

Proyecto de Desarrollo de Capacidades para la Eficiente Planificación y Gestión de Desarrollo Territorial de la Provincia de Dajabón

Informe Final

Diciembre, 2015

Agencia de Cooperación Internacional del Japón
(JICA)

IC Net Limited

IL
JR
15-103

Índice

Cuadro / Figura / Foto	iii
Sigla	v
1. Descripción General del Proyecto	1
(1) Antecedentes	1
(2) Proceso del Cambio del Diseño del Proyecto al Inicio	3
(3) Objetivo de la Ejecución del Proyecto	5
2. Actividades	5
(1) Flujo General de las Actividades del Proyecto	5
(2) Actividades Realizadas en el Primer Año	5
① Comprender la situación actual	5
② Formación de Consejos Municipales de Desarrollo (CMD)	7
③ Formulación de Planes Municipales de Desarrollo	8
④ Formulación de los proyectos de desarrollo basada en los PMD	10
⑤ Desarrollo de la alianza entre municipalidades	11
⑥ Apoyo a la implementación de los PMD (gestión de presupuestos para su ejecución) ..	12
⑦ Análisis de la distribución de roles(análisis de las funciones del SNPIP)	13
⑧ Coordinación con las instituciones relacionadas	16
⑨ Apoyo a la ejecución de proyectos	18
⑩ Revisión de los PMD, evaluación del nivel de implementación y actualización de los listados de proyectos de desarrollo	19
⑪ Elaboración de proyectos provinciales (parte del Plan Provincial de Desarrollo)	20
⑫ Revisión de medio tiempo del Proyecto DECADA	21
(3) Actividades Desarrolladas en el segundo Año del Proyecto	24
① Cambio del régimen operativo del Proyecto	24
② Análisis y fortalecimiento de las capacidades de los municipios y la provincia en la formulación de los planes de desarrollo, gestión de presupuestos y capacidad de manejo de los proyectos de desarrollo	27
③ Explicación de la necesidad de formular los Planes de Desarrollo Municipal y Provincial	29
④ Apoyo a la conformación de los CMD en los municipios objeto	30
⑤ Apoyo a la elaboración de los PMD a través de los CMD	31
⑥ Apoyo a la elaboración del Plan Anual de proyectos de inversión pública	32
⑦ Apoyo a la ejecución de los proyectos por ayuntamiento	32

⑧ Apoyo a la conformación del CPD en la Provincia de Dajabón	33	
⑨ Apoyo la formulación del Plan Provincial de Desarrollo, con su lista de proyectos prioritarios	35	
⑩ Apoyo al monitoreo para los proyectos ejecutados por ayuntamiento	35	
⑪ Elaboración de la “guía práctica de desarrollo territorial” que resume los resultados de las actividades del proyecto	36	
⑫ Posición que representa el Resultado 2 en la verificación de las funciones del SNPIP ·	37	
⑬ Acciones implementadas por el sector turismo para la formulación de las estrategias de desarrollo territorial	39	
⑭ Acciones implementadas por el sector agropecuario para la formulación de las estrategias de desarrollo territorial	41	
⑮ Acciones implementadas por el sector de coordinación de políticas sociales para la formulación de las estrategias de desarrollo territorial ···	43	
⑯ Finalizar los Materiales y Manuales para todos los procesos verificados (Formulación de los PMD, ejecución y monitoreo de los Proyectos)	45	
⑰ Celebración del seminario para compartir los resultados generales del Proyecto	48	
⑱ Evaluación Final del Proyecto	48	
⑲ Actividades realizadas después de la evaluación final del Proyecto	51	
⑳ Celebración del 6to Comité de Coordinación Conjunta (CCC)	53	
㉑ Dar seguimiento a las recomendaciones de la evaluación final y el nivel de alcance general del Proyecto	55	
3. Tareas Identificadas, Medidas Ingeniadas y Lecciones Aprendidas		
Relativo a la Gestión del Proyecto (Régimen y Métodos de Ejecución, etc.)	57	
(1) Lo más Necesario y Fundamental es Fortalecer la Iniciativa Propia en el Territorio	58	
(2) Ensayo y Errores en la Búsqueda de los Mejores Métodos y el Desarrollo de una Relación de Confianza	61	
(3) Utilizar Estratégicamente Terceras Instituciones para Facilitar o Fortalecer la Alianza entre las Instituciones Públicas	63	
4. Nivel de Alcance del Objetivo del Proyecto		65
5. Recomendaciones para el Logro del Objetivo Superior		66
(1) Como Interpretar el Objetivo Superior del Proyecto	66	
(2) Resultados del Proyecto Aplicables para el Logro del Objetivo Superior y las Problemáticas Identificada	67	
(3) Acciones a Implementarse hacia el Logro del Objetivo Superior (propuesta)	69	

① Abordaje (idea) acerca de la solución de los “retos y desafíos”	
	hacia el logro de la meta final..... 69
② Visión para la expansión territorial	69
③ Selección de los sectores para promover la colaboración inter-institucional	70
④ Metodología de expansión regional.....	70
⑤ Metodología de formulación de Planes Estratégicos Sectoriales	71
⑥ Régimen de ejecución (propuesta)	73

Cuadro

Cuadro 1 : Situación de los Indicadores de la PDM (Al inicio del Proyecto).....	7
Cuadro 2 : Visiones de Desarrollo Municipal de los Cinco Municipios de la Provincia de Dajabón ..	9
Cuadro 3 : Imágenes Municipales Establecidas por los Habitantes y Sus Fundamentos	28
Cuadro 4 : Número de Proyectos Ejecutados por Cada Municipio (Hasta noviembre, 2015)	33
Cuadro 5 : Avances de los Indicadores de la PDM	65

Figura

Fig.1 : Ingreso Nacional Bruto per Cápita y Evolución del Índice de Pobreza	1
Fig.2 : Flujo General de las Actividades del Proyecto (versión original)	4
Fig.3 : Área de acción del Proyecto modificada por la Revisión de Medio Tiempo	4
Fig.4 : 4 Ejes Estratégicos y Temas Establecidos por el Proyecto	8
Fig.5 : Proceso de Formulación de la Visión y Estrategia de Desarrollo Municipales	9
Fig.6 : Posición de las Mesas Técnicas Sectoriales en el Nivel Central y Local	17
Fig.7 : Tres Enfoques para la Implementación de los Proyectos de Desarrollo en los Municipios ..	18
Fig.8 : Ejemplo de la Modificación del Listado de Proyectos de Desarrollo	
	para mostrar sus avances
	19
Fig.9 : Esquema Conceptual del SNPIP	26
Fig.10 : Alcance de las intervenciones del Proyecto	
	(antes y después de modificación visualizadas en el esquema conceptual del SNPIP
	27
Fig.11 : Reconfirmación de la función del CMD y Funciones actuales de los CMD (Monitoreo) ..	30
Fig.12 : Estructura Conceptual del Consejo Provincial de Desarrollo y Consejo Ampliado	34
Fig.13 : Flujograma para Eficiente Uso de la Guía Práctica de Desarrollo Territorial	36
Fig.14 : Formulación del PMD, utilizando los enfoques que ponderan	
	los roles de los actores locales
	36
Fig.15 : Relación entre 4 Pasos Básicos y 2 Métodos de Desarrollo Territorial	36
Fig.16 : Componentes de la Guía Práctica de Desarrollo Territorial Basada	
	en la Experiencia del Proyecto
	37

Fig.17 : Situación actual del SNPIP y el ámbito de acción actual del Proyecto	37
Fig.18 : Coherencia estratégica desde políticas superiores del Estado hasta los Planes Estratégicos Regionales y los roles de las tres direcciones del MEPyD	39
Fig.19 : Portada y muestra del contenido del Plan Estratégico Sectorial (Turismo) de Dajabon	40
Fig.20 : Índice de la “Estrategia Metodológica para la Reducción de la Pobreza en la Zona Fronteriza” elaborado por el Proyecto DECADA, conjuntamente con el GCPS	44
Fig.21 : Estructura de la Guía para la Conformación de Mesas para el Desarrollo Territorial	46
Fig.22 : Flujograma de Manejo de las Mesas Técnicas Sectoriales	47
Fig.23 : Crecimiento de la Deuda Externa y la proporción dentro del Presupuesto Nacional	57
Fig.24 : Imagen de la Expansión Territorial en la Región Cibao Norte.....	71
Fig.25 : Proceso de Formulación de Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial de la Región Cibao Norte	72
Fig.26 : Una idea de Régimen de Ejecución del Proyecto en el territorio, Tomando en cuenta el régimen actual	73

Foto

Foto 1 : Taller de presentación de los Planes Municipales de Desarrollo	8
Foto 2 : Reunión Pública para la presentación de los PMD	30

Sigla

CMD	Consejo Municipal de Desarrollo
CPD	Consejo Provincial de Desarrollo
C/P	Contraparte
DGDES	Dirección General de Desarrollo Económico Social
DGDF	Dirección General de Desarrollo Fronterizo
DGODT	Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
DGIP	Dirección General de Inversión Pública
DIGEPRES	Dirección General de Presupuesto
FEDOMU	Federación Dominicana de Municipios
GCPS	Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
MA	Ministerio de Agricultura
MAP	Ministerio de Administración Pública
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
OMPP	Oficina Municipal de Planificación y Programación
PEI	Plan Estratégico Institucional
PES	Plan Estratégico Sectorial
PET	Plan Estratégico Territorial
PNPIP	Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública
PNPSP	Plan Nacional Plurianual de Sector Pública
SIGEF	Sistema de Gestión Financiera
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SNPIP	Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública

1. Descripción General del Proyecto

(1) Antecedentes

Desde la década de los noventa, la República Dominicana ha mantenido un gran crecimiento económico y el Ingreso Nacional Bruto per cápita, que era de 2,630 dólares en 2000, llegó a los 3.000 dólares en 2006, sobrepasó a 5,000 dólares en 2010 y finalmente, alcanzó a 6,000 dólares en 2014. Este crecimiento se debe al desarrollo de las industrias terciarias, principalmente del turismo. Sin embargo, muchas de estas industrias terciarias son de capitales extranjeros y su crecimiento no está vinculado al desarrollo de las industrias domésticas, por lo que la contribución de las mejoras de los indicadores macroeconómicos ha sido muy limitada en la economía doméstica. Por el contrario, las industrias primarias representadas por la agricultura, ganadería, silvicultura, por ejemplo, han seguido al curso de la decadencia. Esta situación ha acelerado la emigración desde la zona rural a la urbana y al exterior y trajo como consecuencia, mayores disparidades regionales y desigualdad social entre los pobres y ricos. Esta tendencia es más notoria en la zona fronteriza que comparte con la República de Haití.

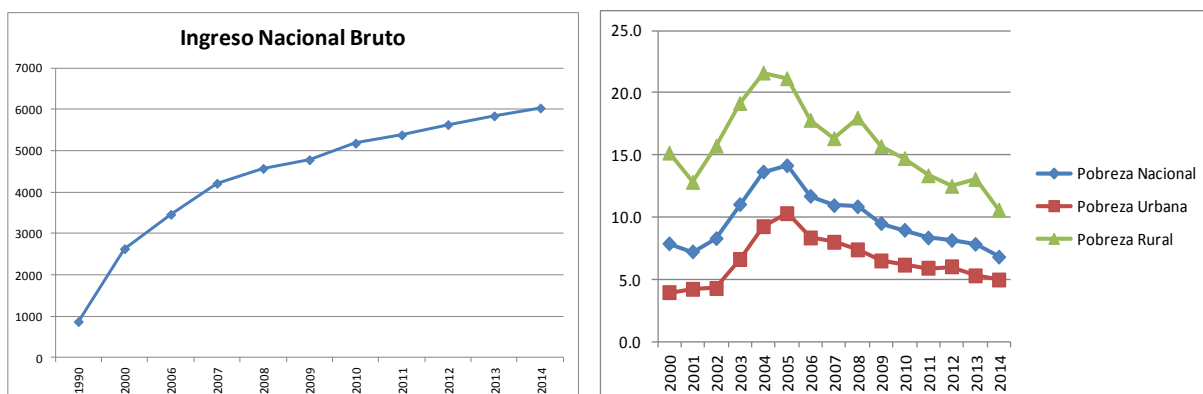


Fig. 1 : Ingreso Nacional Bruto per Cápita y Evolución del Índice de Pobreza

Considerando esta situación y con la finalidad de promover un desarrollo eficiente de la nación y corregir las disparidades sociales dentro del país, el gobierno emprendió las acciones para la revisión de procedimientos y la reforma organizativa y funcional de los organismos de administración pública. Hablando concretamente, con la promulgación de la Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, se definieron claramente los roles de los gobiernos locales y se estableció que los gobiernos municipales formularían los planes de desarrollo locales. Además, mediante la Ley No. 170-07 que instituye el Presupuesto Participativo, se fomenta la participación activa de los ciudadanos en la formulación de los planes de desarrollo municipales. Con la promulgación de la Ley No. 498-06 del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, se dispone con carácter obligatorio, el establecimiento de los Consejos de Desarrollo en los diferentes niveles territoriales (regional, provincial y municipal) y se estableció un mecanismo para poder canalizar y reflejar las

necesidades identificadas por los residentes locales, en los Planes Regionales de Desarrollo que formulan los ministerios e instituciones sectoriales, de modo que se garantice la vinculación entre las políticas nacionales superiores, planes estratégicos institucionales y planes de desarrollo regionales. A través del proceso que se describió, ya se estableció un marco legal en el cual el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) asume la responsabilidad de coordinación general en el proceso de formulación y ejecución de las políticas y planes de desarrollo nacionales.

El marco regulatorio descrito anteriormente se ha establecido entre 2006 y 2007 y el año siguiente se han promulgado las leyes sucesivamente, sin embargo, su implementación no ha avanzado eficientemente ni a nivel central ni local. Una de las razones es la falta de la capacidad de gestión de los gobiernos locales, especialmente, de municipios pequeños. Una gran parte de los municipios de las zonas rurales, incluyendo los municipios fronterizos, tienen una población de menos de 10,000 habitantes, y no son pocos, los ayuntamientos que tienen sólo algunos empleados. Por otra parte, se cambia la mayoría del personal de los ayuntamientos municipales cuando se cambia el alcalde a consecuencia de las elecciones que se celebran cada cuatro años, por lo que se hace difícil acumular conocimiento y experiencia a nivel de los ayuntamientos. Además, es casi nula la capacitación al personal del gobierno municipal para fortalecer la capacidad de la formulación y ejecución de los planes de desarrollo y no se pueden formular ni ejecutar los planes de desarrollo municipal a mediano y largo plazo que reflejen las necesidades de sus residentes y en consecuencia, los gobiernos locales tienen dificultades para brindar servicios públicos de alta calidad y eficiencia.

Por otra parte, legalmente se contempla la asignación del 10 % del Presupuesto Nacional a los gobiernos locales, sin embargo, los montos asignados son establecidos en base al número de habitantes, por lo que los pequeños municipios reciben pocos presupuestos. En adición, el porcentaje real del total de las subvenciones municipales está muy por debajo de la cuota regulada legalmente (10 %) , por lo tanto la situación financiera de los gobiernos locales es bastante crítica. El presupuesto de los gobiernos locales se utiliza principalmente para cubrir los gastos administrativos y no se destina prácticamente nada a los proyectos de inversión pública.

Tomando en cuenta esta precariedad que afecta seriamente a los municipios y con el objetivo de promover un uso más efectivo de los presupuestos municipales y la provisión de servicios públicos con mayor efectividad a los ciudadanos, el gobierno dominicano solicitó la asistencia del gobierno del Japón para la ejecución del “Proyecto de Desarrollo de Capacidades para la Eficiente Planificación y Gestión de Desarrollo Territorial de la Provincia de Dajabón” con el propósito de fortalecer las capacidades de formulación e implementación de los planes de desarrollo de las municipalidades y crear un mecanismo de soporte sostenible.

El presente Proyecto escogió como área de ejecución, la provincia de Dajabón ubicada en la región fronteriza y con un alto grado de pobreza, pero se valoró su alta potencialidad del crecimiento económico con la existencia del mercado bi-nacional que comparte con el vecino país Haití. El Proyecto inició, teniendo como principal objeto, los ayuntamientos municipales de la provincia de Dajabón, con el propósito de elevar las capacidades de formulación y ejecución de los Planes Municipales de Desarrollo con participación comunitaria y crear un mecanismo de gestión de fondos o presupuestos para la ejecución de los proyectos de desarrollo con inversión pública, como una manera de apoyar la formulación de los planes de desarrollo a mediano plazo que reflejen las necesidades de los habitantes locales, garantizar los presupuestos para su ejecución e implementación de dichos planes.

Por otro lado, en la Ley No. 498-06 del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública se han organizado cuatro niveles de gestión, “gobierno central – regiones – provincias – gobiernos locales (municipios y distritos municipales)”, sin embargo, la estructura de administración pública consta solo en dos niveles, “gobierno central” y “gobiernos locales”. En vista de que las regiones y provincias no tienen estructuras (funciones) públicas, el sistema de administración pública funciona en dos niveles, gobierno central y gobiernos locales, por lo que, en el presente proyecto, a principio, se suponía desarrollar actividades del Proyecto en colaboración de la Mancomunidad de la provincia de Dajabón (Se refiere a la asociación conformada por los alcaldes de todos los municipios y distritos municipales de la provincia de Dajabón) para buscar soluciones a los problemas o temáticas comunes entre los municipios o los que exceden los límites territoriales de un municipio.

(2) Proceso del Cambio del Diseño del Proyecto al Inicio

El Proyecto empezó en febrero del 2012 y a principio se contemplaba seleccionar tres de los cinco municipios de la Provincia de Dajabón y apoyar la formulación y ejecución de los planes de desarrollo de los municipios seleccionados con la intención de fortalecer las capacidades de gestión de desarrollo territorial mediante la asistencia técnica proporcionada. Se esperaba que la Mancomunidad de la Provincia de Dajabón adquiriera la experiencia de los tres municipios intervenidos directamente por el Proyecto y se encargara de aplicar los conocimientos y prácticas a los dos municipios restantes después del término del Proyecto. Esta era la manera de intervención visualizada en el diseño original del Proyecto para el fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión de los planes de desarrollo municipal a escala provincial. Cuando se inició el Proyecto, el equipo visitó todos los municipios y explicó el diseño del Proyecto, incluyendo el concepto de intervención descrita anteriormente, a los alcaldes y los representantes relacionados. En esa ocasión, las autoridades locales de todos los cinco municipios manifestaron su interés de que se incluyeran todos los municipios en el área de ejecución del Proyecto. El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) , que es la contraparte (C/P) del Proyecto, también hizo la

misma petición tanto al Proyecto como a la JICA. En atención a la misma, el equipo del Proyecto analizó la posibilidad de ampliar la cobertura de acción de 3 a 5 municipios y se procedió a discutir también con la sede y oficina de la JICA en la República Dominicana. Originalmente se tenía previsto que el equipo del Proyecto iba a trabajar con un municipio cada año y así completar la asistencia técnica a tres municipios durante el período de ejecución de 3 años. O sea, el plan original era que iba a repetir el ciclo de asistencia tres veces. Debido a la modificación de la escala y proceso de operación, se decidió considerar como un solo ciclo, las actividades programadas para 3 años a fin de trabajar con los cinco municipios de la provincia de Dajabón en un conjunto. (Ver la Fig. 2).

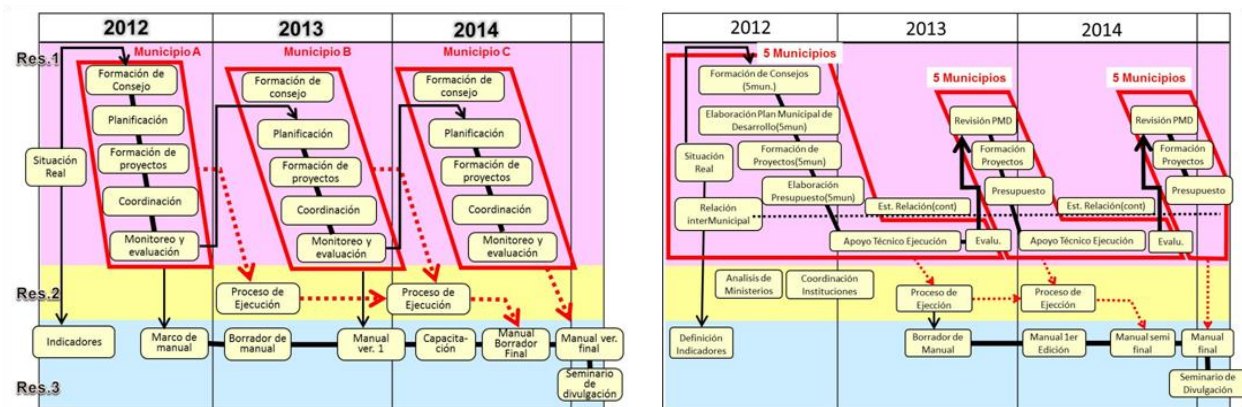


Fig.2 : Flujo General de las Actividades del Proyecto (versión original)

Por otro lado, a medida que iban avanzando las actividades del Proyecto, se iba aclarando la situación de distintos aspectos que rodea el Proyecto y se comenzó a analizar la modificación del diseño del Proyecto para asegurar una implementación más efectiva. En consecuencia, en ocasión de la Revisión de Medio Tiempo, se procedió a modificar parcialmente el Diseño del Proyecto y empezaron acciones a nivel central. Se describirán posteriormente las acciones concretas implementadas. (Ver la Figura 3).

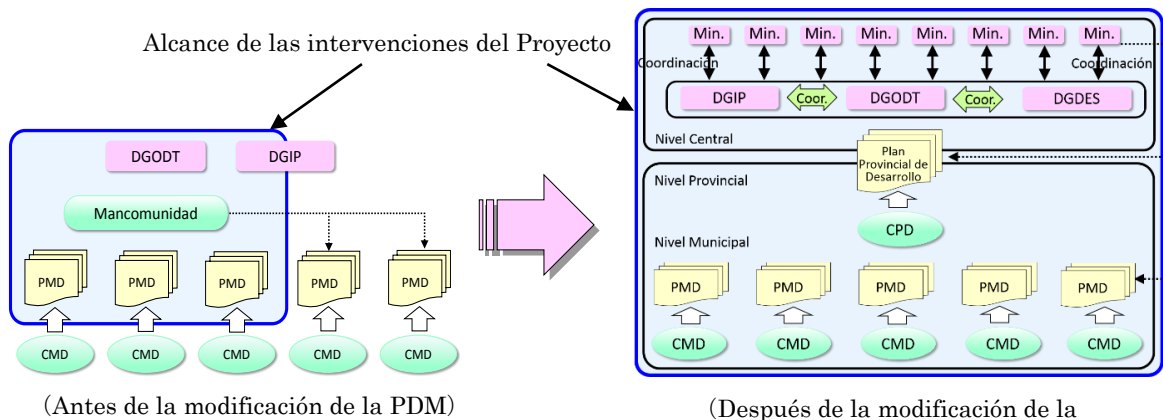


Fig. 3: Área de acción del Proyecto modificada por la Revisión de Medio Tiempo

(3) Objetivo de la Ejecución del Proyecto

Como se describió al inicio de este informe, el Proyecto tiene como propósito, fortalecer las capacidades de formulación e implementación de los planes de desarrollo de los gobiernos locales de la provincia de Dajabón con participación comunitaria y establecer los procesos de asignación presupuestaria de los proyectos de inversión pública con el fin de contribuir a la formulación de los planes de desarrollo a mediano y largo plazo que reflejan las necesidades identificadas por los residentes, así como la gestión, captación y ejecución de los fondos para la implementación de dichos planes.

A partir de la segunda mitad del Proyecto, se agregaron las acciones que se vinculan con la verificación y fortalecimiento de las funciones del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP), ya que se ponderó que sería una necesidad fundamental, elevar el nivel de funcionamiento del mecanismo nacional de planificación en el nivel central para lograr el Objetivo del Proyecto, además de fortalecer la capacidad de los actores locales en la de formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. Se hará más tarde una descripción más detallada sobre este punto.

2. Actividades

(1) Flujo General de las Actividades del Proyecto

Como ya se refirió al inicio de este informe, el Diseño del Proyecto ha sido modificado dos veces, reflejando los avances y los resultados obtenidos, además de las necesidades locales. Por lo tanto, el flujo general de las actividades también fue modificado de acuerdo a los cambios producidos en el Diseño del Proyecto. En el Anexo 1 se muestran el flujo de trabajo original y el ajustado cuando se decidió extender la cobertura del Proyecto de 3 a 5 municipios, así como el flujo de trabajo ajustado según la modificación acordada por la Revisión de Medio Tiempo, el que se implementó a partir del segundo año de ejecución.

A continuación se describen las actividades del Proyecto ejecutadas, clasificándolas en dos etapas según los ajustes aplicados; las actividades del primer año según el Flujo de Actividades ① y las del segundo año, según el Flujo de Actividades ②.

(2) Actividades Realizadas (Primer Año fiscal japonés)

① Comprender la situación actual

Se realizó el Estudio de Línea Base del área de ejecución para conocer la situación actual, principalmente, tres aspectos que incluyen la identificación de actores locales, el análisis de características locales y la situación actual de conformidad con los indicadores de la PDM.

a. Análisis de principales actores locales

Se implementaron acciones para identificar los principales actores locales con mira a la formación de los Consejos Municipales de Desarrollo (CMD). En vista de los CMD inciden directamente en la formulación de planes de desarrollo y proyectos específicos, son vulnerables a influencias políticas. En la conformación de los CMD se debe eliminar el color político tanto como sea posible para reducir el impacto del cambio del gobierno cada cuatro años y se espera contribuir a la formulación de las estrategias de desarrollo a mediano y largo plazo. Consciente de esta realidad, se incluyó también la influencia política en los ítems a estudiar sobre los principales actores locales. Ya conociendo estos datos, el Proyecto comenzó a identificar primero a los principales actores de los municipios y distritos municipales de la provincia de Dajabón y sus resultados fueron resumidos en informes y base de datos.¹

b. Análisis de características locales

El equipo del proyecto visitó cada municipio de la provincia de Dajabón y efectuó entrevistas con los principales actores locales. Los resultados de las entrevistas fueron resumidos por municipio en un informe.² A continuación se resumen las características de cada municipio de la Provincia de Dajabón identificadas por el estudio realizado.

Municipio de Dajabón: Tiene aproximadamente la mitad de la población de la provincia y es el lugar donde se celebra el “Mercado Binacional”. Hay un gran auge del intercambio de mercancías y personas de todo el país y es el centro de actividades comerciales de la región.

Municipios de El Partido y El Pino: Ambos poseen características similares del clima y topografía y coinciden con la proliferación de ganadería.

Municipio de Loma de Cabrera: Es el centro de comunicaciones viales donde se encuentran las carreteras desde el Sur, el Este y el Norte del país. El comercio (a pequeña escala), agricultura y ganadería han progresado localmente.

Municipio de Restauración: La silvicultura y la industria de productos forestales han tenido mayor dinamismo, aprovechando los recursos forestales (bosques) ubicados en la parte sur de la provincia de Dajabón. También ha proliferado la producción de café y frutas.

c. Análisis de la situación actual basado en los indicadores de la PDM

Con el objetivo de establecer claramente las Líneas Base al inicio del Proyecto, se analizó la situación de los Indicadores de Verificación de la PDM, cuyos resultados revelaron lo siguiente:

¹ Informe de Avances No.1, Anexo 3: “Informe de Estudio de Principales Actores Locales” (versión español)

² Informe de Avances No.1, Anexo 4: “Informe de Estudio de la Situación de los Municipios” (versión español).

Cuadro 1 : Situación de los Indicadores de la PDM (Al inicio del Proyecto)

Indicadores del Objetivo del Proyecto	Estado Actual
1. Número de planes de desarrollo municipal formulados a través de participación comunitaria (planes a largo plazo, planes a mediano plazo, incluyendo planes de inversión pública, planes de ejecución anual)	Número: 0
2. Número de proyectos de desarrollo municipal registrado en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)	Número: 0
3. El % del presupuesto para proyectos de desarrollo se acerca al 40 % de la totalidad del presupuesto municipal, como se establece en la ley competente. .	Se está investigando actualmente.
4. Número de proyectos ejecutados que se habían incluido en el plan municipal.	Número: 0

Indicadores del Resultado Esperado 1	Estado Actual
1-1. El número de personal de la Oficina Municipal de Planificación y Programación (OMPP) que ha recibido entrenamiento y ha participado en los estudios de línea base y en la formulación de los planes de desarrollo.	Número: 0
1-2. Se ha establecido la Unidad de Asistencia Técnica de la Mancomunidad y se han capacitado al menos dos técnicos para dar el apoyo necesario a los municipios y distritos municipales miembros.	Número: 0
1-3. Se dan seguimiento y supervisión a los planes de desarrollo municipal por cada oficina municipal del área meta con la asistencia técnica de la mancomunidad después del segundo año del proyecto.	No se ha elaborado plan de desarrollo

Indicadores del Resultado Esperado 2	Estado Actual
2-1. Se ha documentado el proceso de solicitud y registro en el SNIP, así como la asignación de presupuestos.	Proceso no definido
2-2. Se ha revisado y actualizado la guía técnica y regulaciones sobre el SNIP.	No actualizado

Indicadores del Resultado Esperado 3	Estado Actual
3-1. Se ha completado la elaboración de manuales (sobre la formulación de planes de desarrollo con participación comunitaria e implementación de los mismos, elaboración de listas de proyectos prioritarios en áreas extendidas), materiales didácticos y guías técnicas (sobre el procedimiento desde la solicitud hasta aprobación del registro de proyectos en el SNIP, proceso de asignación de presupuestos)	Manual no elaborado
3-2. Número de talleres celebrados y número de participantes (incluyendo a instructores y facilitadores, personal de la Mancomunidad y de los ayuntamientos de los tres municipios seleccionados)	Taller no celebrado

② Formación de Consejos Municipales de Desarrollo (CMD)

El Proyecto emprendió acciones para conformar los CMD, ya que se entiende que los mismos deben jugar un papel central en la realización del Objetivo del Proyecto, que es: "Formular y ejecutar los planes de desarrollo a mediano y largo plazo, reflejando las necesidades de los habitantes en la Provincia de Dajabón, con presupuestos asignados". De acuerdo a la Ley del Distrito Nacional y los Municipios³ y la Ley del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP)⁴, se obliga a las municipalidades a establecer el CMD y el Plan Municipal de Desarrollo (PMD). Después de discutir con la DGODT (C/P del Proyecto), se acordó que la DGODT tendría iniciativa principal en la conformación de los CMD con el acompañamiento del equipo del Proyecto. Entonces, el equipo del Proyecto llevaba a cabo las actividades para organizar los CMD en cada municipio de la

³ Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios

⁴ Ley No.498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública : SNPIP

provincia de Dajabón bajo la supervisión de los técnicos de la DGODT. En el Cuadro 3 se muestra el cronograma de trabajo de la conformación de los CMD en la provincia de Dajabón elaborado por los técnicos de la DGODT y se hicieron las actividades más o menos siguiendo ese programa. En consecuencia, a finales de septiembre del 2012 ya se habían establecido los CMD en todos los cinco municipios. En este proceso, el Proyecto adoptó métodos propios que son la celebración de los talleres de re-descubrimiento de recursos locales y la elaboración de eslogan municipal. Los técnicos de la DGODT también participaron en estas actividades y experimentaron sus dinámicas. Después de percibir su gran efectividad, estos métodos fueron incorporados en la Guía para la Conformación de Consejos de Desarrollo que se encuentra en proceso de elaboración por la DGODT.

③ Formulación de Planes Municipales de Desarrollo

Después de establecidos los CMD a finales de septiembre del 2012, desde octubre se emprendieron acciones para definir visiones municipales que formarían parte de los PMD. El CMD está compuesto por el alcalde, presidente de regidores, técnicos de la Oficina Municipal de Planificación y Programación y los representantes de distintos sectores locales. No obstante, como no tienen experiencia de elaborar un plan de desarrollo municipal y además, es necesario que los planes municipales tengan coherencia con las Estrategias Nacionales de Desarrollo, se debe recibir asistencia de un consultor externo. Por lo tanto, el Proyecto introdujo enfoques desarrollados en base a la situación local con la finalidad de apoyar la elaboración de los PMD. A continuación se describe la metodología empleada.

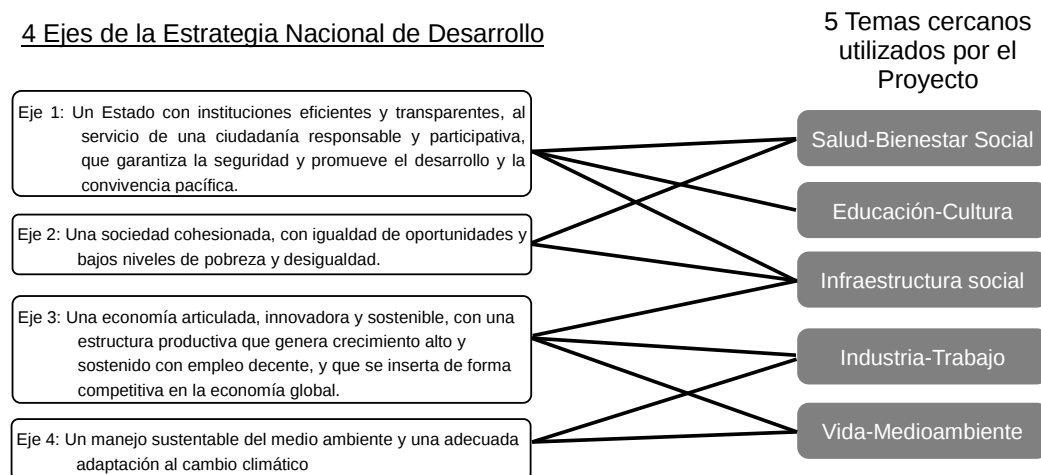


Figura 4: 4 Ejes Estratégicos y Temas Establecidos por el Proyecto

En cuanto a la coherencia con las Estrategias Nacionales de Desarrollo, el Proyecto decidió interpretar los Cuatro Ejes Estratégicos a través de los temas más familiarizados a los participantes del proyecto. En la Figura 4 se muestra la relación entre los cuatro Ejes Estratégicos y los cinco temas establecidos por el proyecto. Las Estrategias Nacionales de Desarrollo tiene cuatro Ejes Estratégicos de desarrollo (campos) y el Proyecto aplicó el concepto de los temas de desarrollo

empleados por los gobiernos locales del Japón y se establecieron cinco “temas cotidianos” que son: ①Vida y Medio Ambiente, ② Educación y Cultura, ③Industria y Labor, ④Salud y Bienestar Social y ⑤ Infraestructura Social. Después de hacer estos preparativos, se realizaron 10 talleres participativos para definir la Visión y las Estrategias de Desarrollo Municipal, celebrando dos talleres en cada municipio.

Normalmente, se elabora primero la Visión de Desarrollo y luego, las estrategias para lograr la Visión. Pero, debido a la falta de experiencia de los miembros de los CMD en la formulación de visiones y estrategias, la preocupación que se tenía era que si se partiera de un concepto abstracto como una “visión”, tiende a desarrollar una discusión muy generalizada. Por esa razón, tratamos de llevar un proceso que se describe en la Fig. 5 a fin de construir la Visión de Desarrollo sobre ideas de las cuales los miembros de los consejos de desarrollo pueden imaginar concretamente. En el Cuadro 2 se muestran las Visiones de Desarrollo de cada municipio.

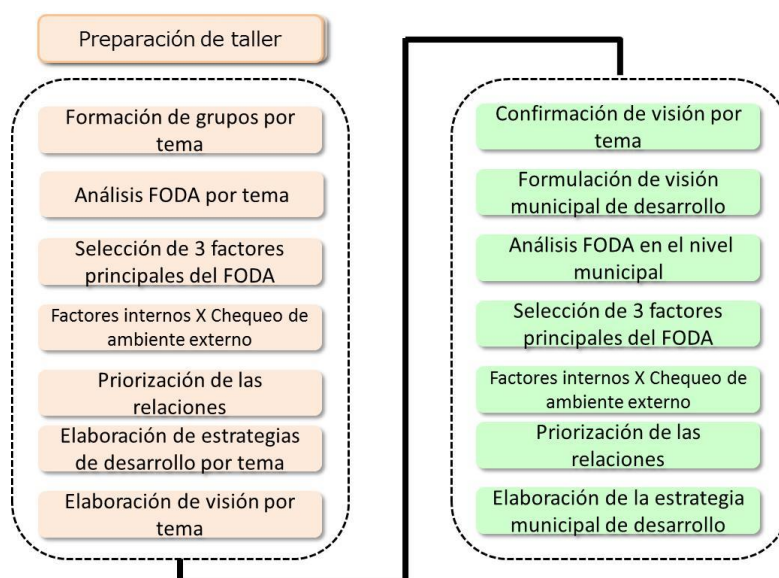


Fig. 5 : Proceso de Formulación de la Visión y Estrategia de Desarrollo Municipales

Cuadro 2 : Visiones de Desarrollo Municipal de los Cinco Municipios de la Provincia de Dajabón

	Visión de Desarrollo Municipal	Área Prioritaria
Loma de Cabrera	Ser un municipio que implementa industrias para el procesamiento de productos agropecuarios, asegurando empleos, educación y salud a sus habitantes, respetando el medio ambiente.	Agro-industria
Partido	Ser un municipio educado íntegramente, a través de la participación activa de sus munícipes, apoyado en sus instituciones de servicio.	Educación
El Pino	Ser un municipio sano a través del fortalecimiento de sus organizaciones para lograr ciudadanos saludables mediante el acceso al agua potable y una educación integrada.	Salud

Dajabón	Ser un municipio comercial fronteriza de personas emprendedoras y solidarias en un territorio organizado, limpio y seguro que garantice la calidad de vida de sus munícipes y visitantes.	Comercio fronterizo
Restauración	Ser un municipio desarrollado en sus potenciales agro-industriales a través de la organización y capacitación que permitan mejorar la calidad de vida de sus munícipes.	Industria primaria

④ Formulación de los proyectos de desarrollo basada en los PMD

La formulación de las visiones y estrategias de desarrollo de cada municipio se completó en general en los dos meses, octubre y noviembre del 2012 y a partir de diciembre el Proyecto estaba trabajando en la formulación de los proyectos de desarrollo municipales. Los CMD y los técnicos de la OMPP elaboraron los perfiles (Información General)⁵ de los proyectos de desarrollo municipal con el acompañamiento del equipo del Proyecto DECADA. Cuando el equipo del Proyecto terminó de reunir y ordenar los elementos necesarios para la confección de los PMD⁶, se procedió a hacer una impresión provisional. Como culminación de esta fase, en marzo del 2013 se celebró un taller provincial para la “Presentación de los Planes de Desarrollo Municipal” en el cual los miembros de los CMD de cinco municipios de la provincia de Dajabón hicieron entrega formal de sus PMD al Viceministro de Planificación del MEPyD. Más abajo se pueden ver las imágenes del taller regional.



Foto 1 (izquierda): Representantes de cada CMD, sosteniendo sus PMD.
(derecha) El alcalde del municipio de Dajabón (derecha) entregando el plan de desarrollo municipal al Viceministro de Planificación del MEPyD (centro)

Para la elaboración de los PMD, se empleó la metodología indicada en las guías provistas por la DGODT del MEPyD.⁷ Ni el SNPIP ni la Ley del Distrito Nacional y los Municipios tiene disposiciones específicas sobre el contenido del PMD, por lo que se entiende que se ha dejado a cierta discreción de cada municipio. No obstante, dado que el PMD debe ser aprobado por el

⁵ En un formato establecido, describe los datos generales del proyecto de inversión pública, tales como el nombre del Proyecto, Objetivo, Resultados Esperados, Duración, Costos Estimados, entre otros.

⁶ El PMD está compuesta por cuatro partes; datos básicos del municipio, resultados del análisis FODA, visión de desarrollo y componentes de la estrategia de desarrollo y lista de proyectos según los componentes estratégicos (Ver el manual técnico de formación del PMD elaborado por la DGODT)

⁷ El manual elaborado por la DGODT compila distintos formatos y herramientas necesarias para la formulación de los PMD, y para su elaboración se tomó como base, un manual de formulación de PDM que la FEDOMU había elaborado con el apoyo de un organismo donante.

MEPyD y sería más conveniente adoptar las instrucciones de las guías de la DGODT, organismo responsable del apoyo y asesoramiento de la formulación de los planes de desarrollo y por ende, se haría más fácil para obtener la aprobación del ministerio. En la preparación del PMD, se había estado consultando continuamente con la DGODT sobre el contenido del PMD preliminar. Al llevar a cabo un trabajo conjunto con el equipo del Proyecto, los técnicos de la DGODT también pudieron adquirir experiencia práctica e incluso, insertaron algunas buenas prácticas en una guía técnica de la propia dirección y la utilizan para asistir la formulación del PMD en otras regiones del país.

⑤ Desarrollo de la alianza entre municipalidades

Desde el comienzo del Proyecto, o sea, desde cuando se hacía el estudio de la situación real, el Proyecto ha tratado de crear oportunidades de encuentro para reunir las autoridades y representantes de las municipalidades, con la intención de crear una base para una futura alianza potencial. Se han adoptado distintas modalidades para promover tal alianza y a continuación se describen las principales estrategias utilizadas:

a. Taller provincial de re-descubrimiento de recursos locales

En julio del 2012 se celebró un taller de presentación de los recursos locales y los eslogan municipales consensuados mediante talleres municipales. No había precedente de un encuentro donde se daba cita una gran diversidad de personalidades locales de todos los municipios de la provincia de Dajabón. Para el Proyecto, este evento constituyó también la primera iniciativa para fomentar la alianza entre los actores locales de los cinco municipios.

b. Capacitación del Ciclo de Manejo del Proyecto (PCM por su sigla en inglés)

Durante los tres días, del 1 al 3 de agosto del 2012, se realizó la capacitación del PCM a los representantes de los CMD técnicos de las OMPP de los cinco municipios de la provincia de Dajabón, y coordinadores locales del proyecto. Los participantes fueron divididos en tres grupos y el entrenamiento se basaba en ejercicios prácticos, por lo que contribuyó a fomentar relaciones entre los participantes.

c. Taller para la formulación de la visión de desarrollo Provincial

El 19 de octubre del 2012 se llevó a cabo un taller para la formulación de la Visión de Desarrollo Provincial, con la asistencia de los miembros de los CMD, con la finalidad de compartir ideas sobre el rumbo hacia donde se orientaría el desarrollo de la provincia, tomando en cuenta también la dirección del desarrollo de sus propios municipios. Esta dinámica brindó una valiosa oportunidad de “reconocer y analizar el rol de cada municipio como parte de una provincia”.

d. Taller de presentación de las visiones municipales y la visión provincial

El 24 de octubre del 2012 se celebró un taller para presentar las Visiones Municipales de Desarrollo y la Visión de Desarrollo Provincial a fin de compartirlas entre personas y entidades relacionadas.

e. Capacitación del método PCM (monitoreo)

Después de formulados los PMD, el 25 de enero del 2013 se hizo una capacitación de los métodos PCM para monitoreo de proyectos, dirigida a los miembros de los CMD (alcaldes y técnicos de la OMPP) de los cinco municipios de la provincia de Dajabón y los coordinadores locales del Proyecto.

f. Seminario de presentación de los PMD y acto de lanzamiento de los CMD

El 1 de marzo del 2013 se celebró un seminario para presentar los PMD de los municipios de la provincia de Dajabón entre personas y entidades involucradas. Participaron los miembros de los CMD de los cinco municipios de la provincia de Dajabón y su gobernadora como autoridad local, así como los representantes del nivel central, tales como el Viceministro de Planificación y el Viceministro de Cooperación Internacional y los directores de las direcciones generales de ambos Viceministerios del MEPyD. Contó con la presencia también de la Directora y oficiales de la JICA en la República Dominicana. Por lo tanto, se aprovechó la ocasión para realizar un acto oficial de lanzamiento de estos CMD ya organizados el año pasado.

g. Celebración del Festival de Integración Provincial

En el Festival de Integración Provincial cada CMD preparó una exposición para presentar su PMD, productos locales e información cultural. Se constituyó un comité preparativo del evento compuesto por los representantes de los CMD, el cual funcionó como un espacio para fortalecer el vínculo mutuo.

h. Presentación en las reuniones del Comité de Coordinación Conjunto

Durante el período del Proyecto, se celebraron tres reuniones del Comité de Coordinación Conjunto (CCC), una vez al año. En el tercer CCC donde se informaron también los resultados de la Revisión de Medio Tiempo, cada CMD hizo una presentación de los avances de sus actividades. La experiencia de preparación y realización de una presentación formal de los resultados de las acciones implementadas hacia ente externo, especialmente, a los funcionarios del gobierno central, ha sido un gran motivación para los CMD. Con la diligencia del MEPyD, el tercer CCC se efectuó en el “Salón Verde” del Ministerio de Presidencia, lo que elevó aún más, el orgullo de los participantes y aportó positivamente en el fortalecimiento del sentido de solidaridad entre los CMD.

⑥ Apoyo a la implementación de los PMD (Gestión de presupuestos para su ejecución)

En vista de que antes de la formulación de los PMD, ya se había definido el plan de presupuesto

nacional del año 2013, entre los proyectos de inversión pública incluidos en los PMD, el Proyecto DECADA se limitó sólo a sugerir a las municipalidades, la ejecución de los proyectos que se esperaba utilizar la subvención municipal de ese año. Sin embargo, por el hecho de que todo el proceso de la formulación de los PMD había contado con una participación activa de los alcaldes y otros miembros de los CMD, ha habido un alto nivel de apropiación de parte de los actores locales (municipales), se logró ejecutar 20 proyectos de desarrollo antes de finalizar el primer año de ejecución.

⑦ Análisis de la distribución de roles (análisis de las funciones del SNPIP)

a. Proceso de formulación de los proyectos de inversión pública

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es un sistema de gestión que permita al gobierno manejar todos los proyectos y obras públicas que se ejecutan con el presupuesto nacional. De acuerdo a la Ley de Planificación Nacional e Inversión Pública (SNPIP), todos los proyectos con fondo público deben ser inscritos en el SNIP, incluyendo tanto los proyectos ejecutados por el Gobierno Central como los ejecutados por los gobiernos locales, sin embargo, los de los gobiernos locales no se han registrado porque no se ha establecido un procedimiento específico para su inscripción. Los gobiernos locales ejecutan obras públicas según sus respectivos planes de desarrollo, pero a veces se incluyen obras que no pueden realizarse por falta de presupuesto. Entonces, las municipalidades deben buscar alguna manera de gestionar la ejecución de esas obras con los organismos sectoriales.⁸ Por regla general, todos los proyectos de inversión pública de los organismos sectoriales deben ser inscritos en el SNIP, por lo tanto, es muy importante conocer la situación del funcionamiento del SNIP, incluyendo la formulación e implementación de los planes operativos de los organismos sectoriales. Por esa razón, se hizo el análisis de los roles de las instituciones vinculadas al proceso de implementación de los proyectos del SNIP.

El registro y manejo del SNIP se dividen en tres fases; ① Fase de elaboración del plan nacional plurianual de inversión pública, ② Fase de registro de nuevos proyectos en el SNIP y asignación de presupuestos y ③ Fase de gestión de los proyectos registrados.

En la primera fase, se hace la revisión del Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública (PNPIP) para 4 años, normalmente, y la formulación del plan de los próximos 4 años de conformidad con las estrategias sectoriales. En esa ocasión, se revisan los avances de los proyectos registrados y se elaboran planes preliminares de los nuevos proyectos. (Desde la segunda mitad de enero a junio).

⁸ En las disposiciones legales vigentes (Ley del Distrito Nacional y los Municipios y la SNPIP) no se hace ninguna descripción ni distinción clara de el “Plan Operativo” de la alcaldía y el “Plan Municipal de Desarrollo (PMD)”. Según se ha planteado por el señor Nelson Toca, asesor del Ministro y anterior Viceministro de Planificación del MEPyD, “En el plan operativo de una alcaldía no se incluyen proyectos que no se pueden implementar solo con la subvención que recibe del gobierno central, mientras que los proyectos de desarrollo incorporados en el PMD se formulan tomando en cuenta las necesidades territoriales, por lo tanto, se pueden incluir proyectos cuya ejecución debe gestionarse con otras instituciones o recursos externos. “ El Proyecto DECADA desarrolló sus actividades, siguiendo esta definición por considerarla la posición oficial del Ministerio y también se ajusta a la realidad .

En la fase de registro y asignación presupuestaria de nuevos proyectos, se seleccionan proyectos para el próximo año fiscal dentro del monto del presupuesto anual asignado a los ministerios e instituciones gubernamentales por parte de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES). Si hay proyectos nuevos que deben registrarse en el SNIP, se deben elaborar los documentos de los proyectos y se debe solicitar a la DGIP la inscripción a más tardar el 1 de julio de cada año. El documento del nuevo proyecto será evaluado por la DGIP y si no hay defecto, será inscrito en el SNIP y le será asignado un código del SNIP. La DIGEPRES elabora el anteproyecto de la Ley de Presupuesto General del Estado del siguiente año en coordinación con la DGIP. El anteproyecto de presupuesto nacional del siguiente año fiscal se presenta a un organismo consultivo nacional, teniendo como fecha meta, a finales del mes de octubre y se discute en el Congreso desde finales de noviembre a diciembre.

En la fase de gestión de los proyectos, se desembolsará el fondo a los proyectos registrados con presupuesto aprobado y serán monitoreados. La Base de Datos de los proyectos inscritos en el SNIP, está conectada con la Base de Datos del Sistema de Gestión Financiera (SIGEF) del Ministerio de Hacienda y de esta manera, el estado de ejecución presupuestaria es supervisada por dicho Ministerio.⁹

- b. Acciones orientadas a la implementación de los PMD y el Plan Provincial de Desarrollo (PPD), a través de los organismos centrales.

Entre los proyectos comprendidos en los PMD, debido a que no existe un proceso de integración que permita manejar sistemáticamente aquellos proyectos que deberían ser ejecutados o asumidos por los ministerios o instituciones sectoriales, los proyectos en ambos planes se ejecutan de una manera completamente separada. Los “roles de las instituciones centrales relacionadas con la implementación de los PMD” se refieren a los proyectos de desarrollo de los PMD cuya ejecución corresponde a los ministerios e instituciones sectoriales del nivel central y a los roles que los mismos deben asumir dentro del mecanismo establecido por el SNPIP, ejerciendo sus atribuciones legales. Pero, como no hay precedente de un proyecto de desarrollo derivado de los PPD o PMD que se haya realizado en el marco del SNPIP, se decidió ensayar el proceso establecido del SNIP a través de las actividades del Proyecto, con el propósito de definir un proceso viable de aplicación del SNIP, a partir de la experiencia e información práctica a obtenerse.

En el Proyecto se visitaron 30 ministerios e instituciones gubernamentales muy vinculadas al tema del desarrollo territorial y se pudieron aclarar sus roles y posibilidades. Aunque se sabe que todavía no existe un mecanismo para reflejar las necesidades de los municipios en los Planes Operativos y

⁹ El “estado de ejecución” se refiere a que se monitorea la ejecución presupuestaria a través del sistema referido y en ese sentido, no se da seguimiento hasta la ejecución del fondo asignado a los proyectos inscritos. No hay criterios de evaluación, por lo tanto, el mayor desafío del sistema en término de la gestión de proyectos, es la falta de un mecanismo de monitoreo de proyectos, asociado con la ejecución presupuestaria.

los proyectos de inversión pública de los ministerios e instituciones gubernamentales, gestionar su articulación sería un gran reto para los gobiernos locales (municipalidades) que se manejan con presupuestos limitados. El Proyecto analizó la viabilidad de vincular las necesidades de los cinco municipios de la provincia de Dajabón con los proyectos de inversión de los ministerios e instituciones sectoriales, clasificándolos según enfoques de desarrollo distintos.

Aunque se gestione el registro de proyectos en el SNIP mediante los métodos convencionales, o se negocie con los organismos públicos centrales, ya sea para aprovechar los programas y servicios existentes o que se incluyen proyectos municipales en sus planes operativos o proyectos de inversión pública, se puede decir, que el grado de viabilidad no es alto, tomando en cuenta la proporción de los proyectos de los PMD que se logró insertar en los presupuestos de los organismos sectoriales y/o en el Plan Nacional Plurianual de Presupuesto. Además, la Oficina de Planificación de los ministerios no funciona suficientemente y se hace difícil formular nuevos proyectos de inversión. También sería muy difícil gestionar la realización de obras de infraestructura que requieren una inversión grande, tanto la construcción de una nueva facilidad como erogación de fondo sucesivo de una obra, a través de los presupuestos de los ministerios e instituciones sectoriales. Para estos proyectos grandes, se supone que se deben hacer gestiones más amplias y persistentes con los organismos sectoriales, tanto del nivel central como local, invirtiendo un considerable tiempo. Es necesario también establecer un mecanismo de desarrollo territorial (local y regional) sostenible que no dependan de los resultados de las elecciones presidenciales o alcaldías.

Por otro lado, se puede pensar que los residentes de la provincia de Dajabón pueden gestionar hasta cierto grado, la realización de los proyectos vinculados con las necesidades básicas tales como agricultura, ganadería, rehabilitación vial a pequeña escala, salud, etc., utilizando los canales convencionales. Por ejemplo, con relación al Proyecto de Reforestación y Renovación de Café¹⁰ se gestionó con el Consejo Dominicano del Café (CODOCAFE) y se acordó incluir la provincia de Dajabón en las zonas beneficiarias de las iniciativas existentes, lo que sería un ejemplo de que un organismo público había atendido necesidades locales, haciendo uso de sus programas y servicios existentes. Por lo tanto, para la implementación de los PMD y el Plan Provincial de Desarrollo sería crucial que los CMD y el CPD (Consejo Provincial de Desarrollo) conozcan bien los programas y proyectos de los organismos públicos centrales.

