

**PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA
HERRAMIENTA PARA ESTIMULAR PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL AMBITO
MUNICIPAL**

1. INTRODUCCIÓN.

Durante la implementación del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana ejecutado por RTI en El Salvador, con el auspicio de USAID, el Componente de Participación Ciudadana ha tenido como objetivo fundamental facilitar procesos para que los gobiernos locales logren una efectiva participación de la sociedad civil en la toma de decisiones y en la solución de los problemas del municipio.

Alcanzar este objetivo requiere reconocer la existencia de dos actores fundamentales en el desarrollo de un municipio: el Concejo Municipal y la Sociedad Civil organizada, y, entender la Participación Ciudadana como un espacio de interacción entre el Estado y los ciudadanos, dentro del cual deben garantizarse tres requisitos fundamentales que son: Voluntad, Representatividad y Transparencia, sin cuya presencia no se podrá garantizar su institucionalización.

La experiencia compartida con diferentes Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, dedicadas igualmente a facilitar procesos de Participación Ciudadana en el país desde la firma de los Acuerdos de Paz, nos permite afirmar que la Planificación Estratégica Participativa es un método idóneo para el estímulo y acompañamiento de procesos participativos en el ámbito municipal ya que permite que los actores locales, al concertar la visión estratégica de su municipio, la asuman como un propósito definido y compartido, con el cual comprometerse para que, mediante acciones concretas, ofrezcan soluciones para los problemas identificados durante el ejercicio de planificación participativa.

La concreción de resultados será entonces una motivación sostenida mediante la cual el proceso ganará credibilidad y podrá ir sumando cada vez a más ciudadanos interesados en contribuir en el proceso de desarrollo.

Por otro lado la planificación participativa es un método que privilegia el diálogo y el consenso en la toma de decisiones, lo cual incide en el clima de confianza necesario entre los actores: Concejo Municipal y ciudadanos organizados, para la conducción e institucionalización del proceso participativo.

Las primeras experiencias en planificación participativa fueron realizadas por RTI en 1998, a través de la contratación de Organizaciones No Gubernamentales, pretendiendo aprovechar la cercanía y confianza de los ciudadanos hacia varias de ellas, así como la evaluación de la efectividad de diferentes metodologías para la elaboración Planes de Desarrollo Participativo.

Los resultados de esta experiencia fueron disímiles, no sólo en método sino también en términos del producto final. Por otra parte es notorio el énfasis puesto en la identificación y tratamiento de necesidades sociales y ambientales, dedicándole poco o ningún esfuerzo a la identificación de necesidades y elaboración de propuestas para el sector productivo de los municipios.

Posterior al análisis de esta experiencia y con la consiguiente recopilación de lecciones aprendidas a través del seguimiento de estas experiencias que RTI realizó durante el año 1999 con consultores independientes, el componente de Participación Ciudadana, con la asesoría de Gonzalo Darquea, experto en Planificación Estratégica Participativa, emprende durante el año 2,000 la facilitación directa en la elaboración de Planes Estratégicos Participativos en 10 municipios que forman parte del Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Participación Ciudadana.

Con la presentación de este documento queremos compartir nuestra experiencia en el proceso de elaboración de Planes Estratégicos Participativos en el ámbito municipal salvadoreño, con los cuales pretendemos que los actores protagónicos del municipio construyan un instrumento consensado que guíe las decisiones y las inversiones del municipio en función de su desarrollo. Por otra parte, que este proceso contribuya a generar condiciones que aseguren la institucionalización de la participación ciudadana como elemento fundamental del desarrollo democrático y la gobernabilidad local.

Para la elaboración del presente documento nos hemos basado teóricamente en los manuales “Planeación Estratégica Municipal” de Gonzalo Darquea y “Construyendo Ciudadanía” de Arturo Urrutia.

PRINCIPALES ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO (PEP).

1. GENERACIÓN DE CONDICIONES NECESARIAS

1.1. Verificación del interés del Municipio para la elaboración de un Plan Estratégico Participativo.

El esfuerzo para la elaboración de un Plan Estratégico Participativo debe garantizar desde el inicio la voluntad de los actores locales de abrir espacios y participar activamente en el proceso, de otra manera no podría calificarse de “Participativo”. Por otra parte, la responsabilidad sobre la implementación del Plan requiere del compromiso y apropiación de las autoridades municipales y de la ciudadanía organizada.

Es preciso entonces que el Concejo Municipal esté adecuadamente informado sobre el desarrollo del proceso y los compromisos que deberá asumir, para que posteriormente ratifique, a través del medio que se considere conveniente, su voluntad política para llevarlo a cabo.

Por las características propias del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana, se firma un convenio de asistencia técnica entre el municipio, representado por el Alcalde, el Director Ejecutivo de RTI, el Presidente de la Corporación de Municipalidades de El Salvador y el Representante de la Oficina de Iniciativas Democráticas de USAID.

