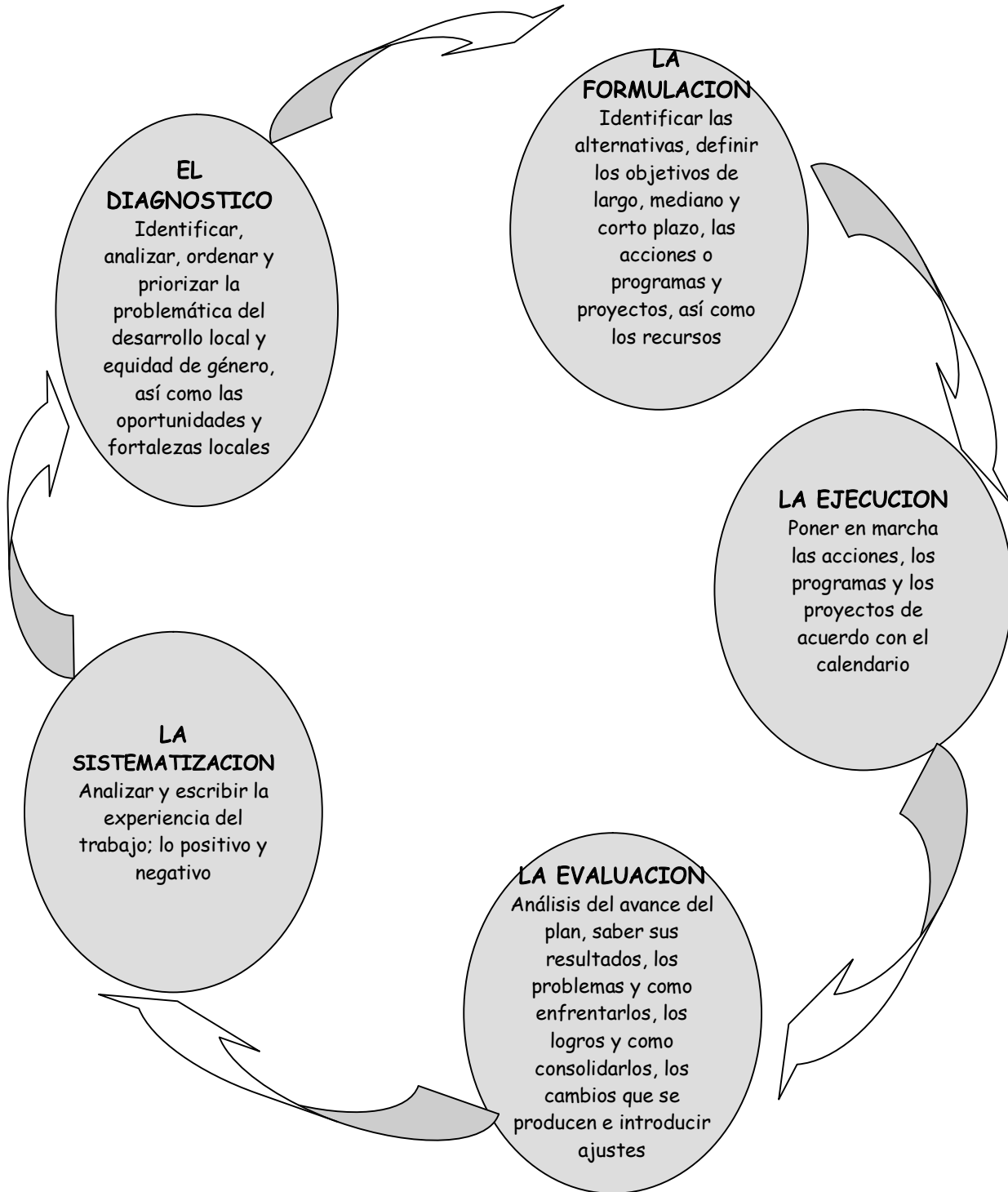
Desequilibrios demográficos, obsoleta y deficiente infraestructura, pérdida de empresas y de empleo, desequilibrio en los gastos e ingresos públicos, entre otros, son los problemas que caracterizan la transformación social y económica local.

La solución a esos graves problemas no puede darse de la noche a la mañana, solo puede lograrse con una planificación estratégica, que nos de una dirección a largo plazo con un marco operativo de corto plazo. La planificación estratégica, ayuda a los líderes locales a determinar hacia

donde debe encaminarse la comunidad y el municipio, a identificar los recursos que necesita para alcanzar su aspiración, desarrollando sus planes de corto y largo plazo para alcanzar sus objetivos.