- c. Gestionar con las instituciones sectoriales para la formulación de proyecto basada en las necesidades territoriales, mediante la coordinación del MEPyD

En el 2do Comité de Coordinación Conjunto (CCC), el Director de la DGIIP expresó que “De los proyectos de inversión pública de los PMD, la manera más apropiada de manejar los que no serán ejecutados por los municipios, sino que deberán ser asumidos por los organismos públicos centrales,

¹⁰ Es uno de los proyectos de desarrollo incluidos en el PMD del Municipio de Restauración de la Provincia de Dajabón

primero, los municipios deben presentar los perfiles de esos proyectos al Ministro del MEPyD, quien a su vez, los remitirán al Ministerio de Planificación. Los perfiles serán estudiados por el Viceministerio de Planificación y mediante un oficio del Ministro del MEPyD, los listados de proyectos (perfiles) deberán ser enviados de manera individual a los ministerios e instituciones sectoriales competentes.”¹¹ El Proyecto DECADA envió al Ministro del MEPyD, el listado de proyectos de desarrollo prioritarios y sus perfiles, junto con las constancias de aprobación por el concejal municipal de cada municipio. El Proyecto dio seguimiento, pero no se incluyó ningún proyecto sometido por la provincia de Dajabón en los Planes Operativos de las instituciones sectoriales. Por lo menos no se procedió la inclusión de una manera visible. Considerando que la “pauta que debe proceder” señalada por el Director de la DGIP, podría ser realizable en el futuro, pero, mientras tanto, se debe seguir gestionando directamente con los ministerios e instituciones sectoriales para materializar la inclusión de proyectos locales en sus planes operativos y, al mismo tiempo, fortalecer la coordinación interna en el MEPyD.

⑧ Coordinación con las instituciones relacionadas

En el acápite titulado, “b. Acciones Orientadas a la Implementación de los Planes Municipales de Desarrollo (PMD) y el Plan Provincial de Desarrollo (PPD), a través de los Organismos Centrales”, se describió acerca de la coordinación que se había hecho en el Nivel Central con las instituciones relacionadas en el primer año, y se resumió sobre las visitas, el inicio y seguimiento de las relaciones con las instituciones relacionadas y la realización de las Mesas de Discusión Sectorial.¹² Como ya se mencionaron las acciones implementadas en el nivel central, aquí se hará una descripción concreta de las Mesas Técnicas de Discusión Sectorial realizadas en la provincia de Dajabón. En el Informe de Avances No.3 se refirió detalladamente a las Mesas Sectoriales¹³, pero aquí se ponderarán nuevamente, la importancia y posición que asume la Mesa, especialmente, en el territorio. En mayo del 2013, la Mesa de Discusión Sectorial celebró su primera reunión con el fin de articular las necesidades territoriales identificadas en los PMD con los planes operativos de las instituciones sectoriales. En el SNPIP no se instruye la celebración de la Mesa de Discusión Sectorial. Como se explicó en el acápite anterior, ante la realidad de que aunque se formulen los Planes de Desarrollo a nivel municipal y provincial, son pocos los proyectos de desarrollo que se puedan implementar por los mismos municipios y hay que solicitar a las instituciones sectoriales que asuman la ejecución de

¹¹ El Director de la DGIP hizo este señalamiento al Proyecto DECADA como una propuesta sobre un proceso práctico para articular las necesidades territoriales (municipios y provincia) con los programas y proyectos de los organismos públicos centrales. (Pero, el mismo director nos hizo saber también que lo que se señaló ya cuenta con la anuencia del Ministro del MEPyD y el Viceministro de Planificación.) Por lo tanto, aunque el procedimiento sugerido no aparece específicamente en el SNPIP y sus reglamentos, tampoco en el reglamento de aplicación del SNIP, se decidió verificar su eficacia, a través de la implementación de las actividades del Proyecto.

¹² Esta dinámica inició con el nombre de la “Mesa de Discusión Sectorial” y luego, se modificó al nombre de “Mesa Técnica Sectorial” y se estableció también una “Mesa Central” en el nivel central. Se describirá detalladamente en la sección de las actividades del segundo año.

¹³ En el Informe de Avances No.30, en el acápite 2-(2)-2, página 20, sobre la Relación de la Mesa Técnica Sectorial, se describe detalladamente las Mesas realizadas.

otros proyectos (otras necesidades que sobrepasan la capacidad municipal). Sin embargo, no existe todavía un mecanismo de articulación establecido oficialmente para reflejar las necesidades territoriales en la planificación sectorial a nivel central. El Proyecto quiso probar la Mesa de Discusión Sectorial como enlace entre las necesidades territoriales y sectoriales.

En la Fig.6, la parte izquierda muestra las actividades implementadas a nivel central y la derecha, las actividades implementadas a nivel municipal. En término del desarrollo local, el Proyecto considera sumamente importante canalizar las necesidades territoriales (municipales y provincial) a los programas y proyectos de los ministerios y las instituciones sectoriales, sin embargo, esto no significa que se asume que los organismos públicos centrales deben satisfacer todas las necesidades territoriales que no serán atendidas por los gobiernos locales, porque así no tendría gran diferencia con la tradicional dependencia en el gobierno central. El Equipo del Proyecto siempre ha dicho a los actores locales de la provincia de Dajabón que “Gestionar con los organismos centrales, es como si fuera jugar la lotería. Si saca el premio, es dichoso. Lo más importante es hacer las cosas que se pueden hacer, aunque sean pequeñas acciones y acumularlas, lo que daría mayor confianza en sí mismo.”

El equipo del Proyecto tiene la convicción de que esta postura ha sido la clave que condujo a la realización de los proyectos de desarrollo con fondos municipales.¹⁴

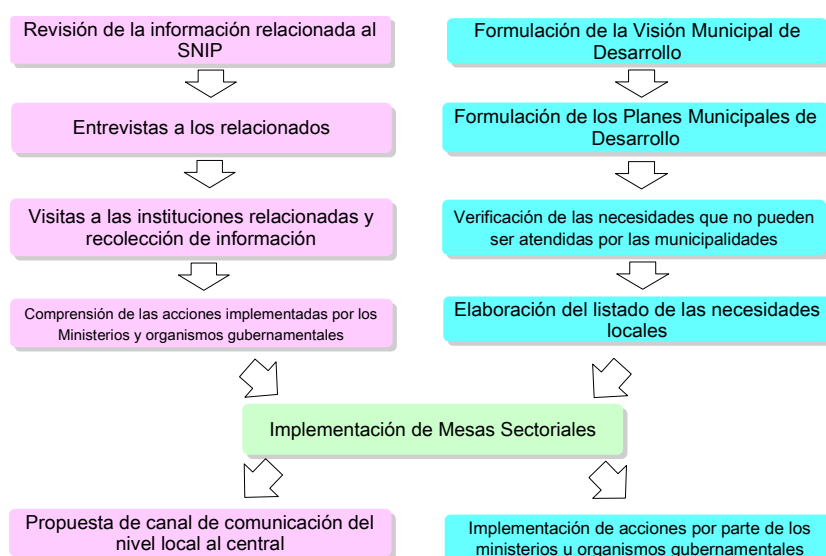


Fig 6: Posición de las Mesas Técnicas Sectoriales en el Nivel Central y Local

Aunque se daba importancia a fortalecer la vinculación con los programas y proyectos de los organismos centrales, el Proyecto también ha tratado de promover y expandir lo más que se pueda, acciones e iniciativas que puedan hacer los mismos actores locales (municipios). En la Fig. 7 se resumen estos dos enfoques empleados como estrategias del Proyecto.

¹⁴ Ver el listado de proyectos en ejecución, la sección de “Apoyo a la Implementación de los Planes de Desarrollo” (página 11).

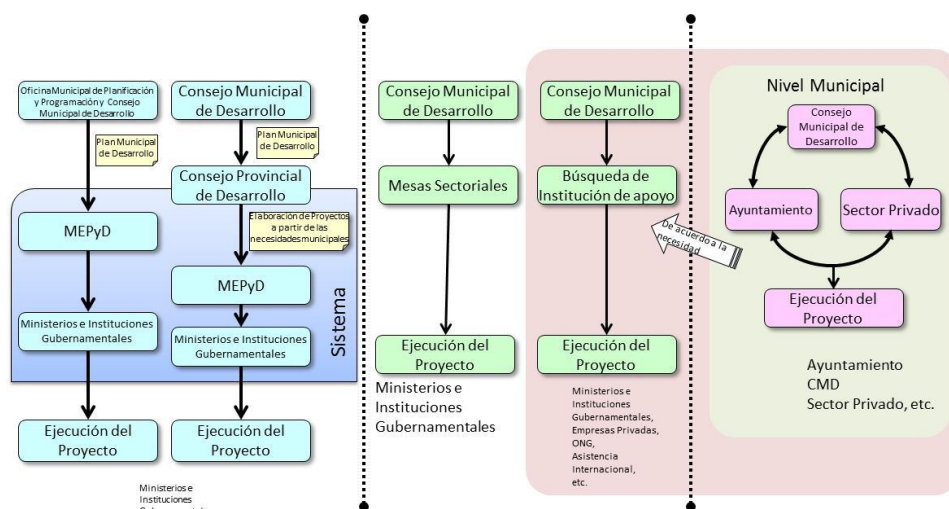


Fig. 7: Tres Enfoques para la Implementación de los Proyectos de Desarrollo en los Municipios

En el esquema de la izquierda muestra el proceso para reflejar las necesidades territoriales en la planificación y ejecución de los programas y proyectos de los organismos públicos centrales, y el de la derecha, acciones que tomarían los municipios por su cuenta. La mitad izquierda del esquema del centro muestra la articulación entre las necesidades territoriales y los programas y proyectos de los organismos públicos centrales a través de las Mesas Técnicas Sectoriales y la mitad derecha del esquema del centro muestra acciones para buscar el apoyo de empresas privadas, ONGs, donantes y otros agentes externos para financiar los proyectos que los gobiernos locales no pueden realizar por su cuenta. En cuanto al Festival de Integración Provincial celebrado en julio del 2013, los técnicos de la Oficina Municipal de Planificación y Programación (OMPP) de los ayuntamientos y los coordinadores locales del Proyecto visitaron empresas, ONGs y otras entidades locales para explicarles la importancia del Festival y solicitar su colaboración. De esta manera se pudieron reunir fondos para la realización del Festival. El equipo del Proyecto consideró que la acumulación de tales esfuerzos sería indispensable para promover el desarrollo territorial con participación comunitaria.

⑨ Apoyo a la Ejecución de proyectos

De los proyectos de desarrollo de los PMD, en el primer año del Proyecto, un total de 20 proyectos se ha ejecutado, principalmente, con presupuestos asignados a los ayuntamientos. Las municipalidades y los CMD tuvieron iniciativas principales para la ejecución de estos proyectos. Se percibió cambio de actitud de parte de los ayuntamientos y los CMD. Por ejemplo, algunos miembros de los CMD daban seguimiento a los avances de las obras por su propia voluntad, e incluso, cuando se veían demoras, llamaban directamente a los contratistas para exigir que se agilizaran los trabajos. El Proyecto brindó apoyo colateral como la facilitación de las reuniones con los residentes.

⑩ Revisión de los PMD, evaluación del nivel de implementación y actualización de los listados de proyectos de desarrollo

Normalmente, cada municipio (gobierno local) elabora el plan de presupuesto del próximo año entre noviembre y diciembre del año anterior. Con el fin de incorporar los costos necesarios para la ejecución de los proyectos de los PMD formulados en marzo del 2013, en la elaboración del Plan de Presupuesto Municipal (Alcaldías) correspondiente para el siguiente año (2014), de antemano, en noviembre del 2013, cada CMD verificó el estado y los avances de los proyectos de desarrollo y procedió a actualizar el contenido del PDM, reflejando los resultados de la verificación.

Además de verificar el estado de la ejecución de los proyectos ya incluidos en los PMD, cada CMD o municipio solicitó que se reflejaran nuevas necesidades de desarrollo identificadas después del mes de marzo del 2013. Debido a esta petición, también se decidió hacer estas actividades previo a la formulación del Plan de Presupuesto Anual de los ayuntamientos.

6 Programación de la Inversión 2012-2016

Proyectos

Legenda

A. Proyectos ejecutados

B. Proyectos en ejecución

C. Proyectos a ejecutar para próximos años

D. Proyectos que no tienen ningún Ejecutor

Proyectos	Duración	Costo Estimado (En RD\$)	Año de Gestión				CODIGO	Estado del Proyecto Noviembre 2013	Observación	Responsable de Gestión
			2013	2014	2015	2016				
Formalización de pequeñas y medianas empresas en el Municipio Dajabón.	6 meses.	600.000.00.	X ^a	X ^a	X ^a	X ^a	DAJ 032	C.	Gestionar a MIC y en oferta por PNUD.	Coord. CMD
Remodelación de los caminos vecinales del Municipio Dajabón.	5 meses.	63.000.000.00.	X ^a	X ^a	X ^a	X ^a	DAJ 027	B.	Gestionado a INDRH.	Alcalde
Construcción de viviendas dignas y adecuadas en el Municipio Dajabón.	1 año.	592.000.000.00.	X ^a	X ^a	X ^a	X ^a	DAJ 028	C.	Programa INVI en oferta al Municipio.	Técnico OMPP
Construcción de un sistema abocanal en el Municipio Dajabón.	3 años.	300.000.000.00.	X ^a	X ^a	X ^a	X ^a	DAJ 015	D.	Gestionar a INAPA.	Alcalde
Asfaltado de las calles del casco urbano del Municipio Dajabón.	6 meses.	140.000.000.00.	X ^a	X ^a	X ^a	X ^a	DAJ 028	D.	Gestión a nivel Provincial.	Alcalde
Mejoramiento de las redes de distribución del acueducto en el Municipio Dajabón (MEDIDA).	1 año.	5.000.000.00.	X ^a	X ^a	X ^a	X ^a	DAJ 022	C.	Aprobado por INAPA.	Técnico OMPP

Estado del Proyecto Noviembre 2013

Estado del Proyecto Noviembre 2013	Observación	Responsable de Gestión
C.	Gestionar a MIC y En oferta por PNUD.	Coord. CMD
B.	Gestionado a INDRH.	Alcalde
C.	Programa INVI en oferta al Municipio.	Técnico OMPP
D.	Gestionar a INAPA.	Alcalde

Observación

Estado

Responsable de Gestión

Fig. 8 : Ejemplo de la Modificación del Listado de Proyectos de Desarrollo para mostrar sus avances

Cuando se compara este cuadro con el método PCM, la Visión de Desarrollo corresponde al “Objetivo Superior”, las Estrategias, al “Objetivo del Proyecto” y el Listado de Proyectos Prioritarios, a “Resultados Esperados”. Los Listados de Proyectos para implementarse con los presupuestos asignados a los ayuntamientos y los Listados de Proyectos que necesitarán apoyos externos, ambos fueron actualizados y clasificados según la institución ejecutora, además se agregó el estado de ejecución (A: Ejecutado, B: En ejecución, C: Prevista su ejecución el próximo año (en el futuro) y D: Sin perspectiva de ejecución). Los CMD tomarán como referencia, estos ítems para el monitoreo de los proyectos de desarrollo comprendidos en sus respectivos CMD. (Figura 8).

⑪ Elaboración de proyectos provinciales (Parte del plan provincial de desarrollo)

a. Conformación del Consejo Provincial de Desarrollo

Según la Ley del SNPIP, se crea el Consejo Provincial de Desarrollo (CPD) como mecanismo de consolidación y canalización de las necesidades de los municipios ante el MEPyD, por lo que se debe celebrar el CPD para la formulación de proyectos de desarrollo que atiendan las necesidades a escala inter-municipal o provincial.¹⁵ El Proyecto DECADA apoyó la conformación del CPD en coordinación con la DGODT¹⁶ y a finales de julio, se oficializó su creación con la presencia del Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo.

b. Formulación de proyectos de desarrollo intermunicipal/provincial

A través del CPD, se formularon proyectos inter-municipales a partir de las temáticas de desarrollo comunes comprendidos en los PMD. Dajabón fue la primera provincia en la que todos los municipios llegaron a elaborar los PMD y también fue primera en tener el CPD constituido. También fue la primera experiencia para el MEPyD en acompañar el proceso de identificación y consolidación de las necesidades territoriales a nivel provincial, siguiendo las pautas establecidas legalmente. Para el manejo de proyectos inter-municipales / provinciales, el Proyecto acompañó el proceso de consolidación de las necesidades territoriales, de acuerdo al SNPIP que lo instruye. Sin embargo, el SNPIP no describe método de consolidación específico. Por lo tanto, el equipo del Proyecto elaboró un formato del perfil de proyecto en coordinación con las oficinas regionales de las instituciones sectoriales y lo sometió a la discusión del CPD. En noviembre del 2013, los perfiles de proyectos provinciales fueron aprobados y firmados por el CPD y se remitieron al Ministro del MEPyD. Sin embargo, los proyectos provinciales propuestos son, generalmente, pequeños en término de la escala de operación y se hace difícil que las instituciones sectoriales puedan acogerlos como proyectos propios. El perfil de proyecto necesita mejorarse ya que no satisface la calidad de precisión requerida para los proyectos sectoriales. Con esto se puede decir, que no es suficiente consolidar sencillamente, las necesidades territoriales, para ser considerados por las instituciones sectoriales. Sin embargo, el Proyecto aprendió mucho de esta experiencia y las actividades llevadas a cabo con las instituciones sectoriales, y ha ido reconociendo la realidad y las medidas que se deben tomar. A partir del segundo año, reflejando esta experiencia, se decidió aplicar otros enfoques o puntos de vista para manejar estos inconvenientes.

¹⁵ A pesar de que las leyes competentes establecen este mecanismo, como no ha habido antecedente de un proyecto que se haya canalizado por esa vía, no se puede juzgar la viabilidad del mecanismo a menos que se ponga en práctica. En realidad, la DGODT señaló que debe hacer primer el Plan Provincial de Desarrollo (PPD) antes de elaborar proyectos de desarrollo provincial y es necesario formular la Estrategia de Desarrollo Provincial que serviría de base para la formulación del PPD. (Normalmente, los planes de desarrollo se diseñan para cuatro años y las estrategias de desarrollo, para 10 años) Por otro lado, hay casos de otras provincias que han elaborado los PPD sin haber establecido ni CMD ni PMD.

¹⁶ Un consultor contratado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) brindó asistencia para la coordinación logística y procedimientos administrativos para la conformación del Consejo Provincial de Desarrollo (CPD). En vista de que muchos de los miembros de los CMD, incluyendo a los alcaldes de los cinco municipios de la provincia de Dajabón, forman parte del CPD, el Proyecto DECADA también proporcionó asistencia indirecta, en coordinación con la DGODT.

⑫ Revisión de medio tiempo del Proyecto DECADA

Por el hecho de que el Proyecto se acercaba a la mitad del período de ejecución, se llevó a cabo la Revisión de Medio Tiempo desde el 20 al 31 de agosto del 2013. Cuatro evaluadores dominicanos fueron designados para formar parte del Equipo Evaluador. En esa ocasión, además de verificar los avances del Proyecto, se revisó también el marco general del Proyecto. A continuación se describen los resultados de la Revisión de Medio Tiempo.

a. Objetivos de la revisión de medio tiempo

- Verificar los avances del Proyecto.
- Evaluar el Proyecto en término de los Cinco Criterios
- Formular recomendaciones.
- Revisión de la PDM y hacer modificaciones si ese necesario.
- Identificar las lecciones aprendidas para la formulación e implementación de proyectos similares en el futuro

b. Resultados de la revisión

Relevancia

El marco del Proyecto es altamente relevante, porque coincide con las leyes dominicanas (especialmente, con la Ley del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y la Ley del Distrito Nacional y los Municipios) y las Estrategias Nacionales de Desarrollo.

Efectividad

La efectividad del Proyecto será garantizada si las autoridades competentes acogen o manejan con eficacia, los principales resultados del Proyecto. Según el nivel del logro de los tres Resultados Esperados, se espera que se logre el Objetivo del Proyecto hasta el término del período del Proyecto.

Eficacia

Se ha llevado a cabo una serie de actividades descritas en el PO y se han producido los resultados como lo planeado, por lo tanto, se puede concluir que se ha confirmado la eficiencia del Proyecto.

Impacto

Según el estudio realizado para la Revisión de Medio Tiempo, se verificó que se han generado varios impactos del Proyecto. La DGODT ha introducido los resultados del Proyecto a la provincia de Monte Cristi y así ha emprendido acciones para llevar la experiencia del Proyecto DECADA a otras provincias fronterizas; Los miembros de los CMD conformados durante el Proyecto y los técnicos de la OMPP han estado trabajando activamente con entusiasmo y los CMD han ido adquiriendo mayor

credibilidad entre los municipios.

Sostenibilidad

La sostenibilidad institucional está asegurada por varias razones, como son: El Proyecto es coherente con el marco jurídico del país y los CMD gozan de alta credibilidad social y la organización de eventos sociales como Festival de Integración Provincial ha contribuido a lograr tal reputación. Los miembros de los CMD y los representantes de los gobiernos locales han estado trabajando armónicamente, superando las diferencias políticas. A través de los talleres de “re-descubrimiento de recursos locales”, pudieron reconocer sus propios recursos locales y sienten orgullo y confianza hacia sus comunidades. Los miembros de los CMD reconocieron su valor potencial y volvieron a sentir orgullo y confianza hacia su pueblo. Los resultados de las dinámicas de identidad local han elevado el grado de motivación y están dispuestos a seguir trabajando por sus pueblos. En cuanto a los contrapartes del nivel central, ya han estado aplicando experiencias y conocimientos adquiridos para acompañar otros municipios y desean aprender más en el tiempo restante, trabajando conjuntamente con el equipo del Proyecto. Se espera que el personal de la DGODT, a través de las actividades del Proyecto, acumule más experiencia de coordinación para vincular las necesidades territoriales con los programas y proyectos de las instituciones sectoriales. No obstante, el personal de la OMPP no devenga suficientes salarios debido a la precariedad económica de las municipalidades. Para asegurar la sostenibilidad financiera, es necesario incrementar los presupuestos municipales, mejorando la capacidad de cobro tributario o buscando otras fuentes de ingresos.

c. Resultados de la evaluación

Dado que el Proyecto había estado generando los resultados constantemente, tomando en cuenta los logros alcanzados, se ha discutido la dirección de sus avances en la segunda mitad del Proyecto, con los siguientes señalamientos más relevantes:

- Fortalecer la coordinación desde el nivel central con las instituciones /organizaciones relacionadas para la ejecución de los proyectos en el nivel local.
- Promover el proceso de alineación entre el nivel central y local de los actores / instituciones para vincular las necesidades territoriales de desarrollo con las políticas y planes de desarrollo trazadas por el nivel central y,
- Promover acciones que fomenten la sostenibilidad de los Consejos Municipales de Desarrollo y el Consejo Provincial de Desarrollo.

d. Recomendaciones

Recomendaciones relacionadas a de la PDM

El Equipo recomendó hacer cambios de la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM) para poder

implementar las actividades del Proyecto de una manera más efectiva y clara. A continuación se describen los cambios más importantes de la PDM:

- Se deben poner en la medida que sea posible, los indicadores “numéricos” para medir los logros del Proyecto.
- Los indicadores de los Resultados Esperados 2 y 3 no deben coincidir. Los indicadores deben señalar el orden cronológico de las actividades del Proyecto y los resultados esperados en cada etapa.
- En el Resultado Esperado 2 se debe expresar la dirección hacia donde irá el Proyecto para la segunda mitad del período del mismo.

Recomendaciones relacionadas a los Organismos Gubernamentales Centrales

- Gobierno Central: Se señaló la necesidad de establecer un grupo de trabajo de coordinación inter-administrativa, compuesto por los miembros de las tres direcciones del Viceministerio de Planificación y que este grupo sea capaz de vincular las necesidades municipales y provinciales, con los programas y planificación sectorial y nacional. Para asegurar la sostenibilidad de los CMD, se consideró necesario que los ministerios e instituciones sectoriales les proporcionen información técnica necesaria sobre sus respectivas políticas y programas para la formulación e implementación de planes y proyectos de desarrollo.

Recomendaciones relacionadas a los CMD y Mancomunidad

- Mancomunidad: Es necesario que las Municipalidades y los miembros de los CMD revisen las acciones futuras para sostener los CMD por sí mismos, como una base fundamental de su organización, y que con su propia iniciativa, realicen el intercambio entre los CMD a nivel nacional como una forma de empoderarse.
- JICA: Se recomendó considerar la relación entre el período de ejecución del Proyecto, el calendario de formulación de presupuestos nacionales de la República Dominicana y el proceso de formulación de proyectos de desarrollo, a fin de analizar el período de ejecución del Proyecto.

e. Lecciones aprendidas

- Para que la ley sea operativa y que funcione como lo esperado, es esencial que se formulen las reglas, reglamentos, procedimientos y guías apropiados.
- Para movilizar los recursos bajo la limitación presupuestaria, los gobiernos locales pueden considerar los recursos del sector privado y la contribución de empresarios nacionales, en adición a las asignaciones presupuestarias del gobierno central.
- La formulación de los planes de desarrollo a partir de la identificación de recursos o patrimonios locales o regionales, puede motivar a la gente local a planificar el uso de los

mismos y elevar su orgullo y credibilidad dentro de su propia comunidad.

- El desarrollo de capacidades puede ser promovido por la capacitación continua y entrenamientos sobre la marcha (OJT) , como los miembros de los CMD han desarrollado sus capacidades a través de talleres y entrenamientos continuos que se realizaron para la elaboración de los planes municipales de desarrollo.

f. Modificación de la PDM

Tomando en cuenta el entorno que rodea el Proyecto y los avances de sus actividades, durante la Revisión de Medio Término, se modificó parcialmente la PDM , lo que se puede resumir en los dos aspectos más relevantes: 1) “El “área meta” en la PDM que solo indicaba “tres municipios” , se modificó a “cinco municipios”, con el fin de reflejar la cantidad real de los municipios a la situación real ya que el Proyecto ya había intervenido en cinco municipios de la provincia de Dajabón y 2) El Proyecto amplió los “objetos” del desarrollo de capacidades, de incidir solamente en las personas responsables de la planificación e implementación de PMD de la provincia de Dajabón, a extender a las oficinas vinculadas a la planificación y desarrollo del nivel central de los ministerios e instituciones gubernamentales. Se acordaron estos cambios durante la deliberación de la Revisión de Medio Tiempo del Proyecto y se refirieron en la Minuta de Discusiones, la cual se firmó por ambas partes.

(3) Actividades Desarrolladas (Segundo año fiscal japonés)

① Cambio del régimen operativo del Proyecto

Como se explicó en el acápite anterior, la modificación parcial de la PDM se debió, principalmente, a las siguientes razones:

- Existen debilidades fundamentales que dificultan la aplicación efectiva de la Ley del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) atribuidas no solamente al manejo del sistema a nivel municipal y provincial, sino también, a nivel central, por lo tanto es altamente necesario aplicar acciones que conlleven a la solución de los retos o problemáticas identificadas.
- La institución contraparte reconoce la gran importancia de viabilizar el SNIP para el progreso del país y se siente comprometida a manejarlo con una mayor eficiencia.
- Tomando en cuenta la sostenibilidad de este sistema nacional, es sumamente importante dejarlo funcionando con carácter institucional antes de la próxima elección presidencial.

Para hacer frente a estos cambios, se aumentaron considerablemente, las acciones a nivel central y

los aportes de los expertos japoneses. También se acordó involucrar a la Dirección General de Inversión Pública (DGIP) y la Dirección General de Desarrollo Económico Social (DGDES) en la implementación de las actividades del Proyecto, además de la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (DGODT), que fue asignada desde el inicio como contraparte local para la ejecución del presente Proyecto. Además, se acordó involucrar también la instancia central de las instituciones sectoriales que planifican y ejecutan obras de inversión pública. En ese sentido, se seleccionaron tres sectores como piloto para poner en práctica las pautas del SNPIP con la finalidad de verificar el funcionamiento y viabilidad del sistema en término de reflejar las necesidades territoriales en la formulación y planificación de los planes operativos sectoriales. A continuación se describe el SNPIP de manera resumida, el cual se convirtió en una nueva base del marco operativo del Proyecto:

La Ley de Planificación Nacional e Inversión Pública (SNPIP) fue promulgada en 2006 y entró en vigencia en el siguiente año. Tiene como objetivo utilizar la inversión pública de una manera sistemática y planeada con el fin de garantizar una distribución equitativa de los beneficios del crecimiento económico y las ganancias generadas por el mismo para el desarrollo nacional.¹⁷ Por tanto, la ley insta a todas las instituciones públicas, principalmente las gubernamentales, a fijar las políticas, objetivos y metas a mediano y largo plazo, formular y ejecutar los planes de desarrollo. El SNPIP es el marco de referencia legal al cual las instituciones públicas deben acogerse para cumplir tales misiones. El Decreto No. 493-07 aprueba el reglamento de aplicación del SNPIP. En la Fig.9 se muestra un esquema conceptual que resume el marco legal indicado en la Ley que establece el SNPIP. Los recuadros azules indican que se han completado o se ha tomado alguna acción al respecto,

El SNPIP es un sistema previsto a funcionar con eficacia al conectar los lineamientos macroscópicos de desarrollo nacional representados por las Estrategias Nacionales de Desarrollo y las políticas de desarrollo del gobierno dominicano, y los PDM que reflejan las necesidades territoriales que se formulan mediante la participación conjunta entre las municipalidades y la población local del área meta. Por ende, este sistema se divide en dos ejes; Eje Central que conecta los ministerios e instituciones gubernamentales del nivel central y Eje Local que integra las entidades locales. En el esquema conceptual, estos ejes son expresados como “Enfoque Sectorial” y “Enfoque Local (Territorial)”, respectivamente.

Las instituciones sectoriales elaboran sus planes operativos, teniendo como base las Estrategias Nacionales de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo(①). Se formulan los planes de desarrollo municipal (territorial) y provinciales, los cuales se consolidan para formular los planes operativos de

¹⁷ Ver la primera sección de la introducción de la Ley de SNPIP. Con la promulgación de la Ley del SNPIP el 28 de diciembre del 2006, se creó también el MEPyD. Estas leyes constituyen el Sistema Nacional de Planificación, el cual fue publicado por dicho ministerio, por lo que se presume que el SNPIP regula las funciones centrales del MEPyD.

estas instituciones públicas¹⁸(2). Desde el punto de vista territorial, los planes municipales y provinciales de las instituciones sectoriales proyectan las acciones concretas, fragmentando las acciones descritas en las Estrategias Nacionales de Desarrollo y las políticas del Gobierno (3). Por otro lado, en el plano territorial, se formulan los PMD con la iniciativa de sus respectivos CMD y las necesidades municipales identificados en las PMD son consolidadas y reflejadas en los Planes Provinciales de Desarrollo y luego, de la misma manera, las necesidades provinciales son consolidadas como necesidades regionales (4). Estas necesidades territoriales identificadas con participación comunitaria y los planes de las instituciones gubernamentales, deben ser articulados, ajustados e integrados a través de un mecanismo específico (5), sin embargo, ni en el SNPIP ni en el decreto que instruye su aplicación, se hace mención de dicho mecanismo. Cuando se define y esté funcionando un mecanismo de articulación que permiten incorporar o reflejar las necesidades territoriales en los planes operativos de las instituciones gubernamentales competentes, se puede decir, que el SNPIP estaría funcionando eficientemente. No obstante, el SNPIP solo funciona parcialmente y no ha podido operar de una manera integrada.

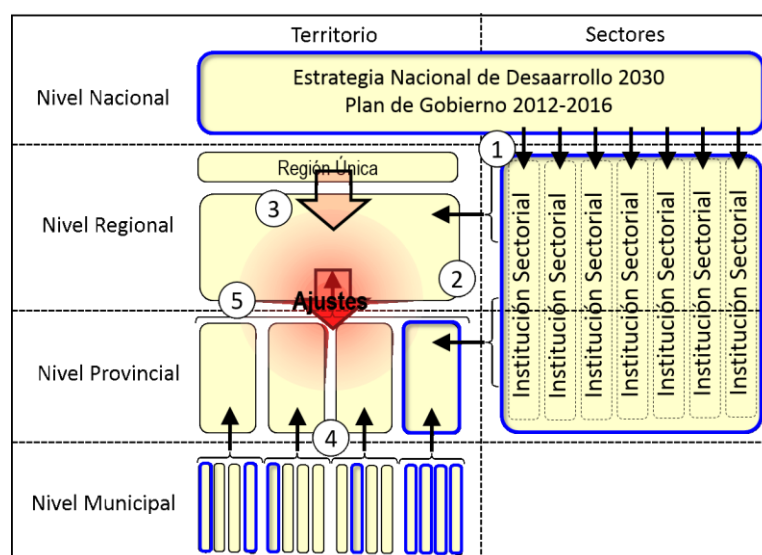


Fig.9: Esquema Conceptual del SNPIP

Existen varias razones, por ejemplo, la ausencia de la “regionalización única” dificulta integrar los planes de desarrollo local. Algunos ministerios e instituciones sectoriales no tienen sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y aunque lo tenga, no necesariamente se utiliza con eficacia, como estrategia regional. A nivel local no ha avanzado la conformación de los CMD y todavía es poco el número de los ayuntamientos que formulan PMD. Para poder consolidar las necesidades de desarrollo a escala provincial, es indispensable que todos los municipios tengan PMD formulados y haber establecido el Consejo Provincial de Desarrollo (CPD), en ese sentido, casi todas las

¹⁸ Actualmente, el sistema de “Región Única de Planificación” está en proceso de formulación. Mientras tanto, cada institución gubernamental aplica sus propios sistemas de regionalización y formulan sus políticas y planes operativos basados en los mismos

provincias no tienen condiciones para aplicar el SNPIP. O sea, prácticamente, todavía no existen condiciones que permitan aplicar el sistema para la coordinación y articulación de las necesidades territoriales con los programas y planificación sectorial y nacional. A sabienda de esta realidad, impulsar las acciones e iniciativas desde el territorio solamente, no contribuirá a lograr una implementación eficiente del SNPIP, por lo tanto, se decidió aumentar considerablemente, las acciones a nivel central en el Proyecto de conformidad con el marco del SNPIP. Estas acciones “centrales” se refieren a las acciones descritas en la versión modificada del Resultado Esperado 2 de la PDM.

Como se describe anteriormente, a partir del segundo año, el Proyecto inició acciones para fortalecer el régimen del sistema de planificación nacional, con el fin de mejorar la funcionabilidad del SNPIP (acciones relacionadas al Resultado Esperado 2), mientras que se continuaban también acciones para fortalecer las capacidades de planificación e implementación de los planes de desarrollo municipal y provincial (acciones relacionadas al Resultado Esperado 1). En la Figura 10 se muestra el alcance de las intervenciones del Proyecto antes y después de la modificación.

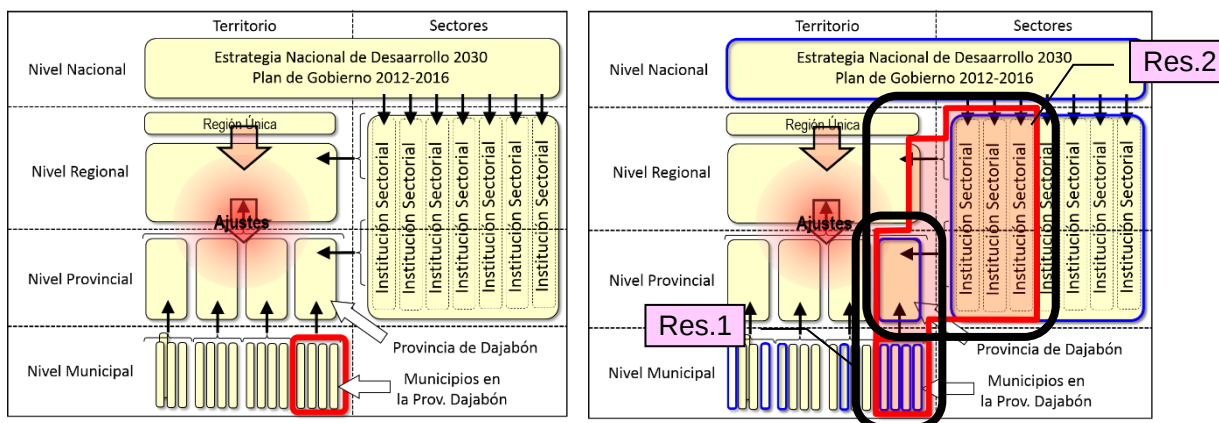


Figura 10 : Alcance de las intervenciones del Proyecto (antes y después de modificación visualizadas en el esquema conceptual del SNPIP)

A continuación se describen las actividades desarrolladas en el segundo año.

- ② Análisis y fortalecimiento de las capacidades de los municipios y la provincia en la formulación de los planes de desarrollo, gestión de presupuestos y capacidad de manejo de los proyectos de desarrollo

En el segundo año se hicieron las siguientes acciones para elevar las capacidades de formulación e implementación de los planes de desarrollo.

a. Capacitación sobre el método PCM

En el segundo año se efectuaron las capacitaciones básicas sobre PCM a los miembros de los Consejos Municipales de Desarrollo y los sectores locales relacionados, los cuales constituyen los

entes principales de ejecución de los proyectos. El coordinador local y el técnico de la OMPP formaron el “par de facilitadores” para las actividades de capacitación en su respectivo municipio; siendo el primero como “moderador principal” y el segundo como “modelador secundario”. Se le dio esa función para elevar la capacidad de moderación de estos técnicos municipales. Además, utilizando el método WBS (Work Breakdown Structure en inglés y EDT, Estructura de Descomposición del Trabajo en español), se hizo una descomposición jerárquica detallada de los trabajos a ser ejecutados y se identificaron primero, los “trabajos por los cuales deben comenzar”. Luego, para cada actividad, se elaboró un esquema de EDT específico con sus componentes (trabajos).

b. Apoyo al desarrollo de las marcas municipales

El Proyecto apoyó a los Consejos Municipales de Desarrollo en la definición de sus Marcas Municipales, las cuales representan imágenes condensadas de sus municipios para ser lanzadas oficialmente al mundo externo. Diferente a la “Visión Municipal” que expresa lo que “quieren ser” desde el punto de vista de los mismos munícipes, las Marcas Municipales expresan “cómo se debería proyectar o posicionar su municipio ante los ojos de personas de otros municipios del país”. O sea, expresa más la percepción o estrategia promocional de cada municipio. Por ejemplo, una visión municipal proyecta el deseo voluntario de sus munícipes, lo que puede ser, “Asegurar la salud y educación satisfactoria a todos los ciudadanos”, mientras que las Marcas Municipales proyectan atractivos promocionales, por ejemplo, “ciudad de quesos”, “cuna de la independencia nacional”, extrayendo sus “únicos” atractivos a fin de distinguirse de los demás municipios en el país. Las Marcas Municipales provisionales propuestas por los CMD fueron discutidas por sus respectivas salas capitulares y quedaron aprobadas las Marcas definitivas como “imagen de la ciudad”. En el Cuadro 3 se describen la “Imagen Municipal” definitiva y sus fundamentos.

Cuadro 3 : Imágenes Municipales Establecidas por los Habitantes y Sus Fundamentos

Dajabón :	Puente entre Dos Naciones
El municipio de Dajabón se conoce por su mercado binacional y la frontera que comparte con el vecino país Haití. Dajabón persigue ser “símbolo de amistad entre las dos naciones” y quiere cambiar la percepción negativa que proyecta el término “Zona Fronteriza”.	
Loma de Cabrera :	Cuna de la Restauración
La guerra contra España por la restauración de su soberanía comenzó en Capotillo de este municipio. Todos los años el 16 de agosto se hace un acto conmemorativo de la Restauración con la presencia del Presidente de la República. Se considera un lugar sagrado del patriotismo dominicano.	
Restauración :	Centro de la Industria de Maderas
Es una de las principales zonas de producción de maderas en el país. Diferente al lado haitiano donde sufre una severa destrucción ambiental, este municipio está cubierto por bosques verdes. De ahora en adelante, se resaltarán sus productos de madera y recursos forestales como atractivos principales del municipio.	
Partido :	Ciudad de Quesos

Partido es una comunidad con pocos habitantes y la principal industria es la crianza de vacas. Actualmente, casi la totalidad de leches que se obtienen en la comunidad es comprada por grandes empresas como Nestlé y sería difícil explorar los canales de distribución a través de la venta directa desde la cooperativa de productores. Se promoverá la producción de quesos, utilizando como materia prima la leche que se produce localmente y el queso proyectará la imagen de esta localidad.

El Pino :	Pueblo de Maní
En el pasado, el cultivo de maní prosperó en este municipio, pero con la entrada del maní importado de China con precios menores, prácticamente desapareció. No hay otra actividad económica significativa. Se contempla promover el desarrollo de productos de maní de parte de 12 grupos de mujeres rurales, con el fin de impulsar el desarrollo de este municipio	

c. Realización de la capacitación sobre la metodología de marketing territorial

Este proyecto apoya las iniciativas propias de las comunidades y gobiernos locales (municipal y provincial) orientadas al desarrollo territorial (local) con enfoque a las potencialidades y necesidades identificadas con la participación comunitaria, en el esfuerzo de salir de la absoluta independencia en el gobierno central. En ese contexto, se llevó a cabo una capacitación sobre Marketing territorial con la participación de 15 jóvenes seleccionados

La capacitación abarcó todos los temas relacionados al desarrollo comunitario basado en el Ciclo de Mercadeo, tales como, fundamentos básicos del Marketing territorial, métodos de difusión (expresión), prácticas promocionales, etc. El programa de capacitación estaba compuesto por dos módulos, “Fundamentos del Marketing territorial” y “Fortalecimiento de la Capacidad de Difusión de la Información Local”. El módulo de “Fundamentos del Marketing territorial”, se enseñó la metodología para promover una determinada zona territorial como un “producto” con potencial económico y social hacia entes externos, haciendo uso de teorías y herramientas de mercadeo. En cuanto al segundo módulo, “Fundamento de la Capacidad de Difusión de la Información Local”, el proyecto proporcionó capacitaciones sobre la elaboración de los folletos y presentación visual acerca de sus municipios. Estos materiales divulgativos son útiles para la búsqueda de colaboradores de los proyectos municipales y cumplir con la responsabilidad de la alcaldía de proporcionar información pública a los munícipes. (Ver los detalles al Informe de Avances No.5, página 10 – 13).

③ Explicación de la necesidad de formular los Planes de Desarrollo Municipal y Provincial

Con la formulación de los PMD en el primer año y la posterior ejecución de proyectos, así como diferentes acciones tomadas con las instituciones gubernamentales (Nivel Central), las personas involucradas en el Proyecto tienen mayor consciencia sobre la importancia de elaborar los planes de desarrollo territorial (municipal y provincial). Después de formulados los PMD, cada municipio organizó reuniones públicas con los munícipes para dar a conocer el contenido del PMD y se distribuyó el material impreso. En 2014 se elaboró una versión actualizada del PMD, describiendo también los avances de las actividades programadas. Se celebraron reuniones públicas para informar sobre los avances de los proyectos de desarrollo manejados por los ayuntamientos. (Ver la Foto 2.)

El Proyecto siguió apoyando las gestiones encaminadas a lograr la implementación de proyectos incorporados en los PMD y como se iban haciendo visibles, los resultados tangibles, especialmente, la ejecución de algunos proyectos, los actores locales y personas relacionadas al Proyecto llegaron a comprender la importancia de tener los planes de desarrollo.



Partido

Foto 2: Reunión Pública para la presentación de los PMD

④ Apoyo a la conformación de los CMD en los municipios objeto

El primer año se dio apoyo a la conformación de los CMD y se han conformado los CMD en todos los municipios de la provincia de Dajabón. Actualmente, se está revisando cómo debe ser el CMD y se comenzó a discutir los aspectos organizacionales como el tratamiento que debe darse a los miembros no activos que representan ciertos sectores locales. Cada municipio cumplió con la función que se le ha atribuido, o sea, la formulación del PMD con carácter obligatorio. Cada CMD ha desarrollado discusiones profundas sobre el rol que debe jugar en el desarrollo municipal.

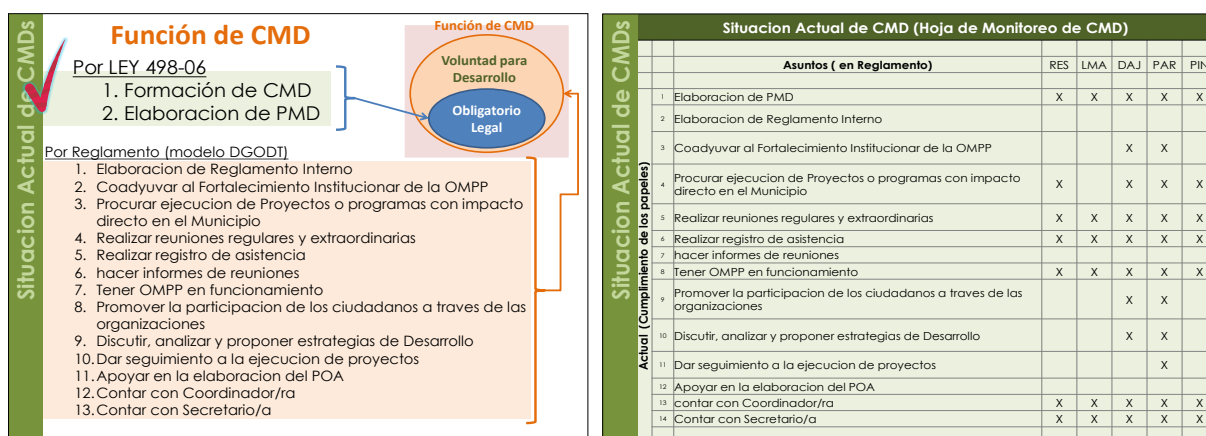


Fig. 11 : Reconfirmación de la función del CMD y Funciones actuales de los CMD (Monitoreo)

La Ley No. 498-06 establece la conformación del Consejo Municipal de Desarrollo (CMD) por los representantes de los habitantes locales de un municipio como órgano consultivo, a través de los cuales los municipios presentan las necesidades locales. Tiene como funciones; Discutir, analizar y

proponer estrategias de desarrollo, promover la participación comunitaria, procurar la ejecución de proyectos o programas de desarrollo local, proponer la priorización de proyectos, promover la formulación de planes de uso de terrenos, programas y proyectos, monitoreo de proyectos, etc. Aunque en la Ley se define como “órgano consultivo”, eso es solamente factible cuando exista un mecanismo para transmitir las necesidades locales a los ministerios e instituciones gubernamentales del nivel central. Es decir, si esta condición no se ha garantizado, no será posible vincular las necesidades locales con los programas y planificación sectorial y nacional y el CMD solamente incidirá al ámbito municipal. Como se explicó, las municipalidades enfrentan una gran precariedad financiera y muy poca parte pueda ser destinada a las obras públicas. Esta situación que también limitaría grandemente las funciones de los CMD.

En tales circunstancias, el Proyecto ha estado llevando a cabo las acciones para elevar las capacidades de los entes vinculados al desarrollo territorial, persiguiendo el lema de “Promover el desarrollo local con iniciativa propia de sus habitantes sin depender del gobierno central”. Los miembros de los CMD que estuvieron de acuerdo con este planteamiento, mejoró su capacidad relacionada al desarrollo territorial y las actividades llevadas a cabo por ellos han generado resultados positivos. No obstante, es cierto también, que no fueron pocos que mostraron desacuerdos con este lineamiento, porque muchos han decidido formar parte de los CMD con la expectativa de que iban a recibir distintos apoyos desde el Proyecto. Desde que se dieron cuenta de que el Proyecto no proporcionaría ni fondo ni equipos, esas personas no participaban en ninguna reunión o actividad convocada por el CMD y se iban después de anotar su nombre en la lista de asistencia. En consecuencia, en el segundo año del Proyecto, se revisaron las funciones de los CMD y se hizo la reestructuración de la composición de los miembros. Especialmente, se han hecho grandes cambios de los miembros de los CMD en los municipios de Restauración y Loma de Cabrera. A través de esta experiencia, las personas e instituciones involucradas coincidieron con la importancia de una activa participación de los CMD en el desarrollo territorial (municipal y provincial). La DGODT compartió también la importancia de la reestructuración de los CMD y la revisión de sus funciones y se acordó reflejar el procedimiento concreto en una guía de desarrollo territorial que se elaborará al final del Proyecto.

⑤ Apoyo a la elaboración de los PMD a través de los CMD

El primer año se ha completado la formulación de los PMD en todos los cinco municipios objeto y se ejecutaron varios proyectos ese año. A medida que iba aumentando el número de proyectos ejecutados, surgía la necesidad de incorporar nuevos proyectos de desarrollo local, por lo que el Proyecto apoyó la revisión de los PMD.

⑥ Apoyo a la elaboración del Plan Anual de proyectos de inversión pública

En 2014, el Proyecto apoyó la formulación de los Planes Anuales de Proyectos con Inversión Pública, asistiendo principalmente a los técnicos de la Oficina Municipal de Planificación y Programación (OMPP), sin embargo, siendo la OMPP, parte de las municipalidades, la intención de los alcaldes y/o el Departamento de Finanzas Municipales influía grandemente. El Proyecto decidió apoyar al personal de la OMPP porque según el SNPIP y la Ley del Distrito Nacional y los Municipios (Ley No. 176-07) , dicho personal debe tomar un rol central en la elaboración del PMD en coordinación con otras personas involucradas. Según la ley, se supone que el CMD puede proponer el orden de prioridad de los proyectos de desarrollo, pero en la práctica, la posición del técnico de la OMPP no permite ponerse por encima del Alcalde ni el Departamento Financiero y era difícil incorporar los proyectos solicitados por el CMD en el plan operativo de la alcaldía. A partir de esta experiencia, en el 2015 se intentó que los CMD tomaran iniciativa de formular los POA y convencer a los alcaldes y concejos municipales, de esta manera, se logró incluir algunos proyectos de los PMD en el POA de la alcaldía, por lo que se puede decir que esta estrategia ensayada dio ciertos resultados. Por otro lado, los técnicos de la OMPP continuarán teniendo la responsabilidad de monitorear la ejecución de los proyectos de los PMD y deberán informar los resultados del monitoreo a los CMD de manera periódica.

⑦ Apoyo a la ejecución de los proyectos por ayuntamiento

En el segundo año, de los proyectos incorporados en los PMD, se dio apoyo a los que serán ejecutados por la iniciativa de la alcaldía o CMD, o en coordinación con las instituciones centrales. Se veía que algunos proyectos de los PMD tendrían dificultades para ejecutar solo con el esfuerzo del ayuntamiento, pero algunos proyectos se pudieron implementar, porque se han hecho diversas gestiones ante los ministerios e instituciones gubernamentales centrales en coordinación con los miembros de las Mesas Sectoriales de la provincia o porque los miembros de los CMD se la han ingeniado para conseguir a patrocinadores y otros apoyos. Cada caso podrá ser considerado como un modelo de desarrollo local que representa las pautas a seguir con iniciativa de los actores locales; ① Definir bajo la iniciativa de los actores locales, la Visión de Desarrollo en su territorio, ② Formular el Plan de Desarrollo Local, ③ Implementar las acciones que se puedan realizar con sus propios esfuerzos y ④ Hacer gestiones necesarias para conseguir el apoyo de los entes externos.

En el Proyecto se analizaron las acciones emprendidas por cada municipio y consolidaron sus experiencias y lecciones aprendidas de modo que se pueda explorar la posibilidad de clasificar y convertirlas en modelos de accionar. Luego se procedió a elaborar la “Guía Práctica de Desarrollo Territorial de cada Municipio Dominicano”, del cual se abordará posteriormente. Algunos proyectos de desarrollo cuya ejecución fue asumida principalmente por los ayuntamientos y los CMD, son

referidos en el Informe de Avances No.5 (páginas 15 y 16), el Informe No.6 (páginas 9 a 16) y el Informe No.7 (páginas 9 a 11).

En el Cuadro 4 se muestra un listado de los proyectos ejecutados y en ejecución. Hasta la fecha, 57 proyectos fueron ejecutados. Si se incluyen los proyectos en ejecución, el número asciende a 87, los cuales han tenido intervención directa o indirecta de los ayuntamientos para su implementación. (En el Anexo 2, se muestra un listado de proyectos ejecutados y en ejecución por los municipios), todos incluidos en los PMD de los municipios de la provincia de Dajabón. En la primera versión de los PMD, el número de proyectos que iban a ser ejecutados por los ayuntamientos, era menos de 60. Sin embargo, cuando se actualizó el contenido de los PMD, el número de proyectos aumentó porque se habían incorporado otros proyectos para atender nuevas necesidades locales. El número de proyectos ha ido aumentando cada año. Como no han recibido recursos externos, este aumento de proyectos evidencia el fortalecimiento de la capacidad de formulación e implementación de proyectos de desarrollo de los CMD y los ayuntamientos.

Cuadro 4 : Número de Proyectos Ejecutados por Cada Municipio (Hasta noviembre, 2015)

	Ejecutados	En Ejecución	Total
Partido	12	10	22
El Pino	6	2	8
Restauración	15	6	21
Loma de Cabrera	15	5	20
Dajabón	9	7	16
Total	57	30	87

⑧ Apoyo a la conformación del CPD en la provincia de Dajabón

El proceso de conformación del Consejo Provincial de Desarrollo (CPD) de la provincia de Dajabón se completó en agosto del 2013, con el apoyo de la DGODT. Después de establecido el CPD, se discutió sobre los entes principales que deberían asumir la ejecución de los proyectos de desarrollo planteados por dicho Consejo. En consecuencia, se llegó a la conclusión de que el CPD no podía ser ente ejecutor de los mismos por las siguientes razones:

- En la Ley del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública se establece que el Consejo Provincial de Desarrollo es una instancia consultiva para la formulación de los planes de desarrollo provincial y no tiene facultativa de formulación ni ejecución de los mismos, los cuales deberán ser ejecutados por las instituciones sectoriales competentes según la naturaleza del proyecto. Sin embargo, no se garantiza que los proyectos planteados en el Plan Provincial de Desarrollo o los Planes Municipales de Desarrollo sean incorporados en los planes operativos de estas instituciones públicas, debido a que no existe un mecanismo de vinculación entre las necesidades territoriales y los planes operativos de las instituciones públicas.