Durante el desarrollo del Proyecto también se diseñó y desarrolló un programa de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo local, el cual comprende los siguientes temas: Participación Ciudadana, Solución de Conflictos, Comunicación y Trabajo en Equipo, Liderazgo Democrático, Municipalismo, Presupuesto Municipal, Desarrollo Local y Participación de la Mujer, Descentralización y Gestión de Proyectos.

El objetivo de este Programa de Capacitación es desarrollar los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarias, para asumir con eficiencia y efectividad roles protagónicos en la promoción de la participación ciudadana y en la realización de programas y proyectos orientados al desarrollo integral de las localidades.

Además de líderes y liderezas, participan en el programa representantes del Concejo Municipal y Funcionarios de las Alcaldías. Para el desarrollo de los temas, se estructuraron jornadas de capacitación, una para cada tema, bajo el esquema de seminario-taller, de ocho horas de duración, con aplicación de metodología participativa, lo que contribuye notablemente a generar un clima de confianza entre los actores locales, en función de la generación de condiciones propicias para el proceso participativo y potenciar la integración de instancias de participación ciudadana, a las cuales se hace referencia al final de este documento.

En muchos de los casos, el haber desarrollado el Programa de Capacitación con anterioridad, significó mejores condiciones, en términos de voluntad y capacidad, para el desarrollo y la apropiación del Proceso de Planeación Estratégica Participativa.

1.2. Elaboración de Línea de Base

Con el propósito de conocer la situación del municipio en términos de participación ciudadana y planificación participativa de la gestión municipal, se realiza un taller para elaborar la línea de base, o punto de partida, con base en los Criterios Básicos para procesos participativos de desarrollo municipal

y en la herramienta metodológica propuesta para su valoración. Para la comprensión y realización de este ejercicio se recomienda la revisión del Manual de Aplicación de los mismos¹.

¹ Urrutia, Arturo: “**Manual de Aplicación Criterios Básicos**”, RTI - USAID

Se convoca a participar en el taller a los miembros del Concejo Municipal, a funcionarios municipales claves, a representantes del Comité de Desarrollo Local (CDL), si es que ya existiera en el municipio esta instancia ciudadana. De no existir, será valiosa la participación de algunos líderes y lideresas representativos de las comunidades.

El taller de elaboración de línea de base planteado de esta manera, brinda la oportunidad para que los actores locales realicen un autodiagnóstico sobre distintos aspectos pertinentes al proceso de participación ciudadana en su municipio. La toma de conciencia sobre su situación, sensibiliza y compromete la voluntad de los participantes para mejorar cada uno de los indicadores de gestión analizados.

1.3. Conformación de un Equipo Técnico.

El propósito de integrar el Equipo Técnico responsable del Proceso de Planeación Estratégica Participativa es asegurar un traslado adecuado de la metodología, los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo del proceso de elaboración del Plan y su actualización oportuna, que temporalmente serán provistos por los técnicos de la Institución que brinda la asistencia técnica al municipio. Este equipo técnico, idealmente debería estar formado por funcionarios municipales, por concejales y considerar la incorporación de líderes comunitarios. La persona responsable de brindar la asistencia técnica al municipio, por parte de RTI en este caso, forma parte del equipo técnico.

El equipo técnico debe participar en la elaboración del Plan de Trabajo, recibir la capacitación necesaria para el conocimiento de la metodología, apoyar la organización de las actividades que requiere la elaboración del Plan Estratégico Participativo, realizar la convocatoria a cada uno de los eventos y apoyar la sistematización de la información y la elaboración del documento final.

Debemos reconocer que no en todos los municipios es posible lograr la conformación adecuada del equipo técnico debido a limitantes propias de cada Alcaldía. Sin embargo, consideramos que es un aspecto que permite “asegurar tanto la correcta implementación de un Plan Estratégico Participativo, como la futura sostenibilidad, actualización y expansión del mismo”².

² Urrutia, Arturo: “**Construyendo Ciudadanía**”, pag. 26, DAI – USAID

2. DIAGNOSTICO TERRITORIAL.

Si bien el objetivo fundamental del diagnóstico territorial es la visualización de las necesidades territoriales, tanto urbanas como rurales, así como sus eventuales soluciones, desde la propia perspectiva de los ciudadanos, la experiencia ha mostrado que la realización de los talleres para el diagnóstico territorial también sirve como medio de información a las comunidades acerca del Proceso de Planeación Participativa que se va a desarrollar.

Por otra parte permite al equipo técnico profundizar el conocimiento sobre la realidad del municipio, su base organizacional y además, una vez concluido el taller, solicitar a los y las participantes la elección de representantes del barrio o cantón para su incorporación a las distintas etapas del proceso, tratando de esta manera de incidir positivamente en la representatividad ciudadana que es fundamental para la posterior institucionalización del proceso participativo en el municipio.

