

# **C**apacitación y fortalecimiento institucional para impulsar los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local

Héctor Sanín Ángel



NACIONES UNIDAS

CEPAL



---

manuales

# C

apacitación y fortalecimiento  
institucional para impulsar los  
Objetivos de Desarrollo del Milenio  
a nivel local

Héctor Sanín Ángel



Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación  
Económica y Social (ILPES)  
Santiago de Chile, septiembre de 2012

Este documento fue preparado por Héctor Sanín Ángel, consultor del área de desarrollo local y regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades del proyecto “Strengthening capacity of local governments in Latin America to address critical issues arising from Internationally Agreed Development Goals”, financiado con cargo a la cuenta del Desarrollo de las Naciones Unidas.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN 1680-886X

LC/L.3525

LC/IP/L.321

Copyright © Naciones Unidas, septiembre de 2012. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Presentación</b> .....	7
Los 50 años del ILPES .....	7
<b>I. El programa de fortalecimiento municipal para los ODM</b> .....	9
A. Los Objetivos del Milenio: Preocupación de gobiernos nacionales y territoriales .....	9
B. Estrategia.....	10
<b>II. El sistema de capacitación presencial</b> .....	11
A. Ruta de construcción colectiva para los ODM .....	12
<b>III. El taller de iniciación</b> .....	15
A. Resultados esperados.....	15
<b>IV. El Manual de capacitación</b> .....	17
A. Objeto .....	17
B. Estructura del Manual .....	18
1. Compendio .....	18
2. Ruta de aprendizaje .....	18
<b>V. Primera sesión</b> .....	19
A. ¿Qué son los ODM? .....	19
1. Resultados esperados.....	19
2. Contenido .....	20
3. Materiales de apoyo.....	20
4. Ruta de aprendizaje .....	20

<b>VI. Segunda sesión</b> .....	23
A. ¿Cómo están los ODM en nuestro territorio? .....	23
1. Resultados esperados .....	23
2. Contenido.....	24
3. Materiales de apoyo .....	24
4. Ruta de aprendizaje.....	24
<b>VII. Tercera Sesión</b> .....	27
A. Árbol de Objetivos para los ODM priorizados .....	27
1. Resultados esperados .....	27
2. Contenido.....	28
3. Materiales de apoyo .....	28
4. Ruta de aprendizaje.....	28
<b>VIII. Cuarta Sesión</b> .....	29
A. Competencias y Capacidades para el Plan de Acción.....	29
1. Resultados esperados .....	29
2. Contenido.....	30
3. Materiales de apoyo .....	30
4. Ruta de aprendizaje.....	30
<b>IX. Quinta sesión</b> .....	33
A. Plan de Gestión Municipal para los ODM.....	33
1. Resultados esperados .....	33
2. Contenido.....	34
3. Materiales de apoyo .....	34
4. Ruta de aprendizaje.....	34
<b>X. Taller N° 2: Extensión de los ODM y seguimiento</b> .....	35
<b>XI. Sistema de educación a distancia</b> .....	37
<b>Bibliografía</b> .....	39
<b>Anexos</b> .....	41
Anexo 1.....	42
Anexo 2.....	43
Anexo 3.....	45
Anexo 4.....	47
Anexo 5.....	51
<b>Serie manuales: números publicados</b> .....	53
<b>Índice de cuadros</b>	
CUADRO 1    CONTENIDO Y CARACTERÍSTICAS DEL TALLER 2.....	36
CUADRO 2    BASES PARA EL DISEÑO DEL CURSO A DISTANCIA.....	38
CUADRO A1   CUESTIONARIO DE ENTRADA / CUESTIONARIO DE SALIDA.....	42
CUADRO A2   CUESTIONARIO DE ENTRADA .....	43
CUADRO A3   MATRIZ DE ACCIONES PARA AVANZAR EN EL ODM SELECCIONADO .....	45
CUADRO A4   MATRIZ DE ACCIONES PARA AVANZAR EN EL ODM SELECCIONADO .....	46
CUADRO A5   CUESTIONARIO DE ENTRADA: MIRADA AL PANORAMA NACIONAL TERRITORIAL SOBRE GESTIÓN DE LOS ODM.....	45
CUADRO A6   MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	49
CUADRO A7   MATRIZ DE GESTION MUNICIPAL .....	51

**Índice de diagramas**

DIAGRAMA 1	RUTA DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PARA LOS ODM.....	13
DIAGRAMA 2	RUTA DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y FORTALECIMIENTO DE MUNICIPIOS PARA LOS ODM.....	18
DIAGRAMA A1	ÁRBOL DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES .....	48



## Presentación

---

### Los 50 años del ILPES

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) fue concebido a principios de los años sesenta, con el fin de apoyar a los Gobiernos de la región en el campo de la planificación y la gestión pública, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación y, a través de ello, contribuir a los esfuerzos nacionales y sub-nacionales orientados al mejoramiento de la calidad de las políticas públicas y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Desde su creación en 1962, el ILPES ha ido consolidando una significativa presencia que lo ha convertido en un patrimonio de la región. Su permanente vocación de servicio se ha traducido en una amplia gama de actividades desplegadas a lo largo de su historia. Cabe destacar su apoyo a los gobiernos en el diseño y perfeccionamiento de las estructuras institucionales orientadas, con visión de largo plazo, al desarrollo económico y social. Las modalidades de esta cooperación han sido objeto de sucesivas adaptaciones de acuerdo con los procesos reales y con los requerimientos expresados por los Gobiernos a nivel central, regional y global.

Para ilustrar la magnitud de la tarea basta consignar que el ILPES, en el ámbito de la formación, ha impartido distintos tipos de cursos de los que ya han egresado más de 20.000 participantes. Las actividades de cooperación técnica cubren a todos los países de la región y han estado respaldadas por un sostenido esfuerzo de reflexión e investigación,



plasmado en un considerable número de textos, manuales metodológicos y difusión de experiencias, que suman más de 2.500 títulos. Se han publicado más de 60 libros, muchos de ellos con decenas de ediciones, y cerca de un millar de artículos y documentos de trabajo de amplia divulgación.

Durante el presente 2012 celebramos el quincuagésimo aniversario de la fundación del ILPES, lo cual, además de representar un orgullo, constituye un desafío y renovación del compromiso del Instituto con la región. Ésta y el mundo han cambiado en estas cinco décadas; los países han avanzado en su desarrollo, pero se mantienen asignaturas pendientes que convocan al ILPES a responder a nuevas demandas; los países reflexionan y discuten sobre el legado del esquema de desarrollo seguido las últimas dos décadas, la fórmula para reducir las desigualdades, y lo que parece ser un renovado interés por la planificación y las políticas para el desarrollo, territoriales, incluyentes, centradas en objetivos de igualdad, lo cual deriva en la discusión sobre el papel y las políticas de Estado.

La región transita con resiliencia por una crisis que afecta con mayor severidad al mundo desarrollado; actúa sobre la base del aprendizaje de crisis anteriores y atisba el futuro con una mirada de más largo alcance, buscando caminos para avanzar con más rapidez y efectividad hacia un desarrollo sostenido e incluyente, como plantea la CEPAL en *La Hora de la Igualdad*.

Las políticas de estado deben mirar a horizontes de largo plazo. Por ello los países están poniendo creciente atención en la construcción de visiones de futuro, en las que la reducción de la desigualdad es una aspiración generalizada. En ese empeño la planificación puede ser un instrumento poderoso, capaz de articular intereses de actores distintos (Estado, sociedad, gobierno, entornos externo), de espacios diversos (lo nacional y lo local), con políticas públicas (de estado, planes y programas, nacionales y subnacionales), con visión de largo plazo (sustentabilidad).

El ILPES colabora y dialoga con los países sobre este nuevo enfoque y concepto de planificación, que responde a agendas nacionales de desarrollo, cuya construcción y ejecución es, a diferencia del pasado, crecientemente participativa, como reflejo del avance democrático de los países de la región.

El ILPES apunta a ser una entidad regional de excelencia en la generación y difusión de conocimiento y propuestas sobre el papel del estado en los procesos de desarrollo y en el mejoramiento de la planificación y la gestión pública. En eso estamos empeñados en el Instituto, con su propia identidad y como parte del esfuerzo conjunto de la CEPAL.

Compartimos con los lectores de esta publicación el festejo por los cincuenta años de la Institución, rindiendo tributo y agradecimiento a los hombres y mujeres que han servido desde el ILPES a la región, con entusiasmo, profesionalismo y dedicación, así como a quienes han acompañado esta labor desde la CEPAL y otras instituciones. A quienes tenemos hoy el honor y la ocasión histórica de ser parte del Instituto en sus primeros cincuenta años nos corresponde dar y ser parte de ese reconocimiento institucional y ratificar el compromiso con el desarrollo de la región.