Los municipios para buscar su desarrollo socio-económico enfrentan una dificultad, cual es: **NO DISPONEN DE LOS RECURSOS SUFICIENTES.** Por ello, a planificación estratégica, debe definir los objetivos del desarrollo local, asignar los recursos limitados de forma eficaz y eficiente.

# LOS MOMENTOS DE LA PLANIFICACION.



## **EL CARÁCTER PARTICIPATIVO DE LA PLANIFICACION**

En todo el proceso de planificación es importante la participación directa de todos los sectores y organizaciones del municipio, ya que ello permite que los afectados sean los que identifiquen la problemática de su comunidad o sector así como las potencialidades que en ellos existe de cara a contribuir en la solución de los mismos.

La participación permite que sean los interesados directos identifiquen las grandes acciones y proyectos que deben ser impulsados para mejorar su calidad de vida y lograr el desarrollo del municipio

- ❑ La población sabe mejor que nadie cuales son sus reales necesidades insatisfechas. Cuando las necesidades son definidas por personas externas, puede derivar resultados e impactos menores y/o en costos mayores a los necesarios.
- ❑ La participación permite mejorar las consideraciones de tipo social, cultural, económicos, de género, ambientales y políticos; con lo que se puede alcanzar mejores resultados e impactos.

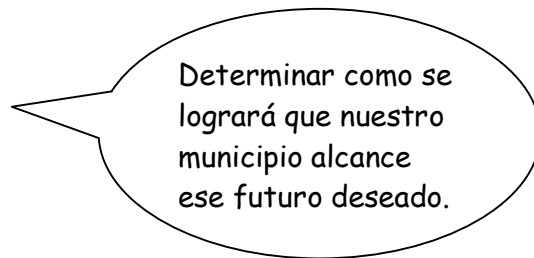
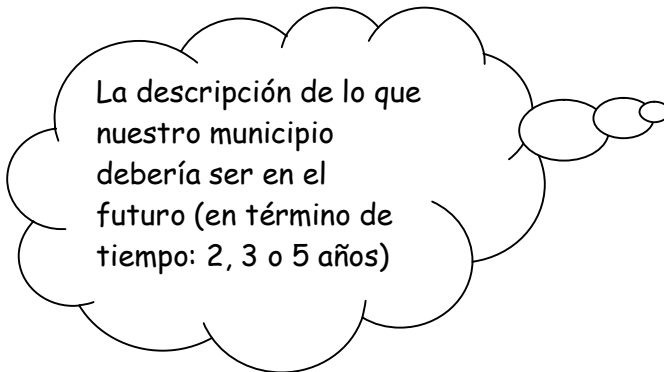
La participación debe reunir las siguientes características:

- a) Representativo: Difícilmente se puede involucrar a la totalidad de las personas; por ello se debe garantizar que en el proceso participen líderes y lideresas representantes de los diferentes sectores y organizaciones.
- b) Plural: Debe garantizar la participación de los diferentes sectores sin exclusiones de tipo ideológicas, de credo, raza o de cualquier otra índole.
- c) Organizativo: Debe buscar la articulación de las personas, de los grupos sociales, instituciones y autoridades en expresiones organizativas amplias para la conducción y ejecución de lo planificado.
- d) Educativo: Es un proceso en el que las personas aprenden a conocer de manera integral a sus municipios y a asumir mayor compromisos por el desarrollo de los mismos, en una visión de actuación asociada con sus gobiernos locales.

## EL DIAGNOSTICO.

La planificación no es un recetario ni la solución a todos los problemas. Es un instrumento y un proceso que permite diseñar una visión del desarrollo futuro de nuestro municipio.

Así, la visión de futuro debe contemplar dos aspectos:



Para conseguir esa visión de futuro de nuestro municipio, tenemos que partir de la situación actual en que se encuentra y para ello necesitamos realizar un **diagnóstico**.

## QUE ES EL DIAGNOSTICO?

Es el proceso que nos permite conocer el estado actual de nuestro municipio en términos económicos, sociales, políticos, institucionales y ambientales. Nos permite identificar nuestras debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades; es un análisis de la realidad interna y externa del municipio.

El diagnóstico es un instrumento clave en el proceso de planificación ya que nos permite identificar los temas claves que deberán servir como marco de referencia para determinar los objetivos y metas a alcanzar.