- Aunque la Ley establece la composición del CPD, no abarca a todos los actores que deberían representarse. Ante esta realidad, no se puede reflejar suficientemente las necesidades de desarrollo en el Plan Provincial de Desarrollo.(Fig. 12)
- De los miembros del CPD, los congresistas electos por la provincia de Dajabón no residen en la provincia y se les dificulta asistir a las reuniones periódicas ni extraordinarias que se convocan en Dajabón.

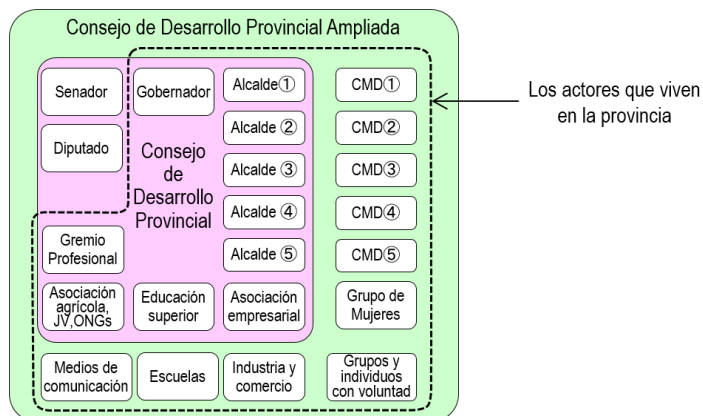


Fig. 12: Estructura Conceptual del Consejo Provincial de Desarrollo y Consejo Ampliado de Desarrollo Provincial

Con el fin de impulsar el desarrollo territorial de una manera más práctica, en vez de luchar para que el Consejo Provincial funcione como tal, se consideró más efectivo reforzarlo y crear un consejo ampliado que, además de los miembros “núcleos” instruidos legalmente, integre a otros actores locales cuya presencia es de vital importancia para el desarrollo territorial. Se refiere a la participación del sector industrial y comercial, medios de comunicación, representantes de los centros de educación básica, etc., Este consejo ampliado, llamado “Team Dajabón” se concibió como el “verdadero formulador y ejecutor de los proyectos para el futuro de la provincia de Dajabón”. Para lograr este propósito, el Proyecto apoyó la conformación del referido consejo ampliado como parte del apoyo a la conformación del Consejo Provincial de Desarrollo.

De esta manera, se creó el “Consejo de Desarrollo Provincial Ampliado”, sin embargo, los miembros que lo conforman, representan distintos sectores de la sociedad local y desarrollan actividades de manera independiente. Tienen poca experiencia de coordinar actividades con otras entidades o de las de otros sectores. Además, el Proyecto enfrentaba un reto de culminar el proceso de desarrollo de las capacidades en el tiempo restante del Proyecto, dando seguimiento a las fases ya concluidas en los municipios en los años anteriores, comprendidas en “estudios y análisis”, “visión y planificación” y avanzando a las futuras fases (fase de formulación y ejecución de los proyectos de desarrollo). Teniendo en cuenta todos estos puntos, se decidió concentrar las acciones de fortalecimiento y apoyo del Proyecto en los cinco aspectos que son: Consolidarse como “Equipo” (fomentar el espíritu solidario), “fortalecer el empoderamiento e iniciativa propia de los actores locales”, “elevar las

capacidades de investigación y análisis de información y datos sobre el territorio”, “definir una visión / imagen de desarrollo territorial común” y “responsabilidad de difusión de la información pública a los munícipes (garantizar transparencia)”. Además, se acordó como el “primer trabajo colaborativo”, editar una revista divulgativa provincial y se llevó a cabo efectivamente. (Informe de Avances No.5, página 19).

Estas iniciativas dieron los siguientes resultados:

- Se fomentó un espíritu solidario entre las entidades que se acostumbran a operar de manera independiente y después de haber trabajado juntos, compartieron la satisfacción de haber “cumplido” una iniciativa común (Se consolidó como “equipo”).
- A través de la recolección de una serie de datos sobre la provincia y entrevistas con los diferentes sectores locales, se elevó no solamente la capacidad de investigación, sino también el grado de comprensión sobre la realidad de la provincia.
- Las reuniones del equipo de edición de la revista informativa, sirvieron para intercambiar los puntos de vista sobre la “identidad de Dajabón” y “recursos “únicos” de Dajabón”. Ayudaron a compartir la visión sobre hacia dónde se debe orientar la provincia de Dajabón.
- Al compartir con los lectores de la revista, los resultados del estudio de la situación general de los municipios y de la identificación de recursos municipales “únicos”, se fomentó el entendimiento común entre los habitantes locales.
- La revista sirvió para difundir la visión y acciones de cada CMD y las entidades locales, y contribuyó a elevar el nivel de transparencia de sus acciones y aumentó la confianza en la administración e instituciones públicas.

⑨ Apoyo la formulación del Plan Provincial de Desarrollo, con su lista de proyectos prioritarios. Esta actividad ya se completó en el primer año. Como se refirió en el acápite b. en la página 16, se hizo evidente que aunque mediante el CPD, se consoliden las necesidades provinciales en base a las necesidades municipales previamente identificadas, es muy difícil que los organismos gubernamentales puedan asumirlas y convertirlas en “proyectos viables” a ser ejecutados por ellos mismos. Por lo tanto, en coordinación con tres organismos gubernamentales piloto (Ministerio de Turismo, Ministerio de Agricultura y del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) de la Presidencia), el Equipo del Proyecto diseñó un modelo del Perfil de Proyecto Provincial, el cual fue discutido por la Mesa Técnica Sectorial de la Provincia. De esto se describirá detalladamente más adelante.

⑩ Apoyo al monitoreo para los proyectos ejecutados por ayuntamiento

A finales de cada año, se actualizan los PMD y como parte del proceso de revisión, los miembros de los CMD monitorean los avances de los proyectos incorporados en los PMD. Los técnicos de la

OMPP ha asumido el principal rol para llevar a cabo este monitoreo.

- ⑪ Elaboración de la “Guía Práctica de Desarrollo Territorial” que resume los resultados de las actividades del Proyecto

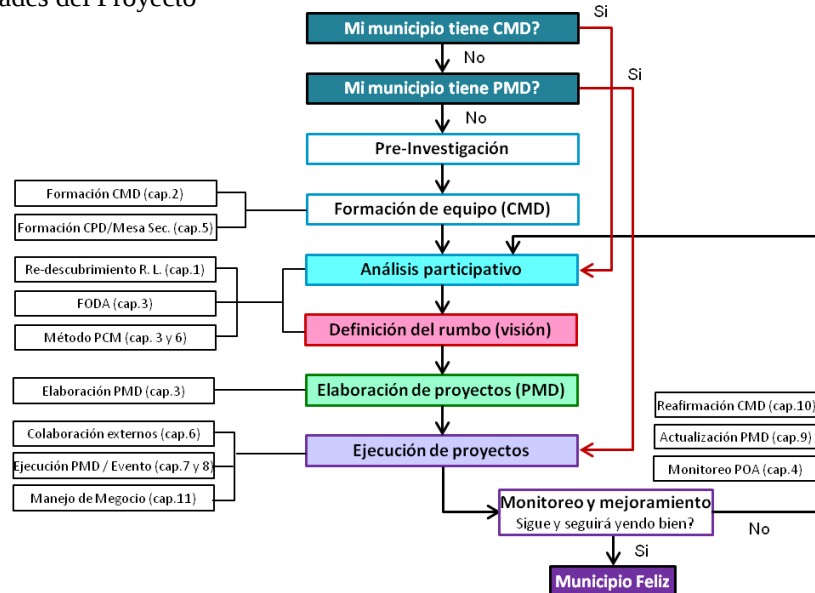


Fig. 13: Flujograma para Eficiente Uso de la Guía Práctica de Desarrollo Territorial

Se elaboró esta guía práctica que resume las acciones implementadas en la provincia de Dajabón desde el inicio del Proyecto DECADA. La guía está compuesta por 11 capítulos y explica de forma práctica las fases y los pasos implementados por el Proyecto. Introduce primero un flujograma de trabajo descrito en la Fig.13, de modo que los usuarios de la guía puedan consultar directamente los temas o componentes de su interés. Se trató de preparar una herramienta sencilla que permita visualizar las acciones, gestiones y esfuerzos de los territorios, además de brindar información de referencia necesaria.

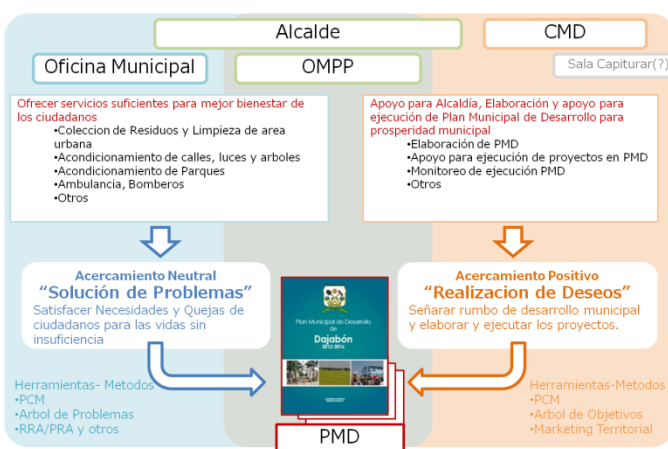


Fig.14 : Formulación del PMD, utilizando los enfoques que ponderan los roles de los actores locales.

PCM	Desarrollo Territorial	Marketing Territorial
1. Investigación Previa	1. Capacidad de [Saber situación actual de Territorio]	1. Reserch
2. Selección de Participantes para Taller de PCM		
3. Discusión de "Objetivo Nucleo"		
4. Definición de "Objetivos Superiores", "Objetivo" y "Resultados"	2. Capacidad de [Dibujar el futuro de Territorio]	2. Segmentation, Targeting, Positioning
5. Definición de "Resultados" y "Actividades"	3. Capacidad de [Pensar medidas para llegar al futuro]	3. Estructuración de "Marketing Mix"
6. Definición de "Input" y Ejecución de Proyectos	4. Capacidad de [Caminar hacia el futuro]	4. Implementación (Ejecución de Marketing Mix)
7. Evaluación		5. Control

Fig.15: Relación entre 4 Pasos Básicos y 2 Métodos de Desarrollo Territorial

Para resumir la experiencia, el Proyecto utilizó dos métodos, PCM y Marketing Territorial y se establecieron 4 pasos básicos de desarrollo territorial. Se ordenó el proceso de desarrollo de capacidades encaminadas al desarrollo territorial, tomando en cuenta la relación con estos dos métodos. (Fig. 15).

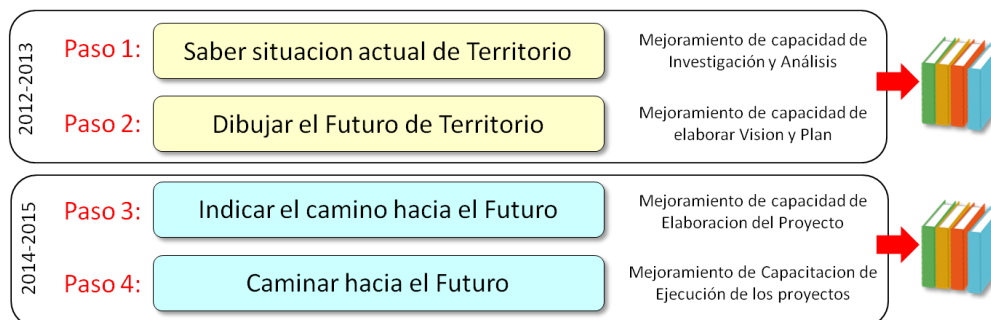


Fig. 16 : Componentes de la Guía Práctica de Desarrollo Territorial Basada en la Experiencia del Proyecto

Esta guía práctica fue presentada en el “Seminario - Taller de Presentación de los Resultados del Proyecto DECADA” y se distribuyó a las personas y entidades relacionadas. En vista de que esta guía se basa en la experiencia de las actividades en la provincia de Dajabón, a la hora de aplicarla a otras provincias y regiones del país, se deben considerar que otras provincias y regiones poseen condiciones, características y ambientes distintos a la provincia de Dajabón. Si se hace la revisión periódica del contenido de la guía, reflejando los hallazgos y resultados de la implementación real de la misma, será un manual más versátil y fácil de utilizar.

⑫ Posición que representa el Resultado 2 en la verificación de las funciones del SNPIP

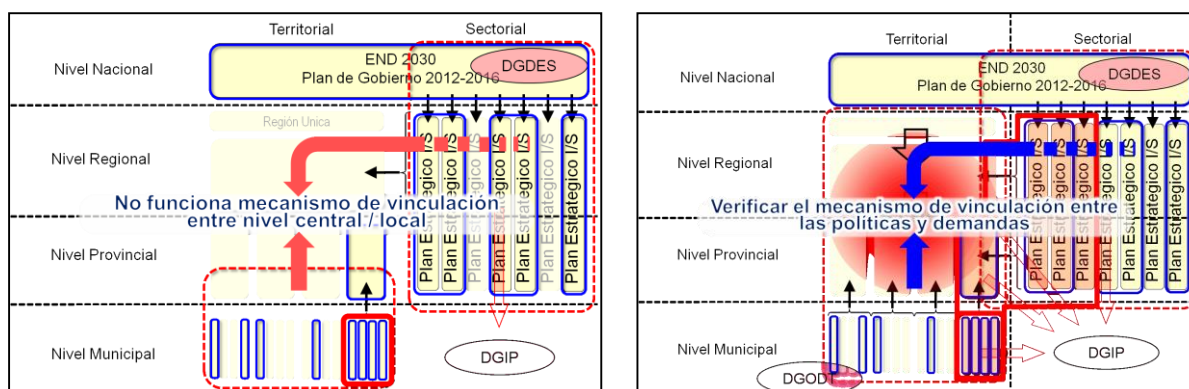


Fig. 17: Situación actual del SNPIP (izquierda) y el ámbito de acción actual del Proyecto (derecha)

La Figura 17 describe la situación actual del funcionamiento del SNPIP. Los recuadros azules indican las políticas y los planes de desarrollo ya formulados. Pese a que la END y las políticas gubernamentales ya se han formulado, no todos los ministerios e instituciones gubernamentales sectoriales cuentan con los Planes Estratégicos Institucionales (PEI). Por otra parte, aunque se está avanzando poco a poco, una gran mayoría de los municipios del país no han completado la

formulación de los PMD. Sobre todo, el reto mayor es que todavía no se ha promulgado la “Ley de Regiones Únicas de Planificación”.

Esta situación que se ha descrito anteriormente, ha limitado el alcance de las operaciones de las DGODT y DGDES. En consecuencia, en las operaciones reales, no se visualiza la coordinación inter-institucional entre las DGODT y DGDES (que corresponde a la zona común en la figura de la derecha, donde partes de los dos recuadros rojos se quedan sobrepuestas.), lo que implica la separación de funciones en el sistema nacional de planificación y la ausencia de un mecanismo para reflejar las necesidades locales en las políticas de los organismos centrales. (En la figura de la derecha en la Fig. 17. los recuadros rojos gruesos indican el alcance del Proyecto proyectado al inicio del Proyecto y los recuadros del esquema de la derecha, el alcance actual.) A raíz de la modificación parcial de la PDM acordada en ocasión de la Revisión de Medio Término, se amplió el ámbito de acción del Proyecto como indican los recuadros rojos gruesos en el esquema derecho.

Hablando concretamente, se han seleccionado tres sectores piloto y con la colaboración de los ministerios e instituciones sectoriales (debido a la falta de las Regiones Únicas de Planificación), el Proyecto ha ido asistiendo a la elaboración de los planes de desarrollo sectorial de la provincia de Dajabón (borrador). Se decidió emprender estas acciones conjuntamente con las tres direcciones generales del Viceministerio de Planificación del MEPyD (DGDES, DGODT y DGIP) como una manera de verificación mediante acciones, de la viabilidad de lo que se plantea en el Resultado Esperado No.2, que se resume en el “mecanismo de articulación entre los actores involucrados para la formulación e implementación de los proyectos de desarrollo”. A continuación se describen los avances de dichas acciones.

La DGDES asume el papel articulador y enlace de coordinación entre las políticas superiores del Estado tales como Estrategias Nacionales de Desarrollo y Plan Nacional Plurianual del Sector Público, y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y Planes Estratégicos Sectoriales (PES). La formulación de los Consejos Municipales de Desarrollo (CMD) y sus PMD, así como la creación de los Consejos Provinciales y Regionales de Desarrollo son competencias de la DGODT. La DGODT también apoya la formulación de los Planes Estratégicos Regionales¹⁹. La DGIP brinda asistencia a la formulación de proyectos por los ministerios e instituciones gubernamentales, tomando como base el PES o PEI. También evalúa proyectos formulados. Sin embargo, estas tres Direcciones Generales no han tenido antecedentes de apoyar la formulación de los Planes Estratégicos Territoriales (PET), y tampoco brindan servicios específicos. El Proyecto DECADA ha considerado la provincia de Dajabón como un “territorio” y ha asistido a la formulación del PET de los sectores piloto de la

¹⁹ Hasta la fecha (diciembre del 2015) todavía no se ha promulgado la Ley de Regiones Únicas de Planificación, por lo que no pueden utilizar la delimitación en regiones de planificación comunes y no se ha podido emprender acciones regionales.

provincia de Dajabón. Sobre todo, ha tratado de involucrar a estas tres Direcciones Generales en la elaboración de los PET de los tres sectores piloto, aportando cada una, los servicios correspondientes. Esto significa verificar la coherencia estratégica desde políticas superiores del Estado hasta los Planes Estratégicos Territoriales de la provincia de Dajabón (Fig. 18).

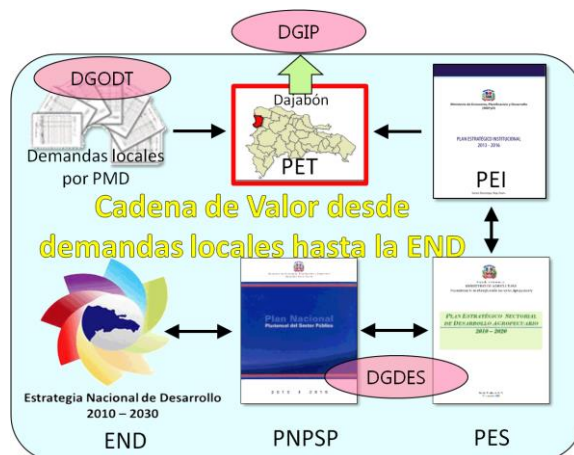


Fig. 18 : Coherencia estratégica desde políticas superiores del Estado hasta los Planes Estratégicos Regionales y los roles de las tres direcciones del MEPyD

A continuación se describen los avances de las actividades

⑬ Acciones implementadas por el sector turismo para la formulación de las estrategias de desarrollo territorial

La industria del turismo ha contribuido en gran medida a los ingresos en divisas de la República Dominicana y desde 1970, ha experimentado un desarrollo constante bajo un fuerte respaldo del Estado. Aprovechando la ventaja geográfica de la región del Caribe y de su clima de eterno verano, el turismo dominicano se ha desarrollado con la llegada de turistas europeos y norteamericanos, especialmente, en temporadas invernales. Sin embargo, debido al desarrollo de proyectos turísticos similares en los países vecinos, ha habido tendencia de competencia excesiva. Por lo tanto, el Ministerio de Turismo ha estado tratando de salirse del patrón convencional de desarrollo que depende solamente de “sol y playa” e impulsar la diversificación de la industria turística y el desarrollo dimensional del turismo, aprovechando la diversidad, cultura y sociedad local.

En estas circunstancias, desde la mitad del 2014, el Proyecto apoyó la formulación de estrategias de desarrollo turístico de la Región Norte (versión preliminar), tomando en cuenta las necesidades locales. Se refiere a las estrategias de desarrollo de turismo basado en la comunidad que abarca 14 provincias de la Región Norte que incluye la provincia de Dajabón y se orientan a los enfoques de desarrollo de circuitos turísticos nacionales y las políticas de fomento turístico municipales. Para la formulación y consenso de las estrategias, a nivel central se conformó un grupo sectorial compuesto

por los representantes de los organismos gubernamentales relacionados al fomento de turismo comunitario, mientras que a nivel provincial se conformó un grupo de trabajo del sector turístico compuesto por los actores locales vinculados a la industria turística de la provincia de Dajabón (Ver el Anexo 3 : Plan Estratégico Provincial de Dajabón por el Sector Turismo (español), Además, se ha dado apoyos para la formulación de nuevos proyectos y el registro del SNIP.

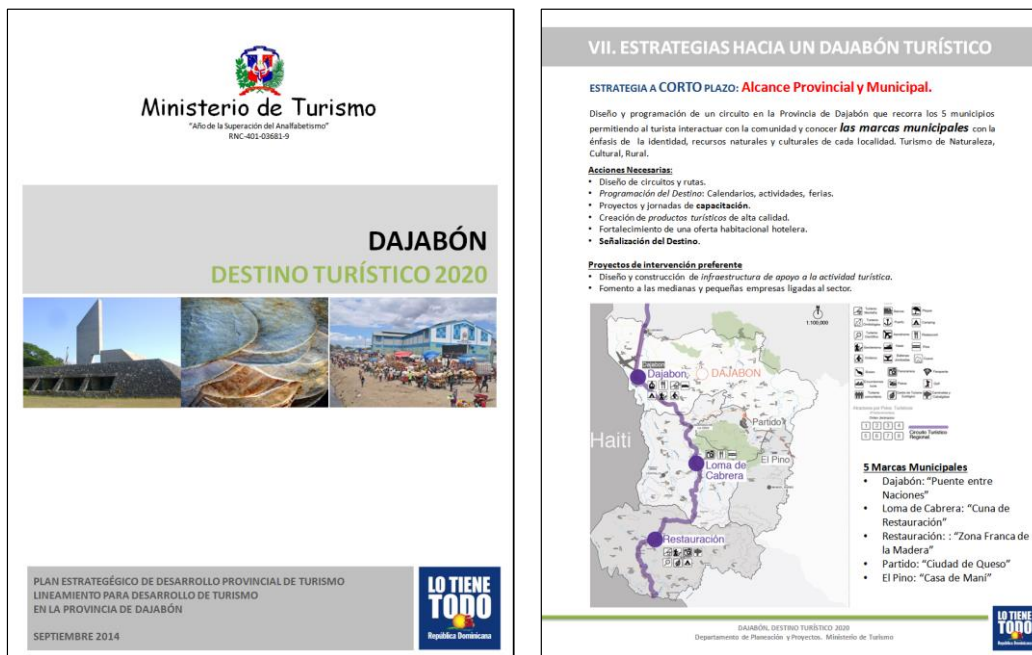


Fig. 19 : Portada y muestra del contenido del Plan Estratégico Sectorial (Turismo) de la Provincia de Dajabón elaborado por el Ministerio de Turismo

La formulación del Plan Estratégico Territorial de la provincia de Dajabón, el establecimiento de los indicadores necesarios para dicho plan y el consenso entre la DGDES y el Ministerio de Turismo, han constituido primer ensayo para ambas instituciones, de trabajar conjuntamente, por lo que el Proyecto DECADA ha tomado iniciativa de proponer ideas nuevas y ha mantenido la facilitación continua en procura de lograr consensos entre las personas involucradas de ambas instituciones. Por otro lado, el Ministerio de Turismo tenía poca consciencia sobre la necesidad de registrar los proyectos de desarrollo en el SNIP, porque no se había hecho tal gestión en el pasado, sin embargo, como consecuencia de las acciones emprendidas por el Proyecto DECADA, ahora tiene mayor grado de consciencia sobre esta necesidad y está dispuesto a hacer trabajos necesarios para el registro de proyectos en el SNIP. Actualmente, se están desarrollando actividades para la formulación del Plan Estratégico de la Región Norte con 14 provincias. Por otro lado, el Ministerio de Turismo ha comprendido la importancia del PEI y ha iniciado los pasos para elaborarlo por primera vez. De esta manera se puede decir que como consecuencia de las acciones emprendidas por el Proyecto DECADA, se percibe que la mejora de la consciencia del Ministerio de Turismo ha sido muy notable.

⑭ Acciones implementadas por el sector agropecuario para la formulación de las estrategias de desarrollo territorial

La agricultura, ganadería y silvicultura constituyen las principales industriales de la provincia de Dajabón y todos pertenecen al sector agropecuario. El Proyecto incluyó el sector agropecuario como uno de los sectores piloto debido a su gran importancia en la provincia de Dajabón, sin embargo, ha tenido grandes dificultades para obtener su involucramiento. El Ministerio de Agricultura se destaca por su estructura administrativa gigante entre las oficinas públicas con un gran número de direcciones generales, departamentos y divisiones. La comunicación interna es muy deficiente, ni siquiera entre las direcciones generales como la de Extensión y la de Producción que se supone que deben tener una mejor vinculación. Como internamente es así, la comunicación y alianza con otras instituciones sectoriales es prácticamente nula. Debido a esta situación, tradicionalmente, el sector agropecuario se ha caracterizado con poca eficiencia e incoherencia, o duplicidad de programas y servicios. A esto se añaden otros problemas, tales como, los frecuentes cambios de los altos funcionarios del Ministerio (Ministros, Viceministros, directores, etc.) que participan en la toma de decisiones²⁰. A pesar de diferentes maneras de acercamiento que el Proyecto había intentado, por un tiempo, no fue posible comunicarnos con estos altos funcionarios para explicar los propósitos del Proyecto. Mientras tanto, desde que empezó el segundo año en enero del 2014 hasta octubre del mismo año, con la iniciativa de los expertos del Proyecto, se hicieron varias actividades y compartieron sus productos con los técnicos de la Oficina de Planificación del Ministerio de Agricultura. En ese lapso, se hizo un estudio de las necesidades del sector agropecuario de la provincia de Dajabón y se elaboró el Plan Estratégico de Desarrollo Agrícola de la provincia de Dajabón (versión preliminar). Se formularon también proyectos agrícolas.

Sin embargo, esta situación dio un gran giro con el cambio del Viceministro de Planificación del Ministerio de Agricultura, quien asumió su cargo en otoño del 2014. Tan pronto se enteró de la llegada del nuevo incumbente, quien provino del sector privado, el Proyecto gestionó la cita, la cual fue concedida. En el encuentro se le explicó el propósito del Proyecto DECADA y la intención de contactar con el Ministerio de Agricultura. En seguida, en el mismo encuentro, el incumbente comprendió la importancia del Proyecto. Más tarde, visitó las zonas de ejecución del Proyecto y conoció directamente, las actividades que se han estado desarrollando. Luego de hablar directamente con las personas involucradas en el Proyecto y los agricultores locales, se comprometió a cooperar con el Proyecto. Desde esa visita del Viceministro de Planificación, se ha visto fluir poco a poco la coordinación y la implementación de actividades entre el Ministerio de Agricultura y el Proyecto DECADA.

²⁰ Desde el inicio del Proyecto DECADA hasta la fecha, los viceministros se cambiaron cuatro veces y el director de planificación, tres veces).

El Proyecto propuso la emisión de una constancia en la cual el Viceministro de Planificación del Ministerio de Agricultura se comprometía a colaborar con el Proyecto. También propuso incorporar en el Plan Operativo Anual del Ministerio de Agricultura, las necesidades de desarrollo resumidas en el PMD de cada municipio de la provincia de Dajabón. Además, se llevó a cabo el análisis del Plan Estratégico de Desarrollo Agrícola de la provincia de Dajabón, cuya versión había sido elaborada por el Proyecto, conjuntamente con el personal del Ministerio de Agricultura y otras instituciones sectoriales.

Después de experimentar varias peripecias, finalmente se pudo establecer un mecanismo por el cual el sector agropecuario de la provincia de Dajabón puede estudiar y discutir conjuntamente las estrategias de desarrollo agrícola de la provincia. Se creó la “Mesa Técnica del Sector agropecuario” como espacio de discusión y, después de varias secciones agotadas, se consensuó una versión preliminar del Plan Estratégico del sector agropecuario. Tomándola como referencia, se coordinó una reunión por primera vez entre el Ministerio de Agricultura y la DGDES del MEPyD para tratar los indicadores de desarrollo para dicho plan. Después de completar el Plan Estratégico del sector agropecuario de la provincia de Dajabón, el equipo del Proyecto visitó la provincia, lo presentó a los miembros de la Mesa Local del Sector agropecuario de la provincia de Dajabón, la cual se mostró conforme. El Ministerio de Agricultura y el Proyecto DECADA finalizaron el contenido del referido plan estratégico (Anexo 4: Plan Estratégico Territorial (PET) Agropecuario para la Provincia de Dajabón 2016-2030) (español).

Luego se formularon cinco posibles proyectos prioritarios a implementar con acciones específicas de las estrategias seleccionadas, los cuales son: Proyecto de Rehabilitación de Café (Introducción de nuevas variedades resistentes a enfermedades de café) que será apoyado por el CODOCAFÉ, Proyecto de Fortalecimiento de Ganadería en la Provincia de Dajabón (que aprovechará el programa existente denominado MEGALECHE del Departamento Ganadería del Ministerio de Agricultura (MA), Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial en la Provincia de Dajabón (un caso de aplicación de los servicios del Departamento Extensión y Capacitación, MA en la provincia de Dajabón), Proyecto de fomento de huertos caseros para mejorar la seguridad alimentaria de las familias de productores de Dajabón como una medida para mitigar la pobreza y Proyecto de instalación de viveros (frutícolas o musáceas) comunitarias para el aumento y sostenibilidad de la producción que será ejecutado por el Departamento Frutales, MA. El Proyecto de rehabilitación de café se encuentra en proceso del registro en el SNIP con asesoramiento de la DGIP.

⑮ Acciones implementadas por el sector de coordinación de políticas sociales para la formulación de las estrategias de desarrollo territorial

A mediados del año 2013, el Proyecto DECADA tuvo el primer contacto con las instituciones cuya competencia está orientada a la ejecución de proyectos u obras de contenido social. Con el establecimiento de los CMD y PMD, se consideró que se había completado la fase de identificación de las necesidades locales, la DGODT convocó una sección de la Mesa de Discusión Sectorial (luego, modificado a la Mesa Técnica Sectorial) a diferentes ministerios e instituciones sectoriales relacionadas a las necesidades locales identificadas. En esa ocasión, la Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF), Dirección General de Desarrollo de la Comunidad (DGDC) y PROCOMUNIDAD que pertenecen al Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) de la Presidencia, asistieron a la reunión, lo que constituyó el primer encuentro con el Proyecto. Estas instituciones llevan a cabo los proyectos de obras sociales como arreglos de parques municipales, canchas de baloncesto, rehabilitación de caminos a pequeña escala, etc. , los cuales coinciden con las obras que demandan los habitantes locales.

A principio, el Proyecto intentó apoyar estas instituciones en la formulación de proyectos acorde a las necesidades locales. No obstante, desde el 2014, el derecho de solicitar la inscripción de proyectos sociales formulados por estas instituciones, fue transferido al GCPS, que es la instancia superior de coordinación de políticas sociales del país, lo que significa que ya no se podía formular ni ejecutar proyectos, solo trabajando con estas entidades adscritas. Además, para el sector público, el gobierno había hecho una reducción significativa de presupuestos, lo que agravó aún más la situación. Además, a través de las actividades que se llevaron a cabo en el 2014, se hizo evidente que la capacidad de formulación de proyectos de estas organizaciones no alcanzaban los estándares exigidos por la DGIP, organismo evaluador de proyectos de inversión pública.²¹ Dado que solo se puede solicitar la inscripción de proyectos en el SNIP a través de la GCPS, instancia superior a estas entidades, el Proyecto DECADA se ha estado esforzando en intensificar las acciones con el GCPS y a través de las interacciones con ellos, se observaron la gran duplicidad de acciones entre las instituciones que forman parte del GCPS y la dificultad de visibilizar claramente los avances y logros de las actividades que llevan a cabo estas cinco instituciones. El GCPS se ha sentido muy intrigado en cómo manejar bien esta situación, y para mejorar este inconveniente, sentía una gran necesidad de llevar una eficiente coordinación y fortalecer la capacidad de estas instituciones. Por otro lado, para elevar la capacidad de planificación del Sector de Coordinación de Políticas Sociales, el Proyecto DECADA también consideraba indispensable que el GCPS, como organismo coordinador y supervisor del sector, tomara control de las actividades de las cinco instituciones. Se puede decir que coincidieron las inquietudes del GCPS y el Proyecto DECADA. El GCPS y el Proyecto acordaron trabajar juntos para fortalecer la capacidad de sus instituciones. Por otro lado, el

²¹ Ver el Informe de Avances No.6, página 25 a 27, “Formulación de Proyectos en el Sector de Pequeñas Infraestructuras”

GCPS tiene dos instituciones más con características similares a las tres que han estado trabajando con el Proyecto, por lo tanto, se decidió incluir otras 2 instituciones del GCPS como objetos del Proyecto, además de las tres ya integradas y continuar las actividades para elevar la capacidad de desarrollo de estrategias y proyectos de las cinco instituciones del sector.

“Estrategia Metodológica para la Reducción de la Pobreza en la Zona Fronteriza, Mediante la Realización del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública”	
Índice	
1.	Antecedes
2.	Objetivo de la Estrategia Metodológica
3.	Meta Específica e Indicadores
4.	Lineamientos de la Estrategia Metodológica
4.1	Formulación de proyectos basados en la Estrategia Metodológica
4.1.1	Mesas Centrales para el Desarrollo Territorial
4.1.2	Mesas Locales para el Desarrollo Territorial
4.1.3	Reunión Técnica de Planificación Mixta (Mesa Mixta)
4.1.4	Priorización de los Proyectos de Inversión Pública
4.1.5	Identificación de Proyecto
4.1.6	Aplicación de las Normas Técnicas
4.2	Ejecución de proyectos basados en la Estrategia Metodológica
4.3	Evaluación por Impactos
5.	Estructura de Implementación de la Estrategia Metodológica
6.	Indicadores e Impactos
7.	Conclusión

Fig.20 : Índice de la “Estrategia Metodológica para la Reducción de la Pobreza en la Zona Fronteriza” elaborado por el Proyecto DECADA, conjuntamente con el GCPS

A través de las acciones implementadas, se confirmó nuevamente el hecho de que tanto el GCPS como las cinco instituciones adscritas, desarrollan actividades orientadas a la “reducción de pobreza”, expresada en el Eje 2 de las Estrategias Nacionales de Desarrollo que se refiere a la “realización de una sociedad con equidad en derechos y oportunidades”. También se verificó que el GCPS no dispone de estrategia para alcanzar a las metas bajo la coordinación con las cinco instituciones, lo que se considera como uno de los desafíos a enfrentar como entidad de coordinación. Entonces, con el fin de fortalecer la capacidad institucional, se acordó elaborar conjuntamente, una guía titulada, “Estrategia Metodológica para la Reducción de la Pobreza en la Zona Fronteriza”. Se espera que esta guía sea utilizada para la formulación de las estrategias del sector de coordinación de políticas social y del POA a ejecutarse en coordinación con las instituciones adscritas, y a través de la planificación e implementación de acciones coordinadas, se procura evitar la duplicidad de las actividades entre las instituciones adscritas al sector, promover los avances de las actividades y transparencia de los

resultados y al mismo tiempo, establecer los medios de medición del grado de contribución a la realización del sistema nacional de planificación, mostrando los resultados en valores numéricos, tal como persigue la DGDES. Véase la guía elaborada (español) en el Anexo 5.

⑩ Finalizar los Materiales y Manuales para Todos los Procesos Verificados (Formulación de los PMD, Ejecución y Monitoreo de los Proyectos)

A principio, se pensaba elaborar en el nivel central del Proyecto, los manuales para la formulación de CMD y PMD, ejecución y monitoreo de proyectos de inversión pública, tomando como referencia, las actividades locales. Como se explicó en el acápite, ⑪ Elaboración de la “Guía Práctica de Desarrollo Territorial, esta guía resume la experiencia del Proyecto y fue presentada y distribuida entre los participantes en el “Seminario - Taller de Presentación de los Resultados del Proyecto DECADA” que será abordado en el siguiente acápite. Por la conveniencia de los usuarios, se confeccionaron 6 volúmenes por temática (véase Anexo 6: Guía Práctica de Desarrollo Territorial)

La DGODT es el organismo que brinda asistencia en la formación de CMD y PMD, y antes del inicio del Proyecto DECADA, ya había tenido experiencia en acompañar a algunos municipios y había elaborado manuales técnicos para uso interno. Cuando el Proyecto inició ese proceso, un oficial de la DGODT designado a ese servicio, participó en las actividades del Proyecto hasta completar el proceso de creación de CMD y PMD en cinco municipio de la provincia de Dajabón. Este oficial modificó los manuales técnicos internos de la DGODT, reflejando la experiencia adquirida con el Proyecto y todavía sigue aportando para mejorar su contenido. Entonces, el Proyecto consultó con la DGODT y acordó que en vez de elaborar nuevos manuales técnicos para la DGODT, se concentraría en la elaboración de una guía que resumirá la experiencia adquirida en la provincia de Dajabón.

Por otro lado, desde el segundo año, el Proyecto inició actividades relacionadas a la implementación territorial del SNPIP. Como se ha dicho, que es sumamente importante crear un mecanismo de coordinación que vincule el territorio con el gobierno central para un efectivo funcionamiento del SNIP. Tanteando por ensayo y error, el Proyecto ha estado implementando acciones para articular y canalizar las necesidades territoriales ante las instituciones gubernamentales centrales y decidió elaborar conjuntamente con la DGODT, una guía basada en la experiencia práctica y los resultados alcanzados, titulada, “Guía para la Conformación de Mesas para el Desarrollo Territorial”.

No es tan difícil idear un mecanismo o proceso que sería funcional teóricamente, pero si es muy difícil asegurar su viabilidad en práctica. A partir de las actividades reales llevadas a cabo con los ministerios e instituciones gubernamentales piloto, se trató de crear una guía sobre el desarrollo y puesto en funcionamiento de un “mecanismo viable” que se ajuste a la situación real (Anexo 7). Ya

que recopila la experiencia compartida con el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Turismo y Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS), es necesario enriquecer su contenido, reflejando los resultados y retroalimentación que tendrían otras instituciones gubernamentales en el uso de esta guía en el futuro. No obstante, el instrumento ya contiene suficiente información que servirá de referencia para la DGODT como agente de enlace principal y otras instituciones gubernamentales cuando se quiere vincular las necesidades territoriales con las políticas de planificación e inversión pública de los órganos públicos centrales y sectoriales. A continuación se hace la descripción general de esta guía.

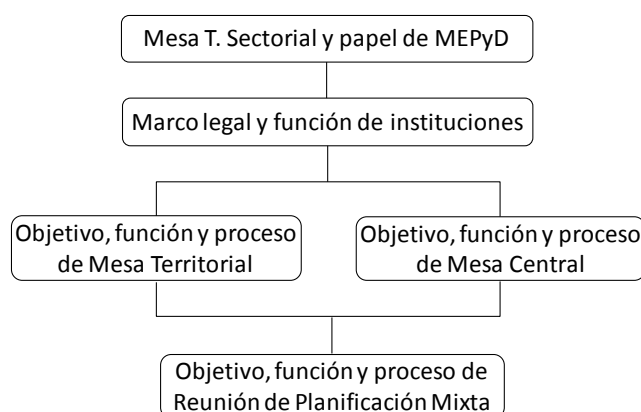


Fig. 21 : Estructura de la Guía para la Conformación de Mesas para el Desarrollo Territorial

En esta guía, primero comienza con la descripción de los antecedentes que motivaron proponer el uso de las “Mesas para el Desarrollo Territorial” y luego, aborda la gran importancia de la vinculación entre los Planes Estratégicos Territoriales y los planes y políticas de los ministerios e instituciones sectoriales para promover el desarrollo territorial y aclara que tal vinculación se ha garantizado en el marco legal mediante la END y SNPIP, por ende, los ministerios e instituciones públicas sectoriales tienen la responsabilidad de incorporar las necesidades territoriales en sus políticas, estrategias y planes institucionales y sectoriales. Después de estas justificaciones, planea la importancia de crear las “Mesas Técnicas” como espacio de articulación y coordinación de las necesidades territoriales con las entidades de planificación nacional y sectorial, al mismo tiempo, para promover la comunicación entre el Nivel Central y Local. También describe los lineamientos básicos del proceso del manejo de las “Mesas Técnicas” , basándose en los pasos del SNPIP experimentados por el Proyecto con los sectores piloto.

En el territorio se establecerán las “Mesas Locales para el Desarrollo Territorial”, una por cada sector o cada eje de la Estrategia Nacional de Desarrollo, que serán conformadas por los principales actores locales. La “Mesa Local” servirá como instrumento en el territorio para identificar y priorizar las necesidades locales, y presentar sus demandas ante las autoridades competentes en el nivel central en busca de satisfacer las necesidades territoriales.

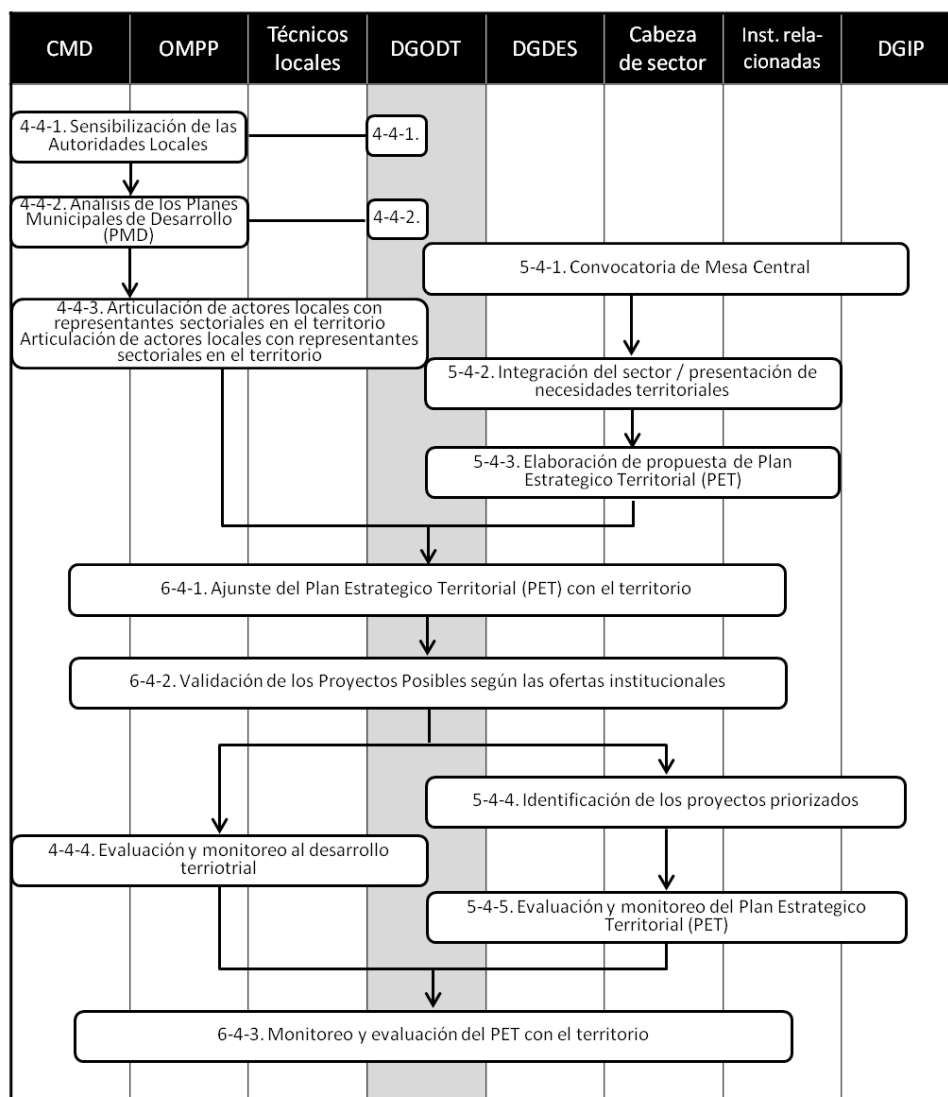


Fig. 22: Flujograma de Manejo de las Mesas Técnicas Sectoriales

Igualmente, en el nivel central se establecerán las “Mesas Centrales” que serán conformadas por las instituciones de un mismo sector. La “Mesa Central” servirá como instrumento de articulación intra-sectorial para la elaboración del Plan Estratégico Sectorial (PES) de la provincia objeto, tomando como base, el Plan Estratégico Sectorial vigente y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI). En otras palabras, en la Mesa Local, los actores locales analizan y consolidan las necesidades locales, mientras que en la Mesa Central, se analiza cómo impulsar el desarrollo territorial en una manera vinculada a las políticas nacionales o sectoriales. Después de completar la fase de discusión en cada nivel, los integrantes de la Mesa Local y la Mesa Central se reúnen para discutir y hacer ajustes con el objetivo de formular proyectos potenciales para atender las necesidades territoriales presentadas. (Ver el flujograma descrita en la Fig. 22) . La Guía presenta, de una manera sistemática y detallada, los objetivos, funciones y procesos de implementación de la Mesa Local y la Mesa Central para Desarrollo Territorial y, la Reunión Técnica de Planificación como un espacio de

coordinación y ajustes de las propuestas acordadas en cada Mesa.

⑰ Celebración del Seminario para compartir los resultados generales del Proyecto

El 27 de agosto del 2015 se celebró un seminario para dar a conocer los resultados del Proyecto a las personas e instituciones relacionadas. Se invitaron principalmente, a los responsables de planificación central y sectorial de las instituciones gubernamentales relevantes, personas involucradas en la formación de CMD y PMD, así como los actores locales de los municipios participantes. Dado que el Proyecto ya se está finalizando, se ilustró a los participantes en el seminario que el Proyecto DECADA se había ejecutado, aplicando las pautas establecidas en el Sistema Nacional de Planificación y se mostraron los resultados concretos alcanzados por el Proyecto con el propósito de enfatizar la importancia de extender la experiencia del Proyecto a nivel nacional.

El Seminario comenzó con el discurso de apertura del Viceministro de Planificación del MEPyD, seguido por una breve presentación de las acciones implementadas por el Proyecto. Luego, los representantes de los cinco municipios de la provincia de Dajabón explicaron sobre las actividades y logros alcanzados en sus respectivos municipios y en seguida, se presentó la Guía Práctica de Desarrollo Territorial de Cada Municipio Dominicano, como un instrumento que había resumido las acciones y logros experimentados en el Proyecto. Luego de una breve explicación de su contenido, la Guía fue distribuida a los participantes.

Después de la presentación de los municipios, los representantes de los tres sectores piloto (nivel central) también presentaron los avances y logros de las acciones implementadas en el Proyecto.

⑱ Evaluación Final del Proyecto

Entre el 10 y 29 de agosto del 2015 se llevó a cabo la Evaluación Final del Proyecto, cuyos resultados se describen más abajo. Por otro lado, con relación al Estudio de Línea Final (Endline Survey) que se iba realizar para fines de la Evaluación Final del Proyecto, finalmente no procedió porque ya no se podía comparar con los datos del Estudio de Línea Base debido a la modificación de la PDM producto de la Revisión de Medio Término del Proyecto. En cambio, en atención al requerimiento de la Misión de Evaluación Final, se decidió utilizar el Cuadro de Evaluación donde se describieron los avances y logros obtenidos en el Proyecto.

Relevancia

El Proyecto se ha ejecutado acorde con las leyes dominicanas relacionadas y a través de las acciones en el territorio intervenido, las personas e instituciones involucradas han ido comprendiendo cada vez mejor sobre estas leyes. Además, se han ampliado los objetos y el ámbito de acción del Proyecto,

incorporando actividades para verificar el funcionamiento del SNPIP en beneficio del MEPyD. Por lo tanto, se puede decir que el Proyecto es altamente relevante en término de la política nacional de la República Dominicana en el campo relacionado y las necesidades del grupo meta del Proyecto.

Efectividad

Se han generado los tres Resultados Esperados del Proyecto como lo planeado y se espera que el Objetivo del Proyecto será logrado antes del término del Proyecto, por lo que se concluye que la efectividad del Proyecto es alta. Se han adecuado las actividades del Proyecto para generar el Resultado Esperado 2, cuyo contenido se hizo más abarcador, después de la Revisión de Medio Término, sin embargo, de esa manera, se fortaleció más, la consistencia entre el Objetivo del Proyecto y los Resultados Esperados.

Eficiencia

La eficiencia del Proyecto es alta. El Plan Operativo (PO) fue revisado de acuerdo a la modificación del contenido de la PDM. Se ha llevado a cabo una serie de actividades descritas en el PO y se han producido los resultados como lo planeado. Después de la Revisión de Medio Tiempo, el número de expertos aumentó en una manera flexible para atender el aumento de las demandas a raíz del cambio de la forma de operación. El Proyecto inició con 5 expertos y el número de expertos aumentó, atendiendo las modificaciones introducidas después de la Revisión de Medio Tiempo. por lo que se puede decir que la asignación de los expertos japoneses se ha hecho de una manera flexible. El líder del equipo japonés prácticamente permaneció en Santo Domingo para llevar a cabo actividades en el nivel central y el sub-líder, en Dajabón. Además, las entrevistas efectuadas revelaron la alta satisfacción general hacia los insumos tales como los recursos humanos (los expertos japoneses). Por lo tanto, se puede decir que la asignación de los expertos japoneses se ha hecho de manera efectiva y eficiente. Las capacitaciones en Japón también han sido aprovechadas efectivamente.

Impactos

A través de los estudios para la Evaluación Final, se hizo evidente que se han generado varios impactos; Se espera que el Objetivo del Proyecto será logrado antes del término del mismo; Un proyecto territorial llegó a registrarse en el SNIP; La DGODT ha estado aplicando las metodologías del Proyecto DECADA dentro de asistencia técnica que brinda a muchos municipios. El Proyecto contribuyó a desarrollar las iniciativas propias de los CMD. Por lo dicho anteriormente, el impacto del Proyecto es alto.

Sostenibilidad

El Proyecto es relevante en término de la Constitución y las leyes de la República Dominicana, las cuales definen el rol de cada institución / organización contraparte. En ese sentido, la sostenibilidad

legal está garantizada. Dos Anteproyectos de ley relacionados al desarrollo territorial se encuentran en el Congreso (Anteproyecto de ley del “Ordenamiento Territorial y Uso de Suelo y Anteproyecto de “Ley Orgánica de Regiones Únicas de Planificación de la República Dominicana) y se espera que sean aprobados y promulgados cuanto antes. En cuanto a la sostenibilidad institucional, la Mesa Técnica Sectorial (Mesa de Desarrollo Territorial) juega un rol trascendental, ya que constituye un mecanismo de articulación y coordinación entre las necesidades locales y los planes y políticas de los organismos gubernamentales nacionales y sectoriales. Se espera que la DGODT siga utilizando este mecanismo efectivamente. Las acciones implementadas en el territorio han contribuido a la acumulación de conocimientos y experiencias necesarias de parte de los actores involucrados, por lo que se concluyó que la sostenibilidad de los actores locales era alta. Por lo dicho anteriormente, se concluyó que la sostenibilidad del Proyecto era moderada.

Recomendaciones

- Promover las actividades de los CMD: Los municipios son la base para consolidar las necesidades locales. La realización continua de las actividades de los CMD y la formulación de los PMD son fundamentales. Se hace muy importante promover la continuación de las actividades implementadas durante el Proyecto.
- Seguimiento a las actividades de los CMD: Se requiere que el MEPyD/DGODT siga apoyando los CMD hasta que ellos puedan implementar una serie de actividades de manera continua y constante.
- Coordinación entre las necesidades municipales y los recursos de los ministerios e instituciones sectoriales: Una forma de coordinación es la “Mesa Técnica” y se espera que este mecanismo sea desarrollado y promovido por el MEPyD.
- Acumular la experiencia de los proyectos ejecutados con la ayuda de los organismos donantes: Las buenas prácticas y experiencias positivas de los proyectos ejecutados con el apoyo de otros organismos donantes, deben ser acumuladas para fortalecer las metodologías del MEPyD de desarrollo territorial.

Lecciones Aprendidas

- De “recipiente pasivo de ayuda” hacia “actor con actitud positiva”: Las actividades del Proyecto bajo enfoques positivos, motivaron el cambio de actitud pasiva de los miembros de los CMD, de únicamente esperar ayudas externas, a una actitud más proactiva y dispuesta a asumir la ejecución de proyectos como entes principales. Con este método, los miembros de los CMD se convirtieron en “entes ejecutores”.
- Importancia del marco de coordinación para la vinculación de las necesidades locales con las políticas y programas del gobierno central: El Proyecto introdujo el mecanismo de las Mesas Técnicas para articular y canalizar las necesidades de desarrollo local que no podían ser atendidas

por las municipalidades, Estos organismos gubernamentales centrales han reconocido las Mesas Técnicas como una plataforma para vincular las necesidades locales con las políticas y programas del gobierno central. Para el fortalecimiento de las capacidades del gobierno local, es importante establecer una plataforma de coordinación entre las necesidades territoriales y las políticas y programas de desarrollo de los organismos públicos centrales.

- Proceso de facilitación de los CMD: Para la conformación de los CMD, los coordinadores locales del Proyecto apoyaron a los miembros de los CMD a través de la capacitación y facilitación en la etapa inicial. En la medida que los CMD acumularon experiencias, la facilitación por parte de estos coordinadores fue reducida para promover su propia iniciativa. En caso de la conformación del CMD por un facilitador externo, es importante adoptar un proceso de facilitación que disminuya gradualmente por fases, a fin de fomentar autonomía de los actores y organizaciones locales.

⑲ Actividades Realizadas Después de la Evaluación Final del Proyecto

Después de septiembre del 2015, el Proyecto continuó las actividades en la provincia de Dajabón para apoyar la implementación de proyectos en los municipios. También se verificaron los avances de la implementación de los PMD y se actualizaron sus contenidos, reflejando los avances registrados. Con la experiencia adquirida, los CMD junto con los técnicos de OMPP ya pueden realizar estas actividades por su cuenta, casi en su totalidad. Por otro lado, el equipo del Proyecto hizo la revisión de la Guía Práctica de Desarrollo Territorial ya elaborada y se hicieron modificaciones necesarias. Para mayor comodidad de los usuarios, su contenido fue editado y dividido en seis volúmenes. Se contempla que la DGODT aplique esta guía en el territorio y retroalimente sus resultados para que sea un instrumento con calidad más universal.