Jorge Máttar

Director del Instituto Latinoamericano y del  
Caribe de Planificación Económica y Social  
(ILPES)

## **I. El programa de fortalecimiento municipal para los ODM**

---

### **A. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Preocupación de gobiernos nacionales y territoriales**

Para avanzar de manera significativa en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los países compromisarios del pacto mundial, especialmente en buena parte de la región latinoamericana y del caribe, deben poner énfasis en medidas o acciones como las siguientes:

- Que las entidades nacionales con responsabilidad directa en la ejecución de los proyectos que sustentan los ODM focalicen sus inversiones en los territorios de acuerdo con la criticidad de los indicadores.
- Que las entidades territoriales que tienen competencias frente a los ODM dispongan de la capacidad y de los recursos para ejecutar y operar, de manera sostenible, los proyectos pertinentes.
- Reforzar el grado de articulación de esfuerzos frente a los ODM entre los organismos nacionales y las entidades territoriales.
- Procurar que las entidades que tienen las competencias de ejecución para el logro de los ODM, los incorporen a sus agendas.
- Procurar que las estrategias nacionales frente a los ODM se reflejen adecuadamente en responsabilidades de inversión y de gestión.

- Propiciar las condiciones para que los gobiernos locales se comprometan suficiente y efectivamente con los ODM.
- Apoyar el impulso de procesos para que las comunidades y los actores locales participen y se comprometan en los proyectos y acciones orientadas al logro de los ODM.
- Fortalecer las competencias y las capacidades de las entidades territoriales para ejecutar los planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento de los ODM.

Desde la perspectiva territorial-local, son bienvenidas las acciones orientadas a fortalecer la capacidad de los gobiernos municipales para incorporar a sus agendas, aquellas políticas públicas, programas y líneas de gestión que profundicen el desarrollo social enfocado en los ODM.

En el marco de las anteriores consideraciones, el componente de fortalecimiento de los gobiernos locales propone facilitar las condiciones para que los municipios asuman procesos que les permitan:

- Conocer los ODM y los compromisos nacionales.
- Conocer el diagnóstico nacional y municipal en materia de ODM.
- Conocer las potencialidades de los compromisos de los ODM para el desarrollo general de las políticas sociales del municipio.
- Identificar y gestionar información a nivel local en relación con los ODM e indicadores afines.
- Propiciar que los municipios incorporen los ODM a sus políticas públicas y a sus agendas de desarrollo, definan estrategias de gestión frente a los agentes institucionales que cuentan con las competencias para el logro de las metas asociadas a los ODM y formulen y ejecuten las líneas de acción, programas y proyectos de sus áreas de competencia.
- Incidir en el avance de los ODM.

## **B. Estrategia**

La lógica del Programa ILPES se basa en procesos de capacitación-acción inducidos, que activen las energías de los gobiernos municipales y de los actores locales para intervenir en sus territorios. Se trata de un proceso de aprendizaje que facilita, entre otros, estos resultados:

- Profundización del conocimiento de la realidad social, del país en general y del municipio en particular.
- Instalación o fortalecimiento de la capacidad de autodiagnóstico para la gestión de estadísticas sociales a nivel local.
- Establecimiento de compromisos a nivel municipal para intensificar su capacidad de interlocución y de exigencia de respuestas al gobierno nacional, así como para ejecutar acciones dentro de sus capacidades y competencias.
- Diseño y aplicación de metodologías para el fortalecimiento municipal.
- Activación del potencial local para avanzar en los ODM territoriales.
- Aprendizaje para el mejoramiento del proceso y para la expansión a otros municipios.

Para el logro de sus objetivos, el programa de fortalecimiento ILPES se apoya en dos componentes:

- Sistema de capacitación presencial.
- Sistema de capacitación a distancia.

## II. El sistema de capacitación presencial

---

El propósito principal de este componente es fortalecer la capacidad de los municipios y de los actores locales para avanzar en el logro de los ODM de su territorio, a través de actividades de capacitación presencial. La estrategia se centra en facilitar e impulsar procesos que estimulen la participación de los actores y activen la energía local para la aplicación de políticas públicas y desarrollo de programas, proyectos y actividades orientados a profundizar los ODM municipales.

El sistema de capacitación presencial está constituido por dos actividades principales:

- Una secuencia de talleres presenciales destinados a fortalecer la capacidad local para avanzar en los ODM.
- La elaboración de un manual orientador de la ejecución de los talleres de capacitación presencial.

El programa contempla dos talleres:

Primero: Taller de arranque.

Segundo: Taller de dinamización y seguimiento.

El primer taller, como su nombre lo sugiere, es el que asegura la iniciación del proceso. Sensibiliza a los actores locales sobre la importancia del tema, facilita el diagnóstico nacional-local en materia de ODM, con base en la identificación de capacidades, de potencialidades y de los puntos críticos donde deben focalizarse las acciones de fortalecimiento, le da impulso al proceso de estrategias y de acciones para avanzar en las metas de los ODM territoriales, a partir de una agenda local de compromisos.

El segundo taller tiene una importancia estratégica para apoyar la expansión y continuidad de las acciones emprendidas en el primero. Como no se trata de un ejercicio académico donde apenas se dejen unas pautas con base en los diagnósticos iniciales, sino de un proceso de diagnóstico-acción, el éxito del proceso depende del grado de apropiación de este por parte de las autoridades municipales y los actores locales.

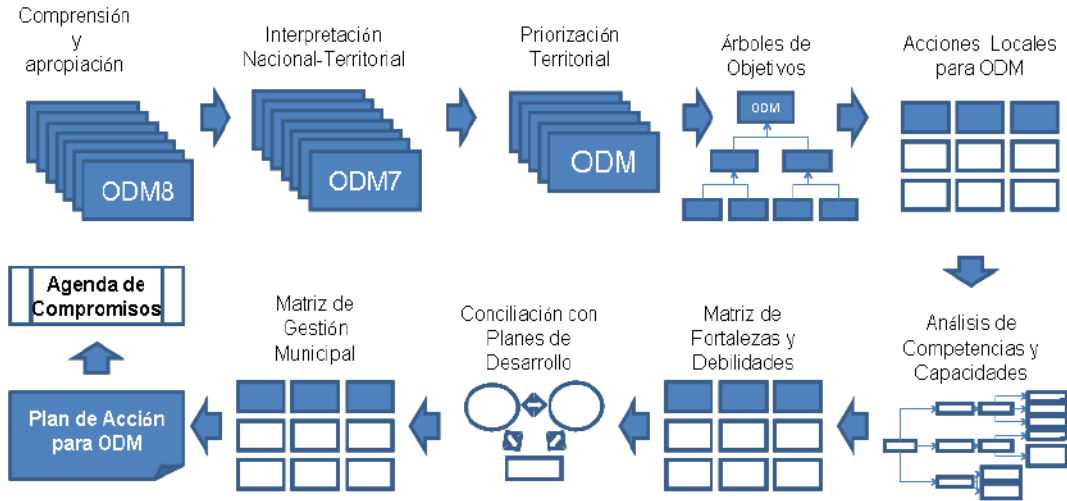
## A. Ruta de construcción colectiva para los ODM

El taller se ha diseñado para activar procesos de construcción colectiva, mediante los cuales los equipos de trabajo, por municipio, profundizan en el conocimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM, analizan las metas en su territorio, los priorizan y definen una estrategia de acción para avanzar en ellos.

La ruta de construcción colectiva comprende diez pasos:

- Se parte del conocimiento y profundización de los ODM, las metas, los indicadores y la metodología del ILPES, para la gestión y análisis de la información. Se discute sobre la importancia de “territorializar” los ODM.
- Enseguida se procede a la comprensión y análisis del estado de los ODM en el país y en los municipios que participan en el taller.
- Con base en lo anterior se establece una priorización de los ODM en el municipio y se selecciona el ODM que será objeto de trabajo en el taller.
- Para el ODM seleccionado, se construye el árbol de objetivos que permitirá identificar los medios necesarios para avanzar en su desarrollo.
- Sobre el árbol de objetivos se determina el repertorio de acciones que deberán ser ejecutadas o impulsadas para avanzar en las metas del ODM seleccionado.
- Para cada una de las acciones se define qué nivel de gobierno tiene la competencia para llevarla a cabo y se examinan, para las acciones de competencia municipal, cuáles son las capacidades para realizarlas.
- El ejercicio de análisis de capacidades se apoya en el examen de fortalezas y debilidades de las instituciones municipales involucradas. Se proponen medidas de fortalecimiento y de apoyo en los casos pertinentes.
- Luego se efectúa la confrontación de las acciones propuestas con los contenidos de los planes de desarrollo y/o de gobierno municipal, y su conciliación con los planes de desarrollo supramunicipales (nacional e intermedios: regional, departamental, estatal o provincial), con el fin de fundamentar estratégicamente y políticamente las acciones identificadas.
- Como producto de este análisis, se estructura la matriz de gestión municipal, con la indicación de las acciones propuestas y de las entidades responsables, base para elaborar el plan de gestión municipal, orientador de las acciones que deberán ser realizadas o promovidas para el cumplimiento de las metas del ODM seleccionado.
- El plan de gestión para el ODM se plasma en un cronograma, en una agenda de compromisos y en un plan de seguimiento para verificar el cumplimiento de las actividades correspondientes. Adicionalmente, se esboza un plan de acción para extender la estrategia a los otros ODM priorizados.