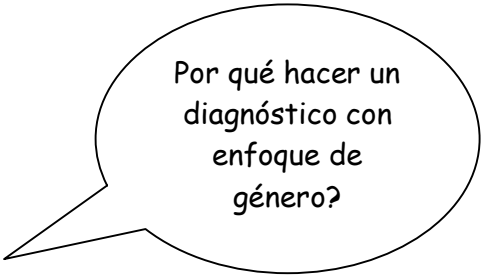
## EL ENFOQUE DE GENERO EN LA FORMULACION DE LOS DIAGNOSTICOS PARTICIPATIVOS MUNICIPALES

Como hemos visto, el enfoque de género es necesario en todo el trabajo municipal que queremos desarrollar para alcanzar el bien común. Es decir, debemos tomar en cuenta, a la hora de planificar y hacer proyectos y programas, las necesidades de hombres y mujeres, los intereses de hombres y mujeres y elaborar estrategias que respondan a cada uno de estos aspectos.

Por otro lado, también debemos garantizar que hombres y mujeres no solo formen parte de las actividades que hay que hacer sino también de la toma de decisiones sobre temas que afectan su vida.

El diagnóstico representa una oportunidad para tomar en cuenta a hombres y mujeres desde el principio

en el desarrollo de nuestro municipio y existen algunos elementos importantes que debemos considerar: la economía, el desarrollo social, la seguridad ciudadana, entre otros y la situación de las mujeres en el municipio, a fin de establecer y desarrollar políticas que aseguren su desarrollo y participación en el ámbito municipal.



Porque dentro de la sociedad hombres y mujeres viven problemas diferentes, tienen necesidades y papeles distintos y hasta el momento no es del todo reconocido. La mayoría planifica sobre ideas de igualdad de roles.

Pero una planificación, para que sea objetiva, tiene que saber diferenciar entre:

- . Los grupos con diferentes ingresos económicos
- . Los diferentes papeles que hombres y mujeres tienen en la sociedad (en este caso, nuestro municipio)

Para poder entonces planificar con enfoque de género, debemos trabajar un diagnóstico que presente entre otros, los indicadores con perspectiva de género y para ello debemos buscar la siguiente información:

# 1

**Datos sobre las necesidades de las mujeres con respecto a su condición y posición, según el área a la que está dirigido la política o el proyecto.**

**En este caso nos referimos a las mujeres de nuestro municipio o de nuestra comunidad.**

En este caso debemos tomar en cuenta:

<b>Indicadores de Condición</b>	<b>Indicadores de Posición</b>
◆ Ingreso	◆ Control
◆ Trabajo	◆ Movilización
◆ Educación	◆ Información
◆ Tecnología	◆ Organización
◆ Tierra	◆ Derechos legales
◆ Crédito	◆ Liderazgo
◆ Servicios Básicos (salud, agua, energía, etc.)	◆ Toma de decisiones
	◆ Autoestima

# 2

Efectos de la situación socioeconómica en mujeres y hombres

# 3

Actividades remuneradas y no remuneradas, productivas y reproductivas que realizan las mujeres

# 4

División sexual del trabajo o tareas que desempeñan hombres y mujeres en aquellas áreas y/o sectores en las que el proyecto pretende influir, ya sea el municipio o la comunidad

# 5

Análisis comparativo del acceso diferenciado de mujeres y hombres a los beneficios y recursos según los indicadores de condición y posición

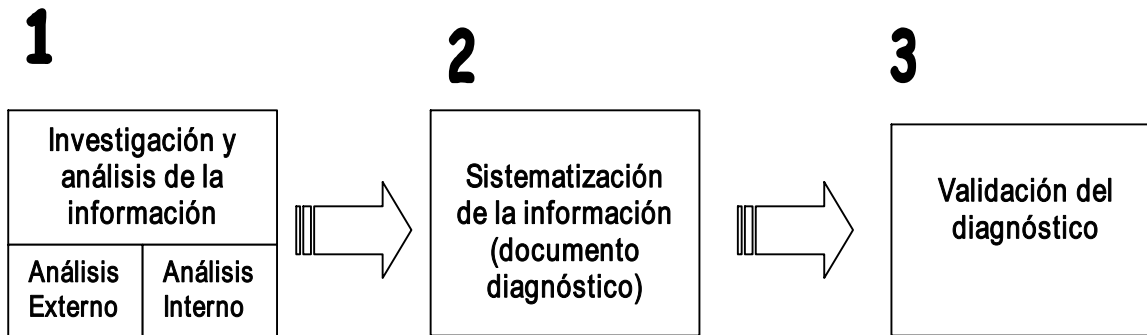
De condición	De Posición
1. Ingreso	1. Control
2. Trabajo	2. Movilización
3. Educación	3. Información
4. Tecnología	4. Organización
5. Tierra	5. Derechos
6. Crédito	legales
7. Servicios Básicos	6. Liderazgo
	7. Toma de decisiones
	8. Autoestima