El 5 de diciembre se hizo un acto de cierre de las actividades del Proyecto en el distrito municipal de Santiago de la Cruz (municipio Loma de Cabrera), que queda justamente en el medio entre Dajabón, El Pino, Partido y Restauración, con la participación de todos los miembros de los CMD de los cinco municipios y personas relacionadas. En este evento, los mismos miembros de los CMD reconocieron que las capacidades adquiridas a través del Proyecto, han llegado a un nivel que les permita actuar como actores principales de desarrollo territorial y este evento sirvió como oportunidad para afirmar su compromiso de seguir trabajando en pro del progreso de sus municipios aún después del término del Proyecto DECADA. El equipo del Proyecto y los demás participantes en el evento, celebraron juntos las acciones y logros obtenidos por los CMD. Como muestra de agradecimiento a su colaboración, el Proyecto entregó “certificado de conclusión” a los CMD y formalmente se transfirieron a ellos, todas las actividades y pasos validados por el Proyecto.

Por otro lado, el Proyecto también tuvo avances con las actividades en los tres sectores piloto del

nivel central, conjuntamente con los técnicos de las tres direcciones generales del MEPyD.

El Proyecto siguió trabajando con el GCPS para la elaboración de la “Estrategia Metodológica para la Reducción de la Pobreza en la Zona Fronteriza, Mediante la Realización del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública”. El 24 de noviembre se hizo una reunión para la presentación final del Proyecto con el personal del GCPS y los técnicos relacionados de las cinco instituciones adscritas, y los técnicos de la DGODT, a fin de compartir las actividades implementadas por el Proyecto y sus resultados, incluyendo la revisión del contenido de la referida guía. En dicha reunión también se compartieron las impresiones generales sobre el Proyecto DECADA. Los técnicos que participaron en esta reunión decían que a través de las actividades acompañadas por el Proyecto, habían reconocido la importancia de trabajos colaborativos entre las instituciones adscritas al GCPS. El personal del GCPS, por su lado, expresó que como instancia de coordinación superior del sector de políticas sociales, se debe formular la estrategia institucional y en base a esta estrategia, construir la alianza con las instituciones adscritas que servirá de apoyo a la implementación de la estrategia institucional del GCPS.

El Proyecto ha estado apoyando a la formulación del Plan Estratégico Regional de Desarrollo Turístico, que incluye la provincia de Dajabón, tarea que ha estado llevando a cabo con el Ministerio de Turismo. El 26 de noviembre, se llevó a cabo una reunión para la presentación final del Proyecto con la participación de los técnicos de la DGODT y DGIP, y los miembros de la Mesa Local de Turismo de la provincia de Dajabón. En la reunión se revisaron los avances obtenidos y se confirmaron nuevamente, el estatus del Plan Estratégico de Turismo en el marco del SNPIP y las funciones de la Mesa Técnica Sectorial. Se discutieron las acciones a implementarse de ahora en adelante. Los técnicos del Ministerio de Turismo dijeron que a través de su involucramiento en el Proyecto DECADA, pudo comprender el mecanismo del SNPIP que le resultaba difícil de comprender, y la importancia de articular las políticas superiores del Estado con las del Ministerio de Turismo. También expresó su deseo de seguir coordinando con el MEPyD y avanzar los pasos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional que habían iniciado. .

Con relación al sector agrícola, se trabajó con varios departamentos del Ministerio de Agricultura principalmente, para llevar a cabo la revisión del Plan Estratégico Sectorial (PES) para Agricultura de la provincia de Dajabón que se había elaborado con las instituciones sectoriales (no ministeriales), y el ordenamiento del proceso de formulación del PES. Al ver que las acciones experimentadas con el Ministerio de Agricultura podían ser útiles para la elaboración de la Guía de Conformación de Mesas para Desarrollo Territorial, se revisaron las actividades con este ministerio, mientras avanzaban los pasos de la confección de la referida Guía. El 11 de noviembre se convocó la Mesa Técnica de Agricultura y se compartió el Plan Estratégico de Agricultura para la provincia de

Dajabón entre las personas relacionadas. En esta ocasión, la estrategia fue compartida entre las instituciones que habían participado en su elaboración, pero el sector agrícola comprende muchas otras instituciones y es necesario involucrar al mayor número de instituciones sectoriales para la formulación del Plan Estratégico de Agricultura. Por esa razón, el 9 de diciembre, se hizo una reunión de cierre de las actividades con este sector, convocando también a las instituciones que no se habían involucrado directamente. Participó un total de 30 personas que pertenecen al Ministerio de Agricultura o a otras instituciones sectoriales, además de la presencia del Viceministro de Planificación (MA) y el director de JICA en la República Dominicana. Los participantes valoraron altamente la importancia de las Mesas Sectoriales y el Plan Estratégico de Agricultura, y se comprometieron a continuar las actividades concernientes. En el último punto de la agenda de la reunión se les preguntó la impresión de cada institución participante sobre las acciones impulsadas por el Proyecto con el sector agrícola, se escucharon muchas opiniones positivas, lo que dio mayor impulso a la expectativa de perseguir el desarrollo del sector.

⑳ Celebración del 6to Comité de Coordinación Conjunta (CCC)

El 16 de diciembre del 2015 se llevó a cabo el 6to y el último CCC del Proyecto DECADA en un salón del MEPyD. Participaron alrededor de 40 personas, entre ellas, el Viceministro de Planificación, Viceministro de Cooperación Internacional, directores de las direcciones generales del Viceministerio de Planificación o sus delegados (hasta aquí, todos del MEPyD), Viceministro de Planificación del Ministerio de Agricultura y los demás representantes de los sectores piloto y los representantes de los CMD de la provincia de Dajabón. También contó con la presencia del Director, Subdirector y un oficial encargado de la JICA en la República Dominicana.

En el CCC, el jefe asesor del equipo japonés hizo una presentación de las actividades, logros y sus significados, reflexionando todo el accionar del Proyecto DECADA. Luego, los representantes de la provincia de Dajabón opinaron sobre los logros y las acciones futuras. Estos representantes territoriales expresaron que las actividades implementadas por el Proyecto DECADA produjeron cambios de la conciencia de los actores locales y reconocieron que los mismos habitantes pueden impulsar el desarrollo de sus comunidades con sus deseos y acciones, por lo tanto, se sienten comprometidos a continuar las actividades aún después del término del Proyecto. Luego, los representantes de los sectores piloto también explicaron los logros y acciones a tomar en el futuro. El representante del Ministerio de Turismo dijo que lo que contribuyó bastante para la formulación del Plan Estratégico Regional del Turismo, fue que los actores locales se dieron cita a las secciones convocadas y aportaron una serie de información sobre recursos locales y se pudo desarrollar discusiones muy fructíferas. También apuntó que a través de las actividades del Proyecto DECADA, se fortaleció la relación colaborativa entre el área de desarrollo de estrategias y el de planificación y ejecución de proyectos. Con el acompañamiento del MEPyD, el personal del Ministerio de Turismo

llegó a tener mayor consciencia de la vinculación con la Estrategia Nacional de Desarrollo, lo que valoró también como uno de los resultados positivos de su involucramiento. El representante del GCPS dijo que cuando iniciaron las actividades con el Proyecto, no tenían estrategia institucional y no se hacía casi ninguna coordinación con las instituciones adscritas, sin embargo, a través de las actividades con el Proyecto DECADA, llegó a entender la importancia de la estrategia y alianza institucional, y se percibe una mayor consolidación de las instituciones como sector. También manifestó que se van a impulsar las acciones de una manera institucional, utilizando la guía elaborada con el apoyo del Proyecto. El representante del Ministerio de Agricultura afirmó que el Viceministerio de Planificación valora altamente las estrategias del Proyecto DECADA, especialmente, en cuanto a los siguientes aspectos relevantes: 1. Las actividades del Proyecto contribuyeron a fortalecer la alianza inter-institucional del sector agrícola y 2. El Proyecto estableció un mecanismo de articulación entre el nivel local y central en el marco de planificación territorial, lo que contribuirá a la priorización de programas y proyectos del Ministerio de Agricultura. Y como la tercera justificación, señaló que el Proyecto había facilitado la formulación de políticas y proyectos del Ministerio sobre la base de las necesidades territoriales específicas y puntualizó que en el Plan Operativo Institucional del próximo año que estaba en proceso de formulación, se incorporarían proyectos para atender las necesidades de la provincia de Dajabón. Finalmente, los representantes de las tres direcciones generales del MEPyD, abordaron la importancia de ejecución del Proyecto DECADA desde sus puntos de vista específicos.

El Director de la DGDES dijo que a través del Proyecto DECADA se había fortalecido la colaboración inter-institucional entre los ministerios e instituciones gubernamentales, lo que había contribuido al proceso de actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP). El asesor de la DGIP (El director no asistió por razones de salud) mencionó que a partir del Proyecto DECADA, se han iniciado los pasos para desarrollar relaciones con los gobiernos locales, con los cuales no se ha interactuado antes. El Director del Departamento de Monitoreo y Evaluación de la DGODT (El director de la institución no asistió por motivos fúnebres) dijo que la ejecución del Proyecto ha contribuido grandemente a mejorar la eficiencia de trabajos y el personal de la DGODT había aplicado la experiencia práctica adquirida mediante las acciones del Proyecto, a otras regiones y se han generado resultados favorables.

El Director de JICA enfatizó que la institución solo da apoyos y el protagonista es la parte dominicana y luego, dijo que por el lado de la JICA, también se está analizando la continuación del apoyo. En el último turno, el Viceministro de Planificación del MEPyD admiró la gran contribución del Proyecto DECADA para impulsar la implementación del SNPIP y agradeció también a la JICA por su valiosa cooperación, con el cual concluyó el CCC.

②① Dar seguimiento a las recomendaciones de la evaluación final y el nivel de alcance General del Proyecto

a. Promover las actividades de los CMD

Como se describió en el acápite sobre las actividades del segundo año, el Proyecto ha estado apoyando las actividades de los CMD después de la Evaluación Final. Se verificó que cada CMD ya tiene suficiente capacidad para realizar las actividades básicas por su cuenta, tales como la revisión y actualización de los PMD, dar seguimiento a los proyectos, actividades relacionadas a las marcas municipales, etc.

b. Seguimiento a las actividades de los CMD

Después de la Evaluación Final, siendo los últimos meses del año cuando las limitaciones presupuestarias se agravan por aproximarse al final del año fiscal, no se puede dar seguimiento que requiera el traslado del personal de la DGODT a la provincia de Dajabón. No obstante, la DGODT ha estado apoyando en la medida que sea posible, para la elaboración de la Guía Práctica de Desarrollo Territorial, la DGODT, por ejemplo, el Director de Monitoreo y Evaluación y el encargado de CMD de la institución revisaron su contenido conjuntamente con los coordinadores locales asignados en Dajabón, hasta los días feriados.

c. Coordinación entre las necesidades municipales y los recursos de los ministerios e instituciones gubernamentales

Después de la Evaluación Final, se está trabajando con la DGODT para la finalización de la Guía de Conformación de Mesas Sectoriales, instrumento que servirá para facilitar la continuación de las actividades después del término del Proyecto. Se espera tener un borrador a finales de diciembre del 2015. Es necesario retroalimentar la experiencia y los resultados de su aplicación por parte de las instituciones involucradas en el futuro, a fin de desarrollar un instrumento más versátil. Por otro lado, se han continuado las actividades con los sectores piloto. En el último CCC en diciembre del 2015, se presentó un resumen del proceso de manejo de las Mesas Técnicas Sectoriales, con el objetivo de que las mismas sean reconocidas como herramienta útil para la articulación entre las necesidades locales y las políticas y planes de los organismos gubernamentales centrales.

d. Acumular la experiencia de los proyectos ejecutados con la ayuda de otros organismos de cooperación (donantes)

Casi coincidiendo con la Evaluación Final del Proyecto DECADA, la Unión Europea (UE) inició un programa para fortalecimiento de las capacidades de gestión pública. En septiembre, el Proyecto se reunió con el Ministerio de Administración Pública (MAP), que es la principal contraparte, con el fin de conocer el perfil del programa y los avances que han tenido. Se acordó colaborar mutuamente de ahora en adelante. También el equipo del Proyecto visitó la FEDOMU, la entidad que se encarga

de ejecutar una parte del referido programa, para tratar una futura colaboración. A través del MEPyD, se obtuvieron las estrategias provinciales de desarrollo económico, que son productos de un estudio realizado con la colaboración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Se analizó posible uso de la información de las referidas estrategias provinciales. De esta manera se han conseguido la información de los proyectos con cooperación externa, directamente de los organismos donantes o instituciones locales, o por mediación del MEPyD, y se ha revisado la información individual, sin embargo, el MEPyD no ha desarrollado todavía ningún mecanismo para organizar y compartir sistemáticamente la experiencia de otros proyectos similares ejecutados con la cooperación internacional.

e. Alcance general del Proyecto DECADA

En el acápite, “Nivel de Alcance del Objetivo del Proyecto” (página 50) se describe el alcance general del Proyecto hasta la fecha. Según los indicadores, se puede decir que tanto el Objetivo del Proyecto como los Resultados Esperados se han logrado casi en su totalidad. No obstante, si se toma en cuenta el hecho de que desde el segundo año, el Proyecto implementó acciones para “impulsar el desarrollo territorial mediante la aplicación del SNPIP”, el cual corresponde al Objetivo Superior, se deben continuar algunas actividades aún después del Proyecto. El área de ejecución del Proyecto DECADA fue la provincia de Dajabón y aprovechando los resultados o logros de las actividades implementadas a nivel provincial, se verificó el funcionamiento del SNPIP. Como ya se explicó sobre las actividades realizadas, explorando ensayo y error, el Proyecto planteó la creación de las Mesas de Desarrollo Territorial como un mecanismo de articulación y canalización de las necesidades territoriales con las políticas y planes sectoriales. Es necesario adoptar este mecanismo (Mesas) para un mayor número de ministerios e instituciones sectoriales y en otras regiones. (Si se promulga la Ley de Regiones Únicas de Planificación, adoptar a una determinada región de planificación), y acumulando la experiencia práctica, se debe desarrollar un método más viable y efectivo posible. En el Proyecto, se llegó hasta la formulación de los Planes Estratégicos Provinciales para dos sectores, agricultura y turismo, por lo que será necesario formular los planes estratégicos, monitoreo y evaluación. Se espera que se continúe trabajando hasta completar todo el ciclo y los resultados deberán ser retroalimentados para mejorar el Plan original. Puede ver el acápite, “Recomendaciones para el logro del Objetivo Superior” (página 66) se describe la expansión de la metodología del Proyecto DECADA hacia otras provincias.

3. Tareas Identificadas, Medidas Ingeniadas y Lecciones Aprendidas Relativo a la Gestión del Proyecto (Régimen y Métodos de Ejecución, etc.)

Como se abordó al inicio del presente informe, la República Dominicana ha mantenido un sólido desarrollo económico con un crecimiento constante del Producto Nacional Bruto (PNB) per capita desde el año 2000, oscilando entre 4 y 5 % anual. Por otro lado, en cuanto al grado de pobreza, aunque ha mostrado una tendencia descendente desde el 2005, todavía no es nada comparable al grado de incremento del PNB. En adición, el aumento de la deuda externa desde el 2015 ha sido notable, llegando a ocupar casi el 40 % del Ingreso Nacional del Estado (Véase la Fig. 23). Después de asumir el cargo, el actual Presidente de la República ha dispuesto una política financiera restrictiva en procura de controlar los gastos públicos de las instituciones gubernamentales, sin embargo, no ha surtido efectos para la disminución de la deuda externa. Ante esta situación, no se espera que el gobierno aumente el monto de la inversión pública, talvez se mantiene el nivel actual o es probable que se reduzca en el futuro.

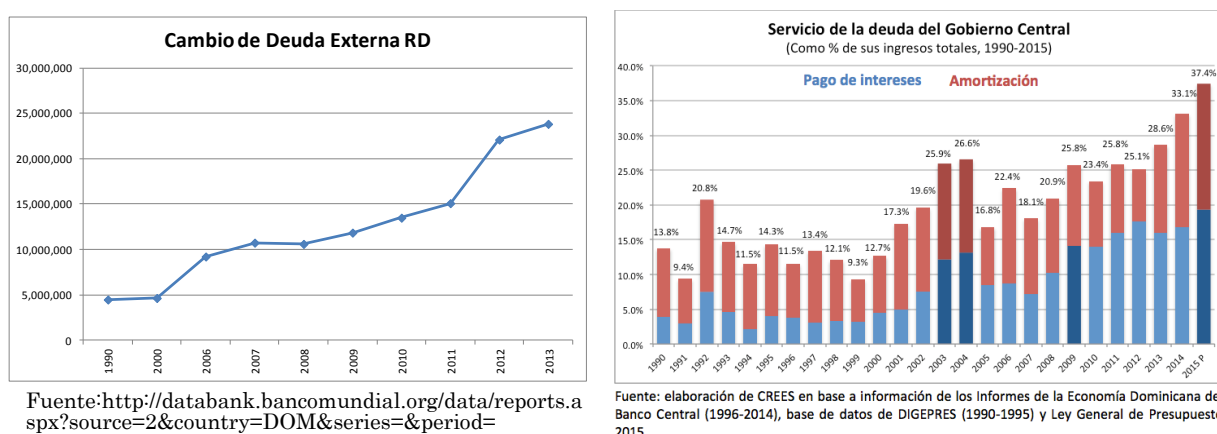


Fig. 23: Crecimiento de la Deuda Externa (izquierda) y la proporción dentro del Presupuesto Nacional (derecha)

Por lo tanto, las políticas de desarrollo deben ser formuladas y ejecutadas, bajo la suposición de que el Gobierno no aumentaría la inversión pública en los próximos 4 a 5 años. Para el gobierno sería un gran desafío manejar la inversión pública con la mayor eficacia y con menos recursos posible. La aplicación efectiva del SNPIP sería un medio muy importante para enfrentar este reto. En este Proyecto, precisamente, desde la segunda mitad del período de ejecución, se han tomado las acciones para enfrentar este problema. A raíz del antecedente descrito anteriormente y tomando en cuenta los conocimientos y los resultados obtenidos durante el Proyecto, se plantearán las problemáticas, retos y lecciones aprendidas que se consideran útiles para un funcionamiento efectivo del SNPIP. Por lo tanto, no se refieren a los aspectos específicos, sino a los globales relacionados con o de la implementación del SNPIP. Al final de este informe, en el Anexo 8 se ha resumido el contenido del acápite de “Tareas Identificadas, Medidas Ingeniadas y Lecciones Aprendidas Relativo

a la Gestión del Proyecto (Régimen y Métodos de Ejecución, etc.) de cada Informe de Avances del Proyecto.

(1) Lo más Necesario y Fundamental es Fortalecer la Iniciativa Propia en el Territorio.

En vista de que el país ha estado por muchos años bajo el régimen político centralizado, en el nivel local ya se ha quedado arraigada la cultura de fuerte dependencia en el gobierno central. Al inicio del Proyecto DECADA, las personas que acudieron a las reuniones de orientación sobre el Proyecto, unas y otras preguntaban o expresaban, “¿Qué nos dará el Proyecto?”, “¿Qué van a construir (crear) para nosotros?”, “Necesitamos recursos”, “Dennos lo que sea.”, etc. Se escuchaban los comentarios similares desde personas de distintas esferas de la sociedad. Tradicionalmente, se ha visto que los políticos negocian con distintas instituciones gubernamentales centrales para que realicen algunas obras públicas en sus provincias natales, pero no son pocos que terminan como “promesa verbal” sin hechos, lo que ha generado la percepción general entre los habitantes, de que “no se puede creer lo que dicen los políticos.” Pero como no pueden dejar la dependencia en ayudas externas y creen que no hay otros remedios que pedir ayudas a los políticos u otros personajes poderosos externos, se sigue fomentando la cultura de dependencia. Y al mismo tiempo, al experimentar varias veces que sus peticiones no sean complacidas, la desconfianza ante el Gobierno aumenta también, de esta manera, la dependencia y la desconfianza acaban desarrollando un círculo vicioso.

Como se explicó anteriormente, ya que persiste la situación en la que no se podría esperar el aumento de la inversión pública por parte del gobierno, se seguirá empeorando este círculo vicioso. Lo que se necesita para visualizar el desarrollo territorial, es que los actores locales dejen la absoluta dependencia en el gobierno central y que se crea una nueva relación basada en colaboración mutua entre el territorio y el gobierno central. De ese modo se logrará una aplicación eficiente del SNPIP.

Otros donantes han ejecutado proyectos relacionados con el área del SNPIP, pero las acciones en el territorio eran controladas desde su centro de operación establecido en el nivel central, lo que no había contribuido mucho al desarrollo de la relación colaborativa entre el nivel local y central. En cambio, el diseño del Proyecto DECADA contempló establecer el eje operacional principal en el nivel local, lo que resultó muy significativo para la construcción de una relación colaborativa entre estos dos niveles y también, para analizar la aplicación eficiente del SNPIP. En el Proyecto se trató de formular los Planes Estratégicos Sectoriales (PES) para la región que comprende la provincia de Dajabón en el marco del SNPIP y en consulta con las instituciones sectoriales de los tres sectores piloto. Cuando las instituciones sectoriales discutieron la estrategia de desarrollo de la provincia de Dajabón, la existencia de los PMD y el antecedente de la conformación del grupo de trabajo con el involucramiento de las instituciones sectoriales y haber discutido y acordado los lineamientos de desarrollo previamente, han contribuido en gran medida al desarrollo de la colaboración equitativa

entre el nivel local y central, así como a la efficientización del proceso de formulación conjunta de las estrategias de desarrollo territorial.

Hablando de una anécdota, cuando el Viceministro de Planificación anterior del Ministerio de Agricultura visitó solo la provincia de Dajabón, al hablar con las personas involucradas, quedó impresionado de mucho empeño e iniciativa de los actores locales. A partir de ese encuentro, dentro del Ministerio, se han avanzado notablemente, los pasos para la formulación de la Estrategia de Desarrollo Territorial de la provincia de Dajabón. Además del sector agrícola, un efecto similar se observó también en el sector de turismo. Las acciones para fomentar la iniciativa local, no solamente contribuye al desarrollo local propiamente dicho, sino también, se convierte en un motor para impulsar el desarrollo territorial, de una manera efectiva y eficiente, cuando se cuenta con un mecanismo de trabajo colaborativo entre el nivel local y central y aprovechando el SNPIP.

Quisiera abordar detalladamente, tres estrategias adoptadas por el Proyecto que impulsaron el desarrollo del empoderamiento de las comunidades locales. La primera estrategia es la conformación del CMD bajo el entendimiento y meta común de “mejorar su pueblo” y luego, se procedió a la formulación del PMD. La segunda estrategia es promover el involucramiento activo de “jóvenes, forasteros y líderes apasionados”, tres “actores locales” que constituyen los motores del desarrollo local. La tercera estrategia es emprender y sostener acciones que los actores locales pueden realizar por su cuenta, y de ese modo se pudo acumular experiencia práctica de acciones propias sin ayuda externa.

Con relación a la primera iniciativa, la ley establece que el CMD desempeña como órgano consultivo y revisa y aprueba el PMD. No obstante, en el Proyecto DECADA, el CMD fue concebido no solamente como un comité consultivo, sino también, como un “comité gestor de desarrollo del municipio”, compuesto y manejado por los representantes de los munícipes bajo sus propias iniciativas. El Proyecto no ha visualizado el CMD como un organismo adscrito al gobierno local, sino como “socio” o “ente de soporte” que colaborará y trabajan junto a la autoridad municipal en procura del desarrollo local. Este enfoque innovador sobre el CMD adoptado por el Proyecto DECADA, fomentó el deseo de la gente local de “emprender acciones voluntariamente para mejorar su municipio”. Al ver los resultados de las acciones propias, algunas sin el apoyo del gobierno central ni de los locales, tuvieron la convicción y confianza de que “son capaces de generar los cambios y mejoras en sus pueblos”.

La segunda estrategia es impulsar el involucramiento activo de los tres “actores locales” que constituyen los motores del desarrollo local para la realización de las actividades del Proyecto. Estos tres actores, “jóvenes, forasteros y líderes apasionados”, tomaron los roles que se describen a

continuación:

“Jóvenes”: Como una manera de contribuir al desarrollo territorial, el Proyecto tuvo la iniciativa de contratar como coordinadores locales, a jóvenes de la localidad de la provincia de Dajabón y los adiestró a través de la capacitación en el trabajo (OJT en inglés). Motivados por el amor a su tierra natal y la gran energía que caracteriza a los jóvenes, los miembros de los CMD los acogieron como “sus hijos” , quienes se ganaron su confianza. En cada municipio donde intervenían estos coordinadores, los jóvenes locales les mostraron mucha confianza y las interacciones entre ellos también generaron resultados muy positivos.

“Forasteros” (Agentes Externos): Los expertos japoneses y los contrapartes del nivel central desempeñaron el rol de “forastero” , observando las actividades del Proyecto desde los puntos de vista de un ente externo. Esto permitió a que los actores locales, principalmente, los CMD, reconocieran objetivamente, los valores y ventajas de la provincia de Dajabón. Mediante la transferencia tecnológica sobre la difusión de los atractivos locales hacia el entorno externo, se pudieron desarrollar actividades integradas y equilibradas.

“líderes apasionados (fanáticos) ” : De conformidad con los resultados del Estudio de Línea Base mediante el mapeo de recursos humanos de cada municipio, se identificaron los líderes locales de temperamento apasionado (llámase “fanáticos”). Se puede decir que desde el inicio hasta el término del Proyecto, los CMD se han mantenido activos gracias al liderazgo y entusiasmo de estos líderes locales, y su dinamismo dependía mucho de sus cualidades. La experiencia del Proyecto nos ha convencido de que la identificación de líderes locales es uno de los factores decisivos de la velocidad que tendrán los avances de las actividades a implementarse en cada municipio.

La tercera estrategia es ganar confianza en sí mismo, acumulando experiencias exitosas. Como ya se dijo varias veces, el nivel local muestra una fuerte cultura de dependencia en el nivel central. En otras palabras, desde el principio, los residentes locales piensan “a priori” y están convencidos de que con las gestiones locales no es posible alcanzar el desarrollo territorial. El Proyecto, desde su inicio, trató de aplicar la estrategia de pensamiento positivo e indujo a las partes involucradas, a discutir “lo que se pueden hacer”, en vez de “lo que no se puede hacer”, y de planear y ejecutar las acciones y luego a verificar sus resultados. En el Proyecto se ha mantenido este círculo de acciones. Empezando por una pequeña gestión como pedir la colaboración de una empresa local en cuanto al suministro de agua potable (botellitas) para las Jornadas de Reforestación, los actores locales iban acumulando más experiencias y finalmente llegaron a organizar un festival provincial, recaudando por su cuenta, los donativos que ascendieron a casi 2 millones de pesos. Los esfuerzos continuos en el territorio bajo la iniciativa de los CMD como principal ente de coordinación y la participación de

otros actores locales, han fomentado una mayor confianza y seguridad en el seno de los protagonistas (actores locales) , y en consecuencia, esto impulsó el empoderamiento local significativamente.

(2) Ensayo y Errores en la Búsqueda de los Mejores Métodos y el Desarrollo de una Relación de Confianza

Con relación al SNPIP, no se ha podido poner en práctica, la parte que corresponde a la vinculación de las necesidades locales con las políticas de los organismos públicos centrales. A pesar de que la Ley del SNPIP plantea esta vinculación, no proyecta ningún método específico. Tanteando por ensayo y error, el Proyecto DECADA se convirtió en el primer ensayo de definir metodologías viables para reflejar las necesidades territoriales en las políticas de los organismos sectoriales.

Con la formulación de los PMD en la provincia de Dajabón, se pudieron visualizar hasta cierto grado, las necesidades locales. Es posible también clasificarlas por sector o campo de desarrollo hasta cierto punto, aunque no tengan conocimientos especializados. El Proyecto DECADA clasificó las necesidades identificadas y priorizadas por los municipios y se enviaron los listados de proyectos al MEPyD, el cual los remitió a los ministerios e instituciones sectoriales competentes. No obstante, ninguna institución acogió la solicitud. Al mismo tiempo, la DGODT había hecho convocatoria amplia a los niveles centrales de los ministerios e instituciones gubernamentales sectoriales para realizar talleres en la provincia de Dajabón, con la finalidad de explorar la coincidencia (emparejamiento) entre las necesidades de la provincia y las políticas y planificación central y sectorial. Tampoco no hubo ninguna reacción de parte de las instituciones participantes y no se consideró ningún proyecto de la provincia de Dajabón por parte de las instituciones sectoriales. En consecuencia, las personas de la provincia de Dajabón decían, por ejemplo, “El nivel central todavía no funciona.”, “Vamos a dejar de hacer cosas inútiles.”, “El Gobierno Central no hace caso a Dajabón desde principio.”, etc. Así se escucharon varios comentarios con plena expresión de lamento o resentimiento. Aunque el Proyecto les decía siempre que no “esperaran nada del Gobierno Central. Si se tiene alguna reacción, considérela que había sacado la lotería.” , en realidad, sería irrazonable pensar que no tuvieran ninguna expectativa con el Nivel Central. Entonces, mientras se continuaban la acciones en el nivel local, el Proyecto analizó porque las instituciones sectoriales no habían considerado ninguna de las necesidades territoriales presentadas.

Es cierto que las instituciones sectoriales no consideraron ninguna necesidad de desarrollo presentada por la provincia de Dajabón. El equipo del Proyecto se reunió con las personas relacionadas de las instituciones sectoriales y en consecuencia, se hicieron evidentes algunas razones y a continuación se describen las razones principales:

- ① La escala de las necesidades es demasiado pequeña. Las instituciones centrales y sectoriales no

pueden formular o incluir proyectos de inversión pública para atender necesidades tan pequeñas como las presentadas por la provincia de Dajabón. Para ejecutar un proyecto de inversión pública, se necesitan completar procedimientos complejos y tediosos, por lo que no pueden atender las pequeñas demandas.

- ② Ya se ha elaborado el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y no se puede modificar para atender necesidades específicas.
- ③ De los presupuestos asignados a los ministerios e instituciones sectoriales, ya no queda casi ningún fondo para destinarlo a nuevos proyectos.
- ④ Los ministerios e instituciones sectoriales no cuentan con un mecanismo para identificar las necesidades territoriales y formular proyectos de desarrollo basadas en las mismas. Tampoco tiene un organismo que asuma esas funciones.
- ⑤ Los técnicos de las instituciones gubernamentales no quieren involucrarse en nuevas actividades (o sea, no quieren que se incremente la cantidad de trabajos), salvo en los casos de los proyectos con la ayuda de otros donantes porque se les hace recompensa especial por los trabajos aumentados. Esto ya se ha hecho habitual y algunos asumen que se les debe compensar económicamente por los trabajos exigidos. Si no hay pago, no hará nada.
- ⑥ Las instituciones gubernamentales suelen tener una gran deficiencia en la comunicación inter-departamental. Por ejemplo, si se canaliza una necesidad o demanda a la Oficina de Planificación, otro departamento se encargará de ejecutar. Las demandas canalizadas por otras dependencias, no son prácticamente atendidas. Las instituciones gubernamentales tienden a tener una estructura administrativa vertical y rígida, por lo que es casi imposible esperar una actitud flexible de parte de ellos

El Proyecto ha tratado de apoyar en todas las gestiones que estén a su alcance. Para citar algunos ejemplos, para el sector agrícola, tomando en cuenta la situación de ese sector en la provincia de Dajabón, se elaboraron pequeños proyectos para atender las necesidades puntuales y las presentó al Ministerio de Agricultura. Ha sostenido diálogos y negociaciones con las organizaciones que ejecutan pequeñas obras sociales a fin de analizar conjuntamente la realización de algunas obras de interés común. Cuando un proyecto no se puede ejecutar por falta de presupuesto, el Proyecto DECADA había gestionado con las instituciones competentes si se podía utilizar un programa, proyecto o servicio existente. Si no había un mecanismo para identificar y consolidar las necesidades locales, se organizaban los talleres donde se discutían también las medidas para satisfacer las necesidades identificadas. En realidad, el Proyecto ha intentado o acudido a todos los medios posibles. Todas las acciones y gestiones hechas por el Proyecto se encuentran resumidas en el presente informe.

El Proyecto verificó los ensayos y errores cometidos y analizando varias alternativas, llegó a la idea

de articular todos los pasos y los niveles que conforman el SNPIP desde el punto de vista de las políticas, estrategias y planes de planificación del país. La política nacional superior es la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) que constituye el marco de referencia para la formulación de los instrumentos de la planificación y presupuestación y todos los ministerios e instituciones sectoriales deben formular sus estrategias de desarrollo en coherencia con la END. Se han establecido las correlaciones entre la END y los planes de desarrollo territorial y así se han demostrado lógicamente las justificaciones por las que los ministerios e instituciones sectoriales deben incorporar las necesidades de la provincia de Dajabón en sus programas y proyectos. Por supuesto, mostrar las razones lógicas solamente, no convencen a estas instituciones. El equipo del Proyecto (coordinadores y expertos) han sostenido reuniones con las personas relacionadas de las instituciones sectoriales piloto, pacientemente y sin renunciar a la esperanza. A través de las reuniones, poco a poco se han ido construyendo las relaciones y al mismo tiempo, comprobando la relación lógica entre las políticas superiores y las necesidades territoriales, se ha visto un ligero avance en las actitudes de las instituciones sectoriales. Cuando se pretende hacer algo sin precedente, las cosas se hacen a ciegas, sin embargo, dentro de todas las incertidumbres, lo más importante es continuar las acciones para explorar los medios y métodos potenciales, aunque haya muy mínima posibilidad, involucrar a las partes relacionadas en la búsqueda y construir las relaciones firmemente. De esta manera se logra crear un mecanismo dinámico y viable.

(3) Utilizar Estratégicamente Terceras Instituciones para Facilitar o Fortalecer la Alianza entre las Instituciones Públicas

En el Nivel Central, se han implementado las actividades con las instituciones de los tres sectores piloto, es decir, el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Turismo y el GCPS de la Presidencia. Se dice que el sector agrícola está constituido por 15 instituciones, teniendo como rectora, el Ministerio de Agricultura. El GCPS tiene cinco instituciones adscritas. Diferente a otras instituciones, del sector turismo, sólo el Ministerio de Turismo está relacionado al Proyecto. Interactuando con estas instituciones piloto, lo que nos sorprendió es la falta de relaciones o casi nula, entre las instituciones del mismo sector. En caso del Ministerio de Agricultura, el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, organismo que realiza estudios e investigaciones agrícolas, prácticamente no tiene relación con el Ministerio. Por igual, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, Banco Agrícola, el Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario, Dirección General de Ganadería y el Consejo Nacional de Café, son instituciones independientes desde el punto de vista administrativo. Las cinco instituciones adscritas al GCPS, aunque pertenecen a la estructura organizacional del Gabinete, no ha desarrollado casi ninguna relación institucional con el GCPS y tampoco la relación inter-institucional entre ellas. La relación intra-institucional del Ministerio de Agricultura es muy débil. No hay colaboración mutua que debía existir entre los Viceministerios (de Planificación, de Producción, de Extensión y de Desarrollo Rural), y en cambio, la comunicación se

hace por vía vertical, desde cada Viceministerios hacia el Ministro. El Ministerio de Turismo y el MEPyD también muestran la misma tendencia.

Se puede decir que la debilidad y vulnerabilidad intra e inter-institucional de los ministerios e instituciones sectoriales, son características generalizadas de las instituciones gubernamentales de la República Dominicana y han afectado considerablemente las funciones institucionales. Además, la duplicidad de los proyectos se ve muy frecuentemente y la eficiencia de trabajos es sumamente notoria. Las partes involucradas están conscientes de esta situación, pero no pueden mejorarla solo con el esfuerzo propio. Esto se debe a que a nivel técnico no se puede desarrollar una alianza o relación horizontal inter-institucional. Para eso se necesitaría la aprobación de sus respectivos superiores. Por ejemplo, si un encargado de la División de Proyectos del Departamento de Planificación quiere elaborar un plan operativo en coordinación con el encargado de la División de Capacitaciones del Departamento de Extensión, el primero pedirá la autorización de su superior directo, Director de Planificación. Como el Departamento de Planificación y el de Extensión pertenecen a diferentes Viceministerios, el primero pedirá la autorización del Viceministro de Planificación. El Viceministro de Planificación se comunicará con el Viceministro de Extensión, quien instruirá a que el encargado de la División de Capacitaciones (Depto. Extensión) se reúna con el encargado de la División de Proyectos (Depto. Planificación). No obstante, el cargo del Viceministro es un puesto político y no siempre se logra una exitosa coordinación a ese nivel.

Dado que el Proyecto DECADA pretendía formular la Estrategia de Desarrollo Territorial de la provincia de Dajabón, contando con la participación y colaboración de diversas instituciones con perfil distinto, por lo que se sabe que no sería fácil. No obstante, con la ejecución del Proyecto, se verificó que cuando una tercera organización sin interés (ej. organismo donante) participa como enlace, genera un efecto lubricante o disolvente entre las instituciones objeto. Por la mediación del Proyecto, por primera vez, los representantes del Ministerio de Agricultura y otras instituciones del sector (no todas) se reunieron y trabajaron juntos. En el GCPS, las cinco instituciones también tuvieron la misma experiencia. Con el Ministerio de Turismo, se elaboró el Plan Estratégico Territorial que incluye la provincia de Dajabón. Además, con el propósito de asegurar la coherencia entre el Plan Estratégico Territorial con las políticas superiores, se empezó la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) por primera vez, con la colaboración del MEPyD. Todos estos logros fueron posibles por la mediación de un tercero sin interés.

Como se mencionó anteriormente, dada la crítica situación financiera del gobierno, no se puede esperar mejorar las funciones administrativas, sin el manejo presupuestario eficiente y efectiva de cada institución gubernamental. Para ese propósito, se considera extremadamente importante, compartir los resultados del Proyecto a través de una futura coordinación entre los organismos de

cooperación, así como analizar y realizar la posibilidad de una participación estratégica de los donantes para promover la alianza entre las instituciones públicas en procura del fortalecimiento de sus funciones.

4. Nivel de Alcance del Objetivo del Proyecto

Cuadro 5 : Avances de los Indicadores de la PDM

Indicadores del Objetivo del Proyecto	Nov. 2013	Nov. 2014	Nov. 2015
1. Los consejos de desarrollo elaboran por su cuenta tanto el plan provincial como los planes municipales de desarrollo (planes de desarrollo a mediano plazo y sus listas de proyectos).	Los planes de desarrollo elaborados. Los planes anuales en proceso. (% trabajos propios, ejecutados por su cuenta 50%)	Los planes de desarrollo elaborados. Los planes anuales elaborados. (% trabajos propios 85 %)	Los planes de desarrollo elaborados. Los planes anuales elaborados. (% trabajos propios 95 %)
2. Cada año las municipalidades ejecutan con sus propios presupuestos. los proyectos incorporados en el plan municipal de desarrollo	Número Proyecto Registrado en el SNIP: 0	Número Proyecto Registrado en el SNIP: 0	Número Proyecto Registrado en el SNIP: 1(2, si se incluye el proyecto del sector de agua)
3. Las municipalidades ejecutan por su cuenta, los proyectos de desarrollo incorporados en los PDM e incluidos en los Planes Operativos Anuales.	Ejecutados: 10 En Ejecución: 10 (Total 20)	Ejecutados 30 En Ejecución 18 (Total 48)	Ejecutados 57 En Ejecución 30 (Total 87)
4. Del presupuesto municipal, el presupuesto para inversión pública se acerca al 40 % de la Ley.	Los cinco municipios, todos, han alcanzado el 40 %.	Los cinco municipios, todos, han alcanzado el 40 %.	Los cinco municipios, todos, han alcanzado el 40 %.

Indicadores del Resultado Esperado 1	Nov. 2013	Nov. 2014	Nov. 2015
1-1. Cada municipio cuenta más de un técnico de OMPP capacitado.	Número Técnicos Entrenados (OJT) 4 de 5	Número Técnicos Entrenados (OJT) 5 de 5	Número Técnicos Entrenados (OJT) 5 de 5
1-2. Se han capacitado los técnicos de la DGODT para brindar la asistencia técnica a nivel municipal y provincial.	Número Técnicos Entrenados (OJT) 3	Número Técnicos Entrenados (OJT) 6	Número Técnicos Entrenados (OJT) 6
1-3. Con el apoyo de la DGODT, los Consejos de Desarrollo formularán los planes de desarrollo provincial y municipal (planes de desarrollo a mediano plazo y listas de proyectos de desarrollo) y los planes operativos anuales.	Completado por todos los municipios (5 de 5)	Completado por todos los municipios (5 de 5)	Completado por todos los municipios (5 de 5)

Indicadores del Resultado Esperado 2	Nov. 2013	Nov. 2014	Nov. 2015
2-1. Se ha integrado a los manuales de Planificación Territorial del Ministerio (MEPyD) los procesos y operaciones de identificación y planificación para dar respuesta a las necesidades, municipales y provinciales identificadas con las metodologías del proyecto DECADA	No se ha elaborado la Guía de Planificación Territorial.	No se ha elaborado la Guía de Planificación Territorial.	No se ha elaborado la Guía de Planificación Territorial.
2-2. Se han propuesto los procesos y las operaciones desde la formulación de los proyectos de inversión pública hasta la aprobación al SNIP por DGIP, basándose en las experiencias de las actividades en el área meta, para la próxima revisión de las Normas Técnicas.	No ha empezado. (Empezará a partir del 2014)	Se está recolectando la información necesaria para la revisión de las Normas, a través de las actividades del Proyecto.	Se ha recolectado la información necesaria para la revisión de las Normas Técnicas, pero no se hizo la revisión ²²

²² Aunque todavía se puede revisar y mejorar el manual técnico del SNPIP, este manual es utilizado para la formulación de proyectos, la cual corresponde a un paso casi al final del SNIP. Debido a la modificación del alcance de acción del Proyecto, se cambió el enfoque y prioridad en término de las acciones vinculadas al SNPIP, se dio mayor importancia en el fortalecimiento del mecanismo de vinculación entre el nivel local y central, por lo que se suspendieron las actividades encaminadas a la revisión de los manuales técnicos del manejo del SNPIP.

Indicadores del Resultado Esperado 3	Nov. 2013	Nov. 2014	Nov. 2015
3-1. Participan más de 70 % de las instituciones relacionadas invitadas a los talleres y seminarios, organizados por el proyecto.	No ha empezado. (Empezará a finales del 2014)	No ha empezado. (Empezará a principio del 2014)	Talleres realizados en agosto del 2015
3-2. Los consejos de desarrollo (municipales y provincial) de la provincia de Dajabón ejecutan los talleres y seminarios para otros municipios y provincias de la zona fronteriza.	No ha empezado. (Empezará a finales del 2014)	1 seminario realizado con la participación de cinco municipios (no fronterizos)	6 seminarios realizados con la participación de 17 municipios, incluyendo municipios fronterizos

5. Recomendaciones para el Logro del Objetivo Superior

(1) Como interpretar el Objetivo Superior del Proyecto

Según la PDM, el Objetivo Superior del Proyecto es, “Se han formulado y ejecutado de manera efectiva planes municipales de desarrollo a mediano y largo plazo que reflejan las necesidades de los habitantes de la zona fronteriza de la República Dominicana” y se entiende que se espera extender los resultados obtenidos en la provincia de Dajabón a otras provincias de la Región Fronteriza. Se ha considerado la Región Fronteriza como área objeto, debido a alto índice de pobreza a causa del retraso en el desarrollo territorial y se considera una de las zonas de desarrollo prioritarias del gobierno dominicano. También como antecedente, cabe señalar la ejecución del “Proyecto de Estudio de Desarrollo de Capacidades para la Eficiente Planificación y Gestión del Desarrollo Sostenible de la Zona Fronteriza” (diciembre, 2006 – septiembre, 2008) con la cooperación de la JICA, el cual sirvió de referencia y creó la coyuntura para proponer la ejecución del presente proyecto.

Por otro lado, desde la segunda mitad del Proyecto, se inició el proceso de verificación de funcionalidad del SNPIP, lo cual también constituye un paso para la aplicación nacional del SNPIP por parte del MEPyD. El Ministerio tiene la responsabilidad de implementar el SNPIP completamente, por lo que pretende extender la metodología utilizada en la provincia de Dajabón, no solamente a la Región Fronteriza, sino también a nivel nacional. Ya se han aplicado los resultados del Proyecto DECADA en otras regiones del país, especialmente, Región Suroeste y la institución está dispuesta a continuar las acciones. Se contempla que el SNPIP sea aplicada de conformidad con la división del territorio nacional en regiones únicas de planificación, cuyo anteproyecto de ley se encuentra en fase de ajustes y deliberación. Por lo tanto, es mejor decir que los resultados del Proyecto DECADA serán extendidos a una “región compuesta por alrededor de 7 provincias”, en vez de especificarla como “Región Fronteriza”. Esta manera de interpretación será más apropiada ya que coincide con los lineamientos del gobierno.

Entonces, en este capítulo, se considera que el Objetivo Superior del Proyecto sería, “Extender los resultados del Proyecto a las “Regiones”, que es la categoría de planificación superior a las

“provincias” y bajo ese entendimiento, se recomendarán los métodos de acción.

(2) Resultados del Proyecto Aplicables para el Logro del Objetivo Superior y las Problemáticas Identificadas

Para la implementación del SNPIP a nivel regional, se requiere completar los pasos que se clasifican en dos direcciones; Pasos Ascendentes (de abajo hacia arriba) comprendidos por la conformación de los CMD y elaboración de los PMD, conformación del Consejo Provincial de Desarrollo (CPD), identificación de las necesidades municipales y consolidación de las mismas a nivel provincial conformación del Consejo Regional de Desarrollo (CRD), identificación de las necesidades provinciales y consolidación de las mismas a nivel regional y; Pasos Descendente (De arriba hacia abajo) que consiste en la formulación del Plan Estratégico Sectorial (PES) a nivel regional a partir de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y la implementación del PES. Con las actividades llevadas a cabo en la provincia de Dajabón, se obtuvieron los resultados relacionado a los Pasos Ascendentes, mientras que con las actividades llevadas a cabo en colaboración con las instituciones sectoriales piloto, se obtuvieron los resultados concretos y útiles para los Pasos Descendentes. A continuación se describen los logros obtenidos:

Nivel Provincial

- Conformación de CMD
- Conformación de Red de CMD (creación de la alianza provincial)
- Formulación de PMD a cargo de CMD en todos los municipios
- Ejecución de proyectos incorporados en PMD
- Desarrollo de marcas municipales y la realización de actividades basadas en las marcas municipales
- Desarrollo de iniciativas propias de actores locales en el desarrollo territorial
- Elaboración de Guía Práctica de Desarrollo Territorial basado en las actividades y sus resultados.
- Difusión y extensión de los resultados del Proyecto en las provincias vecinas.

Nivel Central

- Verificar la disposición del MEdyD sobre la implementación del SNPIP (Es necesario estudiar el régimen de ejecución)
- Verificar la disposición de las instituciones sectoriales piloto sobre la implementación del SNPIP
- Experiencias acumuladas de la aplicación del SNPIP por parte de las instituciones piloto
- Verificar la posibilidad de colaboración inter-departamental en una institución piloto
- Verificar la posibilidad de colaboración inter-institucional entre las instituciones piloto

- A través de los ensayos de la realización de las Mesas Técnicas Sectoriales, desarrollar un mecanismo de vinculación para reflejar las necesidades territoriales en los planes y políticas de las instituciones gubernamentales.
- Verificar la posibilidad de coordinación por parte del MEPyD en el proceso de formulación de las políticas de los ministerios e instituciones gubernamentales, con mira a la realización de la Estrategia Nacional de Desarrollo

Retos y Desafíos

- La política de la República Dominicana se ha caracterizado por un sistema de toma de decisiones que bajan “desde arriba hacia abajo”, por lo que las instituciones gubernamentales muestran una fuerte tendencia de tener estructuras administrativas verticales. En consecuencia, tanto la coordinación inter-institucional como la coordinación interna de una institución (coordinación inter-departamental) son muy débiles. Esto ha constituido un gran obstáculo para formular el Plan Estratégico Sectorial en el marco de Desarrollo Territorial.
- Hasta la fecha, no se han establecido legalmente, las “Regiones Únicas de Planificación” que serían la base para la formulación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial.
- No existe un mecanismo sistemático para la vinculación de las necesidades territoriales con los planes y políticas centrales y sectoriales. (Aunque es probable que a través de las oficinas gubernamentales en el interior, se canalicen las necesidades territoriales a las oficinas centrales, normalmente, su atribución es básicamente, unidades operativas, por lo que no se involucran en el proceso de planificación ni tienen tal atribuciones.)
- Solo alrededor de 30 % de los gobiernos municipales tienen CMD y PMD formados. De un total de 32 provincias, solo en 4 provincias, todos los municipios tienen CMD y PMD, por lo que se puede decir que una gran mayoría de las provincias todavía no cuenta con un mecanismo para identificar y consolidar sus necesidades.
- La comunicación y coordinación inter-departamental (horizontal) dentro de una institución gubernamental es muy débil y no se puede desarrollar un mecanismo para atender las necesidades territoriales de una manera efectiva e institucionalmente.
- Se supone que las tres direcciones generales del Viceministerio de Planificación del MEPyD (DGODT, DGES, DGIP), comparten el rol de vinculación de las necesidades territoriales con las políticas y planes centrales y sectoriales, sin embargo, la coordinación entre estas tres direcciones todavía es débil y no cuenta con un mecanismo ni procedimiento de coordinación. Tampoco no se han definido las funciones que cada organismo (término de referencia) para tal coordinación. (En realidad, no se tiene idea de cómo organizar los trabajos, porque no han podido realizar en práctica.)

(3) Acciones a Implementarse hacia el Logro del Objetivo Superior (propuesta)

Basado en los “Resultados y Retos” referidos anteriormente, a continuación se resumen las recomendaciones acerca de la implementación del SNPIP en el territorio. No pretendemos explicar “lo que debería ser teóricamente”, sino, sugerir las estrategias y métodos prácticos y concretos para extender los logros del Proyecto a otros territorios, a partir de la experiencia real del mismo.

① Abordaje (idea) acerca de la solución de los “retos y desafíos” hacia el logro de la meta final

Se harán las recomendaciones, teniendo como meta final, la “aplicación del SNPIP” a nivel nacional, para lo cual será indispensable solucionar los retos y desafíos referidos en el acápite anterior. En ese sentido, se puede decir que son “condiciones previas” para alcanzar esa meta. Muchos son los problemas que se atribuyen a la cultura institucional de las instituciones sectoriales y del propio MEPyD, entidad responsable de la coordinación entre los territorios y las instituciones sectoriales, y no se pueden resolver o mejorar en un solo día.

Por otro lado, si se enfocan a los gobiernos locales, aunque la formación de CMD y FMD ha avanzado constantemente en los últimos años, en muchos de los casos, no avanzan a los pasos posteriores. Tanto los gobiernos locales como los ministerios e instituciones gubernamentales centrales, enfrentan presupuestos muy limitados, además de que no es fácil cambiar la cultura y costumbre profundamente arraigadas, lo que aparentemente hace que sea difícil solucionar los retos existentes.

La cultura institucional es un gran reto, pero a través del Proyecto se pudo percibir que en cualquier territorio o institución, en cualquier nivel, sea local o central, dondequiera que sea, habrá personas, aunque sean pocas, que tienen deseo de progresar y anhelan por cambiar la situación actual. Estas personas serán catalizadores de cambios y será posible cambiar poco a poco el territorio y la cultura institucional. Los resultados del Proyecto DECADA demuestran que eso sería posible, solo que hay que ser persistente. Es necesario proyectar y sostener las acciones para un período considerablemente largo. En mayo del próximo año (2016), habrá elecciones generales para elegir al Presidente y Vicepresidente de la República, congresistas, regidores y alcaldes y según las proyecciones, el partido de turno tiene mayor preferencia y habría mayor estabilidad política. Para el establecimiento del SNPIP, se requieren acciones continuas y estables por un tiempo largo y si la situación política es inestable, la implementación de acciones en sí será muy difícil. Sería oportuno avanzar la implementación del SNPIP bajo la estabilidad política actual.

② Visión para la expansión territorial

El Proyecto DECADA inició sus actividades, teniendo la provincia de Dajabón como área piloto. Si se considera una “región” como un “conjunto de provincias”, la planificación regional debe partirse

de la planificación provincial. Con la ejecución del Proyecto DECADA, tanto los actores locales como centrales y sectoriales, experimentaron los pasos de planificación y articulación territorial entre el nivel municipal y provincial, y han asimilado la metodología concreta. Se debe avanzar las actividades en cada provincia y luego, consolidar sus resultados a nivel regional, lo que sería la forma más práctico. Además, como ya se mencionó, el Anteproyecto de ley de las “Regiones Únicas de Planificación” todavía se encuentra en el Congreso y no se sabe cuando se aprobaría. Pero, si la idea básica es consolidar las acciones a implementarse en las provincias no importa cuál tipo de regionalización se aprueba legalmente, la metodología podrá ser aplicada de igual manera. Entonces, aquí, se plantea un enfoque de expansión de “abajo hacia arriba” (municipio→provincia→región).

③ Selección de los sectores para promover la colaboración inter-institucional

El propósito de ensayar la aplicación del SNPIP en el nivel regional, después del nivel provincial verificado en el Proyecto, es promover las iniciativas propias de los actores locales y desarrollar metodologías prácticas de aplicación del SNPIP en ese nivel. Es indispensable seleccionar instituciones sectoriales con las cuales se puedan verificar la formulación de planes estratégicos sectoriales tanto en el nivel provincial como regional y la ejecución de proyectos regionales. Además, deben ser de sectores prioritarios para el desarrollo del territorio seleccionado.