**DIAGRAMA 1**  
**RUTA DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PARA LOS ODM**



Fuente: Elaborado por el autor.



### **III. El taller de iniciación**

---

Tiene como objetivos sensibilizar a las autoridades municipales sobre la importancia de incorporar los ODM a sus agendas y activar procesos orientados a generar líneas de acción para avanzar en las metas asociadas a los ODM. Para ello se concibe como un proceso de aprendizaje-construcción en equipo que recorre los diez pasos mediante la metodología de aprender haciendo. Se realiza en cinco sesiones, de medio día cada una, como se ilustra en el diagrama siguiente:

#### **A. Resultados esperados**

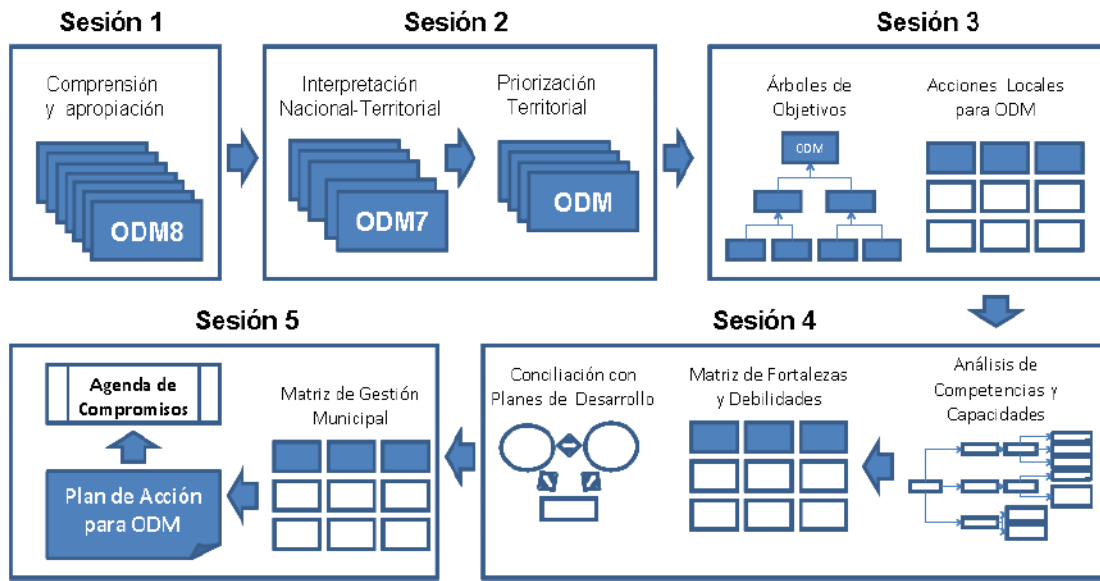
Al término del taller, los participantes:

- Conocen en profundidad los ODM y se han apropiado de ellos como lineamiento estratégico para avanzar en el desarrollo territorial.
- Se han actualizado en la comprensión del estado de avance de los ODM en el país y en sus municipios.
- Conocen y manejan las bases de datos y las metodologías del ILPES para la gestión de información de ODM.
- Han identificado líneas estratégicas y acciones para avanzar en las metas de los ODM priorizados en sus territorios.
- Han identificado necesidades de fortalecimiento en las entidades municipales que tienen responsabilidades de gestión en los avances hacia las metas de los ODM territoriales.



- Han establecido un plan de gestión, una agenda de compromisos y un programa de seguimiento para fortalecer las capacidades locales y para avanzar en las metas territoriales de los ODM.

**DIAGRAMA 2**  
**RUTA DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y FORTALECIMIENTO DE MUNICIPIOS PARA LOS ODM**



Fuente: Elaborado por el autor.

## **IV. El manual de capacitación**

---

### **A. Objeto**

El presente manual tiene un doble objeto:

- Orientar y servir de instrumento metodológico para las actividades de aprendizaje de los talleres de capacitación presencial orientados al fortalecimiento de los municipios para impulsar procesos de avance en los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM. En este sentido, el manual sirve de soporte didáctico para los participantes de los talleres y de orientación pedagógica para quienes se desempeñan como facilitadores o capacitadores.
- Apoyar iniciativas de impulso a los ODM que puedan asumir los municipios o las entidades regionales o nacionales interesadas en trabajar hacia el logro de los ODM en sus territorios.

Por fuera de la agenda formal de capacitación, el manual puede ser utilizado por funcionarios municipales o actores del desarrollo local que lo deseen, en equipo, para participar en procesos de gestión o de fortalecimiento municipal, con miras a avanzar en las metas territoriales de los ODM. Seguir la ruta de aprendizaje que les sugiere el manual les permitirá realizar procesos de construcción colectiva para fortalecer capacidades que redunden en la profundización del desarrollo socio-ambiental enfocado a mejorar las condiciones territoriales de los ODM. De esta forma, el manual también pretende ser útil como instrumento de asistencia técnica para consultores o facilitadores que tengan como misión apoyar a los equipos territoriales enfocados en fortalecer competencias territoriales para los ODM.

## **B. Estructura del Manual**

El manual está configurado por cinco sesiones interdependientes. Para cada sesión el manual contempla un compendio, una ruta de aprendizajes y dos anexos: Instrumentos para los talleres y presentaciones.

### **1. Compendio**

Contiene la información básica:

- Resultados esperados
- Índice de contenido temático
- Materiales de apoyo
- Bibliografía

### **2. Ruta de aprendizaje**

Contiene las orientaciones y los pasos recomendados para que, bajo la guía pedagógica de los facilitadores, los grupos de trabajo completen el proceso de aprendizaje y de construcción en equipo.

#### **Anexo 1: Instrumentos para los talleres**

Contiene los instrumentos para la incorporación, elaboración, análisis o interrelación de la información pertinente para cada tema o sesión. Buena parte de estos instrumentos son matrices para trabajo cruzado de información.

#### **Anexo 2: Presentaciones**

Contiene la colección de diapositivas seleccionadas o preparadas para acompañar las presentaciones temáticas a cargo de los capacitadores (anexo 2 en CD adjunto).

## V. Primera sesión

---

### A. ¿Qué son los ODM?

Comprensión  
y apropiación



#### 1. Resultados esperados

Al finalizar la sesión, los participantes:

- Estarán sensibilizados sobre la importancia de los ODM.
- Tendrán el conocimiento de los ODM y de sus metas.
- Se habrán apropiado de la metodología del ILPES para la gestión de indicadores territoriales de los ODM.
- Habrán internalizado la importancia de territorializar los ODM.

## 2. Contenido

- Los ODM: Pacto mundial para el desarrollo.
- Los ODM.
- Potencialidades políticas e institucionales de los ODM.
- Los indicadores.
- La metodología ILPES.

## 3. Materiales de apoyo

Diapositivas.

- Los ODM.
- Metodología ILPES para gestión de los ODM.

Cuestionarios

- De entrada.
- De cierre.

## 4. Ruta de aprendizaje

Resumen pedagógico

Se inicia con un ejercicio inductivo (cuestionario de entrada) con el fin de aproximar a los participantes al tema de los ODM desde sus propias perspectivas. La discusión de los resultados permite llevar a los participantes a tomar conciencia y posición sobre el rol de los gobiernos locales en los avances hacia los ODM. Después del ejercicio de entrada, el capacitador presenta los ODM en sus antecedentes, propósitos y contenidos. Se intercambian ideas al respecto y se procede a presentar a los participantes la metodología del ILPES para la gestión de indicadores sobre los ODM. Se presentan ejemplos de aplicación y se realiza un ejercicio para familiarizar a los participantes con el uso de la herramienta. Se cierra la sesión con una rápida discusión sobre la importancia de municipalizar los ODM.