# 6

Limitaciones u obstáculos culturales, económicos, institucionales, legales, políticos y organizativos que impiden a las mujeres el acceso a mejores condiciones y posiciones en el municipio o comunidad

## LOS PASOS PARA EL DIAGNOSTICO.

Los pasos para llegar a tener un diagnóstico son los siguientes:



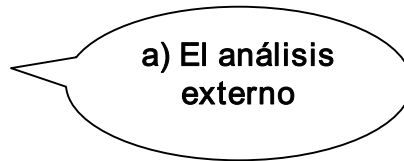
### 1. Investigación y análisis de la información

En esta etapa del diagnóstico, se busca identificar y analizar los problemas/necesidades y las potencialidades comunitarias, sectoriales y municipales; así como las condiciones externas al municipio.

Los métodos para desarrollar esta etapa, son:

- Talleres participativos:** Los talleres son un método que garantizan la participación directa de las personas del municipio, que permite conocer la problemática y potencialidades comunitarias, sectoriales y del municipio. De acuerdo con el tamaño poblacional y territorial del municipio, así como de los sectores existentes, así será el número de talleres que se deben organizar; de acuerdo al tiempo disponible de cada grupo participante, así será el número de talleres a realizar.
- Trabajo de gabinete:** Este permite que se pueda obtener información ya existente acerca de la situación del municipio, y puede establecer resultados en torno a temas claves, que son considerados en los talleres participativos o que permiten complementar la información obtenida en los mismos. Este trabajo se apoya fundamentalmente en una investigación documental, examinando estadísticas, informes, documentos, etc, que sobre el municipio y su entorno existen.

Los dos tipos de análisis que se deben realizar son:



Consiste en analizar los elementos externos que afectan al municipio. Es ubicar la realidad, las transformaciones y los procesos que rodean al municipio en términos económicos, demográficos, políticos y sociales que tienen implicaciones en el desarrollo del municipio en términos de amenazas y oportunidades.

Aquí se debe analizar:

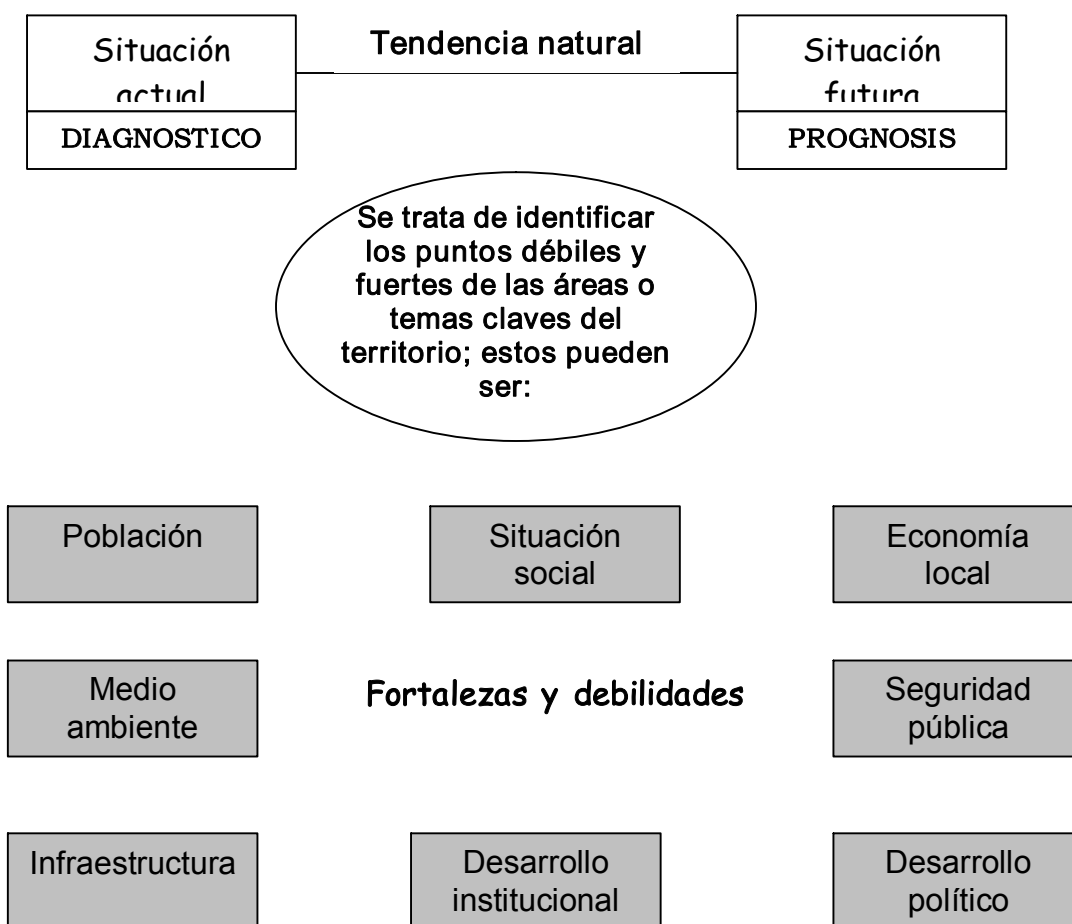
<b><i>TRANSFORMACIONES EXTERNAS DEL AMBITO PRIVADO</i></b>	<b><i>TRANSFORMACIONES EXTERNAS DEL AMBITO PUBLICO</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Modelos de organización empresarial</li><li>✓ Cambios tecnológicos</li><li>✓ Cambios de las pautas de consumo</li><li>✓ Segmentación del mercado de trabajo</li><li>✓ Relaciones territoriales de producción</li><li>✓ Dinámicas demográficas y laborales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Modelo económico y social</li><li>✓ Tendencia a la complementariedad con la iniciativa privada</li><li>✓ Descentralización del Estado</li><li>✓ Integración en foros políticos internacionales</li><li>✓ Cambios tecnológicos</li><li>✓ Nuevo rol del sector público</li></ul>

Estos factores externos son importantes considerarlos ya que pueden afectar la capacidad de los municipios para alcanzar las metas estratégicas.

Este tipo de análisis debe ser realizado principalmente con trabajo de gabinete, es decir un equipo de trabajo que analice información y una vez sistematizada pueda ser validada en talleres con participación ciudadana.

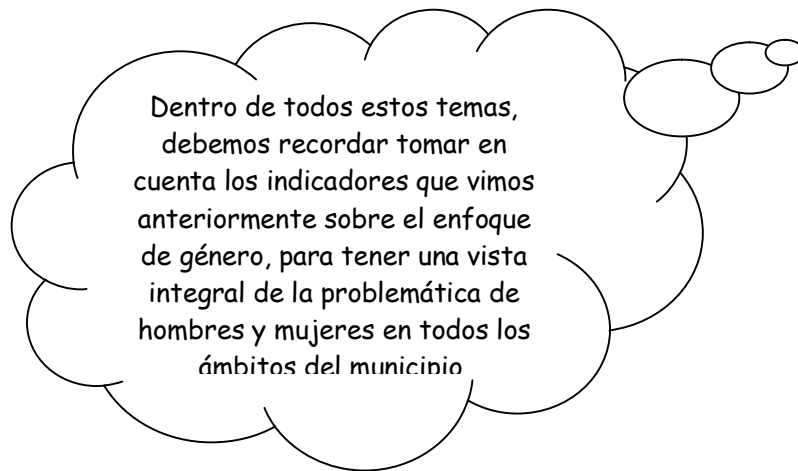
**b) El análisis interno.**

El análisis interno busca responder la pregunta ¿cuál es la situación actual del municipio?