Por ejemplo, en cuanto a los tres sectores piloto seleccionados para el Proyecto DECADA, ya se había establecido el esquema de acción, por lo tanto de ahora en adelante se preocupará continuar las acciones. No obstante, con relación al GCPS, para continuar las acciones implementadas por el Proyecto, hay que considerar el involucramiento del Ministerio de Presidencia, organismo superior del GCPS. Con relación a otras instituciones sectoriales, si se quieren elegir nuevos sectores, se deben considerar el nivel de prioridad de los sectores y la experiencia de la provincia de Dajabón según la necesidad de cada región.

④ Metodología de expansión regional

Para analizar la metodología de expansión regional del SNPIP, hay que tomar en cuenta la intención del MEPyD y las acciones que se están tomando actualmente. Por el hecho de que el Proyecto DECADA se ejecutó en la provincia de Dajabón y como parte de sus actividades, se había presentado la metodología del Proyecto a las tres provincias vecinas (Monte Cristi, Santiago Rodríguez y Valverde) y para utilizar eficientemente los recursos humanos desarrollados en la provincia de Dajabón, será más efectivo introducir la metodología en la región que comprende 7 provincias²³, incluyendo Dajabón. A continuación se explica como referencia un ejemplo de

²³ El Anteproyecto de ley de “Regiones Únicas de Planificación” se encuentra en el Congreso, pero según la información obtenida por el Proyecto, es muy probable que la región que comprendería la provincia de Dajabón, tendría 7 provincias en total (Dajabón, Monte Cristi, Santiago Rodríguez, Valverde, Puerto Plata, Espaillat y Santiago).

intervención en esas 7 provincias.

Al tomar en cuenta la capacidad del equipo de proyecto y de la DGODT que será responsable de coordinar acciones en el territorio, no es posible emprender acciones en las 7 provincias simultáneamente, por lo que se plantea dividir las intervenciones por etapas; en la primera mitad del proyecto, se estructurará una sub-región compuesta por la provincia de Dajabón y las tres provincias vecinas y en la segunda mitad del mismo, se trabajará con otras tres provincias. (Fig. 24).

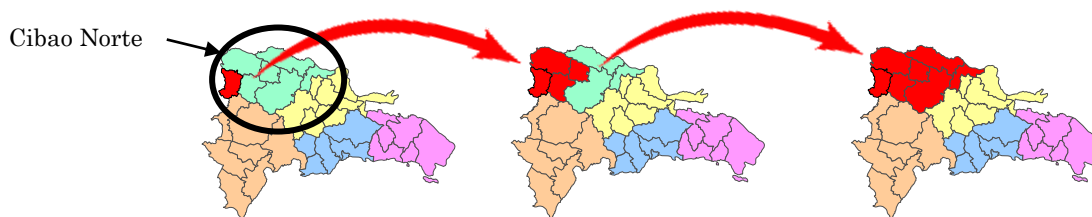


Fig. 24: Imagen de la Expansión Territorial en la Región Cibao Norte

De las últimas tres provincias, la ciudad de Santiago de los Caballeros está ubicada en la provincia de Santiago y es la segunda ciudad más grande de la República Dominicana, solo superada por Santo Domingo, capital del país. La ciudad de Santiago es muy grande y es el centro del comercio ubicado en la región granera más importante del país, por lo que se encuentran muchas instituciones gubernamentales, empresas y organizaciones de incidencia regional y nacional. Debido a estas características, se preve que para el ciudad de Santiago se deben aplicar enfoques diferentes a otros municipios y provincias. Pero, también es cierto que otras ciudades de la provincia de Santiago y las dos provincias para la segunda mitad del Proyecto, en su mayoría, se sustentan de agricultura y ganadería, principalmente, por lo que la experiencia de la provincia de Dajabón sería útil. En la segunda mitad del proyecto, se sugiere intervenir primero otros municipios de la provincia de Santiago y las demás provincias (2) con el fin de verificar los avances y logros de este subgrupo. Y finalmente, se propone intervenir la ciudad de Santiago. Esta manera de intervención en la segunda fase del proyecto sería más eficiente.

⑤ Metodología de formulación de Planes Estratégicos Sectoriales

Para la metodología de formulación de Planes Estratégicos Sectoriales para el Desarrollo Territorial, se visualiza el mismo proceso de formulación empleada en la provincia de Dajabón. En el Proyecto DECADA, a principio, el área objeto era la provincia de Dajabón y por falta de la delimitación de “regiones únicas de planificación”, se procedió a elaborar los planes estratégicos sectoriales, proyectando la “provincia” como una “región”. Por esa razón, aunque el territorio objeto sea “región, el proceso básico de la metodología desarrollada por el Proyecto DECADA puede ser aplicado, ya que se había concebido con un enfoque regional”. Sin embargo, como se ilustró en el acápite, “② Visión de Expansión Regional”, si se piensa que el Plan Estratégico Regional “ debe ser

producto de consolidación de los planes estratégicos provinciales, primero, se debe elaborar los Planes Estratégicos Provinciales para la provincia de Dajabón y otras tres provincias. Luego, se debe elaborar el Plan Estratégico ① de la 1ra sub-región compuesta por Dajabón y otras tres provincias y elaborar los Planes Estratégicos Provinciales de la 2da subdivisión (Santiago y dos provincias más) y luego, elaborar el Plan Estratégico ② de la 2da subdivisión. Y finalmente, a partir de los Planes Estratégicos de 1ra y 2da Subregiones (① y ②), cuyos contenidos serán consolidados para elaborar el Plan Estratégico de la Región Cibao Norte (Fig. 25). Aunque se tendrán que repetir procesos similares para seguir estas pautas, no será inútil ya que las personas involucradas acumularán cada vez más experiencia, por ende, mayor habilidad.

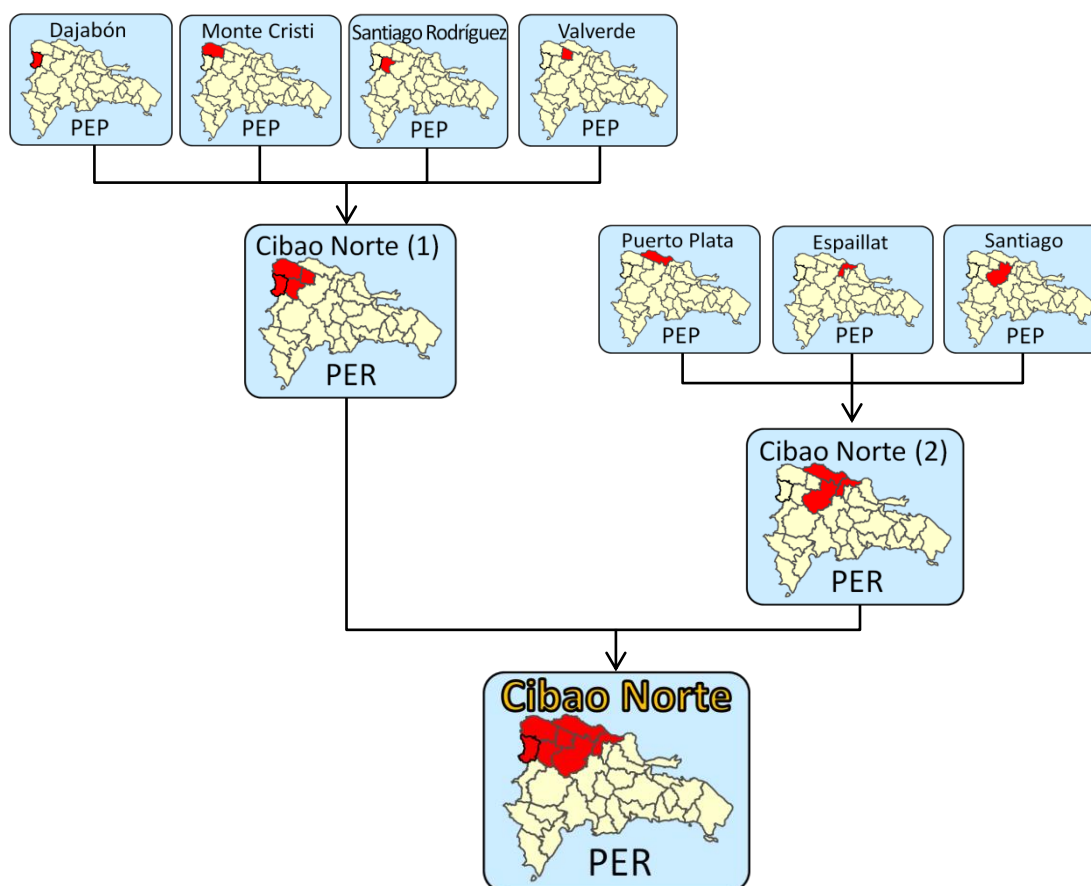


Fig. 25: Proceso de Formulación de Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial de la Región Cibao Norte

En la Fig. 26 se muestra una propuesta del régimen de ejecución del proyecto en el territorio, tomando como base el régimen actual (Proyecto DECADA). A continuación se resumen los pasos relevantes de la propuesta: Avanzar la formación de CMD y PMD, aprovechando la capacidad de facilitación de los miembros de los CMD y coordinadores locales del Proyecto quienes ya habían acumulado la experiencia en las actividades de la provincia de Dajabón; Considerando la capacidad del número del personal de la DGODT, sería más práctico adoptar el sistema de capacitación en

cascada, de modo que el personal de la DGODT adiestra directamente una “unidad de apoyo” de cada provincia y la unidad de apoyo desarrollará las actividades en los municipios. La unidad de apoyo será seleccionada entre los recursos locales disponibles. Cuando se completa la formulación de CMD y PMD, se empezarán las actividades en los municipios. El siguiente paso será la formación del CPD (Consejo Provincial de Desarrollo) o Red de CMD, con el acompañamiento de la DGODT y fortaleciendo la alianza inter-municipal. Paralelamente a este paso, las necesidades provinciales deben ser consolidadas a nivel regional.

⑥ Régimen de ejecución (propuesta)

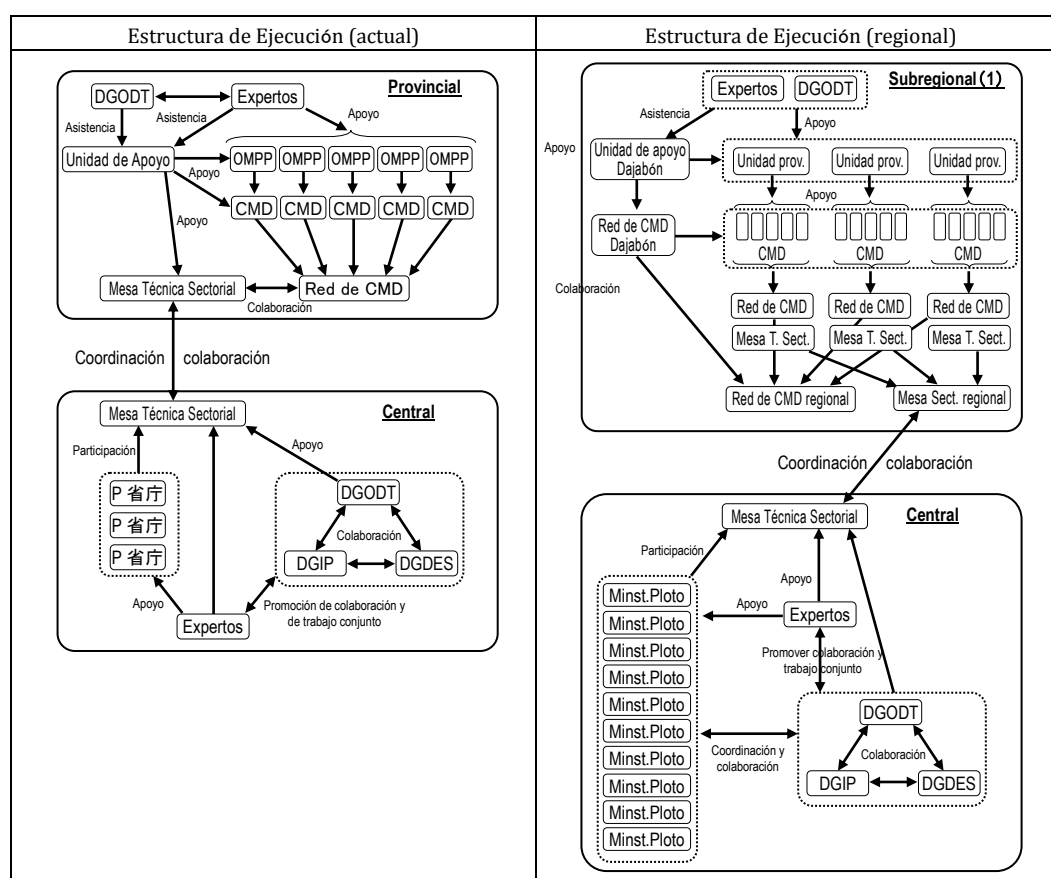


Fig. 26: Una idea de Régimen de Ejecución del Proyecto en el territorio, tomando en cuenta el régimen actual

Por otro lado, en el nivel central, se seleccionarán los sectores piloto y se formarán las Mesas Técnicas Sectoriales. Luego se elaborarán los Planes Estratégicos Sectoriales (versión preliminar) para las provincias objeto. Estos pasos están pautados en la “Guía para la Conformación de Mesas para el Desarrollo Territorial” (versión preliminar). Se propone implementar estas acciones paralelamente en varias provincias y se intentará formar una Red de Subregión. Para los pasos que abarcarán el nivel provincial y los niveles superiores, se intentará a involucrar al senador y diputados, y a los gobernadores de las provincias objeto.

Anexos

Anexo 1: Flujo de Trabajo (Versión 1, 2 y 3)

Anexo 2: Lista de Proyectos Municipales Ejecutadas y/o en Ejecución

Anexo 3: Plan Estratégico Provincial de Dajabón por el Sector Turismo

Anexo 4: Plan Estratégico Territorial Agropecuario para la Provincia de Dajabón

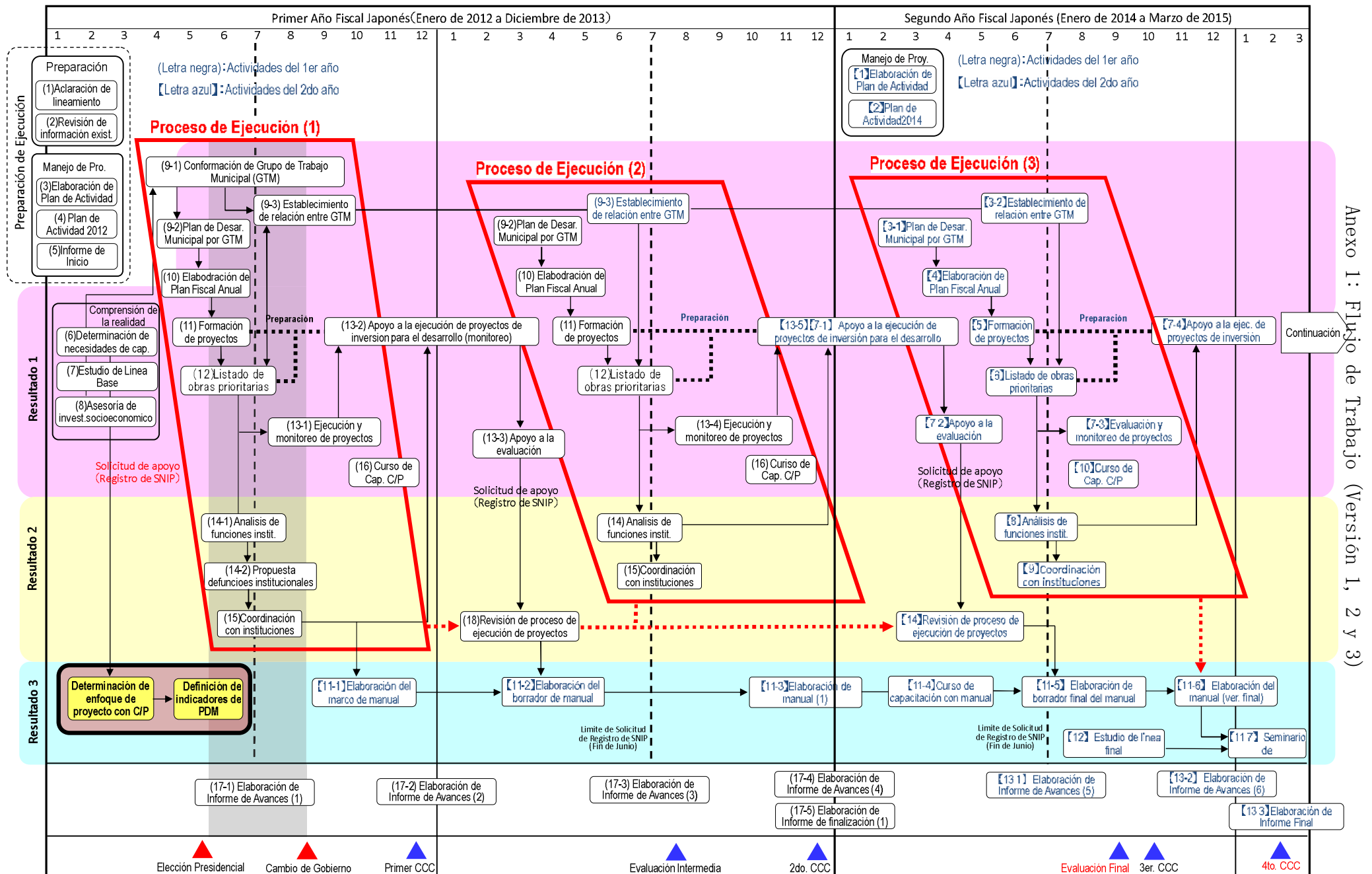
Anexo 5: Estrategia metodológica GCPS

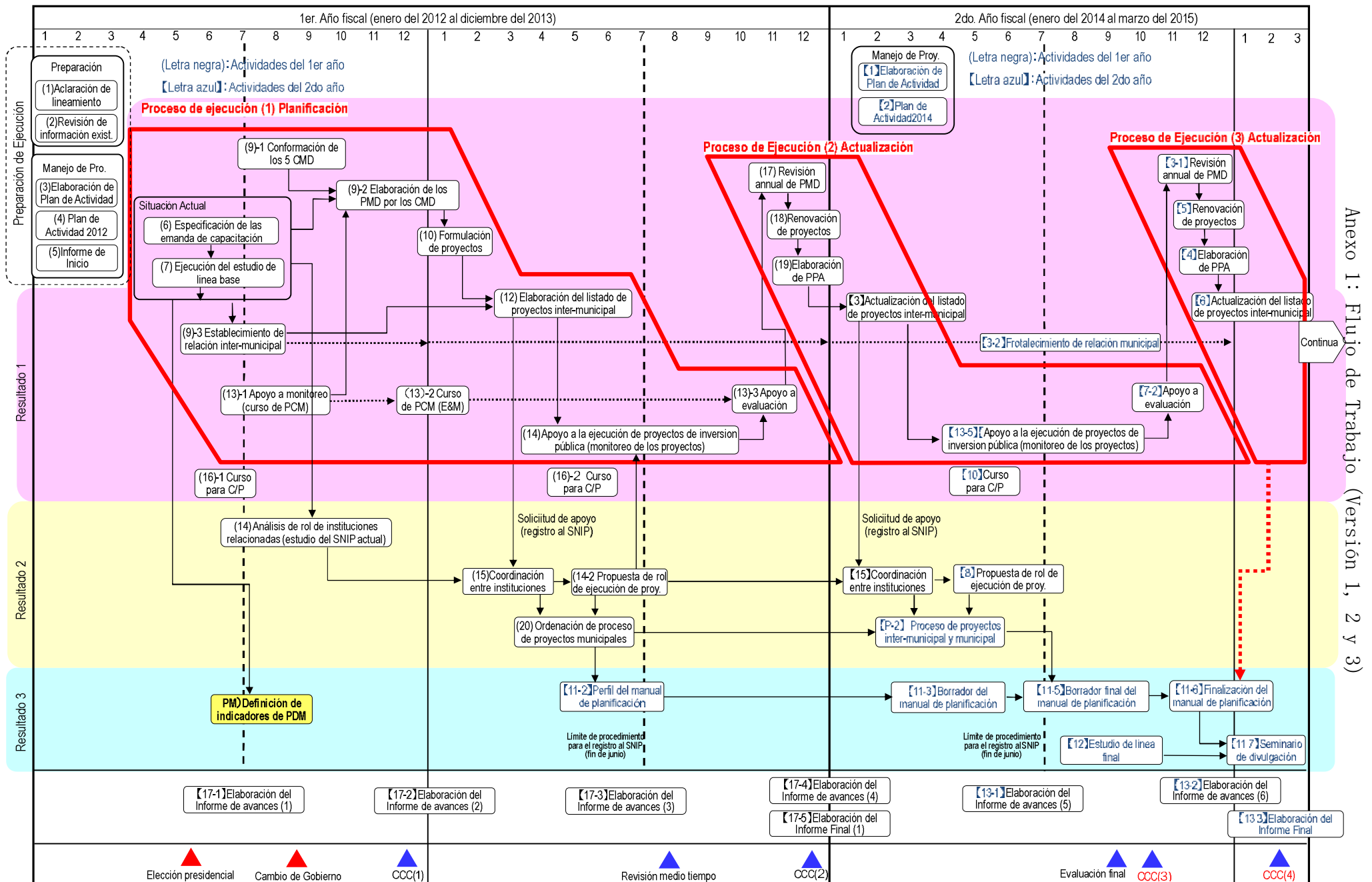
Anexo 6: Guía Práctica de Desarrollo Territorial

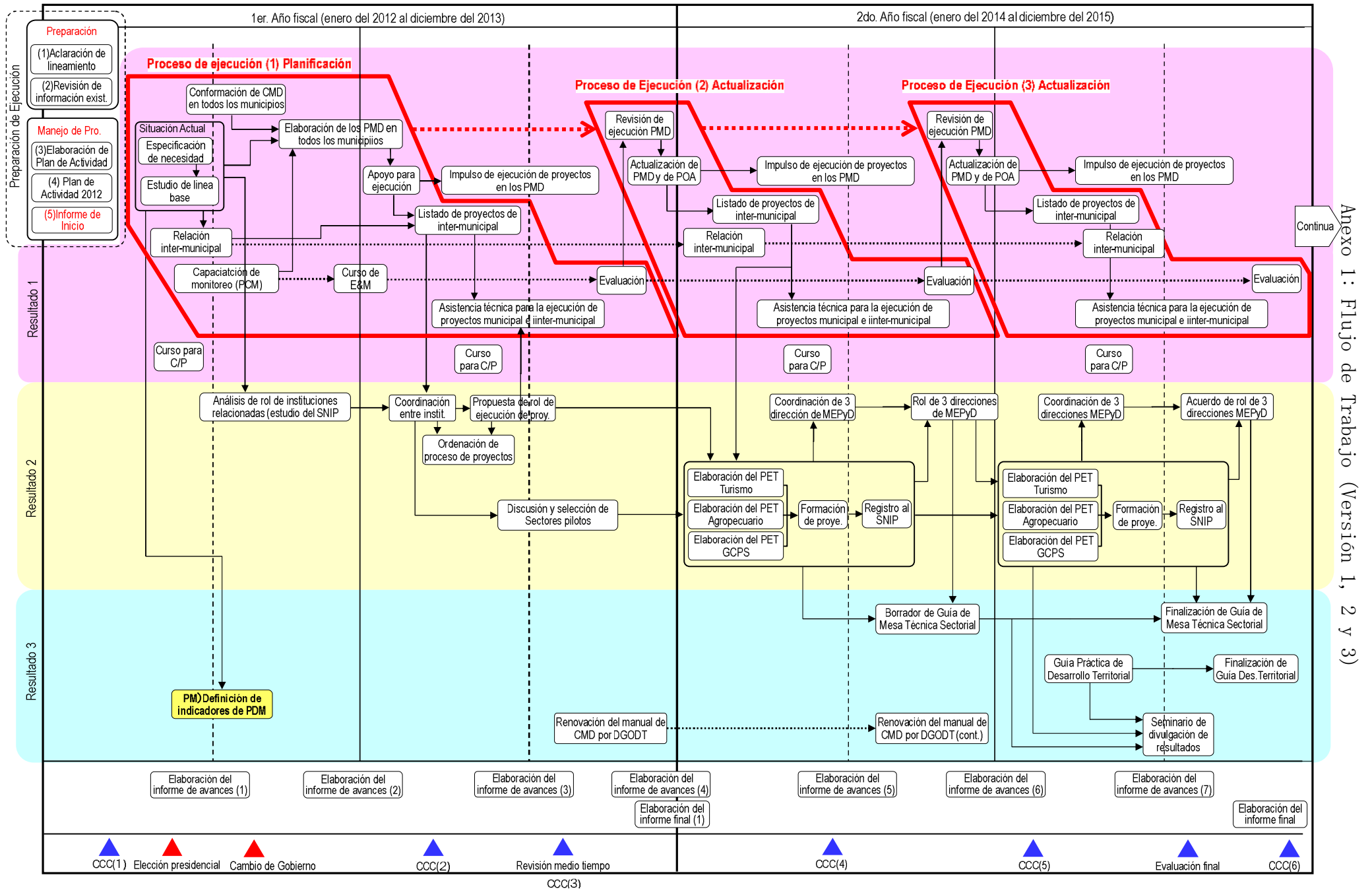
Anexo 7: Guía para la Conformación de Mesas para el Desarrollo Territorial (Borrador)

Anexo 8: Lecciones Aprendidas de los Informes de Avances

Anexo 9: Otros anexos







Anexo 2: Lista de Proyectos Municipales Ejecutadas y/o en Ejecución

MUN No.	Nombre del Proyecto	Año INICIO	Año FIN	Estado	Ejecutor	Notas
PARTIDO	1 Remodelación de los tanques de agua de Sabana al Medio, Sangre Linda y Aminilla Arriba	2013	2013	Ejecutado	Local	
	2 Remodelación del Parque Infantil	2013	2013	Ejecutado	Local	
	3 Capacitación sobre medio ambiente y recursos naturales	2014	2014	Ejecutado	Local y Privado	
	4 Remodelación de la Cancha Municipal	2013	2013	Ejecutado	Local	
	5 Construcción de puente Partido-Partido arriba	2015	2015	Ejecutado	Local	
	6 Construcción de la funeraria Municipal	2013	2013	Ejecutado	Local	
	7 Capacitación de cómo prevenir malaria, dengue y cólera	2014	2014	Ejecutado	Local/Central	
	8 Capacitación sobre infecciones de transmisión sexual	2014	2014	Ejecutado	Local/Central	
	9 Construcción del Local del Ayuntamiento	2013	2014	Ejecutado	Local	
	10 Construcción de un tanque de agua en la comunidad de Mata de Tuna	2014	2014	Ejecutado	Local	
	11 Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida	2014	2014	Ejecutado	Central	5 2014
	12 Lanzamiento de la Imagen Municipal de Partido	2014	2014	Ejecutado	Local	
	13 Construcción de una planta de tratamiento	2004	--	En Ejec.	Central	
	14 Capacitación para el fortalecimiento industrial lácteo	2013	--	En Ejec.	Local y Privado	
	15 Equipamiento de utilería deportiva a las ligas en el municipio	2015	--	En Ejec.	Local	
	16 Manejo de residuos sólidos en el municipio	2015	--	En Ejec.	Local	
	17 Capacitación sobre cuidado de los recursos boscosos	2014	--	En Ejec.	Local y Privado	
	18 Construcción de las carreteras La Gorra-Aminilla-Santiago de la Cruz-Partido-Partido y Partido-Vaca Gorda	2012	--	En Ejec.	Central	
	19 Mejoramiento de la comercialización de los productos locales en el municipio	2013	--	En Ejec.	Local	
	20 Capacitación para el mejoramiento de la producción de la leche	2013	--	En Ejec.	Local	
	21 Proyecto "Ciudad de Queso"	2013	--	En Ejec.	Local	Imagen Municipal
	22 Construcción de aceras y contenes en el municipio	2014	--	En Ejec.	Local	Fondos es con colaboración de la comunidad
EL PINO	23 Equipamiento de utiles deportivos	2013	2013	Ejecutado	Local	
	24 Reconstrucción de la carretera Villa Los Almácigos-Partido	2013	2013	Ejecutado	Central	
	25 Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida	2014	2014	Ejecutado	Central	5 2014
	26 Equipamiento Vehicular Para Recogida de residuos Sólidos	2014	2014	Ejecutado	Local	
	27 Construcción de un arco en la entrada del municipio	2015	2015	Ejecutado	Local	
	28 Compra de solar para parque en la comunidad El Rodeo	2014	2014	Ejecutado	Local	
	29 Construcción de un nuevo acueducto en el municipio	2014	--	En Ejec.	Central	estudios por INAPA
	30 Proyecto "La Casa del Maní"	2014	--	En Ejec.	Local	Imagen Municipal
	31 Construcción del matadero Municipal	2013	2013	Ejecutado	Local	
	32 Remodelación del Play Municipal	2013	2013	Ejecutado	Local	
RESTAURACIÓN	33 Remozamiento del multifuso	2014	2014	Ejecutado	Central	
	34 Capacitación sobre disciplinas deportivas	2014	2014	Ejecutado	Central	
	35 Capacitación sobre el cuidado del Medio Ambiente	2013	2013	Ejecutado	Local	
	36 Construcción del Parque Municipal	2015	2015	Ejecutado	Local	
	37 Capacitación sobre manejo de residuos sólidos en hogares	2013	--	Ejecutado	Central	Programa
	38 Construcción 244 mts lineales de contenes en el barrio Norbe Aquino	2015	2015	Ejecutado	Local	
	39 Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida	2014	2014	Ejecutado	Central	5 2014
	40 Remodelación del Mercado Municipal	2014	2014	Ejecutado	Local	
	41 Proyecto de reubicación de viviendas en las orillas del río	2013	2015	Ejecutado	Local	
	42 Construcción y mejora de viviendas en el municipio	2014	2014	Ejecutado	Local	
	43 Siembra de 500 tareas de cacao	2015	2015	Ejecutado	Central	
	44 Proyecto de Unidades Productivas	2013	--	En Ejec.	Local	
	45 Gestion para la siembra de 500 tareas de cafe	2015	--	Ejecutado	Central	
	46 Proyecto de capacitación para la aplicación de leyes ambientales	2013	--	En Ejec.	Central	Ambiental del
	47 Proyecto de capacitación de manejo de residuos solidos	2014	2014	Ejecutado	Central	
	48 Construcción de 170 sanitarios	2014	--	En Ejec.	Local	
	49 Prevención frente a la propagación del mosquito	2013	--	En Ejec.	Local/Central	
	50 Establecimiento de una industria forestal Moderna	2014	--	En Ejec.	Central	Apoyo de FEDA
	51 Proyecto "Zona Franca de la Madera"	2014	--	En Ejec.	Local	Imagen Municipal

Anexo 2: Lista de Proyectos Municipales Ejecutadas y/o en Ejecución

LOMA	52	Construcción Parque infantil barrio Legión	2013	2014	Ejecutado	Local	
	53	Reposición de la producción del casabe	2013	2013	Ejecutado	Central	
	54	Construcción de alcantarillado unión La Ceiba con Palo Colorado	2014	2015	Ejecutado	Local	
	55	Construcción de aceras y contenes el Barrio Quisqueya	2012	2014	Ejecutado	Local	
	56	Construcción de aceras y contenes el Barrio El Play	2013	2014	Ejecutado	Local	
	57	Construcción de finca modelo de ganadería	2014	2014	Ejecutado	Local	
	58	Mejoramiento de la carretera Loma de Cabrera- El Castellar	2014	2015	Ejecutado	Local	
	59	Construcción de aceras y contenes el Barrio El Tanque	2014	2014	Ejecutado	Local	
	60	Encachado de cuneta o canaleta en el distrito de Capotillo	2013	2013	Ejecutado	Local	
	61	Construcción de aceras y contenes en Piedra Blanca	2014	2014	Ejecutado	Local	
	62	Construcción de un centro comunal en Santiago de la Cruz	2015	2015	Ejecutado	Local	
	63	Construcción de aceras y contenes el Barrio Quique	2013	2014	Ejecutado	Local	
	64	Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua residual	2014	2014	Ejecutado	Central	5 2014
	65	Construcción del Cementerio del Aguacate	2014	2014	Ejecutado	Local	
	66	Lanzamiento de imagen Municipal "Semana Cultural" Cuna de la Restauración	2014	2014	Ejecutado	Local	
	67	Construcción de aceras y contenes en el sector El Ligadero	2014	--	En Ejec.	Local	
	68	Construcción del Palacio Municipal de Capotillo	2014	--	En Ejec.	Local	
	69	Capacitación sobre cultura local	2015	--	En Ejec.	Local/Central	
	70	Rehabilitación y equipamiento de la casa de la cultura	2014	--	En Ejec.	Local/Central	
	71	Proyecto Imagen Municipal "La Cuna de la restauración"	2014	--	En Ejec.	Local	Imagen Municipal
DAJABON	72	Capacitación y Difusión de la Identidad Local	2013	2014	Ejecutado	Local	Programa que continua en
	73	Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua residual	2013	2013	Ejecutado	Central	
	74	Construcción de la verja perimetral del cementerio de Clavellina	2013	2014	Ejecutado	Local	
	75	Construcción de 5 badenes	2013	2014	Ejecutado	Local	
	76	Construcción de Dogout en el play del Barrio La Fe	2015	2015	Ejecutado	Local	
	77	Construcción del basket stop del play de Chacuey	2015	2015	Ejecutado	Local	
	78	Capacitación y difusión sobre la contaminación producida por ruidos	2013	2013	Ejecutado	Local	
	79	Proyecto de Lanzamiento de la Imagen Municipal	2014	2014	Ejecutado	Local	
	80	Equipamiento de la banda de música	2014	2014	Ejecutado	Local	
	81	Proyecto "Puente entre Naciones"	2013	--	En Ejec.	Local	Imagen Municipal
	82	Normalización del uso espacial del mercado binacional	2014	--	En Ejec.	Local	
	83	Remodelación de los caminos vecinales	2014	--	En Ejec.	Local	
	84	Construcción de aceras y contenes el Municipio	2015	--	En Ejec.	Local	
	85	Construcción del vertedero municipal	2015	--	En Ejec.	Local	
	86	Señalización y rotulación de las calles	2014	--	En Ejec.	Local	
	87	Capacitación para reducir, reusar y reciclar los residuos sólidos	2014	--	En Ejec.	Local	

PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PROVINCIAL DE DAJABÓN POR EL SECTOR TURISMO

BASADO EN MODELO ORIGINAL ELABORADO POR LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS DEL MINISTERIO DE TURISMO, CON ADAPTACIONES POR ELABORADAS POR EL PROYECTO DECADA CON LA INTENSIÓN DE QUE EL PLAN PUEDA SERVIR COMO HERRAMIENTA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Ministerio de Turismo

"Año de la Superación del Analfabetismo"

RNC-401-03681-9

DAJABÓN

DESTINO TURÍSTICO 2020



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROVINCIAL DE TURISMO
LINEAMIENTO PARA DESARROLLO DE TURISMO
EN LA PROVINCIA DE DAJABÓN
SEPTIEMBRE 2014



Ministerio de Turismo

"Año de la Superación del Analfabetismo"

RNC-401-03681-9

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS (DPP)

BASADO EN LOS RESULTADOS DEL TALLER
*VISUALIZACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TURÍSTICO DE
LA PROVINCIA DE DAJABÓN*
Dajabón, República Dominicana

UNA INICIATIVA DEL

Lic. Francisco Javier García
Ministro de Turismo

EQUIPO TÉCNICO MITUR (DPP):

Maribel Villalona Arq. Ma.
Directora Departamento de Planificación y Proyectos
COORDINADORA GENERAL

Amín Serulle Arq. Ma.
Ariosto Montisano Arq. Ma.
Takashi Aoki Asesor

EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO DECADA-MEPyD

Ambar Liberato
Noriyuki E. Then Shimazaki

INSTITUCIONES PROMOTORAS:

Ministerio de Turismo.
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo MEPyD.
Mesa Provincial del Sector Turístico de Dajabón
Proyecto DECADA

INSTITUCIONES PARTICIPANTES:

Mesa Provincial del Sector Turístico (conformado por los representantes de los Consejos Municipales de Desarrollo (CMD) de Dajabón, El Pino, Partido, Loma de Cabrera y Restauración
Consejo Nacional de Competitividad (CNC)
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARENA)
Asociación de Hoteleros de Dajabón
Sociedad Ecológica de Dajabón (SOEDA)

Contenidos:

I. SINOPSIS	1
II. DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA	2
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROVINCIA DAJABÓN	2
2. ECONOMÍA Y POBLACIÓN	3
3. SITUACIÓN DEL SECTOR TURISMO EN LA ZONA Y CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE TURISMO	3
4. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES	4
5. PROCESOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN LA COMUNIDAD	4
6. RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS LEVANTAMIENTOS	4
III. LEVANTAMIENTO DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS	5
1. DESCRIPCIÓN DE SELECCIÓN DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS	5
2. RECURSOS TURÍSTICOS CON POTENCIAL INMEDIATO	5
2-1. Recursos Naturales con potencial turístico inmediato	5
2-2. Recursos culturales con potencial turístico inmediato	8
IV. ESCENARIO ACTUAL	12
1. CONDICIONES DE ACCESIBILIDAD Y TRANSPORTE	13
2. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA	13
3. OPORTUNIDADES DE EXPLOTACIÓN	13
4. DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE ESOS ATRACTIVOS	13
V. ESCENARIO DESEADO, 2020	15
1. PROPUESTAS REALIZADAS A PARTIR DEL LEVANTAMIENTO	15
2. METAS A LOGRAR	15
VI. VISIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO AL 2020	17
VII. ESTRATEGIAS, HACIA UN DAJABÓN TURÍSTICO DESEADO	18
1. MACRO ESTRATEGICO:	18
Alcance Binacional	18
Alcance Fronterizo	19
Alcance Regional	19
Alcance Interprovincial. Montecristi - Dajabón	20
2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS. PASOS INMEDIATOS.	22
3. LOS PRODUCTOS	23
VIII. PRINCIPALES ACCIONES SUGERIDAS POR PARTICIPANTES DEL TALLER	24
IX. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN PREFERENTES PROPUESTOS POR DPP/MITUR	25
1. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN	25
2. PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR EL DPP DEL MITUR PARA LA PROVINCIA	26
X. ANEXOS	27
FOTOGRAFÍAS	28
AGRADECIMIENTOS	29

I. SINOPSIS

El día 6 de Junio del 2014 fue realizado en el Municipio de Dajabón un **taller de visualización estratégica de la Provincia de Dajabón como Destino Turístico 2020**, por parte de una delegación del Departamento de Planeación y Proyectos, (DPP) del Ministerio de Turismo (MITUR), ante el **Mesa Provincial del Sector Turismo de Dajabón** conformada por los representantes de los **Consejos Municipales de Desarrollo (CMD)** de Dajabón, El Pino, Loma de Cabrera, Partido y Restauración, actores del sector turismo, empresarios hoteleros y servidores públicos de la Provincia, con la colaboración de la Dirección General de Ordenamiento Territorial (DGODT) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) y el **Proyecto de DECADA**

El taller se estructuró en tres partes principales. En la primera parte se presentó la situación en la que se enmarca el desarrollo actual del turismo de la República Dominicana y el desarrollo de la estrategia de multidestinos como herramienta para la diversificación del turismo.

En la segunda parte se presentó un **diagnóstico** territorial de la provincia de Dajabón en su contexto de ubicación geográfica en relación a las provincias vecinas y a los destinos turísticos de la región norte del país, además de su condición de enlace económico, social y cultural entre la República de Haití y la República Dominicana.

En la tercera parte se presentó el **escenario actual** de la provincia, en forma de un perfil económico, social, medioambiental y turístico, basado en los diferentes reportes realizados previamente por distintas asociaciones y personas en materia de planificación, marco legal, análisis cartográfico, temas climáticos, la biodiversidad de la zona y el potencial para el turismo.

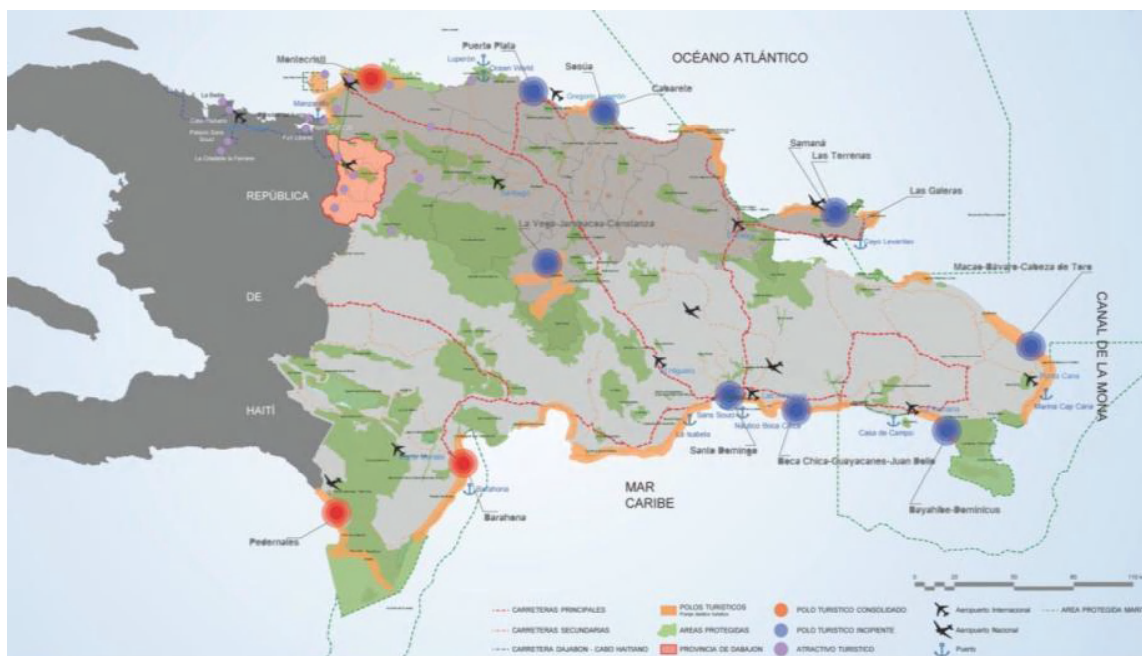
Finalmente se presentó una **visión estratégica turística** para la Provincia y una serie de estrategias a largo, mediano y corto plazo, para impulsar el desarrollo turístico de la provincia e incluirlo en la oferta del turismo dominicano.

Estas estrategias y acciones específicas persiguen la instauración de un **modelo de desarrollo turístico de movimiento**, que integra la provincia de Dajabón como parte de un circuito sub-regional norte, junto a las provincias de Montecristi, Santiago Rodríguez y Valverde, y como parte de una oferta nacional basada en multidestinos conectados por circuitos programados. Estas estrategias buscan posicionar a Dajabón como la provincia con mayor posibilidad de un turismo donde se experimenten dos culturas diferentes junto al turismo de naturaleza y complementar y diversificar la oferta turística de la nación, creando productos dinámicos, **atrayendo un nuevo tipo de turista** que busque **mayor participación y contacto con la comunidad local y sus recursos naturales**.

Los Planes de Ordenamiento Territorial Turístico impulsados desde esta **gestión del Lic. Francisco Javier García** están compuestos por tres partes fundamentales: un **Plan Estratégico**, un **Plan Normativo** y un **Plan de Infraestructura**. En ese sentido, luego de socializada la visión estratégica, se trataron temas sobre algunos **proyectos de intervención preferente** para insertar a la provincia a la oferta turística diversificada de la República Dominicana.

II. DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROVINCIA DAJABÓN



Dajabón está situada en el noroeste de la Rep. Dominicana; limita al norte con la provincia Montecristi, al este con Santiago Rodríguez, al sur con Elías Piña y al oeste con la frontera de la República de Haití. La capital provincial es la ciudad de Dajabón, ubicada en el municipio Dajabón.

La provincia Dajabón tiene una superficie total de 1.021,3 km². Está dividida en cinco municipios y cuatro distritos municipales

Los municipios y distritos municipales (D.M.) son:

Dajabón, municipio cabecera

Cañongo (D.M.)

El Pino

Manuel Bueno (D.M.)

Loma de Cabrera

Capotillo (D.M.)

Santiago de la Cruz (D.M.)

Partido

Restauración

Dajabón es reconocida por su **comercio con Haití** y el **aporte** que este le confiere a nivel provincial, regional y nacional.



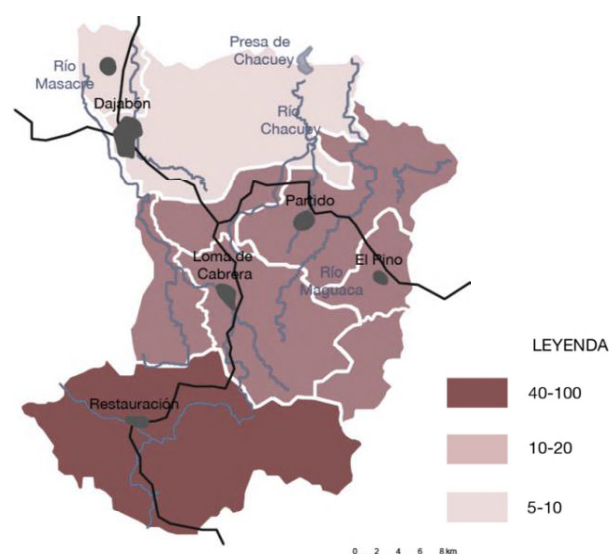
El porcentaje de áreas protegidas de la Provincia no es el más elevado de la Sub Región, considerando que sólo un 7.16% del territorio es protegido, a diferencia de otras provincias aledañas como Santiago Rodríguez y Montecristi, lo que se traduce en una amenaza de ocupación desordenada del suelo rural y forestal.

2. ECONOMÍA Y POBLACIÓN

Hay un importante tráfico comercial con Haití, especialmente en la ciudad de Dajabón.

La producción agropecuaria es de capital importancia para la economía dajabonera.

La población económicamente activa (PEA) del municipio asciende a 7,753 personas, según..., mientras que la población que se encuentra laborando es de 6,012 personas, según..., cantidad que representa el 77% de la PEA. Dajabón cuenta con 1,515 servidores públicos, los cuales representan el 25% de la mano de obra que se encuentra trabajando.



Mapa de Pobreza en la Provincia.

3. SITUACIÓN DEL SECTOR TURISMO EN LA ZONA Y CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE TURISMO

El contraste de montañas en la parte alta de la provincia y un clima seco en la parte baja, proporciona un atractivo para el **turismo de naturaleza, aventura, descanso y bienestar, agroturismo, rural y cultural**. Este contraste se complementa con la ganadería de alto nivel que se desarrolla en Loma de Cabrera y Partido que presentan un alto potencial para el agroturismo y turismo rural.

4. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

El Proyecto de Desarrollo de Capacidades Para la Eficiente Planificación y Gestión del Desarrollo de la Provincia Dajabón (Proyecto DECADA), estaba en la provincia desde el año... y ya había trabajado con la comunidad en la creación de los CMD y PMD, para lo que se hizo un redescubrimiento de la provincia, incluyendo potenciales turísticos

5. PROCESOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN LA COMUNIDAD

Se crea la Mesa Sectorial de Turismo ... con el objetivo de responder a la propuesta de la Ley 01-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END), en el **objetivo específico 3.5.5**, “Sobre el apoyo a la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector turístico”, que exige la necesidad de desarrollo de un nuevo modelo de turismo donde el involucramiento de las comunidades sea el motor fundamental de desarrollo turístico, y aprovechan sus riquezas culturales e históricas junto a la diversidad de recursos naturales. En la mesa territorial, creada con la colaboración del Proyecto DECADA y el MEPyD, se identifican en mayo del 2013, en Dajabón, más de 500 recursos con potencial turístico los cuales fueron reducidos a 20 recursos principales: 10 naturales y 10 sociales-culturales, y presentados al Ministerio de Turismo de la Rep. Dom.

6. RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS LEVANTAMIENTOS

La Mesa del Sector Turismo ha identificado un modelo turístico basado en el comercio, en la educación y la cultura y en la naturaleza



Figura 1: Mapa con ruta preferente para desarrollar turismo comunitario en la provincia Dajabón



Figura 2: Mapa de relieve de la provincia Dajabón

De los 20 recursos identificados por la Mesa Provincial de Sector Turismo, el Departamento de Planeación y Proyectos del Ministerio de Turismo al acercarse a la Provincia para iniciar un proceso de reconocimiento del territorio, identificó 10 productos con potencial inmediato para la generación de un primer circuito dentro de la Provincia.

III. LEVANTAMIENTO DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS

1. DESCRIPCIÓN DE SELECCION DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS

Dajabón usando como base el taller de redescubrimiento de la provincial que se realizó para la formulación de sus Planes Municipales de Desarrollo con el acompañamiento del Proyecto DECADA y la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (DGODT), seleccionó veinte (20) potenciales turísticos de los 542 recursos provinciales; tomando en cuenta que carácter turístico, accesibilidad y carácter único, siendo seleccionados. A partir de esta primera selección y luego de conocer la estrategia del MITUR, estos recursos fueron nuevamente evaluados, siendo seleccionados diez (10) como los recursos turísticos con potencial inmediato, cuatro de carácter natural y seis (6) de carácter cultural que se muestra a continuación. Para ver en detalle los primeros veinte (20) recursos seleccionados por la comunidad y metodología de selección ver Anexo A: Recursos Turísticos de la Provincia Dajabón

2. RECURSOS TURÍSTICOS CON POTENCIAL INMEDIATO

2-1. Recursos Naturales con potencial turístico inmediato

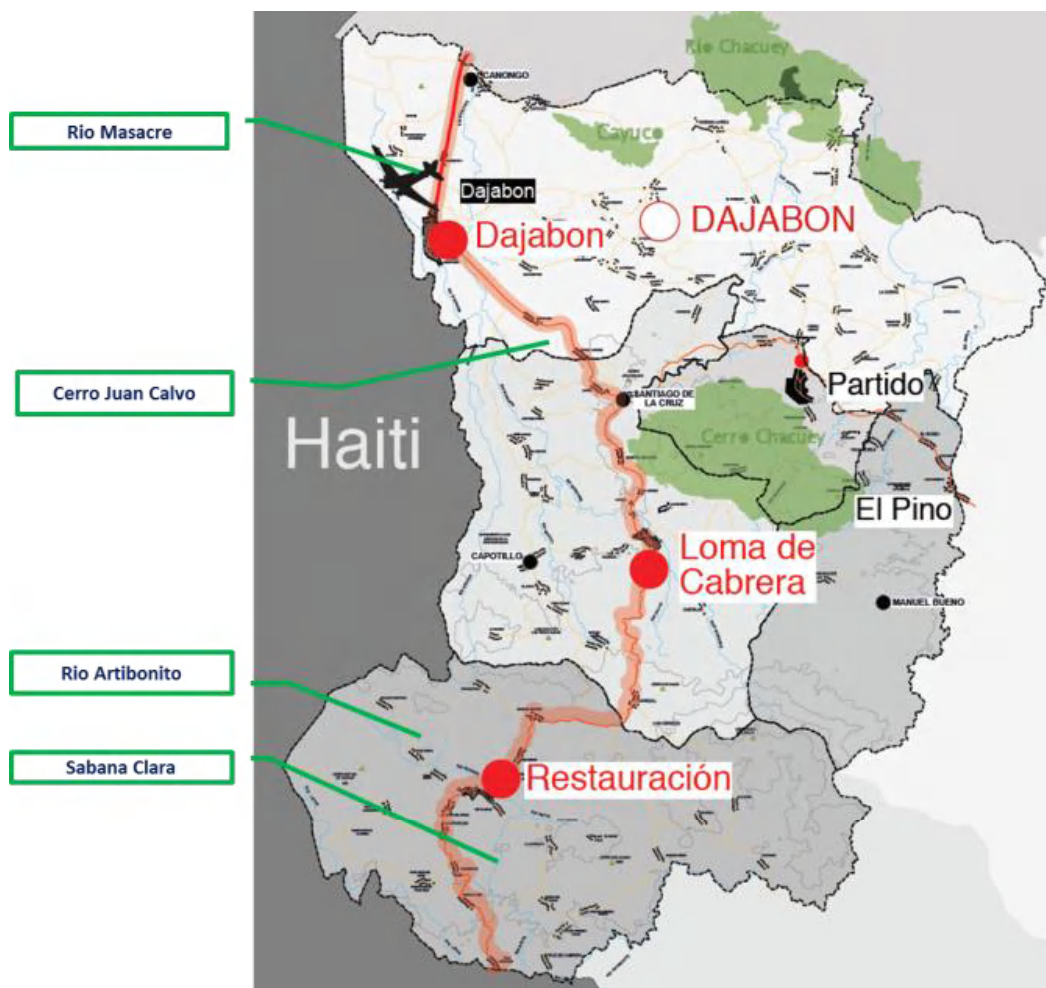


Figura 3: Ubicación de los recursos naturales con potencial turístico inmediato

Descripción de los Recursos Naturales con potencial turístico inmediato

Nombre de Recurso:		Rio Masacre		
Codigo	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
DA-1N	Dajabón	3	3	3
Descripción: También conocido como el Rio Dajabón, baña con sus aguas el municipio y, al mismo tiempo, sirve como línea fronteriza que divide el territorio Dominicano del hermano País de Haïf. El rio masacre nace en Loma de Cabrera y se une al municipio en la comunidad de Don Miguel y desemboca por el municipio de Pepillo Salcedo. Su nombre es de origen aborígen.				