### a) Cuestionario de entrada

Preguntas sobre los ODM:

- Los ODM y las metas del milenio.
- Las metas del milenio en su municipio: ¿Están incorporados los ODM en la agenda de gobierno local o en el PDM?

### b) Discusión preliminar sobre las preguntas del Cuestionario

- Tabulación colectiva de los resultados.
- Discusión sobre los resultados.
- Conclusiones y colocación de puntos de interés para el taller.

### c) Presentación de los ODM

- El compromiso mundial.
- Los ODM.

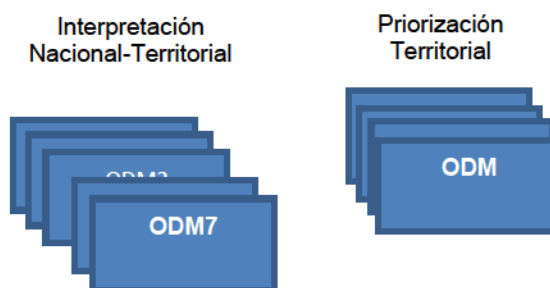
- Las metas.
- Los indicadores.
- d) Discusión sobre los ODM**
  - Preguntas y respuestas.
  - Intercambio de ideas.
- e) Metodología ILPES para la municipalización de indicadores de los ODM**
  - Presentación pasos metodológicos.
  - Resultados obtenidos.
  - Ejercicio práctico con algunos países de la región.
- f) Cuestionario “de salida”**
  - ¿Cuál es la importancia de municipalizar los ODM?
  - ¿Cuáles de los ODM son *municipalizables*?
- g) Discusión y conclusiones**
  - Trabajo en grupos intermunicipales, presentaciones y discusión.
  - Conclusiones.



## VI. Segunda sesión

---

### A. ¿Cómo están los ODM en nuestro territorio?



#### 1. Resultados esperados

Al finalizar la sesión, los participantes:

- Se habrán familiarizado con las metas y avances de los ODM en su país y en sus territorios.
- Habrán internalizado la importancia de priorizar los ODM en su país y en sus municipios.
- Habrán elaborado un ejercicio de priorización.



- Habrán identificado las necesidades de complementación de información local para los ODM y mecanismos para acopiar y actualizar información local pertinente.

## 2. Contenido

- Los ODM país.
- Los ODM territoriales.
- Gestión de información local.

## 3. Materiales de apoyo

Diapositivas

- Los resultados nacionales.
- Los resultados territoriales.
- Fuentes y mecanismos para acopio de información local.

Cuestionarios

- De entrada.

## 4. Ruta de aprendizaje

Resumen pedagógico

La sesión comienza con un ejercicio inductivo sobre las percepciones de los participantes respecto al estado de avance de los ODM en su país y en sus territorios. A continuación el capacitador presenta los cuadros sobre el estado real de los avances en las metas de los ODM país-territorios, los que se completan con una doble discusión: sobre los indicadores de estados, distancias y tendencias y sobre los resultados reales versus las apreciaciones a priori de los participantes. Luego los participantes hacen un ejercicio para priorizar los ODM en sus municipios. Finalmente se identifican necesidades de información local para enriquecer el conocimiento de los indicadores de las metas de los ODM priorizados.

### a) Cuestionario de entrada

- Preguntas sobre los ODM 1 a 7.
- ¿Cuál es el estado de avance del país en los ODM?
- ¿Cuál es el estado de su territorio en relación con el país?
- Sobre un tablero, cada participante coloca el distintivo de color (verde-amarillo-rojo) según su apreciación sobre el estado de avance en el ODM:
  - Nacional
  - Territorial respecto del nacional

### b) Discusión sobre las apreciaciones de entrada y los resultados de los ODM

- Discusión sobre los resultados del país.
- Discusión sobre los resultados (distancias) de los territorios.

### c) Presentación de los ODM nacionales y territoriales

- Estado actual de los avances de los ODM-país.

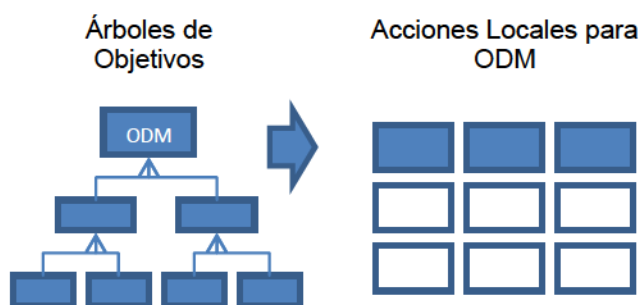
- Estado actual de los ODM-territoriales. Distancias territorio-país.
  - Discusión.
- d) Taller de priorización**
- Priorización de los ODM y de las metas territoriales.
  - Plenaria: discusión y conclusiones.
- e) Fuentes y mecanismos para acopio y complementación de información local**
- Exposición sobre fuentes y mecanismos de información local.
  - Ejercicio sobre indicadores para los ODM y las metas seleccionadas.
  - Estrategias para acopiar información complementaria local.
  - Para este se recomienda acudir a los informes nacionales ODM, informes subnacionales ODM y a los informes anuales sobre desarrollo humano (IDH).



## VII. Tercera sesión

---

### A. Árbol de Objetivos para los ODM prioritizados



#### 1. Resultados esperados

Al finalizar la sesión, los participantes:

- Habrán desarrollado habilidades para la construcción de árboles de objetivos.
- Habrán aplicado los árboles de objetivos en la formulación de acciones municipales orientadas a los ODM.
- Dispondrán de un cuadro de acciones orientadoras de la gestión municipal para los ODM.

## 2. Contenido

- Metodología para la construcción de árboles de objetivos.
- Categorización de los medios del árbol en políticas, planes, proyectos y gestión, orientados a los ODM y las metas.
- Cuadro de acciones para incidir en el ODM seleccionado.

## 3. Materiales de apoyo

### Diapositivas

- Metodología de árboles de objetivos.
- Formulación de cuadros de acciones.

### Instrumentos

- Matriz de acciones locales.

### Bibliografía

## 4. Ruta de aprendizaje

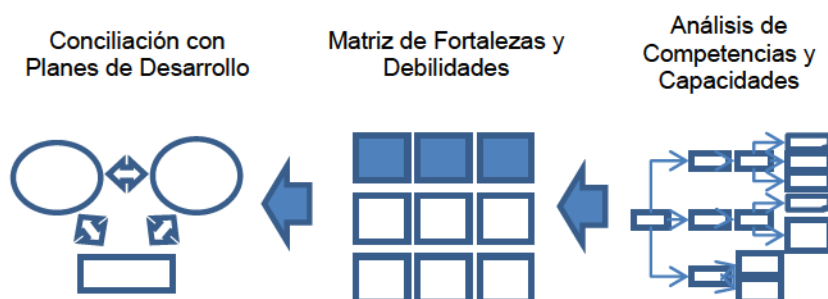
### Resumen pedagógico

Esta es una sesión eminentemente propositiva. Consiste en un trabajo de construcción colectiva, donde los participantes, en equipos municipales, escogen uno de los ODM priorizados y elaboran el árbol de objetivos con los medios necesarios para avanzar en las metas territoriales. Luego establecen categorías de medios o de agrupaciones de medios, con lo cual estructuran un cuadro de acciones, que servirá de base para la formulación posterior del plan de acción municipal para los ODM.

- Presentación de metodología de árboles
  - Exposición ejemplificada: Construcción de árboles de objetivos.
  - Discusión.
- Taller: Árboles de objetivos sobre los ODM territoriales
  - Construcción de árboles de objetivos sobre los ODM y las metas seleccionadas.
  - Presentación y discusión.
  - Ajustes.
- Categorización de los medios de los árboles en políticas, planes, proyectos y gestión
  - Exposición y discusión.
- Taller: Formulación del cuadro de acciones
  - Trabajo en equipo: Cuadros de acciones para incidir en el ODM seleccionado.
  - Discusión y conclusiones sobre el cuadro de acciones.

## VIII. Cuarta sesión

### A. Competencias y Capacidades para el Plan de Acción



#### 1. Resultados esperados

Al finalizar la sesión, los participantes:

- Habrán desarrollado criterios para examinar las interrelaciones y articulaciones entre los gobiernos nacionales, subnacionales y municipales sobre competencias para incidir en los ODM.
- Habrán desarrollado habilidades para diseñar y aplicar instrumentos que faciliten el análisis correlativo de acciones, competencias, actores y capacidades municipales para los ODM.