En cada una de las áreas o temas claves, debemos de tener un conjunto de indicadores que nos permitan orientar sobre que queremos conocer y a partir de ellos identificar las fortalezas y las debilidades. Estos indicadores pueden ser:

AREA O TEMA CLAVE	INDICADORES
<b>Población</b>	✓ División política y administrativa y su población
<b>Situación social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Población por edades y sexo</li> <li>✓ Población urbana y rural</li> <li>✓ <b>Estado de la educación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población estudiantil: por grado, sexo, urbano-rural</li> <li>• Cobertura y acceso educacional</li> <li>• Infraestructura escolar</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Cultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monumentos históricos</li> <li>• Costumbres y tradiciones</li> <li>• Acceso a la cultura</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Estado de la salud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades por grupos poblacionales y sexo</li> <li>• Cobertura y acceso de salud</li> <li>• Infraestructura de salud</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Estado de la vivienda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condición de vivienda por lugar</li> <li>• Zonas de riesgo habitacional</li> <li>• Cobertura habitacional</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Recreación y deportes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios físicos de recreación y deportes</li> <li>• Acceso al deporte</li> <li>• Promoción del deporte</li> </ul> </li> </ul>
<b>Economía local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado de trabajo</li> <li>✓ Actividad agrícola y ganadera</li> <li>✓ Actividad industrial y manufacturera</li> <li>✓ Transporte</li> <li>✓ Otras actividades económicas</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura económica</li> <li>✓ Agua potable, drenajes aguas negras y lluvias</li> <li>✓ Existencia de vectores</li> <li>✓ Manejo de la basura</li> <li>✓ Deforestación</li> <li>✓ Contaminación</li> </ul>
<b>Seguridad pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zonas de riesgos</li> <li>✓ Nivel de delincuencia</li> <li>✓ Tipo de delitos</li> <li>✓ Cobertura policial</li> <li>✓ Otros mecanismos de seguridad</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zonas de recreo (parques, canchas, etc)</li> <li>✓ Red vial: estado de los caminos</li> <li>✓ Red de energía eléctrica</li> <li>✓ Red de aguas negras, drenajes y aguas lluvias</li> <li>✓ Equipamiento comunitario rural y urbano</li> <li>✓ Infraestructura de riesgo.</li> </ul>
<b>Desarrollo institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestación de servicios municipales administrativos y públicos</li> <li>✓ Financiamiento municipal</li> <li>✓ Equipamiento y tecnología</li> </ul>
<b>Desarrollo político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ONG´s y OG´s que apoyan el desarrollo local</li> <li>✓ Organización social y su legalidad</li> <li>✓ Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones</li> <li>✓ Contraloría social</li> <li>✓ Otras formas de relación autoridad-población</li> <li>✓ Partidos políticos</li> </ul>



El análisis particular y global de todos los temas permite tener un conocimiento integral del municipio; por ello en cada uno de estos temas, debemos involucrar a las personas que más conocen sobre los mismos, permitiendo con ello identificar la situación problemática y sus potencialidades.

En los talleres participativos, debemos identificar la situación problemática lo más específica que se pueda, no solo basta con señalar la existencia de una carencia, necesidad o daño. Por ejemplo: no debemos señalar solamente que en un cantón el terremoto dañó las viviendas, sino que debemos ser específicos en decir cuántas viviendas; o que tenemos caminos en mal estado, sino decir cuántos kilómetros y el tipo de camino (tierra, piedra o pavimentado).

Todo este esfuerzo debe ser acompañado de una investigación documental, que pueda ayudar a complementar la información obtenida en los talleres participativos.

Luego de identificados los problemas, deben ser ordenados en orden de importancia. Posteriormente y con la

participación de los líderes, se debe priorizar, es decir ubicar en orden en que estos problemas deben ser atendidos, basándose en la probabilidad de cambio de cada uno de ellos y en el impacto potencial que tendrán en el futuro del municipio.

## **2. Sistematización de la información (documento diagnóstico)**

Con toda la información obtenida, deberá ser ordenada en un documento, que será el documento de diagnóstico, este documento puede ser elaborado con base a los temas o áreas claves y sus indicadores.

## **3. Validación**

Una vez elaborado el documento diagnóstico, debe ser presentado a las personas que participaron en los talleres participativos, a efecto de validarlo.

La validación es un paso que permite a los participantes analizar si la información recogida en el documento es fiel a lo que se expuso en los talleres o si hay algún error a efecto de enmendar los mismos.



Gobierno de El Salvador



**FORMACION DE FACILITADORES  
MUNICIPALES PARA LA  
INCORPORACION DEL ENFOQUE DE  
GENERO EN LOS PLANES,  
PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA LA  
RECONSTRUCCION DE MUNICIPIOS  
AFECTADOS POR LOS TERREMOTOS**

*Tema 3:*

# Formulación de Diagnósticos Participativos con Enfoque de Género

---

---

*Consultor:*

*Lic. Ramón Villalta*

*Iniciativa Social para la Democracia*