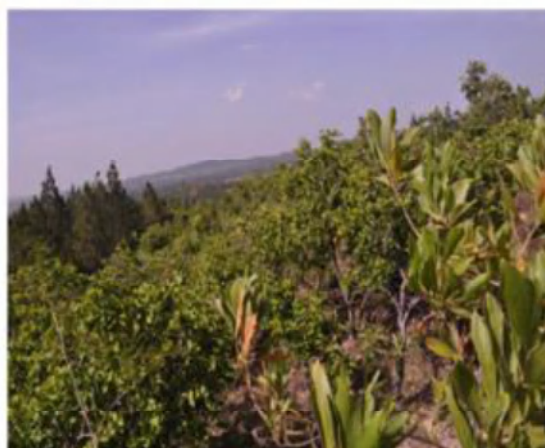


Nombre de Recurso:		Rio Artibonito		
Codigo	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
RE-5N	Restauración	3	3	3
Descripción: Este recurso natural tiene una extensión de 9,600 kilómetros cuadrados (28%) pertenece a la Republica Dominicana y 6,866 (72%) corresponde a la Republica Haitiana. La cuenta del Artibonito es un espacio socio geográfico donde las personas y sus organizaciones comparte el territorio, sus identidades, tradiciones y cultura; socializan y trabajan en la disponibilidad de recursos. Sus aguas limpias presenta balnearios y charcos que están bordeados de bosques diversos, floras y faunas única en el caribe.				



Anexo 3: Plan Estrategico Provincial de Dajabón por el Sector Turismo

Nombre de Recurso:		Cerro Juan Calvo		
Codigo	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
DA-3N	Dajabón	3	3	3
Descripción: Es un espacio ecológico ubicado en la parte suroeste de la parte urbana del Municipio de Dajabón, que actúa como pulmón del municipio, donde munícipes van en búsqueda de aire puro, pero también sirve como escuela ecológica para los diversos grupos y ciudadanos. Desde el Cerro Juan Calvo nacen afluentes de aguas y donde en los pinares y pajonales ofertan al visitante un romántico espacio de divino descanso.				



Nombre de Recurso:		Sabana Clara		
Codigo	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
RE-13N	Restauracion	3	3	3
Descripción: Inicia sus actividades en los años 70 como proyecto de producción y reforestación, posee una extensión de una 40,000 tareas entre plantaciones y bosques naturales, y hasta la fecha se ha venido trabajando en ese mismo contexto, cuenta con 4 viveros con una producción general de 4.5 millones de plántulas por año, en cuanto a la protección, cuenta con 5 casetas de control de vigilancia y una torre de observación de incendios forestales ubicada en el Cerro de Montazo perteneciente a ese mismo proyecto. Como su nombre lo indica era una Sabana Clara.				



2-2. Recursos culturales con potencial turístico inmediato

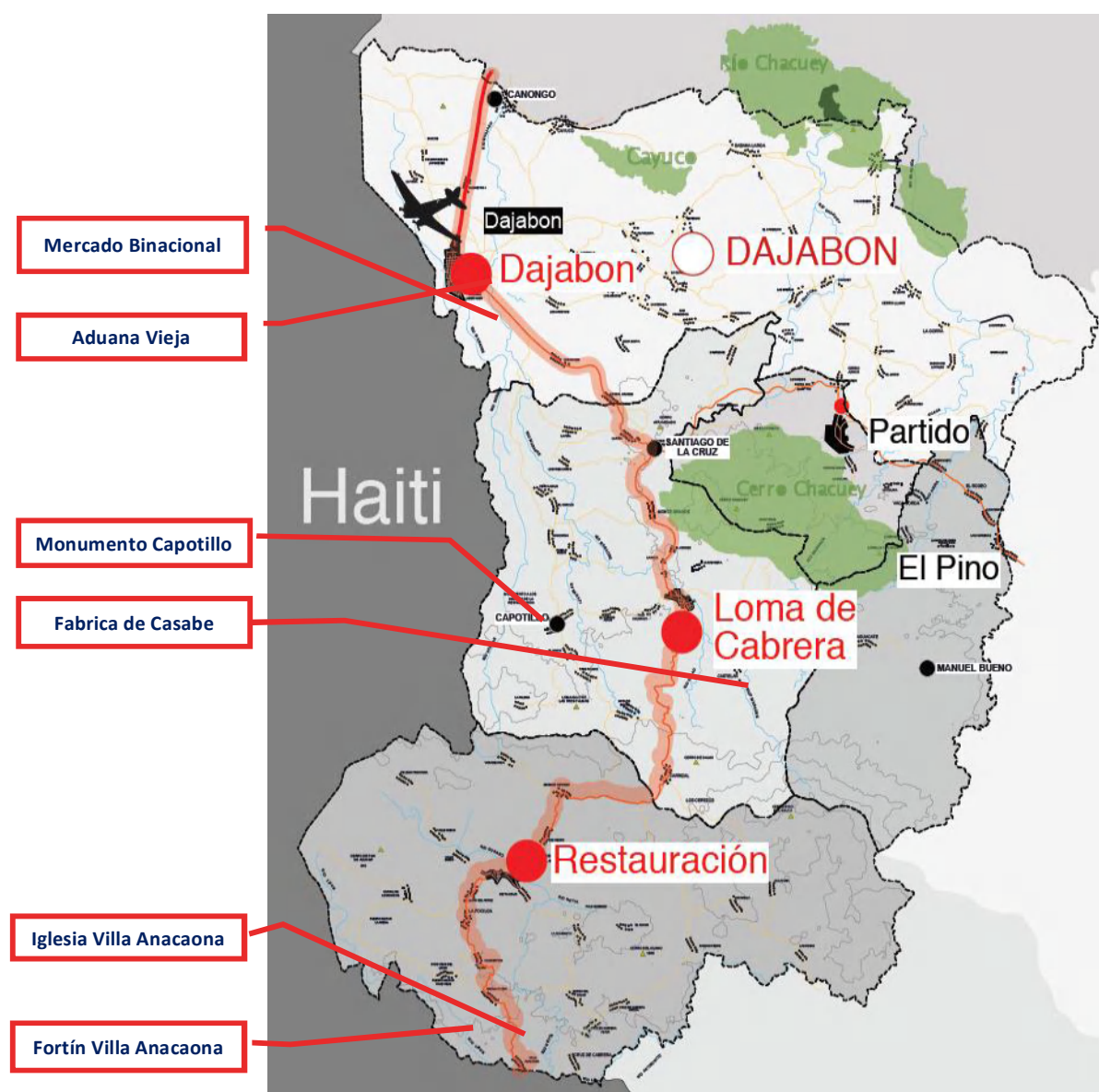


Figura 4: Ubicación de los recursos culturales con potencial turístico inmediato

Descripción de los Recursos Culturales con potencial turístico inmediato

Nombre de Recurso:		Mercado Bi-nacional o Fronterizo		
Código	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
DA-24C	Dajabón	3	3	3
Descripción: Es uno de los atractivos con mas potencial de este municipio, debido a la gran diversidad de mercancías que se puede encontrar en este lugar, ubicado a la orilla del rio masacre junto al puente nuevo que conecta Haití con Republica Dominicana. Aquí se da la principal actividad económica del Municipio . Atrae personas de todas partes del país, así como de la nación vecina a comprar toda clase de productos.				



Nombre de Recurso:		Iglesia Villa Anacaona		
Código	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
RE-6C	Restauracion	3	3	3
Descripción: Es una estructura arquitectónica , construida para llevar el cristianismo a la población militar asentada en la Frontera				



Nombre de Recurso:		Monumento a la guerra Restauradora (Capotillo)		
Codigo	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
ML-6C	Loma de Cabrera	3	3	3
Descripción: Inaugurado en 1986 y enclavado en una explanada donde reina el verdor y los frescos aires caribeños, su armazón de dos cuerpos, en forma de una ele, descansando en una espaciosa plataforma de concreto. El monumento de Capotillo, santuario situado en el justo lugar donde retumbó el grito libertario y restaurador (1863-1865). Ubicado en una zona montañosa, a corta distancia de Loma de Cabrera, segundo municipio en importancia y tercero en el orden de fundación como demarcación política de la provincia Dajabón				



Nombre de Recurso:		Fabrica de Casabe		
Codigo	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
ML-11I	Loma de Cabrera	2	3	3
Descripción: Este es uno de los principales productos comestibles, orgullo de la tierra de los Lomeros, donde se puede degustar las diferentes variedades del mismo: Casabe con maní, con ajo, entre otros.				



Anexo 3: Plan Estrategico Provincial de Dajabón por el Sector Turismo

Nombre de Recurso:		Aduana Vieja		
Código	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
DA-25C	Dajabón	3	3	3
Descripción: puerta y antesala de la patria, un arco te da la bienvenida y al mismo tiempo la despedida. Al cruzarlo te encuentras en el puente viejo sobre el rio masacre que conecta a la provincia de Dajabón con Ouanaminthe- Haití.				



Nombre de Recurso:		Fortín de Villa Anacaona		
Código	Municipio	Caracter Turístico	Acceso	Potencia Única
RE-8C	Restauración	3	2	3
Descripción: Es un observatorio Militar, donde tenían instaladas ametralladoras de calibre 30 y 50. Habían centinelas que constantemente tenían vigilada la parte del territorio Haitiano. Esta torre se encuentra ubicada e la comunidad de Villa Anacaona, Restauración.				



IV. ESCENARIO ACTUAL

Geográficamente la provincia está estructurada al sur por un sistema montañoso (Cordillera Central), con la masa forestal más importante de la región y una industria maderera eficiente en Restauración gracias a la **implementación de un plan de manejo**; y al norte por un valle irrigado por el río Yaque del Norte donde se desarrollan la agricultura, la industria y el intercambio comercial binacional. Este contraste de montañas de pinares en la parte alta y un clima seco en la parte baja, proporciona un **atractivo para el turismo de naturaleza, aventura, descanso y bienestar**. Este contraste se complementa con la ganadería de alto nivel que se desarrolla en Loma de Cabrera y Partido que presentan un alto potencial para el **agroturismo y turismo rural**.



Cantidad de Hoteles en la Provincia:

Dajabón:	21
Restauración:	4
Partido:	2
El Pino:	1
Loma de Cabrera:	7
Total:	35

Cantidad de habitaciones hoteleras:

Habitaciones	
Hoteleras:	330

1. CONDICIONES DE ACCESIBILIDAD Y TRANSPORTE

Dajabón es **una provincia conectada** con el interior del territorio y con los potenciales destinos emisores de **turismo** nacional y binacional, gracias a una adecuada infraestructura vial, permitiendo al municipio de Dajabón ser el centro comercial más importante de la frontera Dominico-Haitiana.

Por su naturaleza de **ciudad fronteriza central** permite conectividad entre las dos segundas ciudades más importantes de ambos países, (Santiago de los Caballeros y Cabo Haitiano) y puede posicionarse como un **lugar estratégico de vinculación** para el turismo.

2. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

El 56.2% de los hogares de Dajabón se consideran hogares pobres, (vs. 40.9 total nacional) y el 15.2% de los hogares se considera en **Extrema Pobreza** (vs. 7.8 total nacional), estos índices aumentan a medida que nos acercamos al sur de la provincia debido a la abrupta topografía, al alejamiento de los principales puntos comerciales, a la disminución de calidad de vías y al acceso a servicios básicos, dificultando el desarrollo económico.

El **Mercado Binacional** funge como principal **catalizador de la actividad económica y de las relaciones socio - culturales** entre ambas naciones. El Mercado no presenta condiciones para convertirse en un centro atractivo para el potencial turista que se quiere traer a la provincia y toda la región Noroeste debido a la falta de orden, regulaciones y a la entrada no regularizada de haitianos.

3. OPORTUNIDADES DE EXPLOTACIÓN

En los últimos años, las autoridades locales y la sociedad civil organizada han iniciado la planificación territorial – estratégica de la provincia y sus municipios, convirtiéndose en **referentes modélicos de fortalecimiento municipal** y han visualizado que pueden **insertar a Dajabón** dentro de la oferta turística nacional. Entre los diferentes tipos de turismo con oportunidad de explotación se encuentran el de naturaleza, aventura, descanso y bienestar, agroturismo (turismo de la agricultura y ganadería), rural y cultural.

Dajabón fue protagonista **de la Restauración Dominicana**, donde se libraron batallas importantes que propiciaron la segunda República. En Loma de Cabrera se erige el **“Monumento al Grito de Capotillo”**, edificación ejemplar de la **arquitectura moderna** dominicana con potencial para ser el hito más importante de la provincia y la región

4. DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE ESOS ATRACTIVOS

Recursos naturales con potencial turístico inmediato

- Río Masacre
- Cerro Juan Calvo
- Río Artibonito
- Sabana Clara

Recursos culturales con potencial turístico inmediato

- Mercado Binacional
El Mercado Binacional funge como principal catalizador de la actividad económica y de las relaciones socio - culturales entre ambas naciones. El Mercado no presenta condiciones para convertirse en un centro atractivo para el potencial turista que se quiere traer a la provincia y toda la región Noroeste debido a la falta de orden, regulaciones y a la entrada no regularizada de haitianos.
- Aduana Vieja
- Monumento Capotillo
En la actualidad enfrenta retos de gestión y programación que dificultan una visitación constante y el mantenimiento del lugar.
- Fabrica de Casabe
- Iglesia Villa Anacaona
- Fortín Villa Anacaona

V. ESCENARIO DESEADO, 2020

1. PROPUESTAS REALIZADAS A PARTIR DEL LEVANTAMIENTO

DAJABON es un Destino Turístico emergente posicionado, conectado a la industria turística nacional a la que complementa con su modelo turístico basado en la cultura, naturaleza y el comercio binacional. *La oferta clave está estructurada a través de una estrategia de circuitos* con productos de alta calidad del turismo de montaña, descanso, bienestar, agropecuario y de experiencias rurales, que se articulan con la región noroeste a través de rutas que permiten que este destino sea el pionero en **circuitos turísticos binacionales, regionales y provinciales**.

La Provincia de Dajabón es el centro financiero y comercial de mayor dinamismo en la frontera RD-Haití, posee una oferta turística única en República Dominicana, basada en la posibilidad de experimentar dos naciones, dos culturas, **múltiples paisajes** y por representar un **fuerte vínculo** entre dos destinos auténticos y diferenciados (Haití y RD). Dajabón se ha convertido en una zona atractiva para personas interesadas en la cooperación internacional, en la asistencia social y en el contacto con otras culturas, permitiendo el turismo solidario o de voluntarios.

Dajabón posee una sociedad plural, que se identifica con su cultura y con la cultura haitiana, posee una población capacitada para su creciente industria turística y empresarios e instituciones que apuestan a la inversión en el sector turístico.

Dajabón forma parte de un **turismo de circuitos** que integra la subregión Noroeste junto a las provincias de Montecristi y Santiago Rodríguez. Este circuito cuenta con una excelente infraestructura turística y de servicios con vías y accesos que conectan con todos los puntos del país, su planta habitacional renovada y de soporte turístico refleja un alto nivel de calidad y **conciencia ambiental** al hacer uso adecuado de las energías renovables, los recursos perecederos y los residuos sólidos.

La subregión Noroeste del país es donde se produce el mayor volumen de bananos orgánicos y es reconocida por su riqueza cultural musical gracias a la Bachata, el Merengue Ripiao y el Guiri – Guiri, ofrece una rica diversidad gastronómica, fiestas patronales y la presa de Monción. Existe el atractivo de la cultura indígena con sus santuarios y el legado precolombino del Cacicazgo de Marien.

Además del “**turismo de movimiento**” que se realiza por toda la Región Noroeste, Dajabón y Montecristi se han consolidado como un **corredor turístico de naturaleza, combinando los recursos marinos y de playas** que ofrece Montecristi con los **de montaña y relajación** presentes en las localidades cercanas a Restauración, acompañado de una rica oferta basado en la cultura de ambas provincias, la vida marina, el chivo, el casabe, el café orgánico, que han llenado las expectativas del turista nacional e internacional que ha provocado una **alta tasa de retorno al destino**.

2. METAS A LOGRAR

Incremento de la población involucrada en el sector turismo y los ingresos que esta percibe a través del mismo, logrando así contribuir con el desarrollo de las comunidades afectadas, incrementando su calidad de vida, disminución de la emigración, entre otros.

A continuación se presenta un matriz donde se muestra los resultados esperados a partir de la creación y aplicación de este Plan Estratégico de Desarrollo Provincial del Turismo.

Tabla 1: Indicadores y metas por Resultados Esperados del MITUR en la Provincia

PROVINCIA DAJABÓN				
Resultados Esperados	Indicadores	Línea Base (2013)	Meta 2016	Meta 2020
Zonas turísticas dotadas de infraestructura, servicios y condiciones de entorno adecuadas	Número de establecimientos de alojamiento turístico			
	Número de habitaciones de alojamiento turístico			
Dinamizar el Sector Turismo a partir de la diversificación de la oferta	Llegada total de pasajeros no residentes vía aérea			
	Número de visitas a ofertas turísticas locales			
	Tasa promedio de ocupación hotelera			
	Gasto promedio diario del turista			
Impulsar la economía nacional mediante el crecimiento del Sector Turismo	Participación del sector turismo en el PIB (%)			
	Aporte del sector turismo al empleo total (%)			
	Prestadores de servicios del sector turismo*			
Desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos a partir de recursos locales	Ofertas turísticas con base en la comunidad			

*Se refiere a los que certifica la Dirección de Educación y Formación Turística

VI. VISIÓN DEL DESARROLLO TURISTICO AL 2020

El **producto turístico diferenciado en desarrollo debe** vincularse al **contacto con la República de Haití** y el **intercambio económico y cultural** que representa el **mercado binacional**

Dajabón es PUENTE, destino turístico emergente CULTURAL, de naturaleza y comercial.

Modelo de desarrollo social, económico y ambiental; solidario y sostenible.

Puente entre naciones y culturas, Dajabón es punto neurálgico de uno de los principales circuitos turísticos regionales y binacionales de la República Dominicana.



VII. ESTRATEGIAS, HACIA UN DAJABÓN TURÍSTICO DESEADO

1. MACRO ESTRATEGICO:

Generación de un modelo de “turismo en movimiento” a través de circuitos y rutas regionales, provinciales y binacionales.

Alcance Binacional

Creación de un **Corredor Internacional Turístico Binacional (RD - Haití)** entre los polos turísticos de Cabo Haitiano - Noreste de la República Dominicana y Santo Domingo.

Fomento al turismo multi – destinos y multi – cultural.

Atractivos en el Norte de Haití:

Labadee - Millot - La Citadelle - Palais Sans Soucis - Cabo Haitiano.

Atractivos en el Noreste de Rep. Dominicana:

Polos emergentes: Dajabón y Montecristi (circuito noroeste).

Polos consolidados: Puerto Plata, María Trinidad Sánchez y Samaná. Ciudades: Santiago y Santo Domingo.

Acciones Necesarias

Esfuerzos de relación Diplomática y trabajo internacional para gestión de visas, permisos, mejoramiento de las carreteras principales, seguros de viajes y entre otros.

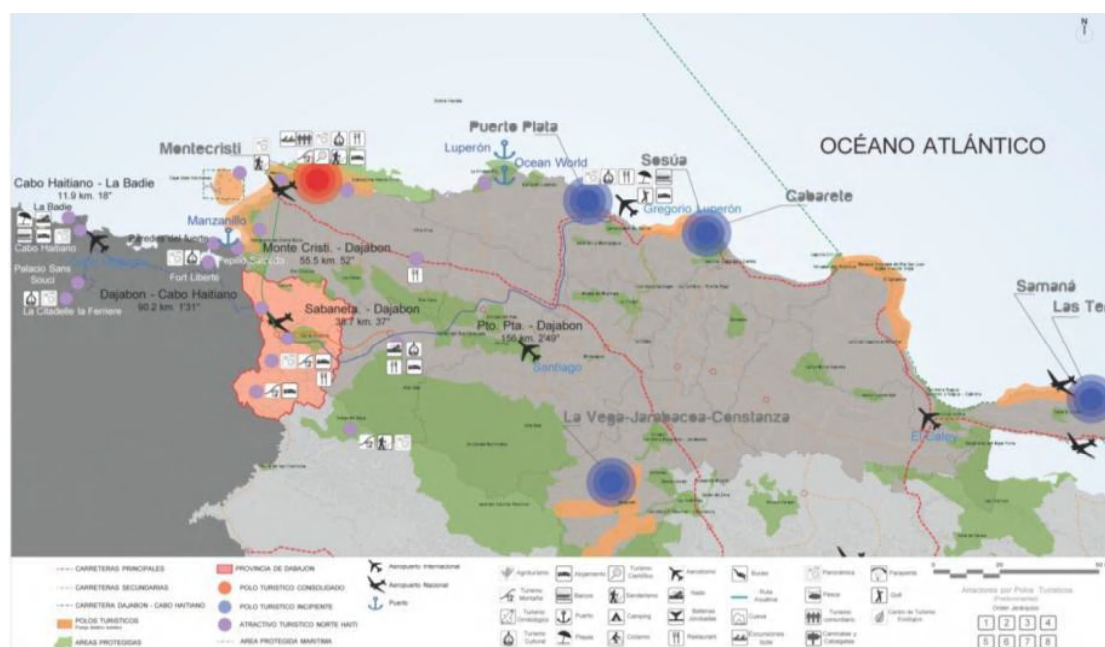


Figura 5: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Binacional

Alcance Fronterizo.

Creación de un ***Corredor Fronterizo Turístico Norte*** – Sur, por territorio dominicano, a través de la Carretera Internacional uniendo a Montecristi con Pedernales y fomentando el turismo de naturaleza, deportivo y de aventura.

Acciones Necesarias:

Esfuerzos Diplomáticos, trabajo internacional de cancillería.

Acciones conjuntas interministeriales: MEPYD, MIRENA, MITUR, MOPC.

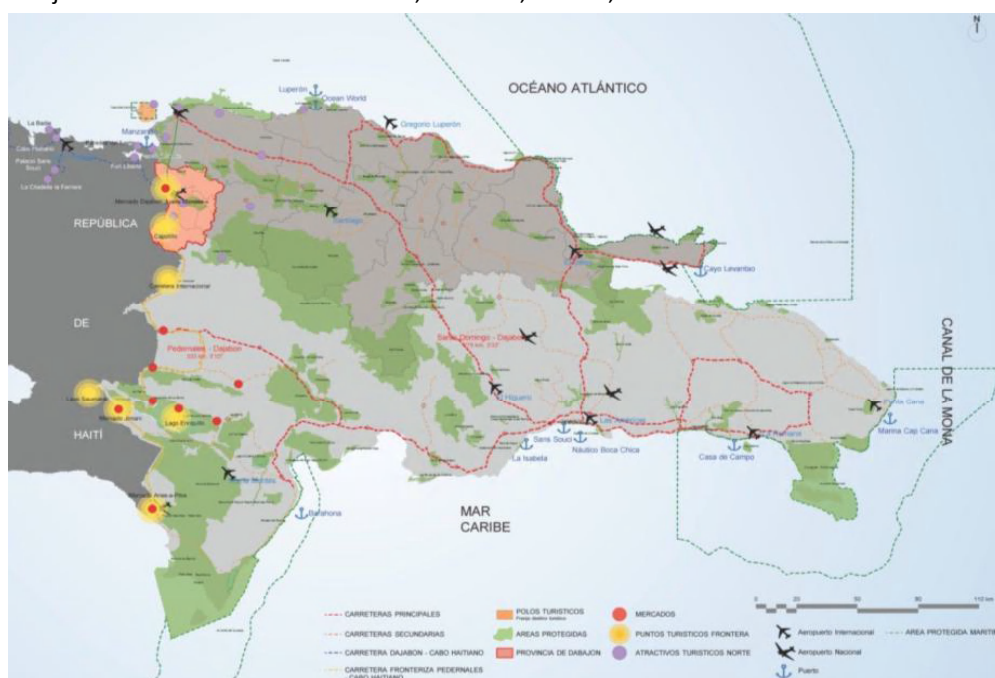


Figura 6: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Fronterizo

Alcance Regional

Creación del ***Circuito Turístico Región Noroeste*** que vincula Montecristi, Dajabón, Santiago Rodríguez, Valverde y Santiago. Con una oferta principal de Turismo de Naturaleza y Cultural.

Una vista modelo: duración: 3 noches. 1 en Montecristi, 1 en Dajabón, 1 en Santiago Rodríguez.

Acciones Necesarias:

- Diseño de circuitos y rutas.
- ***Programación del Destino: Calendarios, actividades, ferias.***
- Proyectos y jornadas de **capacitación**.
- Creación de **productos turísticos** de alta calidad.
- **Señalización del Destino.**

Proyectos de intervención preferente

- Diseño y construcción de *infraestructura de apoyo a la actividad turística*.
- Fomento a las medianas y pequeñas empresas ligadas al sector.

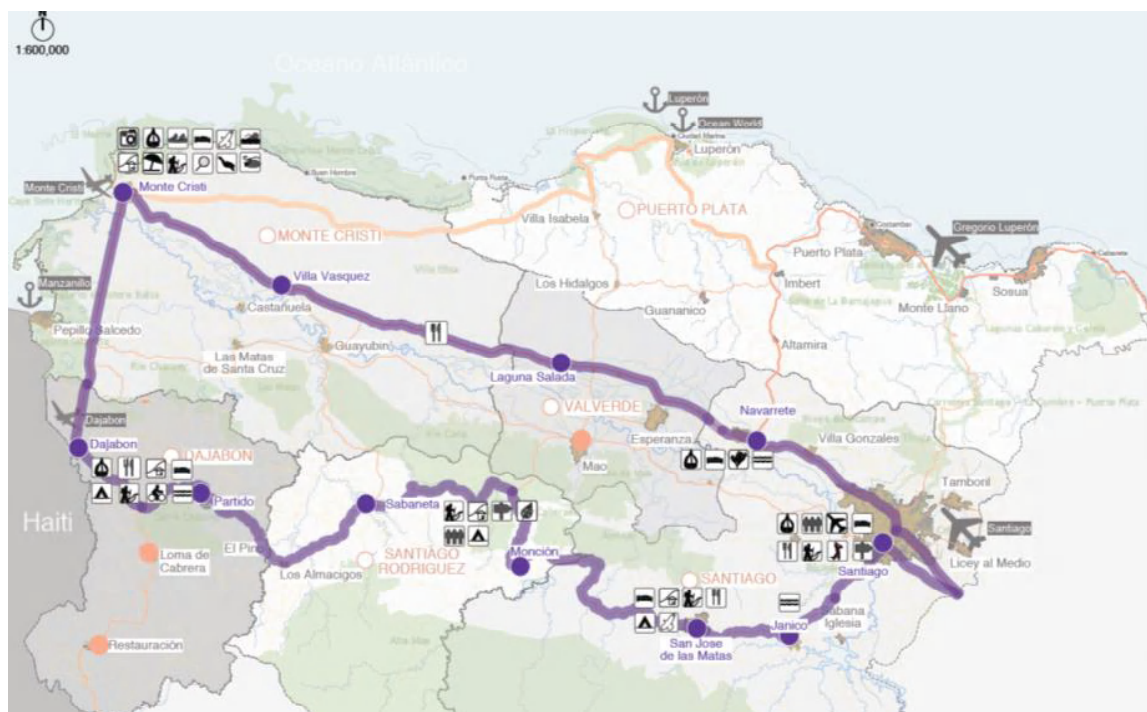


Figura 7: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Regional

La Línea afuera- La Línea Adentro

Santiago – Ruta del “Chivo” – Montecristi - Dajabón - Loma de Cabrera - Restauración - Partido
Sabaneta – Monción - San José de las Matas – Jánico –Santiago de los Caballeros.

Alcance Interprovincial. Montecristi - Dajabón.

Creación de un ***Corredor Turístico MONTECRISTI – DAJABON***, que vincule la oferta turística de ambas provincias: COSTA / MONTAÑA. Turismo Marino y Turismo de Montaña.

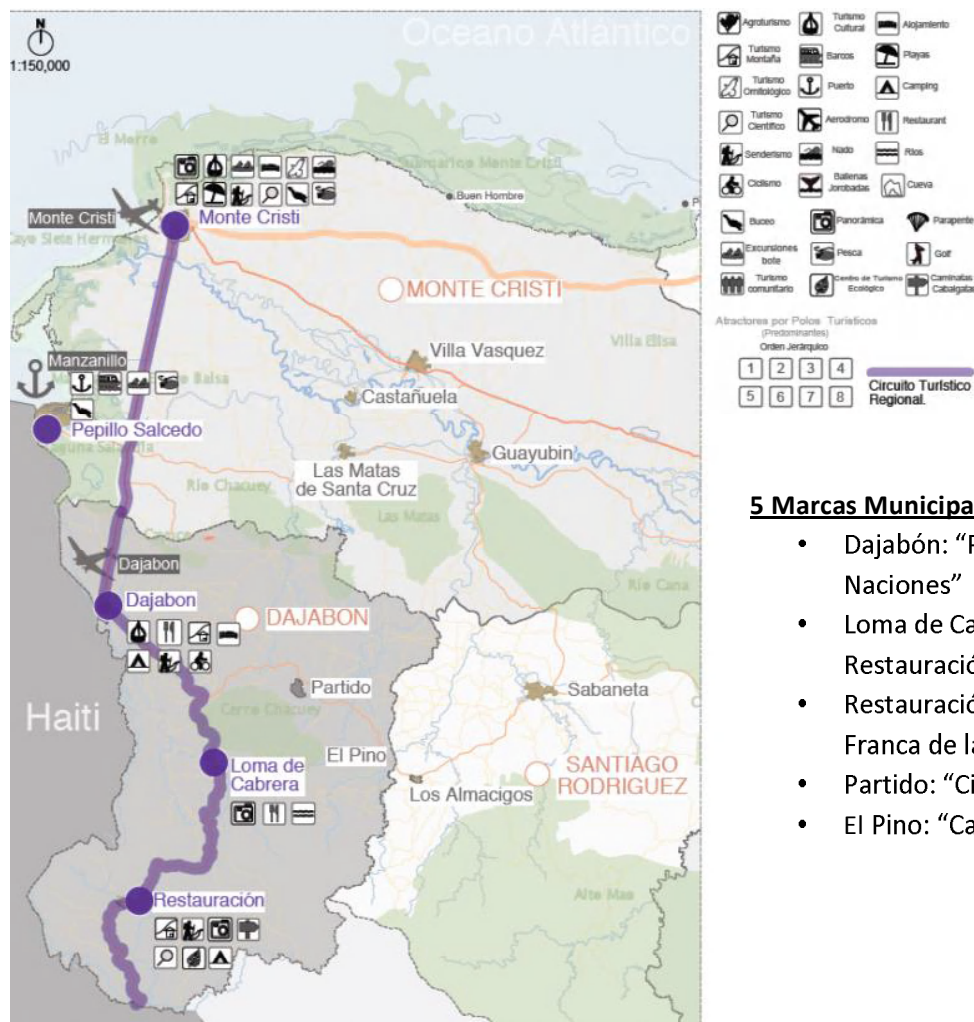
Estadía compartida: 1 noche en Montecristi, 2 noches en Dajabón, o viceversa.

Montecristi

Actividades marítimas, visita de manglares, buceo, visitar al morro, las salinas, los cayos.

Dajabón

Visita del mercado Bi-nacional, la frontera, el monte Juan Calvo y hacer turismo urbano. Disfrutar del frío, la comida, los atabales y la naturaleza en Restauración y de los recursos históricos en Loma de Cabrera.



5 Marcas Municipales

- Dajabón: “Puente entre Naciones”
- Loma de Cabrera: “Cuna de Restauración”
- Restauración: “Zona Franca de la Madera”
- Partido: “Ciudad de Queso”
- El Pino: “Casa de Maní”

Figura 8: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Interprovincial (Montecristi – Dajabón)

2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS. PASOS INMEDIATOS.

Hacia el desarrollo de un Plan de Acción.

- Contando con el apoyo del pueblo japonés, **implementación del proyecto regional basada la experiencia de TURISOPP en región norte** (TURISOPP 2), JICA – MITUR– MEPyD- INFOTEP. (En curso)
- Apoyo institucional del Ministerio de Turismo al proyecto DECADA y a la Mesa Provincial del Sector Turismo de Dajabón. (En curso)
- Apoyo del **Consejo Nacional de Competitividad (CNC)** a la Mesa Provincial del Sector Turismo con la coordinación del MITUR para el **desarrollo de emprendedurismo**, creación y fortalecimiento de **medianas y pequeñas empresas**, fomento de productos turísticos y de la artesanía local. (En curso)
- Trabajo en **coordinación interinstitucional** entre **la Mesa Sectorial de Turismo Comunitario y la Mesa Provincial del Sector Turismo en Dajabón**. (En Curso)
- Fortalecimiento de los **instrumentos normativos** relativos a la **actividad turística** y marco regulador que garantice el **manejo sostenible** de los **recursos naturales, patrimoniales y culturales**.
- **Desarrollo de un plan de acción inmediato (2014-2016)**
Para **“Dajabón Destino Turístico 2020”** por Mesa Provincial del Sector Turismo de Dajabón con la participación del Proyecto DECADA, MITUR y CNC.

Lineamiento de las Acciones del Plan de Acción:

1. Generación de **nuevos productos**
2. Formación de la **comunidad** para la participación de la industria
3. **Elevar la calidad** de servicios de hotelería y restaurantes en la región
4. **Formación de guías turísticos**
5. **Generación de incentivos a la industria en crecimiento**
6. **Búsqueda de alternativas y soluciones al alto costo energético que en la actualidad pagan las empresas hoteleras. Establecer un precedente en gestión de destinos turísticos.**

3. LOS PRODUCTOS

A continuación se presenta un matriz donde se muestra los productos esperados a partir de la creación y aplicación de este Plan Estratégico de Desarrollo Provincial del Turismo.

Tabla 2: Indicadores y metas por Productos del MITUR en la Provincia

PROVINCIA DAJABÓN						
Productos	Unidad de Medida	Línea Base (2016)	2017	2018	2019	2020
Habilitación de vías	Km Construidos					
	Km Rehabilitados					
Señalización de Polos Turísticos	Número de Señales colocadas					
Habilitación de vías	Obras Construidos					
	Obras Rehabilitados					
Establecimiento de Parámetros Constructivos en Zonas Turísticas	Resoluciones en vigor					
Programas de Promoción y Publicidad para Ferias Nacionales	Ferias Nacionales Realizadas					
Actividades Artísticas/Culturales que permiten promover la cultura y las tradiciones del pueblo dominicano	Eventos Realizados					
Emisión de permisos a empresas turísticas	Resoluciones en vigor					
Productos y Servicios turísticos comunitarios a través del proyecto de fomento de turismo comunitario en la Región Norte	Número de productos y servicios turísticos comunitarios					
Capacitación de Prestadores de Servicios Turísticos	Número de capacitaciones realizadas*					

VIII. PRINCIPALES ACCIONES SUGERIDAS POR PARTICIPANTES DEL TALLER

1. Definición del corredor turístico Montecristi – Dajabón.
2. Establecimiento de la ruta verde en la provincia, propuesta por la mesa.
3. Establecimiento de la ruta cultural en la provincia, propuesta por la mesa
4. Definición del circuito turístico regional, sub región noroeste.
5. Capacitación en idiomas a los trabajadores turísticos: inglés, francés, creole.
6. Capacitación y/o formación de guías turísticos por sitio
7. Definición de los proyectos de infraestructura para la actividad turística.
8. Apoyo Institucional a las marcas territoriales de los municipios.
9. Desarrollo de nuevos productos bajo las marcas municipales / territoriales de la provincia (El Pino “La Casa del Maní “ Partido “Ciudad de Queso” Dajabón “Puente entre Naciones” Loma de Cabrera “Cuna de la Restauración” Restauración “Zona Franca de la Madera”)
10. Fortalecer en la provincia de Dajabón una Alianza Interinstitucional entre el Ministerio de Turismo, Ministerio de Medio Ambiente y Ministerio de Cultura.
11. Trabajar una alianza y un acuerdo de trabajo con el Ministerio de Defensa y de Interior y Policía.
12. Implementación de una estrategia de comunicación para las redes sociales, televisión y prensa mejoramiento de la imagen del destino.
13. Integración de la Cámara del Comercio al plan de acción Dajabón Turístico 2016.
14. Creación de un sistema de estadísticas para los hoteles y restaurantes.
15. Inclusión de profesionales del turismo en los hoteles y negocios turísticos.
16. Implementación de cursos especializados para la formación de expertos en servicios turísticos ofrecidos por INFOTEP.

IX. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN PREFERENTES PROPUESTOS POR DPP/MITUR

Hacia Un Plan de Acción Dajabón Turístico 2016. Propuesta realizada por el DPP - MITUR para la Provincia de Dajabón.

1. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

a) Promoción del Destino:

1. Implementación de un proyecto de **Señalización Turística del Destino** Dajabón, Circuito Regional Noroeste y “Ruta Verde” (propuesta por Mesa Local del Turismo). Incluye habilitación de Miradores.
 - Mesa Sectorial de Turismo Comunitario a través de los fondos del CNC, letreros informativos en los lugares turísticos.
 - MITUR, encargado de los letreros el circuito, dirección, distancias. Ideal inicio en 2 meses.
2. Diseño e implementación de una **campaña de promoción turística** del Destino Dajabón, circuito Línea Noroeste, y de la “Ruta Verde”.
 - Departamento de Promoción del Ministerio de Turismo en la campaña de promoción.
 - Acercamiento de la mesa provincial del sector turismo de Dajabón, junto al Clúster turístico de Montecristi, CCN para que la próxima promoción de Orgullo de mi tierra”.
 - Primero: coordinar con clúster de MC.

b) Acuerdos de trabajo Publico – Privados:

1. Consolidación de una oferta habitacional turística en torno a los principales atractivos de la región: Mar, Montaña, Aguas dulces, Ambientes rurales. Colaboración Pública – privada para la **creación de nuevas tipologías de alojamientos turísticos de montaña y rural**.
 - El Ministerio de Turismo puede colaborar en el diseño de proyectos, asesoría y entrenamientos, preparación de una oferta y servicios diferenciados para cada establecimiento.
2. Aplicación a proyectos turísticos de la Ley de CONFOTUR 158-01 de **incentivos turísticos**. Impartir talleres de orientación sobre los beneficios de esta Ley.
 - Entre la semana del 18 de 22 de agosto, posible reunión taller la mesa mas MITUR, para seguimiento y además taller de orientación sobre la ley.
 - Rendición de reportes semanales para establecer avances de la mesa turismo Dajabón y MITUR- mesa Sectorial de Turismo Comunitario.

c) Infraestructura Turística:

1. **Puesta en valor de los principales atractivos naturales** para crear las condiciones para una visitación adecuada y controlada. Primer Balneario a Intervenir: “El Salto” de Loma de Cabrera, **elaboración de un proyecto arquitectónico y del paisaje para su readecuación**.

- Recopilar información sobre propietarios y actores posibles (ayuntamiento) para la habilitación de este balneario.
2. **Proyecto para la visita del Mercado Binacional:** Implementación de una estrategia que permita la adecuada visita de turistas nacionales y extranjeros al Mercado.
- Proyecto de mejoramiento expansión del mercado binacional con fondos de la EU, mercado binacional a través del PNUD, Mitchel Lalanne, Edgar Rojas. Consultor Mercado. 809 299 1105 18 meses. De ejecución.
 - Contacto con el PNUD y conversación con ellos.
 - Sistema de comunicación exterior (audio) para comunicaciones, para música, gestión por medio de ministerios de cultura. Posibilidad de aprovechar comercialmente para publicidad.
 - Fuerte trabajo de gestión cultural.
3. **Diseño y construcción de un Parador Turístico** para ofrecer a los turistas los productos elaborados en la Provincia: Casabe, Dulces, Queso, Maní, Artesanía y obras de arte, mermeladas y miel, etcétera.
- **El Parador es un equipamiento turístico** necesario que se convertirá en un atractivo, se corresponde con la estrategia a corto plazo de consolidación de la oferta para la provincia, corredor Montecristi y Dajabón y el corredor Sub Regional Línea Noroeste.
 - Consensuamos que este es la prioridad.

2. PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR EL DPP DEL MITUR PARA LA PROVINCIA

A continuación se presenta una matriz donde se muestra los proyectos esperados a partir de la creación y aplicación de este Plan Estratégico de Desarrollo Provincial del Turismo.

Tabla 3: Indicadores y metas por Proyectos y/o actividades del MITUR en la Provincia

PROVINCIA DAJABÓN		
Proyecto/Actividades	Unidad de Medida	Cantidad
Señalización Turística del Destino Dajabón	Zonas turísticas señalizadas	
Elaboración de un proyecto arquitectónico y del paisaje para su recreación	Obras construidas	
Diseño y construcción de un Parador Turístico		
Proyecto para la visita del Mercado Binacional	Obras rehabilitadas	
Capacitación de incentivos turísticos	Número de capacitaciones realizadas	
Campaña de promoción turística del destino Dajabón	Ferias/Eventos realizados	
Acercamiento de la Mesa Provincial de Turismo con el Clúster de Montecristi para la promoción Orgullo de Mi Tierra		
Creación de nuevas tipologías de alojamientos turísticos de montaña y rural	Productos y servicios de la comunidad	

X. ANEXOS

- Más detalles (cronograma, productos, instituciones responsable) son los siguientes;

Componente 1: Organización, asociatividad y coordinación	
1-1	Establecer un sistema de coordinación provincial entre los actores que intervienen en el sector.
1-2	Coordinar con la mesa sectorial de turismo comunitario y las instituciones relacionadas periódicamente
1-3	Acercar con los actores claves de otras provincias cercanas
1-4	Socializar el proyectos turísticos de Ley de Incentivos Turísticos
Componente 2: Desarrollo y mejoramiento de productos y servicios locales	
2-1	Fortalecer las marcas territoriales de los municipios relacionadas con actividades turísticas
2-2	Crear nuevos productos vinculados al agro y cultura en Dajabón.
2-3	Realizar un(os) eventos turísticos relacionados con el tema de "Puente entre naciones y culturas"
2-4	Desarrollar rutas y circuitos
2-5	Mejorar servicios de las ofertas (alojamientos, restaurantes, etc.)
Componente 3: Infraestructura turística	
3-1	Diseñar y construir un parador turístico o/y un punto de información
3-2	Construir los principales atractivos naturales
Componente 4: Promoción y información turística	
4-1	Implementar un proyecto de señalización turística del destino Dajabón
4-2	Diseño e implementación de una campaña de promoción turística del destino, rutas y circuitos
Componente 5: Capacitación	
5-1	Sensibilizar a los residentes sobre las ventajas y beneficios del turismo a través de talleres de sensibilización con talleres y jornadas
5-2	Fortalecer las capacidades de los guías con programa de capacitación desarrollada

FOTOGRAFÍAS



Taller Visualización Dajabón Destino Turístico 2020, Ciudad de Dajabón, 6 de Junio 2014



Mesa sectorial de turismo comunitario, Santo Domingo, 4 de abril y 30 de mayo 2014



Trabajo de la Mesa Provincial del Sector Turismo de la Provincia de Dajabón



Investigación del campo, Provincia de Dajabón, 9 de Mayo 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al equipo **DECADA** por su dedicación y visión en busca del desarrollo de Gestión Municipal de Dajabón, así como el trabajo para integrar el turismo como sector económico en el desarrollo provincial.

A la Mesa Provincial del Sector Turismo de la Provincia de Dajabón

A la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (**JICA**) por todo el apoyo brindado.

A la Dirección General de Ordenamiento Territorial (**DGODT**) del Ministerio de Planificación, Economía y Desarrollo (**MEPyD**).

Al Consejo Nacional de Competitividad (**CNC**).

A las instituciones conformadas la Mesa Sectorial del Turismo Comunitario.

**Ministerio de Agricultura, Viceministerio de
Planificación Sectorial**

**El Plan Estratégico Territorial (PET) Agropecuario
para la Provincia de Dajabón**

Diciembre, 2015

Departamento de Planificación, MA

Contenidos

1.	ANTECEDENTES DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL AGROPECUARIO	1
1.1	EL MARCO LEGAL	1
1.2	OBJETIVO DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL AGROPECUARIO PARA LA PROVINCIA DE DAJABÓN	1
2.	LA PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO	2
2.1	EL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO (PES) 2010-2020	2
2.2	EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS GENERALES DEL PES:	2
2.3	PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR AGROPECUARIO IDENTIFICADOS POR EL DIAGNÓSTICO DEL PES	3
2.4	LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN SECTORIAL	4
3.	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL TERRITORIO E IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO	5
3.1	POBLACIÓN Y CONDICIONES ECONÓMICAS DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE DAJABÓN	5
3.2	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL TERRITORIO DE LA PROVINCIA DE DAJABÓN	6
3.3	PROBLEMAS PRINCIPALES QUE AFECTAN AL SECTOR AGROPECUARIO EN LA PROVINCIA DE DAJABÓN	7
3.4	PROBLEMAS QUE AFECTAN LA SOSTENIBILIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS NATURALES	8
3.5	NECESIDADES PRIORITARIAS DEL SECTOR AGROPECUARIO EXPRESADAS EN LOS PLANES MUNICIPALES DE DESARROLLO	9
3.6	LISTADO DE IDEAS INICIALES DE PROYECTOS PRIORITARIOS BASADO EN LAS NECESIDADES DEL TERRITORIO	11
4.	PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL TERRITORIO	12
4.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS SELECCIONADOS PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DEL TERRITORIO DE LA PROVINCIA DE DAJABÓN	12
4.1.1	<i>Una Visión de Desarrollo Agropecuario para el Territorio de Dajabón</i>	<i>12</i>
4.1.2	<i>Los Objetivos Específicos Seleccionados para el Desarrollo Agropecuario del Territorio</i>	<i>13</i>
4.2	EL PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL (PET) AGROPECUARIO ADOPTADO PARA LA PROVINCIA DE DAJABÓN	13
4.3	EL PLAN MAESTRO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO DEL TERRITORIO	15
5.	PLAN DE ACCIÓN DE LOS PROYECTOS PRIORIZADOS PARA EL CORTO PLAZO	18
6.	MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PET AGROPECUARIO	20
6.1	JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE MONITOREO	20
6.2	LOS INDICADORES DE MONITOREO	20
6.3	LA LÍNEA BASE Y METAS:	21
	ANEXOS	22

Tablas

Tabla 1: Resumen los Datos Principales de los Municipios de la Provincia de Dajabón	5
Tabla 2: FODA del Sector Agropecuario de la provincia de Dajabón	9
Tabla 3: Lista de Ideas de Proyectos en el Plan Municipal de Desarrollo	10
Tabla 4: Posibles Escenarios del Sector Agropecuario de Dajabón al 2030	12
Tabla 5: Los Objetivos Especificos Seleccionados en base a los Análisis del Grupo Técnico	13
Tabla 6: Listado de Proyectos Posibles Prioritarios acordado entre el nivel Central y el nivel Local.....	14
Tabla 7: Las Estrategias Propuestas para el Desarrollo Agropecuario de Dajabón.....	15
Tabla 8: Los Proyectos Posibles Priorizados para el Corto Plazo y su Plan de Acción	18
Tabla 9: Ejemplo de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón	20

Figuras

Figura 1: Mapa división política de la provincia de Dajabón.....	5
Figura 2: Esquema del Plan Maestro concebido para el Territorio de Dajabón.....	16

1. Antecedentes de la Formulación del Plan Estratégico Territorial Agropecuario

1.1 El Marco Legal

La ley 498-06 establece el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). El MEPyD, específicamente el viceministerio de Planificación con sus tres Direcciones Generales, es el órgano del estado responsable de la aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. Hasta ahora, la aplicación del SNPIP ha sido de alcance limitado; por lo cual el MEPyD está desarrollando una metodología que facilite su adecuada y general implementación por todas las instancias del estado que tienen que implementarlo.

El gobierno dominicano solicitó la cooperación técnica de JICA para implementar el Proyecto DECADA; uno de los objetivos del Proyecto DECADA es contribuir a definir un modelo para la aplicación del SNPIP. Este Plan Estratégico del Sector Agropecuario para el Territorio de Dajabón se inscribe dentro del trabajo del Proyecto DECADA en la búsqueda del modelo de implementación del SNPIP. Se seleccionaron tres (3) sectoriales del estado dominicano con el fin de desarrollar la metodología de implementación del SNPIP; el sector agropecuario fue seleccionado, entre otros sectores, considerando su importancia para el territorio de Dajabón.

El sector agropecuario elaboró el Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2010-2020; ese Plan es de alcance nacional y de carácter general. El ministerio de agricultura considera importante focalizar su Plan Estratégico teniendo en consideración las características y necesidades específicas de los diferentes territorios del país; en tal sentido el sector agropecuario, liderado por el viceministerio de Planificación Sectorial, ha unido esfuerzos con MEPyD y el proyecto DECADA para implementar un proceso participativo, de “**Abajo Hacia Arriba y de Arriba Hacia Abajo**”, para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Agropecuario para la provincia de Dajabón.

1.2 Objetivo de la Formulación del Plan Estratégico Territorial Agropecuario para la Provincia de Dajabón

El objetivo del Plan Estratégico Territorial Agropecuario para la Provincia de Dajabón es la formulación, de forma participativa, un Plan de desarrollo consensuado entre las necesidades prioritarias de los productores del territorio y Ajustado a los lineamientos y posibilidades del sector a nivel Central. Se espera que el plan contribuirá a establecer mecanismos efectivos para fortalecer la continua interacción entre los niveles Central y Local, en la búsqueda de soluciones concertadas para las necesidades prioritarias del territorio.

2. La Planificación en el Sector Agropecuario

2.1 El Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario (PES) 2010-2020

El sector agropecuario tiene formulado su Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2010-2020; ese plan define los objetivos y las líneas de acción generales como guía para encausar las ejecutorias de las instituciones del sector agropecuario. El Plan Estratégico sectorial es el resultado de análisis de los agentes que inciden en el sector agropecuario, quienes consensuaron en torno a las iniciativas que requiere el sector agropecuario para poder cumplir con el rol económico y social que le corresponde.

Como se indica en el texto del Plan Estratégico Sectorial, el mismo tiene el propósito de ser el principal referente para la planificación del Sector (a nivel de territorios). El PES de Desarrollo Agropecuario se enmarca en los lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. El PES Agropecuario establece como uno de sus lineamientos, la necesidad de la articulación de actores y capacidades de múltiples niveles.

2.2 Ejes Estratégicos y Objetivos Generales del PES:

El PES 2010-2020 está alineado con la END, y tiene cuatro (4) ejes estratégico y dos (2) ejes transversales, los cuales a su vez contienen sus respectivos objetivos específicos y líneas de acción. El PES es el marco para definir las estrategias del Plan Estratégico Territorial de provincias del país. Se presenta un resumen de los Ejes y sus respectivos objetivos generales que se consideraron relevantes para definir las estrategias propuestas para satisfacer las necesidades prioritarias territoriales del país.

Eje Estratégico 1: Institucionalización o consolidación del proceso de reforma y modernización del sector agropecuario.

Objetivo General: reformar y modernizar el sector agropecuario con visión sistémica, para aumentar la capacidad de gestión del Ministerio de Agricultura e impulsar la transformación productiva y la inserción competitiva de los/as productores/as en los mercados locales y externos.

Eje Estratégico 2: Impulsar la productividad y competitividad del sector agropecuario.

Objetivo General: elevar la productividad y competitividad de las cadenas agroproductivas, bajo condiciones de sostenibilidad ambiental.

Eje Estratégico 3: Fortalecimiento de la producción de rubros de consumo interno y la comercialización interna.

Objetivo General: contribuir a eficientizar los procesos de producción y comercialización de los productos agropecuarios.

Eje Estratégico 4: Fortalecimiento de la infraestructura rural y servicios catalizadores de reducción de la pobreza y el desarrollo rural con enfoque Territorial.

Objetivo General: propiciar la generación de infraestructura y servicios de apoyo a la producción y exportación agropecuarias. Aquí se procura crear las condiciones para la generación de empleos y elevar los ingresos de la población rural.

Primer Eje Transversal T1: Promover la sostenibilidad agroecológica.

Objetivo General: impulsar prácticas de sostenibilidad ambiental.

Segundo Eje Transversal T2: Mejorar la equidad social en el medio rural y promover los servicios catalizadores de reducción de pobreza.

Objetivo General: crear las condiciones para la generación de empleos y elevar los ingresos de la población rural promoviendo la igualdad de oportunidades para distintos grupos poblacionales y de género (empoderamiento de la mujer) e inserción de jóvenes en actividades productivas del sector agropecuario.

2.3 Principales Problemas del Sector Agropecuario Identificados por el Diagnóstico del PES

EL PES presenta un diagnóstico del sector agropecuario nacional, en el que se describen varias debilidades del Sector. El diagnóstico del PES coincide con las necesidades de los Territorios; a continuación se listan los puntos identificados por el diagnóstico de PES relevantes al desarrollo territorial del país.

■ Pobreza

El sector rural y agroalimentario continúa concentrando una alta proporción de la pobreza. El panorama señalado ha provocado una gran migración campesina.

■ Generación de Empleos

El Sector Agropecuario continúa siendo un importante generador de empleos; sin embargo se percibe estancamiento en el mismo.

■ Mayoría de Productores son de Pequeña y Mediana Escala

La estructura productiva muestra una prevalencia del sector de pequeños productores; distorsiones en las políticas Estatales han producido retraso tecnológico significativo en los pequeños y medianos productores del sector; tecnologías modernas de producción no han llegado al grueso de esos productores.

■ Reducción de las Áreas de Cultivos y Riesgo de Seguridad Alimentaria

La superficie dedicada a cultivos agrícolas se redujo en 24% al pasar de 2.5 millones de hectáreas en 1981 a 1.9 millones de hectáreas en 1998. Esta situación causa la pérdida de oportunidades de negocios, de generación de empleo y pone en riesgo la seguridad alimentaria en el país.

■ Limitados Servicios de Apoyo a los Pequeño y Medianos Productores

Limitantes prácticamente comunes a todos los rubros, que frenaron un mejor desempeño en los volúmenes cosechados. Entre éstas limitantes se destacan: la insuficiencia de financiamientos; altas tasas de interés de los financiamientos; programa de Preparación de Tierras tiene grandes limitaciones; limitada cobertura en el programa de distribución de semillas; altos costos de producción, por el uso de tecnologías obsoletas; deficiente asistencia técnica; altos precios de los insumos agrícolas; no efectiva aplicación de la zonificación

de cultivos. Todo lo anterior se traduce en bajos niveles de rendimiento y productividad por unidad de superficie.

■ **Falta Infraestructura de Apoyo a la Producción**

La extensión y calidad técnica de los sistemas de riego existentes distan mucho de ser suficientes y apropiados para soportar un desarrollo sólido y sostenido del sector agropecuario.