- Habrán estructurado una matriz de gestión municipal para avanzar en cada ODM seleccionado y sus metas.
- Habrán realizado el ejercicio de conciliación del cuadro de gestión municipal para los ODM con los planes de desarrollo nacional-territorial.
- Habrán examinado la viabilidad de la propuesta de gestión en función de las capacidades, fortalezas y debilidades municipales.

## 2. Contenido

- Interrelaciones y articulaciones intergubernamentales.
- Acciones, competencias y actores frente al ODM.
- Análisis de competencias y de capacidades locales.
- Matriz de fortalezas y debilidades.
- Gestión municipal para los ODM.
- Conciliación con planes de desarrollo.

## 3. Materiales de apoyo

### Diapositivas

- Instrumentos para estructurar el plan de gestión municipal para avanzar en los ODM.

### Instrumentos

- Cuestionario de entrada.
- Árbol de competencias y capacidades.
- Matriz de fortalezas y debilidades.

### Bibliografía

## 4. Ruta de aprendizaje

### Resumen pedagógico

Se abre la sesión con el examen y discusión (cuestionario de entrada) sobre interrelaciones entre los niveles nacionales y territoriales para incidir en los ODM. Con los productos de la sesión anterior y con base en una presentación de los capacitadores sobre competencias territoriales en materia de ODM, los participantes, en equipos de trabajo, hacen un análisis y caracterización sobre los actores institucionales que tienen las competencias para ejecutar las acciones identificadas. De acuerdo con la identificación de las competencias, se realiza un ejercicio exploratorio sobre las capacidades reales de los actores municipales involucrados, con base en el cual se estructura una propuesta de gestión facilitadora de las acciones sugeridas en la sesión anterior, así como de las medidas de fortalecimiento y apoyo que se estimen pertinentes. Finalmente, se efectúa un ejercicio de conciliación entre los ODM priorizados y las propuestas de gestión con los planes de desarrollo y/o de gobierno nacional-territorial. De allí se desprenden ajustes estratégicos a la propuesta, así como argumentos justificativos del plan de acción que se estructurará.

- Cuestionario de entrada: identificación de situaciones intergubernamentales asociadas al tratamiento de los ODM.

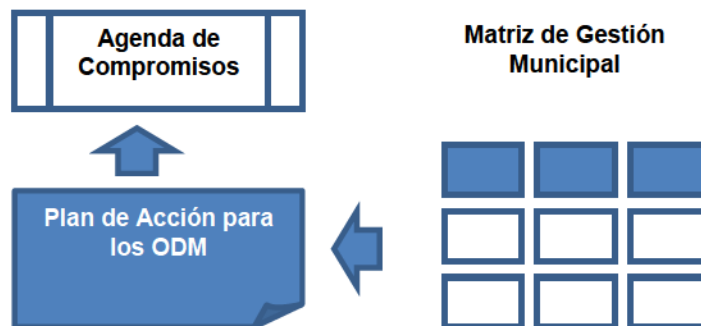
- Respuestas individuales.
- Discusión.
- Instrumentos para interrelacionar acciones, competencias y actores.
  - Presentación.
  - Taller: Elaboración de matrices de acciones, competencias y actores frente al ODM.
- Instrumentos para el análisis de competencias y de capacidades locales.
  - Presentación: Árbol de competencias y capacidades. Matriz de fortalezas y debilidades.
  - Taller: Análisis de competencias y de capacidades locales.
- Matriz de gestión municipal para los ODM.
  - Presentación.
  - Taller: Construcción de la matriz de gestión municipal para avanzar en los ODM.
- Conciliación con planes de desarrollo nacional – territorial.
  - Verificación y conciliación de los ODM con el plan nacional de desarrollo.
  - Verificación y conciliación de los ODM con el plan nacional territorial-municipal.
  - Verificación y conciliación de los ODM con el plan de gobierno municipal.
  - Consolidación de propuesta de gestión en función de los planes.
- Propuestas para viabilizar la matriz de gestión municipal.
  - Discusión y ajustes.





## IX. Quinta sesión

### A. Plan de Gestión Municipal para los ODM



#### 1. Resultados esperados

Al finalizar la sesión, los participantes:

- Habrán estructurado un plan de gestión municipal para los ODM, con base en los insumos de los anteriores talleres.
- Habrán esbozado un plan de extensión de las estrategias a los demás ODM priorizados en el municipio.
- Habrán definido los mecanismos y el plan de seguimiento a la agenda de compromisos que se establezca.

## 2. Contenido

- Propuesta estratégica de gestión y de fortalecimiento municipal para incidir en los ODM.
- Agenda de compromisos.
- Plan de seguimiento.

## 3. Materiales de apoyo

Diapositivas

- Bases metodológicas para elaborar una propuesta estratégica de gestión y de fortalecimiento municipal para incidir en los ODM.

Instrumentos

- Matriz de gestión municipal.

Bibliografía

## 4. Ruta de aprendizaje

Resumen pedagógico

La sesión final del taller empieza con la validación y ajuste del plan de gestión municipal para avanzar en las metas del ODM seleccionado. Después de una presentación de los capacitadores sobre el método de trabajo, se esboza, en equipo, un plan de acción para extender la estrategia a los otros ODM priorizados en la segunda sesión. Lo anterior se plasma en una agenda de compromisos, donde se indiquen las actividades esenciales en un cronograma para los próximos dos meses, los responsables y los apoyos estratégicos del alcalde y de la cúpula directiva municipal. Se cierra con un plan de seguimiento sobre la agenda de compromisos. Todo lo anterior constituirá la esencia de contenido del taller de extensión y seguimiento que se realizará a los dos meses del término del taller inicial.

- Consolidación del plan de gestión municipal: extensión a otros ODM, agenda de compromisos y plan de seguimiento.
  - Presentación.
- Plan de extensión de estrategia de gestión a otros ODM municipales priorizados.
  - Taller: Estrategias para ODM priorizados y responsables.
  - Discusión de la estrategia de mesa de trabajo municipal por ODM priorizado.
- Agenda de compromisos.
  - Taller: Cronogramas, responsables y apoyos estratégicos.
- Plan de seguimiento a la agenda de compromisos.
  - Taller: Definición de hitos de seguimiento.
  - Presentación y discusión.
- Conclusiones y presentación del taller de extensión y seguimiento.

## **X. Taller N°2: Extensión de los ODM y seguimiento**

---

Una vez que termine el taller de iniciación, los responsables del plan de gestión municipal deben concentrarse en estas acciones:

- Puesta en práctica de las líneas de acción resultantes del taller 1.
- Instalación e iniciación de operación de las mesas de los ODM priorizados (si se adopta como estrategia).
- Profundización del análisis de capacidades, mapa de actores y redes de cooperación para cada ODM priorizado.
- Seguimiento por internet al avance de las acciones y de la agenda de compromisos.

A los dos o tres meses del primer taller, se realiza el segundo taller, que tiene como objetivo verificar la dinámica del proceso, analizar los avances y proponer las medidas correctivas necesarias para mantener el impulso en lo pertinente al camino hacia el logro de las metas asumidas.

**CUADRO 1**  
**CONTENIDO Y CARACTERÍSTICAS DEL TALLER 2**

Objetivo	<p>Evaluar el avance del plan de gestión sobre el ODM seleccionado en el taller Inicial y el cumplimiento de la agenda de compromisos.</p> <p>Evaluar el cumplimiento de la estrategia de extensión a los ODM priorizados.</p> <p>Ajustar y completar la estrategia de extensión para los ODM priorizados en el municipio.</p> <p>Discutir y convenir las medidas correctivas pertinentes para mantener la dinámica del plan de acción.</p> <p>Elaborar el cronograma de gestión para los ODM priorizados, en el horizonte del período de gobierno municipal y del plan de desarrollo municipal (si existe).</p> <p>Proponer los mecanismos para la continuidad y sostenibilidad del proceso, basado en seguimiento a las líneas de acción y en monitoreo a los ODM para el cuatrienio.</p>
Actores	Funcionarios municipales, preferiblemente de la cúpula directiva. Actores claves del territorio, miembros de las mesas de ODM, actores nacionales y de otras instancias que apoyan el proceso.
Duración	2.5 a 3 días
Momento	A los 2 meses del Taller Inicial
Contenido Básico	<p>Presentación de avances del plan de gestión municipal para el ODM incorporado a la agenda de compromisos.</p> <p>Evaluación, discusión y ajustes a los planes de gestión municipal.</p> <p>Revisión y actualización de conceptos y de elementos metodológicos.</p> <p>Presentación de los avances de las mesas de los ODM en las estrategias de extensión.</p> <p>Evaluación, discusión y ajustes a las estrategias de extensión de los ODM priorizados.</p> <p>Evaluación de apoyos supramunicipales (gobiernos nacional y regional).</p> <p>Propuestas para actualización del plan de acción.</p> <p>Elaboración del cronograma y de la agenda de compromisos para el horizonte de gobierno municipal.</p> <p>Mecanismos para el seguimiento y continuidad.</p>
Metodología	Participativa, orientada por los facilitadores del ILPES y basada en mesas de ODM priorizados.
Insumos	<p>Informes de mesas de trabajo de los ODM.</p> <p>Proyectos de soporte a los ODM formulados y en avance.</p> <p>Informes de acompañamiento.</p> <p>Agenda de compromisos del taller anterior.</p> <p>Planes, programas y proyectos locales.</p>
Productos Inmediatos	<p>Cuadro de evaluación de avance por mesas de ODM priorizados.</p> <p>Metas actualizadas para los ODM priorizados.</p> <p>Cuadro de medidas y acciones correctivas.</p> <p>Programa de trabajo para el período siguiente.</p> <p>Agenda de compromisos actualizada.</p> <p>Cuadro de políticas públicas de apoyo a los ODM priorizados.</p>

Fuente: Elaborado por el autor.

El contenido, el alcance y la metodología del segundo taller se especificarán con base en los resultados y alcances del taller de Iniciación.

## **XI. Sistema de educación a distancia**

El sistema de educación a distancia persigue dos objetivos esenciales:

- Facilitar el acceso de los diferentes actores del desarrollo local interesados en fortalecer sus competencias para intervenir en procesos municipales de avance en los ODM.
- Propiciar condiciones de trabajo colaborativo entre protagonistas del desarrollo local, especialmente entre quienes pertenecen a instituciones de diferentes niveles de gobierno, ubicadas en diferentes lugares de su país, interesadas en complementar esfuerzos para avanzar en los ODM territoriales.

El enfoque y el contenido básico de los cursos a distancia son similares a los de los talleres presenciales, dado que en ambos se pretende auspiciar la misma lógica de intervención: capacitación-acción.

Como material de apoyo para el curso se efectuará la adecuación de la guía metodológica del curso presencial.

**CUADRO 2**  
**BASES PARA EL DISEÑO DEL CURSO A DISTANCIA**

Nombre del curso	Municipalización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Fortalecimiento de las capacidades a nivel local y diagnóstico del cumplimiento.
Fecha de realización	
Fecha última de inscripción	
Unidad encargada	Área de desarrollo local y regional.
Horas	50-60
Modalidad de enseñanza	Curso a distancia 100%.
Naturaleza del curso	
Modalidad de trabajo	Colaborativa.
Relación alumnos/tutor	
Estructuración del curso	
Medios de aprendizaje	
Diseño instruccional	
Diseño gráfico	
Diseño contenidos	
Revisor	
Valor matrícula	
Tutores	
Apoyo administrativo	
Objetivo del curso	Fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios de gobiernos subnacionales para incorporar los objetivos de desarrollo del milenio en los planes locales y territoriales de desarrollo.
Objetivos específicos	<p>Al término del curso los alumnos serán capaces de:</p> <p>Comprender la importancia de los ODM.</p> <p>Identificar y manejar los elementos básicos acerca de la Metodología de Diagnóstico a nivel municipal.</p> <p>Identificar las disparidades territoriales que al interior de los países dificultan el cumplimiento de los compromisos nacionales respecto de los ODM.</p> <p>Entender el funcionamiento institucional de los municipios respecto a sus políticas sociales vinculado a los ODM.</p> <p>Realizar un diagnóstico nacional-local en materia de ODM.</p> <p>Aplicar los conocimientos metodológicos en función de la realidad en que se encuentra inmerso el alumno.</p>
Público objetivo	Profesionales del sector público, de ONG y de universidades; y personas comprometidas con procesos dirigidos al cumplimiento de metas territoriales de los ODM.
Cursos similares en el mercado	
Módulos (tentativo)	<p>Módulo de apresto:</p> <p>Módulo 1: Los ODM</p> <p>Módulo 2: Diagnóstico ODM país/municipio</p> <p>Módulo 3: Mapa de actores y formulación de acciones para avanzar en los ODM</p> <p>Módulo 4: Análisis institucional frente a los ODM</p> <p>Módulo 5: Formulación de líneas de acción</p> <p>Módulo 6: La Agenda para los ODM municipales</p>
Convocatoria curso	Abierta.

\*Información parcial y tentativa, sujeta a los ajustes derivados del contenido presencial. Los renglones en blanco se definirán cuando se inicie la etapa de desarrollo de cada curso.

## Bibliografía

---

- Candia Baeza, David (2011), "Metodología para el diagnóstico del cumplimiento en los compromisos nacionales de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel municipal", *serie Desarrollo Territorial* (LC/L.3316-P), CEPAL, abril, Santiago de Chile.
- CEPAL-Naciones Unidas (2010), "Objetivos del Milenio. El Progreso en América Latina y el Caribe hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Desafíos para lograrlos con igualdad" (LC/G.2460), Publicación de las Naciones Unidas, agosto, Santiago de Chile.
- GTZ-CERCAPAZ (2009), "Generalidades para la organización y construcción de metodología participativa municipal para el seguimiento a los avances de los ODM". Mesas de trabajo del equipo ciudadano y el comité municipal para el seguimiento sectorial de los ODM, Bogotá, [www.iprc.org.co](http://www.iprc.org.co).
- Materiales nacionales sobre planes de acción y seguimiento para ODM municipales (aportados por los participantes).
- Martino Tanaka, Giselle Megumi (2011), "Informe de Consultoría: Estudio de Profundización de los ODM en el País y en los municipios seleccionados". CEPAL-ILPES, junio, Brasil.
- Ruiz Durán, Clemente (2011), "Informes nacionales del PNUD y de organismos de planificación y evaluación sobre el avance de los ODM en el país", México.
- PNUD, "Objetivos de Desarrollo del Milenio". [www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml](http://www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml).
- PNUD – GTZ - Colnodo (2009), "Ocho pasos para el seguimiento participativo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el Municipio", Bogotá. [www.iprc.org.co](http://www.iprc.org.co).



- PNUD-Argentina, “Puesta en marcha de estrategias locales para el alcance de los ODMs con una perspectiva de derechos humanos”, [www.undg.org/getDocument.cfm?Area=JointProgrammes](http://www.undg.org/getDocument.cfm?Area=JointProgrammes).
- PNUD-Nicaragua, “Programa Fortalecimiento a la Gobernabilidad Local para alcanzar los ODM”, [www.gobernabilidaddemocratica-pnud.org/.../1292617870nicaragua](http://www.gobernabilidaddemocratica-pnud.org/.../1292617870nicaragua).
- Quiroga, Rayén (2007), “Propuesta regional de indicadores complementarios al Objetivo de Desarrollo del Milenio 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente”, *serie Estudios Estadísticos y prospectivos* (LC/L.2746-P/E), CEPAL, mayo.
- Sanín Ángel, Héctor (1994), “Guía metodológica general para la preparación y evaluación de proyectos de inversión social”, Santiago, CEPAL-ILPES.
- \_\_\_\_ (2009), “El Marco Lógico, instrumento para la formulación de proyectos de inversión pública”, Santiago, CEPAL-ILPES.
- Silva, Iván (2003), “Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local”, *serie 42 Gestión Pública*, Santiago, CEPAL-ILPES.
- Villatoro, Pablo (2007), “Hacia la ampliación del segundo Objetivo del Milenio. Una propuesta para América Latina y el Caribe”, *serie Políticas Sociales* (LC/L.2712-P/E), CEPAL, abril.
- Zapata, Daniela (2007), “Transversalizando la perspectiva de género en los Objetivos de Desarrollo del Milenio”, *serie Estudios Estadísticos y Prospectivos* (LC/L.2764-P/E), CEPAL, julio.

## **Anexos**

---

## Anexo 1

### Instrumentos para los talleres presenciales

#### CUADRO A1 CUESTIONARIO DE ENTRADA

---

1. ¿Recuerda usted cuántos y cuáles son los Objetivos del Milenio (ODM)?

Por favor, enuncie los que recuerde:

---

2. ¿Recuerda algunas de las metas propuestas en la declaración universal de los ODM?

Por favor, mencione alguna(s) que recuerde:

---

3. ¿Sabe usted si están incorporados los ODM en la agenda de gobierno de su municipio o en el plan de desarrollo municipal?

¿Cuáles?