■ **Falta Tecnología**

El nivel tecnológico agregado de la agricultura dominicana es bajo, pese a algunas excepciones. Los agricultores no tienen conocimiento pleno sobre la agricultura moderna y de los cambios que se aprestan a sufrir.

La implementación del Servicio de Adopción y Transferencia Tecnológica no ha logrado impactar en la forma deseada, por lo que el sector agropecuario de la República Dominicana está en una posición de desventaja competitiva.

■ **Dificultades de la Comercialización**

La comercialización agropecuaria presenta dificultades. Entre las causas se podrían señalar, la atomización de la producción, la segmentación de los mercados y los deficientes servicios de acopio, empaque, almacenamiento y transporte.

■ **Debilidad Institucional**

Las fuentes primarias de recolección de datos estadísticos del Ministerio de Agricultura, muestran deficiencias.

■ **Dispersión del Esfuerzo de Coordinación Interinstitucional**

La ejecución de programas de capacitación deficientes, y de actualización científico-técnica no adecuada al nivel que exigen las circunstancias; así como el elevado costo de la tecnología, son factores que gravitan en las deficiencias de este servicio.

2.4 Limitaciones de la Planificación Sectorial

Desde el punto de vista del Territorio, se observan algunas limitaciones del PES agropecuario:

- 1) Este es de carácter general para el nivel nacional, (*Cita tomada del “Plan Estratégico 2010-2020”, con el propósito de que éste sea el principal referente para la planificación del Sector*).
- 2) Hasta ahora, la planificación se ha hecho de forma general y centralizada, desde arriba, sin la participación de los organismos de planificación de los territorios, tales como Consejos Municipales de Desarrollo y Mesa Provincial del Sector Agropecuario.
- 3) Existe dificultad para realizar la planificación de forma articulada y participativa, tanto entre departamentos de una misma institución, como entre instituciones del Sector.

Los territorios tienen características y necesidades específicas, lo cual justifica la necesidad de elaborar los Planes Estratégicos Territoriales Agropecuarios, por lo menos del nivel provincial, hasta que se oficialicen las regiones únicas de planificación.

3. Caracterización del Sector Agropecuario del Territorio e Identificación de las Necesidades para el Desarrollo Agropecuario

3.1 Población y Condiciones Económicas de los Municipios de la provincia de Dajabón

La provincia de Dajabón tiene un área total de 1,010 km², y una población de aproximadamente 64,000 habitantes; la provincia se divide en cinco (5) municipios. El nivel de pobreza es alto, variando entre 40 y 90 % entre los municipios de la provincia. El siguiente cuadro resume los datos principales de los municipios de la provincia de Dajabón.

Tabla 1: Resumen los Datos Principales de los Municipios de la Provincia de Dajabón

Municipio	Dajabón	Loma de Cabrea	Restauración	Partido	El Pino
Área total (km ²) (1)	333	251	277	61	88
Población Total (2)	28,071	15,624	7,274	6,951	6,035
% de Población de la Provincia (2)	43.9	24.4	11.4	10.9	9.4
Población en Edad de Trabajar (PET) (2)	22,497	12,599	5,449	5,852	4,955
Población Económica Activa (PEA) (2)	9,904	4,909	1,817	2,365	1,928
PEA en Sector Agropecuario (%) (2)	13.9	24.6	37.2	35.7	34.2
Nivel de Pobreza (%) (3)	58.6	63.2	90.2	40.5	40.3

Fuentes: (1) Caracterización Ambiental de la Provincia Dajabón, 2010, Ministerio de Medio Ambiente y GIZ.

(2) ONE, Censo Nacional de Población 2010;

(3) Mapa de Pobreza en la República Dominicana 2014, MEPyD.

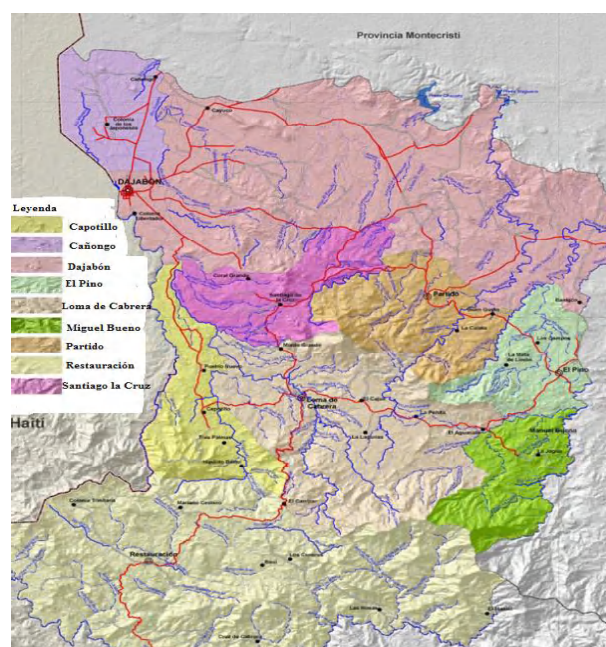


Figura 1: Mapa división política de la provincia de Dajabón

(Fuente: Caracterización Ambiental de la Provincia Dajabón, 2010, Ministerio de Medio Ambiente y GIZ).

3.2 Caracterización del Sector Agropecuario en el Territorio de la Provincia de Dajabón

La economía de la provincia de Dajabón depende grandemente de las actividades agropecuarias, principalmente la producción ganadera, arroz, maní, yuca y café; La producción agropecuaria es la base de pequeñas agroindustrias que generan empleo en la provincia, tales como queso, casabe, mermeladas, dulces, maní, etc. Otra actividad económica importante es el intercambio comercial con Haití.

Los datos de la ONE del censo de población 2010 demuestran que el sector agropecuario es el mayor empleador en 3 de los 5 municipios de la provincia Dajabón (Restauración 37.2 %, Partido 35.7 % y El Pino 34.2 %, de la PEA); en los otros 2 municipios el sector agropecuario es el segundo mayor empleador (Loma de Cabrera 24.5 % y Dajabón 13.9 %, de la PEA). La población ocupada en la provincia de Dajabón que depende de la actividad agropecuaria es de aproximadamente 4,300 productores (22.6 % de la población total ocupada en la provincia); el comercio es una actividad que emplea alto porcentaje de la población, y gran parte de la actividad de comercio depende de la producción agropecuaria y agroindustria.

Los datos del ministerio de agricultura indican que en la provincia de Dajabón hay un total de 5,148 fincas agrícolas que abarcan una superficie total de 331,233 tareas (20,700 ha); del área total agrícola, 102,684 tareas (31 % del total de área agrícola) son de tierras llanas, mientras que 228,549 tareas (69 % del total de área agrícola) son terrenos en laderas con pendientes pronunciadas. El área irrigada en la parte baja de la provincia de Dajabón es de 49,744 tareas (3,100 ha) distribuidas en aproximadamente 1,100 fincas. En las zonas de mediana altitud de la provincia existen pequeños sistemas de riego. Solo el 15 % del área total agrícola es irrigada, el 85 % de la producción agrícola es en condiciones de secano, dependiente de las lluvias.

La producción agrícola en las áreas de laderas en secano, es de pequeña escala; un alto porcentaje de la producción es solo para autoconsumo, con pocos excedentes para generar ingresos; los principales cultivos de estas áreas son yuca, maní, habichuelas, maíz, guandul, auyama, guineo, frutales, y vegetales producidos en pequeñas huertos caseros. La yuca amarga y el maní son cultivos para generar ingresos; otro de los pocos cultivos que se producía para la generación de ingresos era el café, principalmente en el municipio de Restauración. Este cultivo ha sido severamente afectado, y el área plantada de café está casi en extinción, por efecto de la enfermedad de la Roya.

En las zonas de ladera la productividad agrícola es muy baja, debido entre otros factores, a que se realiza dependiendo de las lluvias y sin la utilización de insumos de calidad (semillas y fertilizantes); La fertilidad de los suelos sufre un proceso continuo de degradación, debido a que se utilizan continuamente, sin técnicas adecuadas de manejo, lo cual causa erosión y pérdida de fertilidad, resultando en disminución continua de los rendimientos de cultivos.

La producción en las áreas localizadas en la zona baja (municipio de Dajabón), con irrigación, se concentra en dos actividades principales, la más importante es la producción de arroz el cual ocupaba cerca del 95 % de las áreas irrigadas; pero las áreas dedicadas a la producción de arroz han disminuido significativamente en los últimos años, debido al frecuente déficit de agua para riego en esta zona, lo que causa baja productividad y baja rentabilidad; El rendimiento promedio del cultivo de arroz se estima en 4 quintales por tarea (3 ton/ha); la segunda actividad productiva en áreas irrigadas son pequeñas área de frutales y pastizales.

En la provincia de Dajabón hay 3,173 fincas pecuarias que abarcan una superficie total de 673,138 tareas (40,000 ha), lo cual representa el 67 % del área total en uso agropecuario; adicionalmente a las fincas pecuarias, casi todas las familias crían pequeñas cantidades de ganado para el autoconsumo y generar pequeño ingresos. Aproximadamente el 20 % de los productores ganaderos poseen extensiones menor a 100

tareas (6.2 ha); Cerca del 77 % de las áreas dedicada a la producción pecuaria tiene pastos naturales, no mejorados. La mayor parte del ganado vacuno no es de razas mejoradas especializadas, sino ganado vacuno de doble propósitos, carne y leche. Según datos del M.A, la producción promedio de leche es de 5 litros/vaca/día, un 40 % más bajo que el promedio nacional de 7 litros/vaca/día.

Del total de fincas agropecuarias de la provincia, aproximadamente el 35 % fueron asignadas por los programas de reforma agraria, principalmente en los municipios de Loma de Cabrera y Dajabón.

3.3 Problemas Principales que Afectan al Sector Agropecuario en la Provincia de Dajabón

La producción agropecuaria de la provincia de Dajabón se caracteriza por la tendencia hacia la **disminución** de la productividad, el volumen de producción y la rentabilidad de los principales rubros de esta actividad económica. Aunque no se ha levantado datos definitivos, se conoce que tanto las áreas plantadas como los rendimientos y rentabilidad de la producción de arroz han disminuido significativamente; muchos pequeños y medianos productores de arroz han descontinuado la siembra de este cultivo debido a escasez de agua y baja rentabilidad. En el caso del cultivo de café, las plantaciones han sido diezmadas por la enfermedad de la Roya; los productores de café han iniciado la tala de los bosques que cubrían sus cafetales para plantar cultivos de subsistencia. La producción ganadera es afectada por frecuentes períodos de falta de forraje debido a las frecuentes y prolongadas sequías. Estas situaciones están agravando los niveles de pobreza y migración de la provincia.

El problema central señalado por los productores y personal técnico local se puede resumir como sigue: ***La producción agropecuaria de la mayoría de los productores de mediana y pequeña escala es poco diversificada y muy limitada en cantidad y calidad, por lo cual no satisface las necesidades de seguridad alimentaria ni genera ingresos mínimamente adecuados para las familias de productores.*** Este problema afecta por igual las diferentes zonas de producción de la provincia, tanto a las áreas de secano como las áreas irrigadas.

Las causas principales de este problema central fueron identificadas mediante un diagnóstico con la participación de productores y técnicos, como se enumera a continuación:

1. Muy débil servicio de asistencia técnica, por lo cual los productores no conocen técnicas apropiadas para mejorar la productividad y reducir costos.
2. Muy débil conexión de la producción con el mercado; la producción es mayormente para el autoconsumo.
3. No se planifica la producción, por lo que con frecuencia el volumen producido excede la demanda y se deprimen los precios que reciben los productores en los mercados locales.
4. Los pequeños productores no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento.
5. Siembra de cultivos por tradición; los productores dicen que: “continuamos sembrando los cultivos que siempre hemos sembrado”.
6. En cuatro municipios (zonas medias y altas) la producción agropecuaria depende exclusivamente de la lluvia; durante 7 a 8 meses del año las lluvias son insuficientes para satisfacer los requerimientos hídricos de los cultivos y pastos, por lo cual la productividad es severamente afecta; en la zona

irrigada la disponibilidad de agua es insuficiente para satisfacer la demanda de riego de las áreas sembradas de arroz y pastos.

7. Los suelos son degradados, de baja fertilidad por el uso inadecuado de terrenos de laderas.
8. Altos costos de insumos (semillas, fertilizantes, pesticidas, etc.), lo que los hace inaccesible a los pequeños y medianos productores.
9. No disponen de medios para la labranza de la tierra (tractores, yuntas).
10. Poca cobertura y debilidad de las organizaciones de productores, lo cual limita que estas desarrollen actividades empresariales tales como proveer asistencia técnica, adquirir insumos y vender la producción en forma conjunta.
11. Los productores no conocen métodos efectivos para el control de plagas.

3.4 Problemas que Afectan la Sostenibilidad en el Uso de los Recursos Naturales

Como se indicó antes, aproximadamente el 69 % de los terrenos dedicados a las actividades de producción agropecuaria son terrenos de laderas, muchos de ellos con pendientes pronunciadas (ver Mapa de Pendiente de Terrenos); durante décadas se ha practicado la agricultura de **Tala y Quema**; grandes extensiones de terrenos de laderas están totalmente desforestados, más notable en los municipios de Partido y El Pino (ver Anexo 1: Imagen de la Condición de Desforestación en la Provincia de Dajabón). La crítica situación de falta de protección de los suelos en muchas áreas dedicadas al uso agropecuario hace que en la provincia exista un alto nivel de degradación de suelos y que las fuentes de agua se sequen o reduzcan significativamente sus caudales poco después de terminar el período de lluvias. Los incendios forestales agravan la situación de deterioro de bosque y suelos; esto contribuye significativamente a la reducción en la disponibilidad de agua en los ríos, la cual presenta una marcada tendencia a la disminución.

La fertilidad natural de los suelos es baja y disminuye continuamente debido al mal uso, sin aplicación de prácticas de conservación de suelos de laderas, y debido a la incapacidad económica de los pequeños y medianos productores para adquirir insumos; esto conlleva a que los productores agropecuarios tengan que tratar de expandir su producción abriendo nuevas áreas mediante la **Tala y Quema**. Este círculo vicioso conduce al alto grado de deforestación y degradación de los terrenos, y como resultado a la disminución de la productividad y a la insostenibilidad de la actividad de producción agropecuaria.

La actividad de producción ganadera parece tener alto potencial desde el punto de vista económico, pero la práctica de producción ganadera extensiva tradicional pone en riesgo la sostenibilidad de los recursos suelo y agua. La ganadería extensiva ha causado la deforestación y acelerar el proceso de erosión y degradación de los suelos en amplias extensiones de terreno.

Un Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Sector Agropecuario de la provincia de Dajabón se resume como sigue:

Tabla 2: FODA del Sector Agropecuario de la provincia de Dajabón

Factores Internos	Factores Externos
FORTALEZAS ✓ Alto % de la población dedicada a las actividades agropecuarias; población rural muy laboriosa, con tradición arraigada en las actividades de producción agropecuaria y el agro-procesamiento. ✓ Diferentes alturas, que tienen variados microclimas apropiados para desarrollar una producción diversificada de varios cultivos. ✓ Existen los Consejos Municipales y Provincial de Desarrollo, lo que contribuye a Planificar y Gestionar soluciones para el sector agropecuario.	OPORTUNIDADES ✓ Cercanía al mercado Haitiano con gran demanda de productos agropecuarios. ✓ Bajo costo de mano de obra. ✓ Posibilidad de producción agropecuaria diversificada. ✓ Alta posibilidad de fortalecer el capital Humano y Social.
DEBILIDADES ✓ Reducido desarrollo de infraestructuras de apoyo a la producción, tales como sistema de riego, caminos. ✓ Limitada capacidad, tanto de productores individualmente, como de sus organizaciones para resolver problemas por ellos mismos. ✓ Actitud de los productores que esperan que la solución a sus problemas la traiga el estado. ✓ Baja rentabilidad de la actividad agropecuaria, por lo cual hay poca capacidad para invertir. ✓ Limitada cobertura de servicios de apoyo del estado, tales como asistencia técnica y financiamiento. ✓ Uso inadecuado de los recursos suelo y agua.	AMENAZAS ✓ Reducción en la disponibilidad del recurso agua para riego. ✓ Efectos de Cambio Climático; Sequías. ✓ Degradación de terrenos y reducción en la fertilidad natural de los suelos. ✓ Competencia con productores de otras provincias que producen más eficientemente. ✓ Limitados recursos de las instituciones del sector agropecuario para impulsar desarrollo

3.5 Necesidades Prioritarias del Sector Agropecuario Expresadas en los Planes Municipales de Desarrollo

Los Planes Municipales de Desarrollo (PMD) elaborados por los cinco (5) municipios de la provincia de Dajabón en el año 2013, contienen una serie de ideas preliminares de proyectos considerados prioritarios por el territorio para mejorar la productividad y rentabilidad de las actividades agropecuarias. La inclusión en los PMD de varios proyectos para el sector agropecuario es indicativo de la importancia de este sector para los municipios de Dajabón. Entre las principales ideas de proyectos del sector agropecuario incluidos en los PMD están las siguientes:

Tabla 3: Lista de Ideas de Proyectos en el Plan Municipal de Desarrollo

Dajabón	
DAJ010	Proyecto de Capacitación para desarrollo de formas alternativas de producción en Dajabón
DAJ021	Proyecto de Construcción de Pozos Tubulares
DAJ027	Proyecto de Mejoramiento de Caminos Vecinales
DAJ029	Proyecto de Capacitación para el Fortalecimiento de las Organizaciones
DAJ030	Proyecto de Capacitación sobre Buenas Prácticas de Producción.
Loma de Cabrera:	
LMA013	Proyecto para el Desarrollo de la Producción de Lácteos
LMA037	Proyecto para la Rehabilitación de la Procesadora de Frutas la Inmaculada, Monte Grande.
LMA038	Proyecto para la Reposición de la Producción de Casabe
LMA040	Proyecto de Capacitación sobre Procesamiento y Comercialización de Dulces, Mermeladas y Nuez de Cajuil.
LMA041	Proyecto de Construcción Finca Modelo de Ganadería.
Restauración	
RES003	Proyecto de Capacitación para la Aplicación de Leyes Ambientales
RES008	Proyecto de Capacitación sobre Preservación de los Recursos Hídricos
RES012	Gestión para la Siembra de 2,000 tareas de Cacao
RES013	Gestión para el establecimiento de una Industria Forestal Moderna
RES017	Gestión para la Siembra de 2,000 tareas de Café
RES020	Fomento de Unidades Productivas
El Partido	
PAR025	Proyecto de Capacitación sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales
PAR028	Proyecto de Capacitación sobre Cuidado de Recursos Boscosos
PAR035	Proyecto de Capacitación para el Mejoramiento de la Comercialización de los Productos Locales
PAR036	Proyecto de Capacitación Para el Fortalecimiento Industrial Lácteo
PAR037	Capacitación para el mejoramiento de la Producción de Leche
El Pino:	
ELP011	Proyecto de Capacitación sobre alternativas productivas
ELP018	Proyecto de Construcción de Pozos Tubulares en 10 Comunidades
ELP019	Proyecto de Construcción de 5 Pocilgas Comunes
ELP021	Proyecto de Capacitación para Aumento de Producción Agrícola
ELP022	Proyecto para el Fomento de Producción Agrícola Alternativa
ELP023	Proyecto de Capacitación a Agricultores para Aumento de la Calidad de Productos
ELP024	Proyecto de Capacitación para el Mejoramiento de la Producción de Leche.

Como puede verse en el listado anterior de ideas de proyectos de los PMDs, la necesidad más expresada es la de **Capacitaciones** en diferentes temas, principalmente sobre conservación de los recursos naturales, manejo de pastos y ganado, alternativas productivas, mejoramiento de producción y calidad, tanto de productos agrícola como pecuarios.

3.6 Listado de Ideas Iniciales de Proyectos Prioritarios Basado en las Necesidades del Territorio

El siguiente listado de Ideas de Proyectos busca dar respuesta a las necesidades prioritarias definidas por el territorio para el sector agropecuario.

1. Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de Apoyo a la Producción Agropecuaria, con los siguientes componentes:
 - 1.1 Capacitación de los técnicos al Servicio de Extensión Agropecuaria;
 - 1.2 Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores Agropecuarios de la Provincia;
 - 1.3 Establecer Fincas Demostrativas Modelo Producción: Ganadería, Café, Diversificación;
 - 1.4 Facilitar el Acceso al Financiamiento para la Producción que tiene Mercado.
 - 1.5 Facilitar la Conexión de la Producción a los Mercados;
 - 1.6 Facilitar la Disponibilidad de Semillas, cepas, esquejes, etc.
 - 1.7 Formación y Fortalecimiento Permanente de la Comisión para el Seguimiento a la Implementación del Plan de Desarrollo Agropecuario
2. Proyecto de Construcción de Pequeñas/Micro Estructura de Almacenamiento de Agua.
3. Proyecto de Apoyo a la Expansión de la Producción de Cacao en Áreas con Potencial para el Desarrollo de este Cultivo.
4. Proyecto para la Rehabilitación y la Sostenibilidad de la Producción de Café.
5. Proyecto de Apoyo para el Logro de la Producción Ganadera Rentable y Sostenible en Zonas de Laderas.
6. Proyecto de Apoyo para la Producción Agrícola y/o Pecuaria Eficiente, Rentable y Sostenible en las Áreas Bajo Riego del municipio de Dajabón (arroz, frutales, pastos).

4. Planificación para el Desarrollo del Sector Agropecuario del Territorio

4.1 Objetivos Especificos Seleccionados para el Sector Agropecuario del Territorio de la Provincia de Dajabón

4.1.1 Una Visión de Desarrollo Agropecuario para el Territorio de Dajabón

Teniendo en consideración el diagnostico expresado en el PES, las necesidades expresadas en los PMDs y las discusiones en las Mesas Técnicas de planificación, se define una Visión del futuro deseado para el sector agropecuario de Dajabón.

En el año 2030, el sector agropecuario de Dajabón ha logrado un alto dinamismo; Existen organizaciones de productores fortalecidas, que prestan servicios de asistencia técnica, venta de insumos y comercialización de la producción. Ha aumentado significativamente los ingresos y el bienestar familiar de los productores; la migración del campo ha disminuido. Se ha reducido la deforestación y restablecido la fertilidad natural de los suelos.

Tabla 4: Posibles Escenarios del Sector Agropecuario de Dajabón al 2030



Escenario Pesimista

El sector agropecuario no recibe la prioridad que este requiere; la asignación presupuestaria es insuficiente. La planificación continúa siendo Centralizada. Los servicios de apoyo a la producción se debilitan. Las organizaciones de productores de Dajabón están desorientadas, desmotivadas, debilitadas y no proveen servicios a sus miembros. Los productores continúan usando técnicas obsoletas. Se reduce la productividad de todos los rubros y se incrementan los costos de producción. Se acelera la deforestación, la degradación de los suelos y se reduce la disponibilidad de agua en los ríos. Gran número de productores agropecuarios abandona la actividad y migran a la ciudad. La seguridad alimentaria depende de las importaciones de alimentos.

Escenario Optimista

Se asigna la prioridad que requiere el sector agropecuario de Dajabón, dado el alto porcentaje de la población que depende de este sector. Se continúa el proceso de planificar las acciones prioritarias de forma participativa y consensuada entre el territorio y nivel Central. Se gestionan los recursos financieros requeridos para proyectos prioritarios definidos concertadamente entre representantes del territorio y el nivel Central. Se cuenta con técnicos capacitados, motivados y con la logística para prestar servicio eficiente. Existen cooperativas de productores por rubros fortalecidas, que prestan servicios a sus miembros (asistencia técnica, financiamiento, comercialización, etc.). La producción agropecuaria ha alcanzado satisfactorio nivel de rentabilidad. Se logra alto grado de seguridad alimentaria con el incremento de la producción local. Se ha zonificado el uso de los suelos, se ha incrementado las áreas cubiertas de bosques, y se inicia a revertir el proceso de degradación de suelos.

4.1.2 Los Objetivos Especificos Seleccionados para el Desarrollo Agropecuario del Territorio

El grupo Técnico de la Mesa Sectorial Agropecuaria Central hizo un análisis de las necesidades prioritarias del Territorio y del Plan Estratégico Sectorial para seleccionar los Objetivos Especificos consideradas más relevantes para satisfacer las necesidades del territorio. Los Objetivos Especificos seleccionados en base a los análisis del grupo técnico se listan a continuación; El resultado completo del análisis se presenta en el “Anexo 2: Resultado del Grupo Técnico”.

Tabla 5: Los Objetivos Especificos Seleccionados en base a los Análisis del Grupo Técnico

Objetivos Especificos	
Eje 1	- Reformar la institucionalidad del sector agropecuario. - Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales. - Fortalecimiento de las organizaciones de productores (capacitación y organización). - Creación del capital humano para el agro. - Fortalecimiento de los Servicios de Investigación y Extensión.
	- Aumentar los niveles de competitividad del subsector agrícola. - Aumentar los niveles de competitividad del subsector pecuario. - Desarrollar los servicios financieros que faciliten la capitalización y manejo de riesgos de las unidades de producción agropecuaria.
Eje 3	- Transformar la estructura productiva. - Fomento de la producción agrícola y pecuaria. - Fortalecer los mercados agropecuarios
	- Contribuir a garantizar la seguridad alimentaria, generar empleo e ingresos para la población rural. - Creación de capacidades y espacios rurales para impulsar la organización y el desarrollo territorial.
Ejes Transversales	- Promover prácticas de desarrollo sostenibles de producción. - Promover prácticas de manejo integrado de cuencas. - Impulsar la transformación del tipo de gestión ambiental del territorio para mitigar los efectos del cambio climático. - Promover la gestión participativa de políticas públicas territoriales incluyentes y equitativas. - Propiciar programas generadores de ingresos a la juventud y la mujer.

4.2 El Plan Estratégico Territorial (PET) Agropecuario Adoptado para la Provincia de Dajabón

El grupo técnico del nivel Central elaboró un listado largo de posibles proyectos a implementar como acciones específicas de las estrategias seleccionadas. El listado de posibles proyectos fue presentado a los representantes del sector agropecuario del Territorio en una **Reunión Técnica de Planificación Mixta** (Mesa Central y Mesa Local) para acordar con ellos un **AJUSTE** entre sus necesidades prioritarias y la propuesta de acciones del Nivel Central.

Basado en las discusiones de la **Reunión Técnica de Planificación Mixta**, luego se agruparon las acciones propuestas, en tres niveles de prioridad, considerando los criterios de impactos (social, económico, urgencia) y la posibilidad de su real implementación por las instituciones del sector. Como resultado de la priorización, quedó un listado de **Proyectos Posibles Prioritarios** acordado entre el nivel Central y el nivel Local. El resultado se resume en el siguiente cuadro y los detalles se presentan en el “Anexo 3: Proyectos Posibles Prioritarios con los Ejecutores Posibles”.

Tabla 6: Listado de Proyectos Posibles Prioritarios acordado entre el nivel Central y el nivel Local

Proyectos Posibles Prioritarios	Ejecutor del Proyecto	Criterios de Evaluación		
		Social	Económico	Urgencia
Proyecto de Rehabilitación de Café (Introducción de nuevas variedades de café)	CODOCAFE, Proyecto propuesto al SNIP.	68	95	87
Proyecto de Fortalecimiento de Ganadería en la Provincia de Dajabón	Departamento Ganadería; Programa MEGALECHE, existente; Requiere asignación por SNIP.	65	90	110
Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial en la Provincia de Dajabón	Departamento Extensión y Capacitación, MA. Proyecto propuesto al SNIP.	73	99	79
Proyecto de Fomento de Huertos Caseros para Mejorar la Seguridad Alimentaria de las Familias de Productores de Dajabón	Departamento Extensión y Capacitación, MA. Programa Existente.	90	75	84
Proyecto de Instalación de Viveros (Frutícolas o Musáceas) Comunitarios para el Aumento y Sostenibilidad de la Producción	Departamento Frutales, MA. con recursos del POA.	87	96	67
Proyecto de Zonificación para el uso eficiente de la producción pecuaria	Ministerio de Agricultura, coordina con otras instituciones, con recursos del POA.	67	89	94
Proyecto de Selección e Introducción de Rubros más Apropriados en la Provincia de Dajabón	Departamento Producción del MA, con recursos del POA	68	92	90
Proyecto de Cambio de Cultivo del Arroz (ej. Cacao, Guineo orgánico, etc) en zonas deprimidas para ese cultivo	Departamento Producción del MA, con recursos del POA	88	90	72
Proyecto para el fortalecimiento de procesamiento de frutales en la Provincia de Dajabón	MA, con recursos del POA	71	96	83
Proyecto de Fomento y Fortalecimiento de las Cooperativas y Asociaciones Agrícolas por Rubro (Logística, Manejo, Mercado)	Departamento Organización, MA, con recursos del POA	87	80	84
Proyecto de Construcción de Pequeñas Infra-estructuras para Facilitar el Comercio Agropecuario	Departamento de Caminos, MA, con recursos del POA	84	88	78

Nota: Los proyectos se agrupan con diferentes colores en 3 categorías de prioridad, el primer grupo es el de mayor prioridad.

La planificación conjunta entre el nivel Central y el Local es un mecanismo participativo que ha permitido plantear respuestas para superar las necesidades prioritarias del territorio, considerando a su vez las Estrategias y objetivos del Plan Sectorial, y las posibilidades de implementación de las instituciones del sector. Este mecanismo permitió que el nivel Central establezca compromisos que consideran pueden cumplir y que a su vez satisfacen las expectativas del territorio.

4.3 El Plan Maestro para el Desarrollo Agropecuario del Territorio

El Plan Maestro indica la Visión, las Estrategias propuestas, las acciones específicas a ejecutar y el orden propuesto para implementar las ejecutorias, ya sea en el Corto y Mediano plazo, y las estrategias y objetivos de Largo plazo.

Las Estrategias propuestas para el Desarrollo Agropecuario de Dajabón se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla 7: Las Estrategias Propuestas para el Desarrollo Agropecuario de Dajabón

Estrategia	Justificación	Acciones/Proyectos
Fortalecimiento Institucional	Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Se considera el paso inicial para lograr mejorar los servicios de apoyo a la producción. Se requiere fortalecer tanto a las instituciones gubernamentales del sector agropecuario como a las organizaciones de productores (Asociaciones, Cooperativas, Mesa Provincial Agropecuaria, etc.).	■ Establecer y hacer funcional el Consejo Provincial Agropecuario. ■ Fortalecer la Mesa provincial agropecuaria. ■ Promover la formación de Cooperativas de Servicios Agropecuarios y Fortalecer las Cooperativas existentes.
Seguridad Alimentaria.	Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Alto nivel de pobreza en la provincia. La reducción de las áreas plantadas y de los rendimientos de cultivos amenazan la seguridad alimentaria.	■ Fomento de Huertos familiares, escolares y comunitarios; ■ Fortalecer los servicios de apoyo a la producción (Asistencia Técnica, Semillas, financiamiento, etc).
Fortalecimiento de Servicios de Apoyo a la Producción	Es una estrategia del PES agropecuario. Es la principal demanda de los productores agropecuarios de pequeña y mediana escala.	■ Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial en la Provincia de Dajabón, propuesto para el SNIP.
Fomento de la Producción de Rubros prioritarios	Es una estrategia del PES agropecuario. Es una de las demandas prioritarias de los productores.	■ Fomento de la Ganadería, ampliando cobertura de programa MEGALECHE. ■ Proyecto de Fomento de Café, SNIP. ■ Fomento de áreas de cultivo de cacao.
Mejoramiento del Nivel Tecnológico	Condición necesaria para incrementar la productividad y rentabilidad. Existen técnicas que contribuyen a este propósito, pero no son conocidas por los productores de la provincia.	■ Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial. ■ Capacitaciones a técnicos y productores.
Diversificar la Producción Agropecuaria	Es una estrategia del PES agropecuario. Es una de las demandas prioritarias de los productores, quienes dicen solo conocen producir los cultivos tradicionales. Aprovechar la demanda de productos del mercado Haitiano, Aprovechar la variación de condiciones climáticas y suelos de la provincia.	■ Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial en la Provincia de Dajabón, propuesto para el SNIP. ■ Zonificación productiva. ■ Cambio de cultivos según adaptabilidad y rentabilidad; alternativa para áreas que presentan severas limitaciones para el uso actual (arroz); ■ Fomento de la producción de nuevos cultivos;
Fortalecimiento de las Cooperativas Agropecuarias	Es una estrategia del PES agropecuario, para contribuir a la prestación de servicios de asistencia técnica, financiamiento, venta de insumos, maquinarias, comercialización, etc.	■ Realización de Capacitaciones en Cooperativismo.
Mejoramiento de la Infraestructura de Apoyo a la producción	Es una estrategia del PES agropecuario; es una de las demandas de los productores. La producción y la comercialización dependen de la existencia de infraestructuras.	■ Mejoramiento de caminos. ■ Construcción de pequeños reservorios para almacenamiento de agua.

Generación de Empleos y a la Reducción de la Pobreza.	Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Requisito para reducir la migración del campo.	■ Resultado de impactos de los diferentes proyectos propuestos.
Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental de las Actividades Agropecuarias	Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Es un fin de desarrollo agropecuario. Sin medidas que garanticen la sostenibilidad se deterioran la sociedad y los recursos naturales.	■ Impacto en el largo plazo de Todas las acciones a ejecutar.

El gráfico siguiente muestra un esquema del Plan Maestro concebido para el Territorio de Dajabón, el cual indica las estrategias y las acciones a implementar en cada fase del proceso de desarrollo hasta lograr alcanzar las condiciones descritas en la Visión del sector al año 2030.

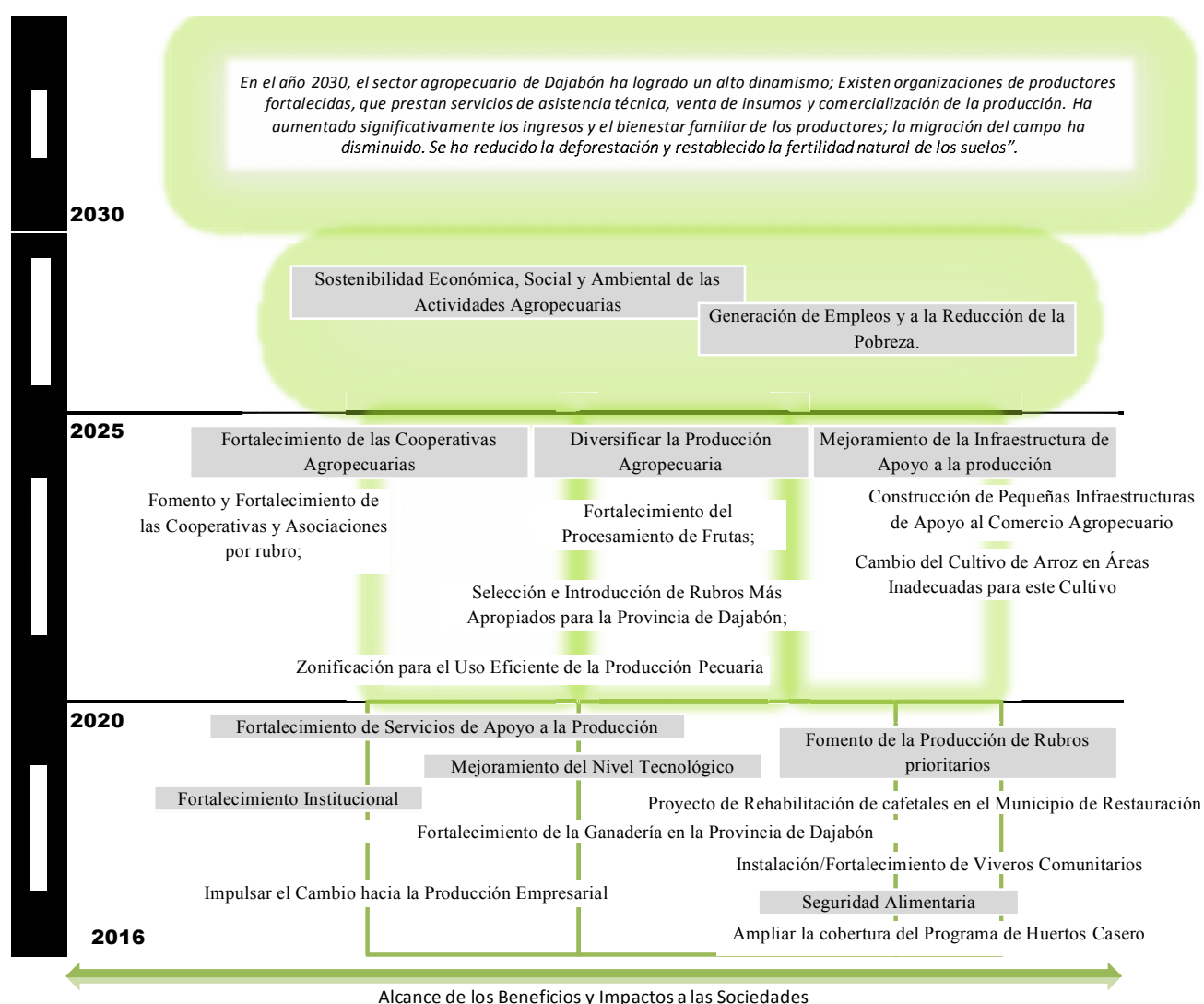


Figura 2: Esquema del Plan Maestro concebido para el Territorio de Dajabón

Las estrategias y Proyectos seleccionadas para el Corto Plazo son:

- Fortalecimiento Institucional, tanto del sector gubernamental como de las Organizaciones de productores;
- Seguridad Alimentaria;
- Fortalecimiento de los Servicios de Apoyo a la Producción;
- Fomento de la Producción de Rubros prioritarios: Ganadería, café, etc.
- Mejoramiento del Nivel Tecnológico

Las acciones/proyectos acordadas para implementar en el Corto Plazo (próximos 4 años) son:

- Proyecto de Rehabilitación de cafetales en el Municipio de Restauración; propone 9,000 tareas de cafetales, a ser financiado por SNIP.
- Fortalecimiento de la Ganadería en la Provincia de Dajabón; Propone ampliar la cobertura del Programa Megaleche en la provincia de Dajabón, principalmente el incremento del personal asignado para este programa en Dajabón.
- Impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial, a ser financiado por SNIP. Propone iniciar la implementación de una nueva metodología de asistencia técnica y capacitación mediante la instalación de Fincas-Escuela Modelo; las organizaciones de productores reciben acompañamiento gerencial para que funcionen como empresas que gestionan y proveen los servicios requeridos por sus miembros para lograr la rentabilidad y sostenibilidad en la actividad agropecuaria.
- Ampliar la cobertura del Programa de Huertos Caseros en la provincia de Dajabón.
- Instalación/Fortalecimiento de Viveros Comunitarios.

Las estrategias seleccionadas para el Mediano Plazo son:

- Diversificar la Producción Agropecuaria
- Fortalecimiento de las Cooperativas Agropecuarias
- Mejoramiento de la Infraestructura de Apoyo a la producción

Las acciones acordadas para ser implementado en el Mediano Plazo (próximos 5 a 9 años) son:

- Zonificación para el Uso Eficiente de la Producción Pecuaria;
- Selección e Introducción de Rubros Más Apropriados para la Provincia de Dajabón;
- Cambio del Cultivo de Arroz en Áreas Inadecuadas para este Cultivo;
- Fortalecimiento del Procesamiento de Frutas;
- Fomento y Fortalecimiento de las Cooperativas y Asociaciones por rubro;
- Construcción de Pequeñas Infraestructuras de Apoyo al Comercio Agropecuario.

Las estrategias seleccionadas para el Largo Plazo son:

- Generación de Empleos y a la Reducción de la Pobreza
- Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental de las Actividades Agropecuarias.

Las acciones para el largo plazo se definirán luego de evaluar los avances de las acciones de Corto y Mediano plazo y de definir nuevas prioridades, hasta alcanzar las condiciones definidas en la Visión del desarrollo agropecuario.

5. Plan de Acción de los Proyectos Priorizados para el Corto Plazo

Se consideran tres (3) posibles fuentes de recursos para financiar la ejecución de los proyectos y acciones priorizadas de corto plazo; las posibles fuentes son i) recursos provenientes del Plan Operativo Anual (POA) de las instituciones del sector agropecuario; ii) recursos de proyectos o programas existentes; y iii) recursos a ser asignados mediante la propuesta de Proyectos a ser financiados por el SNIP. El Plan de Acción tentativo para los proyectos a implementarse en el Corto Plazo se resume en el siguiente cuadro.

Tabla 8: Los Proyectos Posibles Priorizados para el Corto Plazo y su Plan de Acción

Proyectos Acordados	Objetivo	Ejecutor	Tiempos (inicio y final)	Metas (Área y Beneficiarios)
1. Fomento de Huertos Familiares en la provincia de Dajabón.	Contribuir a la Seguridad Alimentaria de la población.	Departamento Extensión, M.A; con el Programa Huertos Familiares.	2016 -(según programa)	A partir del año 2016, al menos 10 nuevas familias instalan Huertos en cada uno de los 5 municipios de la provincia
Situación Actual: El Ministerio de Agricultura tiene en ejecución el Programa de Huertos, el cual se ejecuta con recursos del POA de Agricultura; la unidad responsable de la ejecución de este programa es el Departamento de Extensión y Capacitación (DECA). Actualmente solo 17 familias de la provincia son beneficiarias del programa. El programa apoya el desarrollo de Huertos Familiares, Huertos Comunitarios y Huertos Escolares. El programa provee Asistencia Técnica, semillas y herramientas. Para ser beneficiado por este Programa, los interesados solo tienen que manifestar su interés en la oficina local del ministerio de agricultura.				
Acciones Pendientes: El DECA ha manifestado su decisión de facilitar la ampliación de la cobertura del Programa Huertos, para cumplir con el compromiso hecho en el marco de la planificación con el Proyecto DECADA. Se DECA propone coordinar con la Mesa Agropecuaria Local para explicar procedimiento e iniciar la implementación. Se sugiere que la Mesa Agropecuaria Local le dirija una solicitud o Expresión de Interés al vice ministro de Extensión y Capacitación para obtener el máximo nivel de apoyo del Programa.				
2. Mejoramiento de la Producción Ganadera	Incremento de Productividad e Ingresos Económicos.	Programa MEGALECHE, Dirección General de Ganadería.	2015 - (según programa)	El programa amplía su cobertura a 150 productores en 2016; 200 productores en 2017; abarcando los 5 municipios

Anexo 4: Plan Estratégico Territorial Agropecuario para la Provincia de Dajabón

Situación Actual: Actualmente el programa beneficia aproximadamente 100 productores en la provincia de Dajabón; el Programa tiene un innovador y efectivo sistema de prestación de servicios, pero, tiene muy limitada capacidad para responder a la gran demanda del territorio, debido principalmente a la falta de personal técnico; hay un solo técnico.				
Acciones Pendientes: Convocar a la Dirección General de Ganadería y hacerla participe de Plan Estratégico Territorial Agropecuario y confirmar la intención de participar. Gestión para aumentar el personal asignado al programa en Dajabón; decidir los responsables de realizar la gestión.				
3. Reposición Cafetalera en el municipio de Restauración	Rehabilitar 9,000 tareas de cafetales afectadas por la Roya.	CODOCAFE	2016 - 2019	9,000 tareas de cafetales en el municipio de Restauración
Situación Actual: Se elaboró el Perfil Básico del Proyecto para ser presentado a SNIP. El proyecto tiene como meta la reposición de 9,000 tareas de cafetales. El departamento de Planificación del MA ha hecho observaciones al Perfil de este Proyecto.				
Acciones Pendientes: Revisar las observaciones y Finalizar el Perfil Básico del Proyecto; Gestionar fuente de financiamiento.				
4. Fortalecimiento de la Capacidad Empresarial	Aumentar la Productividad y Rentabilidad de la Actividad Agropecuaria en la Provincia de Dajabón.	Departamento Extensión, M.A.	2016 - 2019	Al año 2019 se tiene al menos 1 Finca Escuela Modelo Demostrativa de cada rubro instalada en la provincia. 35 % de los productores conocen técnicas en Fincas Modelo. Al menos 50 % de Líderes de las organizaciones capacitados.
Situación Actual: Se elaboró el Perfil Básico del Proyecto para ser presentado a SNIP. Gestionar la fuente de financiamiento. Designar equipo de Seguimiento a la asignación del financiamiento.				
Acciones Pendientes: Revisar y Finalizar el Perfil Básico del Proyecto y gestionar fuente de financiamiento.				
5. Instalación de Viveros (Frutícolas o Musáceas) Comunitarios	Aumentar la Producción de Frutícolas o Musáceas con Sostenibilidad de en la Provincia de Dajabón.	Departamento Producción, M.A.	2016 - 2017	Al menos 1 vivero comunitario de Frutales en cada municipio funciona adecuadamente y provee plantas para satisfacer demanda
Situación Actual: El vivero fue instalado por el departamento de frutales del MA; Se está a la espera de que el territorio defina cual organización local se encargará de manejarlo, y se haga una solicitud formal al MA.				
Acciones Pendientes: Dar seguimiento en el departamento de Frutales del MA.				

6. Monitoreo y Evaluación del PET Agropecuario

6.1 Justificación de la Necesidad de Monitoreo

El plan de Monitoreo tiene como objetivo mantener informado a los tomadores de decisiones y a los beneficiarios del Plan sobre el avance de las ejecutorias. El adecuado Monitoreo es un proceso de aprendizaje para extraer lecciones que permitan ir mejorando la planificación y la implementación. El Monitoreo debe realizarse en todas las etapas de la cadena de creación de valor, desde la fase de planificación, implementación, la entrega de los resultados, la sostenibilidad de las acciones y los impactos.

6.2 Los Indicadores de Monitoreo

Se propone un listado de Indicadores para ser considerados en la realización del Monitoreo y Evaluación del PET agropecuario de Dajabón; en el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de los Indicadores; el listado completo se presenta en el “Anexo 4: Listado de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón”.

Tabla 9: Ejemplo de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón

Objetivo Especifico	Indicadores	Eje (del PES)	Fuente de Indicador	Línea Base	Meta
<u>Objetivo 1.1:</u> Reformar la Institucionalidad del Sector Agropec.	Consejo Provincial Agropec. Formado (CPA)	1	Informe del CNA	No existen Consejos Provincial Agropec.	En 2017 CPA funcionando
<u>Objetivo 1.4:</u> Fortalecimiento de las Relaciones Interinstitucionales	Las Instituciones del Sector Agropecuario Planifican e Implementan Acciones Conjuntas	1	Informes Dpto. Seguimiento y Evaluación MA	Casi nula Planificación interinstitucional	POA de cada año es consensuado en Mesa Agropec.
<u>Objetivo 1.5:</u> Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores (Capacitación y Organización)	Número de cursos sobre visión Empresarial impartidos a líderes de Asociaciones y Cooperativas	1	Informes Dpto. DECA		Al año 2030 X % de los líderes y Gerentes capacitados
<u>Objetivo 2.1:</u> Aumentar los Niveles de Competitividad del Subsector Agrícola	Aumento de rendimientos de principales cultivos.	2	Informes Dpto. Seguimiento y Evaluación MA	Rendimientos actuales de principales cultivos	Al año 2030 los Rendimientos han aumentado en X %
	Reducción en Costos de Producción de principales cultivos	2	Informes Dpto. Seguimiento y Evaluación MA	Actuales Costos de producción de principales cultivos	Al año 2030 los Rendimientos han aumentado en X %
<u>Objetivo 2.3:</u> Desarrollar los Servicios Financieros que Faciliten la Capitalización y Manejo de Riesgos de las Unidades de Producción Agropecuaria	% de Pequeños y Medianos Productores que obtienen financiamiento del sector Formal	2	Informes Dpto. de Organización Rural del MA		Al año 2030 X % de pequeños productores tienen asegurado acceso a financiamiento.

<u>Objetivo 3.2:</u> Fomento de la Producción Agrícola y Pecuaria	Numero de viveros instalados y funcionado	3	Informes Dpto. de Producción del MA	XX numero de viveros; funcionan deficientemente.	Al año 2018 hay xx numero de viveros produciendo Plántulas
--	---	---	-------------------------------------	--	--

6.3 La Línea Base y Metas:

Los datos estadísticos e informaciones disponibles en la actualidad no son suficientes ni tienen la calidad requerida para establecer una Línea Base como punto de partida para medir los impactos del Plan en el logro de las metas y objetivos. Además, no fue posible definir Metas a lograr con la implementación. Queda como tarea pendiente definir la Línea Base para cada proyecto de Corto plazo y sus respectivas Metas; Se sugiere mantener la estrecha coordinación interinstitucional entre MEPyD-DGDES y el departamento de planificación del Ministerio de Agricultura para levantar la línea base y establecer las metas que se pretende alcanzar con los proyectos propuestos en este plan.

Notas: Varias razones impidieron finalizar todos los detalles del PET provincial de Dajabón. Quedan pendientes los siguientes temas:

- 1) **Sobre los proyectos a implementar en el corto plazo:** i) Designar las personas responsable de enlace entre la Mesa Agropecuaria Central y la Mesa Local/Consejo Provincial de Desarrollo. Tendrían la función de mantener coordinaciones entre los niveles Central y Local para la implementación de las acciones acordadas y dar seguimiento a finalizar los detalles que faltan sobre los proyectos comprometidos y las gestiones para el inicio de implementación de las actividades, (coordinaciones con CODOCAFE, MEGALECHE, FRUTALES, DECA-Huertos, etc.).
- 2) **Sobre el Monitoreo y Evaluación:** Designar personal de coordinación, para hacer posible que las Mesas Técnicas Local y Central analicen el plan de Monitoreo para establecer la línea base, los Indicadores, las metas y la responsabilidad de levantar las informaciones; elaborar un plan de trabajo conjunto entre las mesas Central y Local. Es necesaria continuar una estrecha coordinación entre el ministerio de agricultura y el MEPyD-DGDES, para definir los Indicadores, Metas, Fuentes de los indicadores y responsables de levantar los Indicadores.

Anexos

Anexo 1: Imagen de la Condición de Deforestación en la Provincia de Dajabón

Anexo 2: Resultado del Grupo Técnico

Anexo 3: Proyectos Posibles Prioritarios con los Ejecutores Posibles

Anexo 4: Listado de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón

Guía Metodológica para la Aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública en el Sector Políticas Sociales

Versión Final / 14 diciembre 2015

1. Antecedentes.....	1
1-1. Situación Inicial de las Instituciones de Políticas Sociales.....	1
1-2. Instrumentos de la Política Social para el Seguimiento de los Objetivos del Milenio (ODM).....	1
2. Objetivo de la Guía Metodológica	2
2-1. Propósitos de la Guía Metodológica	2
2-2. Meta Específica e Indicadores	2
3. Marco Legal e Institucional (Según el Gabinete Social)	4
3.1. Marco Legal.....	4
4. Lineamientos de la Guía Metodológica.....	5
4.1 Formulación de proyectos basados en la Guía Metodológica.....	5
4.1.1 Mesas Centrales Para El Desarrollo Territorial.....	5
4.1.2 Mesas Locales Para El Desarrollo Territorial.....	5
4.1.3 Reunión Técnica De Planificación Mixta (Mesa Mixta).....	6
4.1.4 Priorización de los Proyectos de Inversión Pública	6
4.1.5 Planificación y Formulación de Proyectos de Inversión Pública	8
4.2 Ejecución de proyectos basados en La Guía Metodológica.....	10
5. Estructura de Implementación de la Guía Metodológica	12
6. Sostenibilidad y Seguimiento de la Estructura Metodológica en el Programa-13	14
6.1. Acciones Para Garantizar La Sostenibilidad	14
6.2. Acciones Para Garantizar El Seguimiento.....	14
7. Evaluación por Impactos	15
8. Indicadores e Impactos	18
8.1. Acceso y calidad de servicios indispensables.....	18
8.2. Acceso y Calidad de Servicios Municipales / Provinciales	19
8.3. Creación y fortalecimiento de capacidades técnicas para el desarrollo local	20
9. Conclusión	20

1. Antecedentes

1-1. Situación Inicial de las Instituciones de Políticas Sociales

A partir de los primeros meses del año 2013 y con el objetivo de que fueran atendidas las necesidades de infraestructura social y comunitaria de los diferentes municipios de la provincia de Dajabón, el proyecto DECADA empezó a vincularse con las instituciones cuya competencia está orientada a la ejecución de proyectos u obras de contenido social y comunitario, a las cuales les fueron presentadas las demandas generadas por las comunidades, sin embargo en este proceso pudimos encontrar una serie de debilidades:

- ✓ Debilidad institucional en la planificación y formulación de proyectos de Inversión Pública
- ✓ Poco o ningún nivel de coordinación y articulación intersectorial e interinstitucional
- ✓ Debilidad en el seguimiento y evaluación de los proyectos

Mediante la Implementación del Sistema Nacional de Planificación en Inversión Pública (SNPIP), ley 498-06, se estarán fortaleciendo las instituciones adscritas al GCPS en los procesos de coordinación y articulación entre las instituciones del mismo sector, aumentando además las capacidades de planificación y formulación de proyectos según las normas definidas por la DGIP, de modo que puedan optar por fondos del presupuesto nacional para el logro de sus propias metas institucionales. En este contexto el GCPS podría fortalecer su sector y generar resultados e impactos para las comunidades a través de la implementación de este sistema y que su producción pública sea coherente con las metas definidas por la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

Esto motivó al Proyecto de Desarrollo de Capacidades para la Eficiente Planificación y Gestión de Desarrollo Territorial de la Provincia de Dajabón (DECADA) de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) y el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), en coordinación con el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) y sus Instituciones Adscritas bajo el “Programa-13” a crear un instrumento denominado Guía Metodológica en el marco del SNPIP con el objetivo de enfocar las acciones para la reducción de la pobreza.

1-2. Instrumentos de la Política Social para el Seguimiento de los Objetivos del Milenio (ODM)

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS), está integrado por conjunto de instituciones cuyos objetivos en la lucha contra la pobreza están bien definidos, tal es el caso de las tres instituciones principales que lo componen:

Programa Progresando con Solidaridad – PROSOLI

El programa Progresando con Solidaridad iniciativa que unió los programas Progresando y Solidaridad, para otorgar los beneficios de ambos programas y alinear los compromisos de las familias para que su asistencia sea global y productiva en términos económicos y sociales.