---

#### Cuestionario de salida

---

1. ¿Cuál es la importancia de "municipalizar los ODM"?:

---

2. Cuáles son las limitaciones para que el municipio se pueda responsabilizar por sus ODM?

---

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 2

Sobre un tablero, cada participante coloca el distintivo de color (verde-amarillo-rojo) según su apreciación sobre el estado de avance en los ODM:

**CUADRO A2  
CUESTIONARIO DE ENTRADA**

País: \_\_\_\_\_

A. ¿Sabe usted cómo se encuentra el país en el avance de las metas de los Objetivos del Milenio (ODM) 1 a 8?		Estado de avance.		
ODM	Nombre	Verde	Amarillo	Rojo
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Nombre del municipio: \_\_\_\_\_

B. ¿Sabe usted cómo se encuentra su municipio respecto del país en el avance de las metas de los Objetivos del Milenio (ODM) 1 a 8?		Estado de avance.		
ODM	Nombre	Verde	Amarillo	Rojo
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Verde	Alto
Amarillo	Medio
Rojo	Bajo

C. ¿Sobre cuáles de los Objetivos del Milenio (ODM) considera usted que se puede incidir con gestiones desde el municipio?		
ODM	Nombre	Marque X
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 3

**CUADRO A3  
MATRIZ DE ACCIONES PARA AVANZAR EN EL ODM SELECCIONADO**

ODM seleccionado:		
Meta seleccionada:		
Objetivo focalizado:		
Acciones	Competencias	Actores
Políticas públicas		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		
Planes		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		
Proyectos específicos		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		
Gestión		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 3.1

**CUADRO A4**  
**MATRIZ DE ACCIONES PARA AVANZAR EN EL ODM SELECCIONADO - EJEMPLO**

ODM seleccionado:	Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.	
Meta seleccionada:	Meta 7C: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas sin acceso sostenible al <b>agua potable</b> y a servicios básicos de saneamiento.	
Objetivo focalizado:		
Acciones	Competencias	Actores
<b>Políticas Públicas</b>		
1. El sector privado puede prestar servicios de provisión de agua potable, bajo la reglamentación y supervisión del Estado.	Nacional	Comisión Nacional de regulación del agua Superintendencia de servicios Públicos. Empresas de AP gestionadas por agentes privados.
2. Todos los distritos del municipio, independientemente de su localización, cota y topografía, tienen derecho al servicio de agua potable.	Municipal	Oficina de planificación Empresa municipal de aguas
<b>Planes</b>		
1. Aprovechar para el municipio el plan departamental de agua y saneamiento	Nacional (Fomento) Departamental (Gestión)	Vice ministerio de agua y saneamiento Dirección departamental de aguas
2. Formular un plan de acueductos vecinales	Municipal	Alcaldía Oficina de planificación Secretaría de hacienda
<b>Proyectos específicos</b>		
1. Ampliar el acueducto municipal	Municipal	Alcaldía Secretaría de planificación Empresa municipal de aguas
2. Construir el acueducto rural	Municipal	Alcaldía Vecinos de la comunidad rural
<b>Gestión</b>		
1. Disminución de las tarifas de instalación	Municipal	Empresa municipal de aguas
2. Efectuar una concesión de servicios de agua potable a agentes privados	Nacional	Comisión nacional de regulación del agua Superintendencia de servicios públicos.

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 4

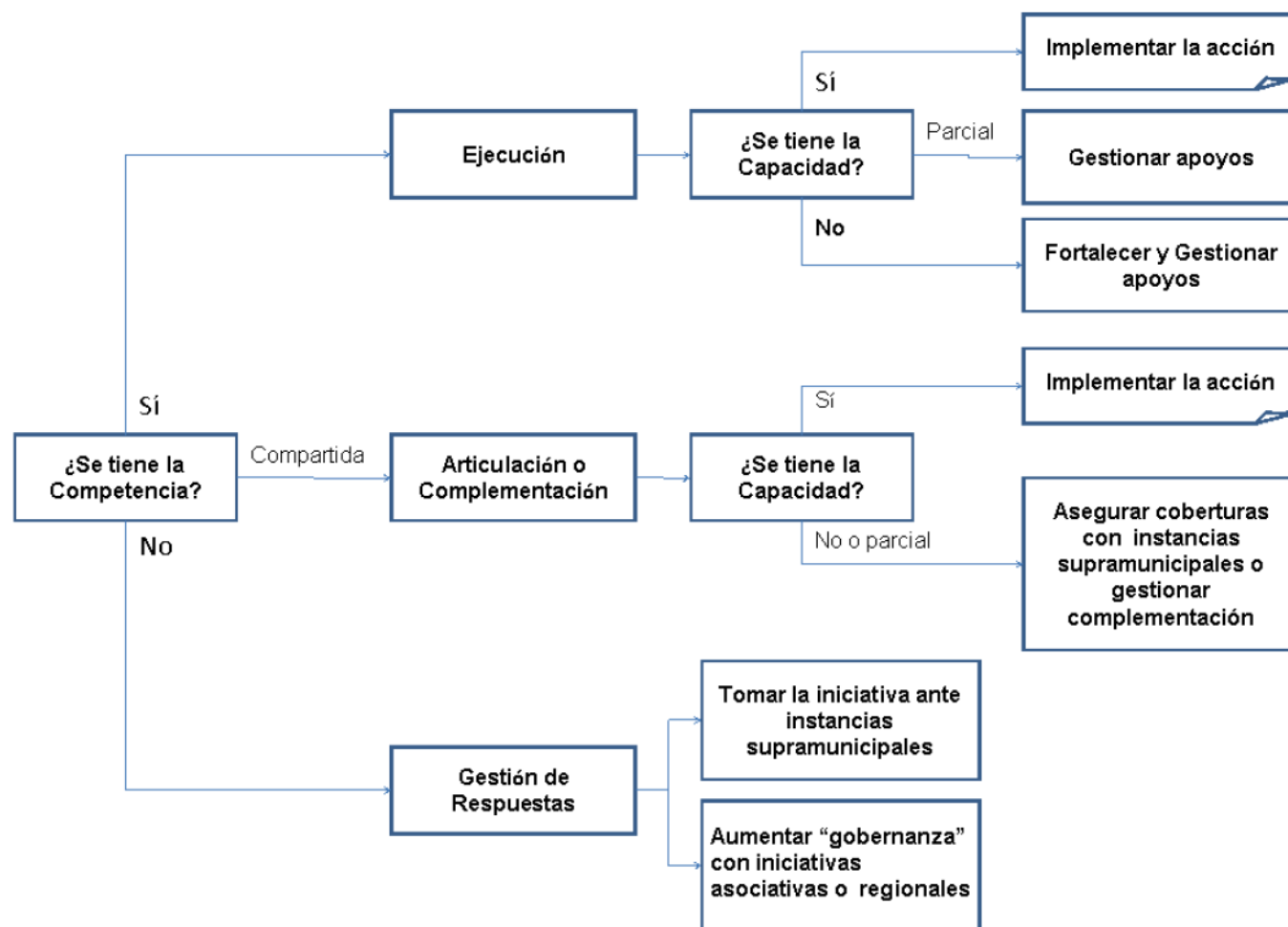
### CUADRO A5 CUESTIONARIO DE ENTRADA: MIRADA AL PANORAMA NACIONAL-TERRITORIAL SOBRE GESTIÓN DE LOS ODM

Situaciones de los países que han suscrito los compromisos para el cumplimiento de los ODM. Analice las siguientes premisas y diga cuáles se aproximan más a la realidad de su país o de su territorio (encierre el número con un círculo).
Existe un grupo de países que están en claro proceso de cumplir los compromisos ( ). Y un segundo grupo de países que están en dificultades para cumplir dichos compromisos ( ) (Marque X).
Se observa una persistente y profunda disparidad regional en el cumplimiento de los compromisos de los ODM. En los países analizados, se encuentran asimetrías territoriales en el logro de las metas, aún en países avanzados en el cumplimiento de los compromisos a nivel nacional.
Se debe tener presente que casi todos los países han designado organismos nacionales, apoyados en la mayoría de los casos por el PNUD, para "hacerle seguimiento" a los ODM.
Se producen informes sobre los resultados observados. Sin embargo, en muchos países estas son instancias puramente formales, dependientes de algún organismo gubernamental, sin la deseable coordinación de diagnóstico y políticas, y que no permean hacia los niveles subnacionales, especialmente el municipal.
Hay un extendido desconocimiento a nivel de los gobiernos locales de los compromisos adquiridos por el país, incluso en lo que significan los ODM.
La asignación de responsabilidad sobre el seguimiento no está correspondida con la asignación explícita de responsabilidades para el logro individualizado de los ODM.
Faltan estrategias explícitas en algunos gobiernos nacionales y, cuando existen, no se reflejan en responsabilidades de gestión.
Frente a los ODM los gobiernos territoriales andan sueltos. No se ven los gobiernos locales suficientemente comprometidos. En consecuencia, no se ven las asignaciones de responsabilidades locales frente a los ODM.
Tal vez con excepción del Objetivo No. 8 (Fomentar una alianza mundial para el desarrollo), ninguno de los ODM puede ser logrado exclusivamente y de manera integral por la acción de los gobiernos nacionales, sin la intervención decidida de los gobiernos regionales y locales.
Como los gobiernos municipales no tienen incorporados los ODM a sus estrategias de desarrollo ni a sus agendas, no existen, visto desde la perspectiva de derechos, agentes que los hagan "exigibles" a nivel territorial.
Como expresión de estas asimetrías, los ODM dependen esencialmente de la intervención de los gobiernos nacionales y de la focalización geográfica de la inversión pública, ejecutada en buena parte por instituciones nacionales.
Muchos gobiernos locales desconocen los compromisos de su país sobre los ODM, y tampoco tienen el diagnóstico de su situación territorial.

Fuente: Elaborado por el autor.



**DIAGRAMA A1**  
**ÁRBOL DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES**



Fuente: Elaborado por el autor.

**CUADRO A6  
MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

ODM seleccionado:		
Meta seleccionada:		
Objetivo focalizado:		
Acción:	Actores:	Entidad responsable:
Fortalezas	Debilidades	Medidas para fortalecimiento o apoyo
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
4.	4.	
5.	5.	

Fuente: Elaborado por el autor.

Las acciones para fortalecimiento o apoyo se proponen para corregir las debilidades. Las fortalezas ofrecen una idea del potencial que se puede aprovechar para hacer más eficientes y eficaces las propuestas para avanzar en las metas de los ODM seleccionadas.

Ejemplos de acciones para fortalecimiento o apoyo pueden ser:

- Reestructuración
- Recursos financieros
- Crédito
- Capacitación
- Asistencia técnica
- Recursos tecnológicos y equipos

La matriz de fortalezas y debilidades se aplica solamente para las acciones en las cuales el municipio tiene la competencia total o compartida.

Se aplica una matriz para cada acción, referida al contexto de actores y a la entidad responsable por la ejecución:

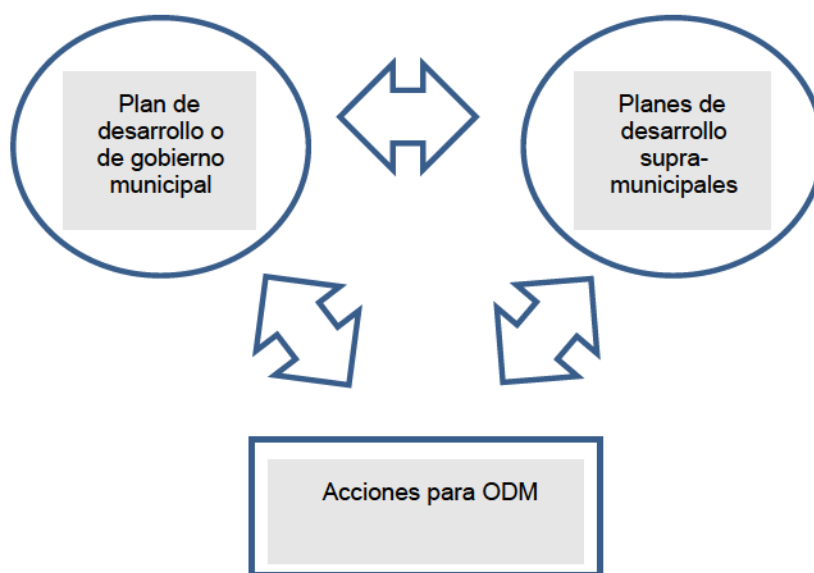
## Anexo 4.1

### Matriz de Fortalezas y Debilidades

*Verificación: Cruce del cuadro de acciones con el PDM/PGM\*, y con los planes de desarrollo supramunicipal*

- Ubicar los puntos de coincidencia para fortalecer la estrategia de gestión
- Examinar vacíos o no correspondencias, con el fin de proponer su inclusión
- Conciliar los planes territoriales entre sí y con los nacionales.

**DIAGRAMA 4  
FEEDBACK ENTRE PDM, PGM Y ACCIONES PARA ODM**



Fuente: Elaborado por el autor.

\*PDM/PGM: Plan de Desarrollo Municipal/ Plan de Gestión Municipal

Del anterior examen se pueden derivar acciones o propuestas de gestión adicionales a las derivadas del árbol de objetivos y de la MFD.

Además, los puntos de coincidencia con los planes deben ser aprovechados para justificar las acciones orientadas a fortalecer las estrategias de gestión.

## Anexo 5

**CUADRO A7  
MATRIZ DE GESTIÓN MUNICIPAL**

ODM seleccionado:		
Meta seleccionada:		
Objetivo focalizado:		
Acción a cargo del municipio	Entidad responsable en el municipio	Persona responsable
Políticas públicas		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		
Planes		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		
Proyectos específicos		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		
Gestión		
Acción 1		
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4		

Fuente: Elaborado por el autor.

### Anexo 5.1: Matriz de gestión municipal (continuación)

En la matriz de gestión municipal se pueden especificar tres tipos de acciones:

- De ejecución directa por el municipio, dado que se trata de órbitas de intervención en las cuales la entidad municipal tiene la competencia y la capacidad para actuar.
- De solicitud de apoyo, en las cuales el municipio tiene la competencia pero no la capacidad suficiente para asegurar el resultado.
- De gestión hacia el ámbito supramunicipal (nacional, intermedio), en el cual el municipio no dispone de la competencia y debe tomar la iniciativa para lograr las respuestas pertinentes.

### Anexo 5.2: Agenda de compromisos post-taller

- Poner en marcha el plan de acción para avanzar en el ODM seleccionado.
- Extender la estrategia a los otros ODM priorizados, o a los que se convengan con el alcalde.
- Elaborar el plan de seguimiento de la agenda de compromisos.

Estos tres puntos de la agenda serán el eje del contenido del segundo taller: Extensión de ODM y seguimiento.





NACIONES UNIDAS

Serie

C E P A L

manuales

## Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en

[www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)

70. Manual de capacitación y fortalecimiento institucional para impulsar procesos territoriales en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Héctor Sanín Ángel, (LC/L.3525-P), No de venta: S.11.G.38 (US\$ 15.00), 2012.
69. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Marianela Armijo (LC/L.3317-P), N° de venta: S.11.G.38 (US\$ 15.00), 2011.
68. Formulación de programas con la metodología de marco lógico (LC/L.3317-P), N° de venta: S.11.II.G.36, (US\$ 15.00), 2011.
67. Censo intercensal de población y vivienda (LC/L.3301-P), N° de venta: S.11.II.G.22, (US\$ 15.00), 2011.
66. Manual del usuario del Observatorio de Comercio e Integración de Centroamérica, José Durán Lima, Andrés Yáñez y Mariano Álvarez (LC/L.3289-P), N° de venta: S.11.II.G.11, (US\$ 15.00), 2011.
65. Gasto social: modelo de medición y análisis para América Latina y el Caribe (LC/L.3170-P), N° de venta: S.09.II.G.145, (US\$ 15.00), 2010.
64. Meta evaluación en sistemas nacionales de inversión pública, Juan Francisco Pacheco (LC/L.3137-P), N° de venta: S.09.II.G.113 (US\$ 15.00), 2009.
63. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile, Eduardo Contreras (LC/L.3087-P), No de venta: S.09.II.G.73 (US\$ 15.00), 2009.
62. La economía de los ingresos tributarios. Un manual de estimaciones tributarias, Fernando R. Martín (LC/L.3047-P), No de venta: S.09.II.G.49 (US\$ 15.00), 2009.
61. Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible en países de América Latina y el Caribe, Rayén Quiroga Martínez (LC/L.3021-P), No de venta: S.09.II.G.45 (US\$ 15.00), 2009.
60. Directrices para la elaboración de módulos sobre envejecimiento en las encuestas de hogares, CELADE (LC/L.2969-P), N° de venta: S.08.II.G.81, (US\$ 15.00), 2008.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: [publications@cepal.org](mailto:publications@cepal.org).

Nombre: .....

Actividad: .....

Dirección: .....

Código postal, ciudad, país: .....

Tel.: ..... Fax: ..... E. Mail: .....