Sistema Único de Beneficiarios – SIUBEN

El Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN), institución del Gobierno Dominicano, adscrita al Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, responsable de crear y administrar la base de datos de hogares

pobres de todo el país y el padrón de hogares elegibles, a fin de asegurar su acceso a los beneficios que ofrecen distintos programas sociales y/o al otorgamiento de los subsidios monetarios que entrega el Gobierno

Administradora de Subsidios Sociales – ADESS

La Administradora de Subsidios Sociales (ADESS), organismo adscrito al Poder Ejecutivo con autonomía técnica, administrativa y financiera, con autoridad de actuar como unificador de los pagos de los subsidios sociales focalizados otorgados por el Gobierno Dominicano en el marco de su Sistema de Protección Social. Asimismo, la ADESS es responsable de la administración y ejecución financiera de los subsidios sociales, la fiscalización y verificación de los contratos y/o convenios con los comercios y expendedores afiliados a los distintos programas sociales responsables de otorgar subsidios.

2. Objetivo de la Guía Metodológica

La Guía Metodológica es un instrumento diseñado para la implementación y aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) en el sector de Políticas Sociales que permitirá a las instituciones del **“programa-13”** (Desarrollo local e integral para la reducción de la pobreza) articular su producción con las metas de la planificación estratégica del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Sistema Nacional de Planificación en Inversión Pública (SNPIP) y su reglamento de aplicación, mediante la utilización de estructuras, herramientas, y metodologías que agregaran Valor a la producción institucional a través de la metodología del ciclo de mejora continua de la calidad “PDCA”.

2-1. Propósitos de la Guía Metodológica

- Fortalecimiento de la coordinación y articulación entre el GCPS y las instituciones adscritas agregando valor y evitando la duplicidad.
- Fortalecimiento de la interacción entre el GCPS, las instituciones adscritas (políticas sociales) y los territorios bajo la coordinación técnica y metodológica de la DGODT con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial.
- Fortalecimiento de las capacidades para la identificación, planificación de proyectos y manejo de los procesos de registro al SNIP, mejorando y ampliando su producción institucional con “Cadena de Valor” en la aplicación del SNPIP.

2-2. Meta Específica e Indicadores

Los índices de Calidad de Vida (ICV) del SIUBEN muestran en forma general los indicadores de pobreza multidimensional mediante valores en una escala 0 a 100 que resumen el grado de pobreza de cada hogar. Esta forma de medición de las informaciones suministradas es muy general y dificultan la focalización y la medición de las acciones de las instituciones del “Programa-13” para la reducción de la pobreza. Por tal razón hemos enfocado como meta general de las acciones de esta Guía Metodológica el satisfacer las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), atendiendo las diferentes variables de pobreza

de las comunidades (Para más detalles, Ver [“Anexo 1: Tabla de Referencia de las Variables de Pobreza del SIUBEN”](#)).

Tabla 1- Variables de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

VARIABLE	DEFINICION
Piso	% Hogares en vivienda con piso de tierra
Techo	% Hogares en vivienda con techo de materiales inadecuados
Pared	% Hogares en vivienda con paredes de materiales inadecuados
Gas	% Hogares que cocinan con carbón o leña
Agua Potable	% Hogares sin instalación agua potable
Sanitario	% Hogares sin servicio sanitario adecuado
Energía Eléctrica	% Hogares sin energía eléctrica
Recogida Basura	% Hogares sin servicio de recolección basura
Equipos	% Hogares con 2 ó menos equipos básicos (nevera, estufa, lavadora, TV)
Capital Humano	% Hogares con adultos/as de 18 a 64 años semi-analfabetos
Escolaridad	% Hogares con niños/as de 6 a 16 años que no asisten a la escuela
Vivienda	% Hogares que viven en barracón, casa en hilera, cuartería, parte atrás
Ampliación Vivienda	% Hogares con más de 3.5 personas por cuarto
Transporte	% Hogares sin medio de transporte privado (ni carro ni motocicleta)
Tics	% Hogares pobres sin acceso a TICs: ni teléfono fijo ni celular ni PC

Alcance de Área de Implementación de la Guía Metodológica

La Guía Metodológica para la reducción de la pobreza será de alcance nacional, ya que tanto el GCPS como la mayoría de las instituciones adscritas ejecutan proyectos sociales en toda la República Dominicana. Pero el área de implementación piloto sugerida serán las siete provincias que abarcan la Zona Fronteriza. (Para más detalles, Ver [“Anexo 2. Datos Geográficos de la Zona Fronteriza”](#)).

Para identificar claramente la meta general de la Guía Metodológica en cuanto a mejorar sustancialmente las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de la Zona Fronteriza, es necesario conocer la situación actual de dichas provincias de la República Dominicana:

Tabla 2- Porcentaje de Pobres según NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) en la Zona Fronteriza

Nombre del área geográfica	Total de Hogares	Hogares pobres	% Hogares pobres	% Pobres por NBI
Total País	2,671,979	1,080,089	40.4	73.6
MONTE CRISTI	34,676	21,250	61.3	71.7
DAJABON	18,265	9,837	53.9	70.8
SANTIAGO RODRIGUEZ	16,423	7,932	48.3	76.2
ELIAS PIÑA	15,590	12,976	83.2	89.8
INDEPENDENCIA	13,330	9,713	72.9	80.3
BAORUCO	24,493	18,254	74.5	81.6
PEDERNALES	7,251	5,412	74.6	83.4
PROMEDIO ZONA FRONTERIZA	18,575	12,196	67.0	79.1

(Fuente Atlas de Pobreza 2014)

La tabla anterior muestra el promedio nacional de NBI (73.6%), y el promedio de la zona fronteriza como zona más pobre del país es de (79.1), por lo que esta Guía Metodológica propone la meta específica de establecer el porcentaje de NBI en la zona fronteriza al promedio nacional **(73.6%)**, según los datos publicados por el censo 2010.

3. Marco Legal e Institucional (Según el Gabinete Social)

3.1. Marco Legal

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, fue creado bajo el **Decreto numero 1082-04**, en fecha tres (3) de septiembre del 2004, con el objeto de definir y coordinar la política social del Gobierno; articular los objetivos y coordinar las acciones de los programas sociales, eliminando la dispersión y superposición de funciones; promover la articulación de la oferta de servicios sociales públicos con la demanda social a nivel nacional; y realizar el seguimiento y evaluación de impacto de los programas sociales, Según lo refiere el **Artículo 3** de dicho decreto. Por su parte el **Artículo 9** identifica las instituciones que están adscritas directamente al gabinete social por su competencia y misión, en el “**programa-13**”, entre las cuales se encuentran:

- Dirección General de Desarrollo de la Comunidad (DGDC)
- Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF)
- Fondo y Promoción de Iniciativas Comunitarias (PRO COMUNIDAD)
- Comisión Presidencial de Apoyo al Desarrollo Barrial
- Dirección General de Comunidad Digna

El **Artículo 30** del reglamento de aplicación del **Decreto 1082-04**, especifica la escogencia de nueve (9) miembros representantes de las organizaciones y redes sociales que hagan vida en cada una de las regiones definidas por el Vice-Ministerio de Planificación, anteriormente llamado Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN).

El **Artículo 32** establece la conformación de nueve (9) consejos cuyos representantes serán propuestos por el Gabinete Social, las organizaciones y redes sociales que hagan vida en cada una de los municipios que conforman dichas provincias.

El **Artículo 33**, de igual manera establece la conformación de los Consejos Municipales, compuestos por nueve (9) miembros de organización y redes que convivan en cada municipio.

PARRAFO SEGUNDO: Aquellos municipios de alta densidad de población y cuyo ámbito territorial urbano incluya más de un barrio, podrán crear las Comisiones Barriales, las que estarán conformadas por representantes propuestos por las organizaciones civiles de base (juntas de vecinos, parroquias, etc.), hasta un máximo de nueve (9) miembros, que al igual que en los Consejos de los distintos niveles territoriales, serán ratificados por el Gabinete Social. Estas Comisiones Barriales serán los responsables de proponer las ternas para la conformación de los integrantes de los Consejos Municipales.

Los artículos referidos anteriormente ratifican la necesidad de la utilización de las unidades de planificación local, definidas por el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP).

4. Lineamientos de la Guía Metodológica

4.1 Formulación de proyectos basados en la Guía Metodológica

La Guía Metodológica permitirá identificar una serie de proyectos por medio de los cuales se atenderán necesidades puntuales de las comunidades, por lo cual será necesario la formulación de estos proyectos tomando en cuenta los instrumentos y/o herramientas generados para estos fines según el ciclo del SNPIP (Para más detalles, Ver “[Anexo 3. Propuesta del Ciclo del SNPIP basada en la Ley 498-06](#)”), como son las mesas técnicas.

4.1.1 Mesas Centrales Para El Desarrollo Territorial

Son un instrumento de coordinación y articulación entre instituciones gubernamentales del mismo sector y/o con el mismo objetivo, que desarrollan políticas, programas e iniciativas a favor de las comunidades. Estas tienen como objetivo, bajo la coordinación y apoyo técnico de MEPyD, revisar y/o ajustar el Plan Estratégico Sectorial y generar un Plan Estratégico Territorial que permita a las instituciones de un mismo sector coordinar acciones y optimizar sus recursos para dar respuesta a las necesidades identificadas por el territorio.

4.1.2 Mesas Locales Para El Desarrollo Territorial

Son un instrumento de planificación y coordinación de carácter Provincial que articula los Gobiernos Locales, la Sociedad Civil y el Sector Privado, buscando crear sinergias a través de la implementación de acciones coordinadas para satisfacer las necesidades del territorio reflejadas en los Planes de Desarrollo Territoriales (Municipales/ Provinciales/ Regionales)¹. Estas mesas creadas bajo la coordinación y apoyo metodológico de la DGODT funcionan bajo la dirección de las Alcaldías a través de las Oficinas Municipales de Planificación y Programación (OMPPs), y constituyen en sí mismas un instrumento del territorio de auto gestión que facilita las actividades de planificación entre el territorio y el gobierno central. Tanto el Gabinete Social como las instituciones ejecutoras, utilizan estructuras comunitarias y participativas a nivel local como plataforma de apoyo para la planeación y ejecución de los proyectos sociales, lo que facilita la implementación de la Guía Metodológica, siguiendo los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública descritos a continuación.

Consejos Municipales / Provinciales de Desarrollo (CMD/CPD)

Según la ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, los consejos de desarrollo son órganos de carácter consultivo en asuntos económicos y sociales a nivel del territorio y tienen como finalidad articular y canalizar las necesidades de los ciudadanos ante el Gobierno Central y el Gobierno Municipal.

“ARTÍCULO 14.- Capítulo III Los Consejos de Desarrollo estarán constituidos a nivel municipal, provincial y regional. Es la instancia de participación de los agentes económicos y sociales a nivel del territorio que tiene como función articular y canalizar demandas de los ciudadanos ante el gobierno central y el gobierno municipal. Participarán en la formulación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial según corresponda.”

¹ La DGODT tiene dentro de sus apuestas la conformación de los Consejos Municipales de Desarrollo (CMD) y los Planes Municipales de Desarrollo (PMD), para el fortalecimiento del desarrollo territorial. Aun no es posible la planificación en el nivel regional, ya que existe en el congreso una ley de regionalización pendiente de aprobación y el nivel provincial no tiene estructura de planificación y ejecución, por lo tanto solo podemos utilizar el nivel municipal.

Dado este marco legal, los consejos de desarrollo son las estructuras territoriales representativas de la sociedad civil organizada, avaladas por el sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). Por lo que deben ser la plataforma territorial local para la implementación del “Programa-13”, de esta Guía Metodológica y de cualquier otro programa, subprograma y/o proyecto para el desarrollo cohesionado del territorio. (Para más detalles, **Ver “Guía de Conformación de CMD (DGODT)”**).

Planes Municipales de Desarrollo (PMD)

Para la reducción de la pobreza de la zona fronteriza y de cualquier otra zona del país, es necesaria la identificación de las necesidades del territorio, este proceso debe ser llevado a cabo con la participación de toda la sociedad civil organizada, la cual presentará sus necesidades más sentidas a través de un documento llamado Plan de Desarrollo, el cual será la principal herramienta de planificación del territorio y la guía de los comunitarios para identificar el nivel de desarrollo que quieren alcanzar.

LA LEY 176-07: ARTÍCULO 122 establece que es de obligación de los ayuntamientos elaborar Planes Municipales de Desarrollo, Lo que también es ratificado por el Artículo 45 de la Ley 498-06. “El Plan Municipal de Desarrollo (PMD): establece la dirección estratégica y el compromiso del ayuntamiento con los ciudadanos durante una gestión de gobierno (4 años), especificando qué se propone lograr y cómo va a gestionar los recursos, para avanzar hacia la visión estratégica de desarrollo consensuada con los actores sociales del municipio. El PMD se centra en aquellas acciones que son prioritarias para el desarrollo de todo el territorio municipal, incluyendo su área urbana y área rural.

Estos planes son las herramientas territoriales por excelencia para promover y gestionar el desarrollo de las comunidades antes las diferentes entidades locales, naciones e internacionales, cuyo soporte legal es el sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). Convirtiéndose de esta manera en un instrumento de planificación necesario en la implementación de esta Guía Metodológica bajo el “Programa-13”, y de cualquier otro programa, subprograma y/o proyecto para el desarrollo cohesionado del territorio. (Para más detalles, **Ver “Guía de Conformación de PMD (DGODT)”**).

4.1.3 Reunión Técnica De Planificación Mixta (Mesa Mixta)

Es un espacio de coordinación entre el territorio y las sectoriales del Gobierno Central, que permite compartir las Estrategias, la Visión Sectorial y los Planes de Desarrollo Territoriales, priorizando las necesidades locales y acordando entre los actores un plan de trabajo de corto, mediano y largo plazo. Dando prioridad a aquellos proyectos de corto plazo cuyos resultados deberán lograr el alcance de las metas ajustadas en el Plan Estratégico Territorial desarrollado por la Mesa Central con los Planes de Desarrollo Territoriales.

4.1.4 Priorización de los Proyectos de Inversión Pública

Los territorios a ser priorizados para la ejecución de la Guía Metodológica deben ser escogidos según una serie de criterios, los cuales tendrán un valor numérico, de manera que los municipios y/o provincias que alcance la mayor puntuación serán atendidos primero. A continuación se muestra una matriz que proporcionara los datos necesarios para hacer la priorización.

Tabla 3- Matriz de Priorización de Territorios a Intervenir

PROVINCIAS	Consejo Municipal *1	Plan Municipal *2	Porcentaje por NBI *3	Principal Causa de Pobreza *4	Priorización por plan de Gobierno *5
MONTE CRISTI	2 / 6	2 / 6	71.7	Por lo general la media está satisfecha, excepto las necesidades sanitaria	Alta Prioridad
DAJABON	5/5	5/5	70.8	Por lo general la media está satisfecha, excepto las necesidades Mun. Restauración	Media Prioridad
SANTIAGO RODRIGUEZ	- / 3	- / 3	76.2	Necesidades de Agua y Energía menos satisfechas	Media Prioridad
ELIAS PIÑA	- / 6	- / 6	89.8	Casi todas las necesidades más insatisfechas comparando con otras provincias	Alta Prioridad
INDEPENDENCIA	- / 6	- / 6	80.3	En Promedio Necesidades Insatisfechas, mas en los Mun. Descubierta y Postre Rio	Alta Prioridad
BAORUCO	- / 5	- / 5	81.6	En Promedio Necesidades Insatisfechas en todas las variables	Alta Prioridad
PEDERNALES	- / 2	- / 2	83.4	Por lo general la media está satisfecha, excepto las necesidades Mun. Pedernales	Alta Prioridad

***1 Consejos de Desarrollo:** Las provincias o municipios poseen CMDs o No, o si están en proceso.

***2 Planes de Desarrollo Municipales/Provinciales:** Las provincias/municipios poseen PMDs o No, o si están en proceso.

***3 Porcentaje de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI):** Porcentaje de NBI de las provincias/municipios, en donde el mayor porcentaje indicará mayor nivel de pobreza general

***4 Principal Causa de Pobreza:** principal causa de pobreza de la provincia y/o municipio según se haya determinado a través de las variables de NBI. Las Causas de Pobreza se han definido según el análisis de los Datos Estadísticos de Pobreza (2014). (Para más detalles, [Ver "Anexo 4. Análisis de los Datos Estadísticos de Pobreza"](#)).

***5 Priorización por plan de Gobierno:** El Interés Institucional, El Interés Según el Plan de Gobierno, Factibilidad del territorio:

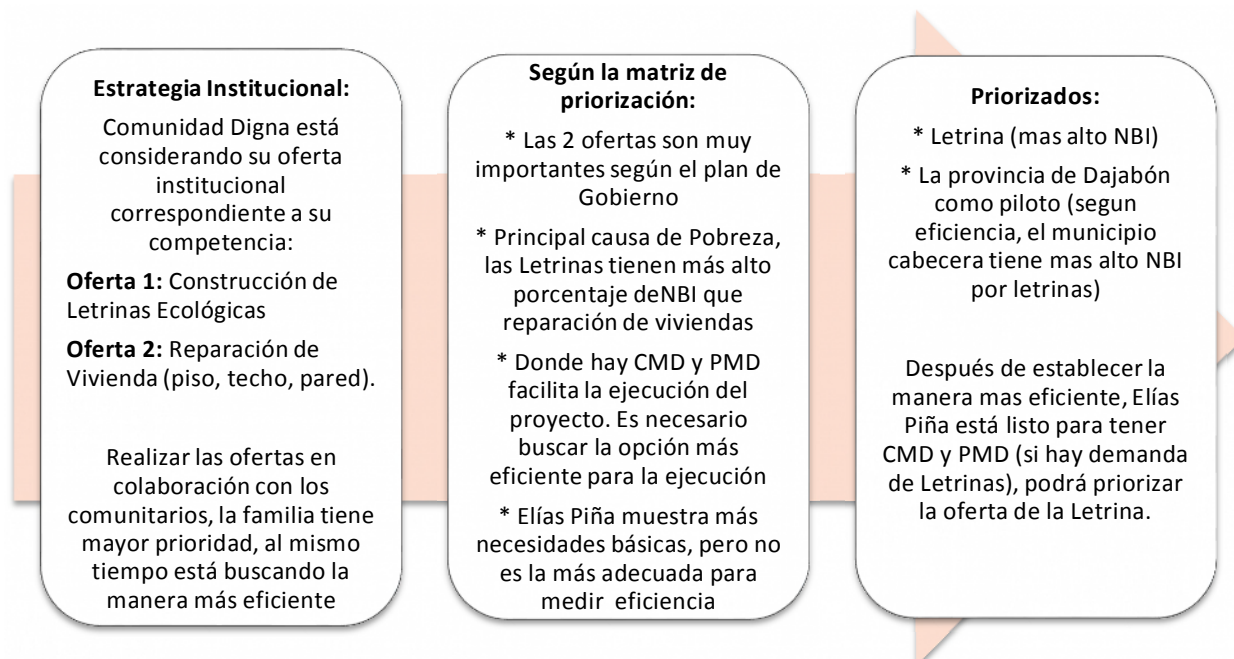


Figura 1- Caso de Ejemplo de Metodología de Priorización para Comunidad Digna

En conclusión este método permite identificar prioridades no solo por el interés institucional, nivel de pobreza, sino también la viabilidad y la eficiencia en la ejecución de los proyectos que atenderían las necesidades de las comunidades.

4.1.5 Planificación y Formulación de Proyectos de Inversión Pública

El Ministerio de Hacienda es el órgano rector del Sistema de Administración Financiera del Estado, al cual pertenece el Subsistema de Presupuesto y le corresponde dictar las Normas Técnicas para la formulación y discusión del anteproyecto de presupuesto. No obstante, es atribución legal del MEPLYD, a través de la DGIP, entregar los insumos para la elaboración del presupuesto de inversión pública. **En ese orden, solo los proyectos de inversión que cuenten con opinión de aprobación en el SNIP y que se encuentren priorizados en el plan nacional de inversión pública, son los que las instituciones pueden considerar en su anteproyecto de presupuesto anual.**

En caso específico de Programa-13 del GCPS, la elaboración de su presupuesto está regulada por la estructura programática definida por DIGEPRES, por lo que las instituciones deben consultar sus techos con la institución cabeza de sector para elaborar su presupuesto de inversión.

Una vez conocidos los techos y habiendo hecho la priorización de la inversión pública en la institución, se determina la identificación de los proyectos. La identificación es el primer estudio que el técnico de la unidad ejecutora debe realizar, a través del cual se valora la magnitud del problema o necesidad identificada y se hace la propuesta de las posibles soluciones que pueden contribuir a resolver la problemática planteada.

Variables de Identificación de Proyectos

1. Introducción
2. Antecedentes o situación que da origen al Proyecto
3. Problema Central
4. Opciones de solución y selección del Proyecto
5. Objetivos del Proyecto
6. Justificación
7. Objetivos del Proyecto en el Marco de la END
8. Área de influencia y ubicación del Proyecto
9. Recursos disponibles y posibles
10. Costos y Financiación del Proyecto

(Para más detalles, Ver "[Anexo 5. Contenidos de la identificación de los Proyectos en las Normas Técnicas](#)".)

Normas Técnicas

Las normas técnicas son un instructivo para la planificación y formulación de proyectos de inversión pública, que deben ser observados por cada una de las instituciones que formulan proyectos para ser ejecutados en el territorio de la república dominicana. Por lo que los proyectos identificados y formulados mediante La Guía Metodológica deberán seguir cuidadosamente estas normas para poder optar por financiamiento tan nacional como internacional, según se muestra en siguiente marco legal (Para más detalles, **Ver “Normas Técnicas de Inversión Pública”**):

EL DECRETO NO. 493-07 asigna al Ministerio de Economía, como Órgano Rector del Sistema, la responsabilidad de poner en funcionamiento el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que tiene como uno de sus componentes la elaboración de las Normas Técnicas, instructivos, procedimientos y Guía Metodológica General, que deben seguir las instituciones que son cabeza de sector y demás instituciones formuladoras al momento de presentar sus proyectos de inversión.

Mediante la Resolución No. 01-2010 del 18 de junio del 2010 se establece que:

Artículo 1, PARRAFO 1: La Dirección General de Inversión Pública (DGIP) no tramitará ningún proyecto de inversión para su inclusión en el SNIP que no cumpla con la norma y procedimiento mencionada en el artículo anterior.

Artículo 2: Dicha norma deberá ser utilizada por las Instituciones del Sector Público, en materia de formulación y presentación de proyectos para su inclusión en el Plan de Inversión Pública.

Artículo 5: Quedan sujetos a estas disposiciones los organismos del Sector Público que integran las instituciones siguientes: El Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras, las Instituciones Públicas de la Seguridad Social, las Empresas Públicas no Financieras, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas Financieras, las Empresas Públicas Financieras y los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional.

Los proyectos formulados bajo la Guía Metodológica deberán cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), en lo referente a las normas y reglamentos para la formulación de la documentación de los proyectos a ser presentados al SNIP para su aprobación.

El Ministerio de Hacienda, deberá asignar recursos del presupuesto únicamente a los proyectos de inversión que tengan Código SNIP y cuenten con opinión de aprobación por parte del SNIP.

LA LEY 01-12; sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo, tiene un ámbito de aplicación para el sector público central y local. Es el marco de referencia para la formulación de los instrumentos de la planificación y presupuesto que permitan el diseño y ejecución de las políticas públicas necesarias para lograr los objetivos y metas de una visión-país a mediano y largo plazo.

Para lograr tales fines, la END 2030, establece la planificación estratégica a nivel institucional, sectorial y territorial, de manera que las mismas “guarden la necesaria articulación y coherencia entre sí y con los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP), con la finalidad de elevar su eficacia”.

De manera puntual, el artículo 94 del Reglamento de Aplicación de la ley No. 498-06, sobre Planificación e Inversión pública, dispone que los ayuntamientos deban elaborar planes municipales de inversión pública estratégica, que les permita priorizar sus acciones y presupuestarlas oportunamente.

En tal sentido los proyectos bajo la Guía Metodológica formulados por las instituciones adscritas al Gabinete Social como parte del “Programa-13”, deberán contar con la aprobación de Sistema Nacional de Inversión Pública “Código SNIP”, para poder optar por presupuesto para su ejecución.

4.2 Ejecución de proyectos basados en La Guía Metodológica

Para la ejecución de los proyectos identificados mediante la Guía Metodológica dentro del Ciclo de ejecución del SNIP, utilizaremos El ciclo de PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).



Plan (Planificar): Se establecen las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar:

1. Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
2. Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
3. Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.

Do (Hacer): Se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes procesos:

1. Monitorear
2. Administración Financiera
3. Ejecución del Proyecto
4. Uso de los Recursos

Check (Verificar): Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

1. Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

Act (Actuar): En esta Etapa se implementan los resultados del estudio de caso en base a las correcciones y/o modificaciones identificadas como necesarias para mejorar el ciclo.

1. Con base en las conclusiones del paso anterior elegir una opción:
 - Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
 - Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
 - Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
2. Documentar el proceso y ofrecer una realimentación para la mejora en la fase de planificación.

Metodología de Aplicación del Ciclo de DEMING

Etapas - 1. PLANIFICAR (PLAN): Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

1. Definir el objetivo: Se deben fijar y definir claramente los límites del proyecto: ¿Qué vamos a hacer?, ¿Por qué lo vamos a hacer?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Hasta dónde queremos llegar?.
2. Recopilar los datos: Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas?, ¿Quiénes están involucrados en el asunto?, ¿Qué datos son necesarios?, ¿Cómo los obtenemos?, ¿Dónde los buscamos?, ¿Qué vamos a medir y con qué?, ¿A quién vamos a consultar?
3. Elaborar el diagnóstico: Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué?. Ahora reunimos las condiciones de elegir un Plan de Acción.
4. Elaborar pronósticos: Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios?, ¿Debemos hacer pruebas previas?, ¿Debemos consultar a especialistas?, ¿Es necesario definir las situaciones especiales?. Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor.
5. Planificar los cambios: Se deben decidir, especificar y planificar las acciones y los cambios a implementar: ¿Qué se hará?, ¿Dónde se hará?, ¿Quiénes lo harán?, ¿Cuándo lo harán?, ¿Con qué lo harán?, ¿Cuánto costará?.

Etapas - 2. HACER (DO): A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

Etapas - 3. CHEQUEAR (CHECK): Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Es decir observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo previsto.

Etapas - 4. ACTUAR (ACTION): Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del beneficio que hemos obtenido, "saber hacer": ¿Qué aprendimos?, ¿Dónde más podemos aplicarlo?, ¿Cómo lo aplicaremos a gran escala?, ¿De qué manera puede ser estandarizado?, ¿Cómo mantendremos la mejora lograda?, ¿Cómo lo extendemos a otros casos o áreas?.

Al finalizar el ciclo y tomando en cuenta que es un proceso "de mejora continua", debemos pensar que existe un "objetivo superior" (Erradicación de la Pobreza, o bien "Satisfacción de las Necesidades Básicas"), al cual nos podemos acercar cada vez más, pero sin alcanzarlo plenamente (en un 100 %). En este caso, podemos pensar que el ciclo PDCA se transforma en una espiral de mejora. En este punto será necesario repetir el Paso 1, pero en una nueva dimensión o estado debido a la mejora realizada y allí iniciar un nuevo ciclo de mejora continua de la calidad. Es decir; una vez estabilizado el proceso en la nueva condición lograda por una mejora concretizada, proponer una nuevo ciclo PDCA para subir otro nivel en la búsqueda de la óptima calidad.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten una mejora integral de los resultados de los proyectos, mejorando continuamente la calidad en los resultados de los objetivos planteados. Por tanto si los resultados obtenidos al final del ciclo del proyecto “Actuar” no son satisfactorios según la evaluación del GCPS, las instituciones podrían ser sometidas a un proceso de evaluación y análisis técnico por el GCPS que definiría el nivel de eficiencia de estas y revelaría la necesidad de fortalecimiento de dichas instituciones.

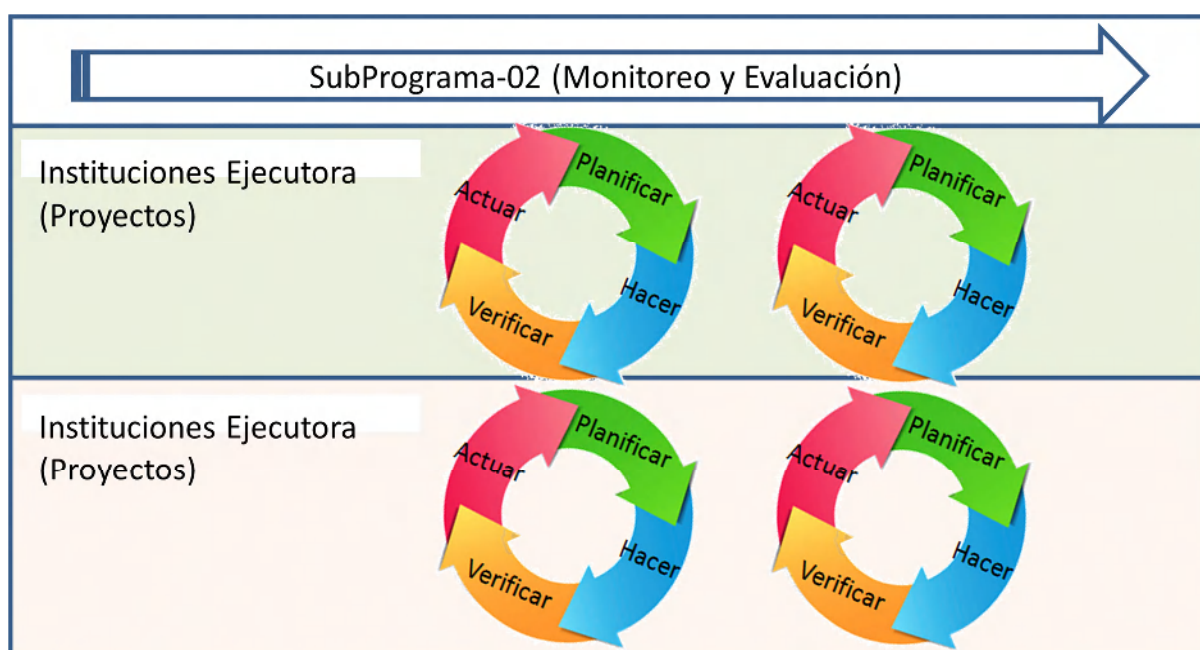


Figura 2- Monitoreo y Evaluación de la Guía Metodológica en el Programa-13 del GCPS

5. Estructura de Implementación de la Guía Metodológica

Actores Involucrados se presentan en la siguiente figura.

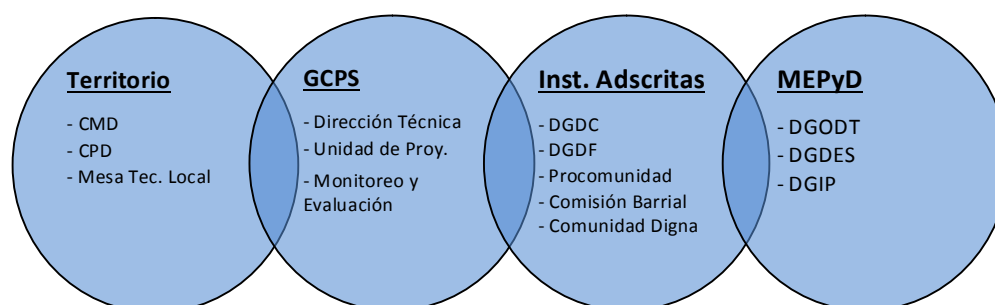


Figura 3- Actores Involucrados por Implementación de la Guía Metodológica

La asignación de los roles de los actores involucrados en la implementación y seguimiento de la Guía Metodológica será como sigue:

Anexo 5: Estrategia metodologica GCPS

Gabinete Social:

- Dirección Ejecutiva
- Coordinador de proyectos
- Coordinador Financiero
- Coordinador Operativo (Dirección, Control, Seguimiento)

MEPyD:

- Enc. Seguimiento
- Enc. Consejos de Desarrollo y PMDs
- Enc. Mesas Técnicas
- Enc. Asistencia técnica para la formulación de proyectos y asignación de código SNIP

Ejecutoras:

- Depto. Planificación (Identificación, Formulación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos)
- Depto. de Ingeniería (Identificación y Formulación de Proyectos)
- Depto. Financiero

La siguiente tabla muestra el rol de cada uno de los actores, en cada uno de los procesos que intervienen en la Guía Metodológica;

Tabla 4- Procesos del Nivel Territorial y Central / Gubernamental por Sector Política Social

Procesos	Territorio (Municipal / Provincial / Regional)	MEPyD (DGDES / DGIP / DGODT)	Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS)	Instituciones Ejecutoras* "Programa-13"
1.- Conformación de Consejos Municipales de Desarrollo y sus PMDs	Convocatoria sociedad civil	DGODT, apoya creación CMD		
2.- Conformación de la Mesa Técnica Central para acordar lineamiento institucional			Coordinación creación /mostrar lineamientos	Acordar lineamiento
3.- Creación/Revisión del Plan Estratégico Institucional de Gabinete Social y su Dependencias			Coordinación	Revisar/ Presentar Plan
4.- Conformación de la Mesa Técnica Territorial (Sesión para compartir y acordar la Guía Metodológica)	Apoyo / Convocatoria	Apoyo / Metodología	Coordinación/ Logística	Apoyo/ Presentación
5.- Diagnóstico conjunto a identificar proyectos mediante la Guía Metodológica	Levantamiento de insumos			Coordinación/ Levantamiento de insumos
6.- Conformación de la Mesa Técnica Territorial (Sesión para identificar el proyecto según el plan estratégico y sus PMDs)	Formulación Ideas de Proyectos	Apoyo / Metodología		
7.- Conformación de la Mesa Técnica Territorial (Sesión para identificar el proyecto mediante del programa y sus PMDs)				Revisión/ Acuerdo/ Selección
8.- Elaboración y Revisión de Identificación del Proyecto y Perfil del proyecto.			Elaboración, Revisión y Aprobación	Elaboración y Revisión
9.- Revisión y Aprobación de los proyectos por la Presidencia y la DGIP		Revisión y Aprobación	Envío a MEPyD	
10- Implementación y Monitoreo de los proyectos aprobados				Ejecución y Monitoreo
11.- Implementación y Monitoreo de la Guía Metodológica			Implementación evaluación por impactos	Presentar Informes Físicos y Financieros

* DGDF, DGDC, Procomunidad, Desarrollo Barrial, Comunidad Digna

6. Sostenibilidad y Seguimiento de la Estructura Metodológica en el Programa-13

6.1. Acciones Para Garantizar La Sostenibilidad

Reposición y Mantenimiento

Las acciones que se realicen en el marco de la presente iniciativa de inversión social dirigida a la reducción de la pobreza en la Zona Fronteriza, tienen como premisa garantizar la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo de los proyectos a ser ejecutados, por lo que desde el principio tendrá una amplia participación de la comunidad, y contara con el compromiso de todos los beneficiarios.

En tal sentido, para garantizar la durabilidad y sostenibilidad de los proyectos ejecutados, se suscribirá un compromiso firmado con la comunidad directamente beneficiaria que permitirá vigilar el buen uso, la preservación, y el buen funcionamiento, a través del **Comité de Reposición y Mantenimiento**, el cual estará constituido por 7 a 9 personas, según el proyecto; así mismo se establecerá el compromiso de crear el **Fondo Inicial de Reposición y Mantenimiento**, conforme a recursos identificados por el Programa y de los beneficiarios directos.

El Fondo Inicial de Reposición y Mantenimiento: Una vez se inicie el proyecto, tendría un aporte inicial de contrapartida de parte de la comunidad directamente beneficiaria y un aporte del organismo financiador, el cual se identificara en el cuadro de Financiación de los Proyectos.

Capacitación Comunitaria

Durante el desarrollo de los proyectos e instalación de los mismos, se llevara a cabo un proceso intensivo de capacitación con equidad de género a los beneficiarios, a las organizaciones participantes y a las nuevas que se creen, con la finalidad de garantizar primero la participación de la comunidad, el reforzamiento de sus organizaciones, la vigilancia en la ejecución del proyecto, su sostenibilidad en el corto y mediano plazo, y la creación de conciencia en la población sobre los cambios climáticos, su repercusión y las medidas a adoptar en los casos extremos. Los temas que se abordaran en el proceso de capacitación serán los siguientes:

- ✓ Uso y mantenimiento de la instalaciones de la obra y de los equipos suministrados.
- ✓ Capacitación Social y Comunitaria
- ✓ Medio Ambiente, Cambios Climáticos y Medidas de prevención.

6.2. Acciones Para Garantizar El Seguimiento

El seguimiento a las distintas etapas de la Guía Metodológica y de los Proyectos en el proceso de Planificación, Ejecución y Finalización, se realizara mediante acompañamiento directo de cada etapa y procesos, monitoreo constante, informes de avance de las etapas, informe pre-final y final, así como la Evaluación orientada al proceso de diseño (ex ante), a los procesos (concurrente) o a los productos, y al impacto y efectos (ex post). Todo esto, con el objetivo de verificar, en lo más posible in situ, el estado físico, de mantenimiento y funcionalidad de los proyectos, al manejo del medio ambiente, el financiamiento de la obra, así como el involucramiento de los usuarios en su sostenibilidad, a fin de medir el impacto social y económico del Programa-13 en el nivel local y municipal, a la luz de los indicadores de objetivos, logros y resultados, identificados en la presente Guía. El seguimiento y las

evaluaciones planteadas en el presente marco deberán satisfacer las expectativas esperadas, a la vez de convertirse en una herramienta progresiva y de forjadores de estructuras permanente, extensiva a todos los proyectos del Programa-13, de modo que permita potencializar los objetivos de la instituciones involucradas y del financiamiento tanto nacional como internacional, para que los proyectos sociales cumplan su rol de funcionales y sostenibles.

7. Evaluación por Impactos

Tradicionalmente los proyectos son evaluados en su ejecución presupuestaria y física, sin medir el impacto que estos pudieran tener sobre los beneficiarios. Por tal razón es muy importante identificar cual es la metodología más adecuada para hacer una evaluación c (Antes - Después) por impactos, ya que este diseño permite comparar la situación inicial de la población objetivo contra la situación final es decir la relación causa-efecto entre el proyecto y sus resultados.

Para una correcta medición Pre-Post (Antes - después) de los impactos de estos proyectos en el territorio, se deberán considerar los impactos **Institucionales, Sociales, Económicos y Medioambientales** como parte del proceso sistémico e integral, que considera tanto los factores endógenos como los factores exógenos relacionados con el desarrollo del territorio. Estos cuatro (4) impactos se corresponden con los cuatro (4) Ejes de la END, por tanto la evaluación de estos impactos permitirá a su vez reconocer el cumplimiento de las metas de la END.

Tabla 5- Ejes de la Estrategia Nacional de Desarrollo

Eje1.	Un Estado con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica
Eje2.	Una sociedad cohesionada, con igualdad de oportunidades y bajos niveles pobreza y desigualdad
Eje3.	Una economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido con empleo decente, y se inserta de forma competitiva en la economía global
Eje3.	Un manejo sostenible del medioambiente y una adecuada adaptación al cambio climático

Esta Guía Metodológica se enfocara en la integración y articulación de los cuatro impactos del enfoque territorial, ya que la pobreza no puede ser atendida enfocando áreas particulares, sino que tantos las políticas públicas como los proyectos deben tener un enfoque integral y cohesionado para lograr las metas de la END y reducir y/o erradicar la pobreza.

Tabla 6- Impactos y sus Variables para la evaluación del Desarrollo Territorial

Social: Fortalecimiento de las capacidades humanas del territorio y mejoramiento de las infraestructuras del hogar y de la comunidad. ✓ Aumento de la Calidad de vida. ✓ Aumento de las capacidades locales para Formulación y seguimiento de Proyectos de Inversión Pública ✓ Autogestión de recursos Económicos	Institucional: Fortalecimiento de las instituciones a nivel local, en los temas de Coordinación, planificación, monitoreo y evaluación. Además del fortalecimiento de las relaciones Gobierno Central-Gobierno Local. ✓ Coordinación y Planificación interinstitucional, ✓ Fortalecimiento Institucional,
Económico: Mejoramiento de la satisfacción de las necesidades básicas de las familias y aumento de su calidad de vida. ✓ Mejoramiento de nivel de ingresos por familia ✓ Mejoramiento del nivel de escolaridad. ✓ Mejoramiento de la satisfacción de necesidades básicas	Medioambiental: Mitigación de los impactos negativos al medioambiente y aprovechamiento de los recursos naturales. ✓ Medición y reducción de efectos perjudiciales al medio ambiente. ✓ Aprovechamiento y reutilización de recursos medioambientales

Con la implementación de esta metodología de evaluación el GCPS podrá valorizar los resultados de los proyectos a través de la identificación de los niveles de satisfacción de los comunitarios y el aumento de su calidad de vida, según se refiere en la tabla anterior.

SOCIAL: El objetivo es que las comunidades seleccionadas para ser atendidas participen de todas las etapas del proceso de implementación de la política. Para ello se establecerán mecanismos de participación, concertación, información y comunicación, a través de los Consejos de Desarrollo Municipales/Provinciales, que faciliten la apropiación ciudadana de la intervención. El objetivo es capacitar a las comunidades (Sociedad Civil, Organizaciones Comunitarias, Líderes Territoriales y ONG's) en el análisis y la formulación de respuestas a los problemas locales. A eso se llega mediante acciones de formación, capacitación, asistencia técnica, difusión y ejecución de proyectos, pero también, y fundamentalmente, a través de espacios de diálogo (Mesas Locales para el Desarrollo), en los que se intercambian conocimientos e intereses en un marco de relaciones de confianza. Posteriormente, se priorizaran las acciones destinadas a la población de mayor vulnerabilidad social y económica.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Deserción escolar promedio:** Porcentaje de alumnos que han abandonado la escuela por tener que dedicarse a alguna actividad laboral
- **Porcentaje de hogares con estándar básico de la comunidad:** Aumento de la calidad de la vivienda, basada en la calidad de los materiales y artículos y en la adquisición de servicios indispensables según el promedio de los hogares de la comunidad.
- **Conciencia Bienestar comunitario:** Aumento de actividades culturales /deportivas, servicios sociales, etc.
- **Porcentaje de cobertura de Energía Eléctrica y Agua comunitaria:** (servicios básicos en los hogares de la comunidad)

INSTITUCIONAL: La Guía Metodológica bajo la dirección del Gabinete Social, tienen la capacidad de coordinar integralmente las acciones de todas las dependencias y/o actores involucrados; **Primero en el Nivel Local**, donde en un Municipio/Provincia de una determinada región se promoverán alianzas con: El sector privado, las ONGs, los organismos internacionales y con las organizaciones comunitarias. **Segundo en el Nivel Gubernamental**, donde se concertaran alianzas con todas las instituciones del gobierno central y organismos de cooperación internacional en el marco de sus competencias institucionales, articulando entre ambos niveles para el logro de objetivos específicos en un mismo espacio geográfico-espacial.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Servicios comunitarios:** Aumento de servicios públicos; municipales, de salud, educación, etc.
- **Cobertura de Beneficiarios por servicios comunitarios:** Numero de personas beneficiarias de los servicios públicos.
- **Tiempo de respuesta a las necesidades servicios comunitarios:** Capacidad de atender las demandas territoriales en el corto, mediano y largo plazo.

ECONOMICO: Comprende la puesta en ejecución de varias estrategias de Desarrollo Económico Local Endógeno, mediante la activación, motivación y dinamización de las capacidades emprendedoras locales, que permitirían la generación de nuevas actividades productivas, la creación de nuevos empleos, el dinamismo de las actividades comerciales y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Dentro de este componente impulsaremos los Proyectos de: Fomento a las PyMES y MIPyMES, Energía Renovable, Marca Territorial, Negocio Internacional, entre otros.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Reducción de Gastos Médicos:** La satisfacción de las necesidades básicas y reducirían las enfermedades y por ende los gastos en médicos y medicinas.
- **Vida útil de los artículos del hogar:** El aumento en la calidad de los materiales de las viviendas proporcionarían más larga duración a los artículos del hogar, disminuyendo el deterioro por efectos naturales.
- **Plazas de Negocios:** incorporación de nuevas infraestructuras deportivas, recreativas, educativas y culturales, crearían nuevas plazas de negocios que a su vez generarían nuevos empleos y contribuirían al aumento de los ingresos de los hogares).
- **Calidad de la Alimentación:** El aumento de los ingresos en los hogares y la reducción en los gastos podría contribuir a mejorar la alimentación de las familias.

MEDIOAMBIENTAL: En esta etapa es necesario identificar y evaluar los impactos ambientales que pueden generar las actividades propuestas en cada fase de los proyectos; sean estas probables o no, positivas o negativas, directas o indirectas, reversibles o irreversibles, locales o regionales, temporales, permanentes o periódicas. Dependiendo de la naturaleza y características de cada caso en particular, se debe estimar la magnitud de los impactos (poco significativa, baja, moderada o significativa). En estos

proyectos, se deben cuantificar los impactos cada vez que sea posible; por ejemplo, la cantidad de suelo que se puede perder, el grado de erosión que pueda tener lugar o el número de especies forestales que corren el riesgo de desaparecer del área del proyecto.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Deforestación:** Reducción de la utilización de madera en los hogares
- **Erosión de los Suelos:** Disminución en la deforestación y utilización de recursos naturales
- **Contaminación:** Reducción debido a construcción de infraestructuras sanitarias y al tratamiento de los desechos

8. Indicadores e Impactos

En la Guía Metodológica se han identificado una serie de objetivos específicos, orientados a la satisfacción de las necesidades básicas de la población de las provincias de la zona fronteriza. A continuación se muestra los objetivos específicos según cuatro los (4) impactos definidos anteriormente:

8.1. Acceso y calidad de servicios indispensables

Resultados Esperados	Indicador	Aspecto Social	Aspecto Institucional	Aspecto Económico	Aspecto M. Ambiental
Aumento de la cobertura Fuente de Agua	- Numero de Viviendas con acceso a agua servida - Numero de Beneficiarios - Numero de Viviendas con acceso a agua servida - Numero de parcelas con acceso a agua para riego	- Mejoramiento del nivel de satisfacción - Mejoramiento de los Niveles de Salubridad	- Aumento de la Infraestructura Hídrica Nacional	No identificado por falta de información	- Reducción de los daños al Medio Ambiente
		- Aumento de la producción de Agua Potable. - Aumento de la Producción de agua para riego.	- Aumento de la Infraestructura Hídrica Nacional	- Aumento de la Producción Agropecuaria	No identificado por falta de información
Aumento cobertura y Mejoramiento de Servicios Básicos de Educación Inicial y Básica	-Nivel de Escolaridad del/la Jefe/fa del Hogar -Numero de Personas con Escolaridad Media por Hogar -Índice de Alfabetismo por Hogar	-Aumento del Capital Social	- Aumento del número y la Calidad de las Infraestructuras Educativas	-Aumento de los Empleos -Aumento de los negocios informales	- Mayor conciencia en el uso de los recursos naturales
Aumento cobertura y Mejoramiento de los Servicios Sanitarios	- Numero de Familias con Acceso a Servicios Sanitarios Adecuados	- Mejoramiento del nivel de satisfacción	No identificado por falta de información	-mayor posibilidad de adquisición de equipos para el hogar	- Reducción de la contaminación de los suelos y los ríos
Mejoramiento de la Calidad de la Vivienda	-Número de Viviendas con Piso de Cemento	- Disminución de los riesgos de enfermedades	No identificado por falta de información	No identificado por falta de información	No identificado por falta de información
Aprovisionamiento de Viviendas	- Numero de viviendas Construidas -Numero de Familias con viviendas dignas	- Mejoramiento del nivel de satisfacción -Embellaciendo del Entorno	No identificado por falta de información	- Mejoramiento del nivel de Satisfacción -mayor posibilidad de adquisición de	No identificado por falta de información

Anexo 5: Estrategia metodologica GCPS

				equipos para el hogar	
--	--	--	--	-----------------------	--

8.2. Acceso y Calidad de Servicios Municipales / Provinciales

Resultados Esperados	Indicador	Aspecto Social	Aspecto Institucional	Aspecto Económico	Aspecto M. Ambiental
obertura Vial Ampliada y Mejorada	- Kilómetros de Aceras y Contenes - Kilómetros de calles pavimentadas - Numero de Puentes Rurales para conectar calles y Caminos Vecinales	- Mejoramiento de la comunicación vial entre Comunidades. - Reducción en la tasa de mortalidad - Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos - Embellecimiento del la comunidad	No identificado por falta de información	- Aumento de actividades comerciales. - Aumento del poder adquisitivo de las familias. - Aumento de las transacciones de bienes y servicios.	No identificado por falta de información
	- Kilómetros de calles asfaltadas - Numero de Puentes Reparados - Kilómetros de Aceras y Contenes reparados	- Mejoramiento de la comunicación vial entre Comunidades. - Reducción en la tasa de mortalidad - Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos - Embellecimiento del la comunidad	No identificado por falta de información	- Aumento de actividades comerciales. - Aumento del poder adquisitivo de las familias. - Aumento de las transacciones de bienes y servicios.	No identificado por falta de información
	- Kilómetros de Caminos Vecinales rehabilitados. - Numero de comunidades conectadas	- Reducción en la tasa de mortalidad - Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos	No identificado por falta de información	- Aumento de actividades comerciales. - Aumento del poder adquisitivo de las familias. - Aumento de las transacciones de bienes y servicios.	No identificado por falta de información
	- Kilómetros de Carretera construidos - Kilómetros de carretera reparados. - Comunidades conectadas	- Mejoramiento de la comunicación vial entre Comunidades. - Reducción en la tasa de mortalidad - Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos - Embellecimiento del la comunidad	No identificado por falta de información	- Aumento de actividades comerciales. - Aumento del poder adquisitivo de las familias. - Aumento de las transacciones de bienes y servicios.	No identificado por falta de información
Aumento de la satisfacción de los locales por mejoramiento de la Cultura, Deporte Recreación y Esparcimiento	- Numero de personas practicando deporte. - Numero de disciplinas deportivas	- Aumento de las actividades Deportivas - Aumento de las actividades sociales -Disminución de actividades delictivas	- Aumento de la cantidad y capacidad de infraestructuras físicas para la realización de actividades sociales	- Aumento del comercio vía negocios informales	No identificado por falta de información
		- Aumento de las actividades Deportivas - Aumento de las actividades	- Aumento de la cantidad y capacidad de	- Aumento del comercio vía negocios informales	No identificado por falta de información

Anexo 5: Estrategia metodologica GCPS

		sociales -Disminución de actividades delictivas	infraestructuras físicas para la realización de actividades sociales		
	- Numero de integrantes	- formación social, moral y religiosa de las personas - Disminución de la delincuencia.	- Infraestructura física que podría usarse como refugio	No identificado por falta de información	No identificado por falta de información
Ampliada la cobertura de Beneficiarios de Servicios Básicos de Salud	- Numero de Beneficiarios	- Reducción de la tasa de mortalidad - Aumento del número de beneficiarios de servicios de salud	- Ampliación de la cobertura geográfica de servicios de salud	- Disminución de los costos de salud	No identificado por falta de información
	- Numero de Beneficiarios	- Reducción de los riesgos de salud	- Ampliación de la cobertura geográfica de servicios de salud	- Disminución de los costos de salud	No identificado por falta de información

8.3. Creación y fortalecimiento de capacidades técnicas para el desarrollo local

Resultados Esperados	Indicador	Aspecto Social	Aspecto Institucional	Aspecto Económico	Aspecto M. Ambiental
Aumentada la capacidad, la oferta y la cobertura de la formación técnico vocacional	- Numero de Personas Capacitadas - Oferta Curricular	- Fortalecimiento de organizaciones comunitarias -Aumento de las capacidades técnicas	-Fortalecimiento de las instituciones comunitarias	- Fomento al Emprendimiento y a las PyMES	- Mayor conciencia en el uso de los recursos naturales
Aumentada la Equidad de Genero	- Numero de Mujeres Capacitadas - Numero de Mujeres integradas a actividades productivas	- Fortalecimiento del Liderazgo Femenino - Promoción de la Equidad de Genero	-Aumento de recursos humanos femeninos con calidad	- Aumento de las PyMES	- Mayor conciencia en el uso de los recursos naturales

La tabla anterior muestra los resultados esperados relacionados al Plan de Gobierno y a los objetivos de las instituciones adscritas al Gabinete Social, por lo que el logro de estos resultados se reflejaran en el cumplimiento de las metas del sector Políticas Sociales, las cuales serán medidas o verificadas a través de los indicadores referidos en dicha tabla, que hemos tomado de las variables de NBI del SIUBEN y de la producción misma de las instituciones adscritas bajo el Programa-13. La importancia del logro de estos objetivos se verá reflejada en los impactos que estos tendrán en los territorios a través de proyectos de inversión pública planificados y ejecutados con cadena de valor.

9. Conclusión

En conclusión con la Guía Metodológica como instrumento de aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Publica (SNPIP), estamos enfocando un conjunto de procedimientos, metodologías y herramientas en la Guía, que permitirán a las instituciones vinculadas a la realización de proyectos del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) alcanzar de forma efectiva las metas

particulares del sector de Políticas Sociales y las metas definidas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), fortaleciendo las capacidades institucionales de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos de inversión pública, por medio de los cuales serán atendidas las necesidades básicas de la población.

La implementación de las metodologías PDCA “Ciclo de Mejora Continua de la Calidad” y Evaluación de Impactos pre-post, permitirán al Gabinete Social y sus áreas especializadas en monitoreo y evaluación, mejorar considerablemente en los procesos y técnicas de seguimiento de las actividades y procesos institucionales, cuyo propósito será el logro de las objetivos institucionales y sectoriales con el máximo nivel posible de calidad. El proceso de implementación de esta Guía Metodológica estará sujeto al ciclo definido por el SNPIP y al calendario de actividades con que cuenta el Gabinete Social para dar respuesta a las necesidades de las comunidades.