De esta manera, para la realización de los Talleres Barriales y Cantonales se realizan los siguientes pasos:

a. Identificación de líderes y organizaciones existentes en cada barrio y cantón del Municipio

Con el apoyo de la Unidad Técnica se realiza un mapeo o levantamiento de información respecto a quienes deben participar en los ejercicios de diagnóstico territorial. De esta manera se identifica a los representantes de las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO), a integrantes de Comités de Vecinos y a representantes de Organizaciones No Gubernamentales con trabajo en la localidad. Este trabajo se realiza en cada Cantón y Sector Urbano del municipio.

Atendiendo a la prevaleciente polarización política en muchos municipios salvadoreños, producto del conflicto armado, conviene insistir respetuosamente en la necesidad que se encuentren representados también sectores de oposición al Gobierno Municipal. No cuidar este aspecto que coadyuva a la representatividad del proceso es atentar contra la sostenibilidad e institucionalización del mismo, volviéndolo vulnerable ante los cambios de autoridades que, cada tres años, se suceden a nivel municipal.

b. Programación de Talleres y Convocatoria de Participantes

Se procede a identificar el espacio físico donde se realizará cada taller y a calendarizar cada uno de los eventos, para realizar la convocatoria de participantes de acuerdo al mapeo realizado inicialmente.

Es importante adecuar la calendarización en función del día y la hora más convenientes para cada comunidad.

La convocatoria se hace de manera escrita, cuidando que la información sea absolutamente clara y es distribuida con el apoyo de los integrantes del equipo técnico y miembros del Concejo Municipal, quienes conocen los distintos territorios, así como a los líderes comunitarios.

c. Organización y Ejecución de Talleres Barriales y Cantonales

• **Adecuación del Espacio Físico:**

Una vez seleccionado el espacio comunitario que mejor se adapte a las características de la actividad, en términos de accesibilidad, es necesario garantizar un mínimo de comodidad (sillas, ventilación, sombra, etc.) para los participantes y que se disponga de condiciones básicas como la posibilidad de apoyar la matriz de trabajo, como una pared amplia o una pizarra.

Es importante que este lugar no esté asociado a ningún sector político partidario o religioso que desaliente la asistencia de algunas personas. Los lugares más adecuados son la casa comunal, la escuela, la alcaldía o la casa de algún vecino que esté dispuesto a prestarla para el evento.

Se trata, en la medida que el espacio lo permita, de disponer las sillas o asientos de manera semicircular y de frente a la matriz de trabajo. Esta disposición permite que los participantes se miren entre sí, creando un ambiente de horizontalidad que es muy importante para garantizar la participación, y además facilita a quienes conducen el ejercicio, otorgar la palabra en forma ordenada.

Es necesario considerar también un espacio para la inscripción de los y las participantes, disponiendo del material necesario para elaborar la lista de asistencia y gafetes con el nombre de las personas asistentes.

• **Ejecución del Taller:**

La agenda tipo que se sugiere para la realización de los Talleres Cantonales y Barriales es la siguiente:

- Bienvenida
- Presentación de los Participantes
- Exposición del Proceso de Planeación Estratégica Participativa:
- Objetivos, Etapas y Requisitos Básicos.
- Elaboración del Diagnóstico Territorial:
- Explicación sobre la metodología,
- Trabajo colectivo sobre la Matriz Básica propuesta para el Taller
- Elección de representantes del Cantón o Barrio para el Proceso de Planeación Estratégica Participativa
- Despedida

- **Elaboración del Diagnóstico:**

Una vez desarrollados los pasos previos se procede a la elaboración del diagnóstico participativo con la facilitación de una persona debidamente capacitada, quien deberá recibir y registrar las opiniones de los participantes. Se sugiere la utilización de tarjetas de distintos colores ya que es un medio práctico y efectivo. Así mismo, se recomienda que la persona encargada procure escribir con letra de molde, una sola idea por tarjeta y sintetizar cada idea en no más de tres líneas, de manera de una mejor visualización de su contenido.

De la manera más ordenada posible se procede a llenar las columnas de la siguiente matriz:

Problemas (3) Prioridades	Causas (3) Prioridades	Soluciones (3) Prioridades	Número de Beneficiarios	Detalles Técnicos de los Proyectos*	Prioridad Presupuesto Municipal	Aporte de la Comunidad	Responsable	Acciones Inmediatas

* Conviene identificar con los participantes los principales aspectos técnicos de los proyectos priorizados para facilitar la estimación posterior del costo de cada uno. Esta información es necesaria para la elaboración del Presupuesto Anual y para el Plan Multianual de Inversión.

- **Identificación y Priorización de Problemas**

Se inicia el ejercicio realizando una lluvia de ideas para que los participantes indiquen cuáles consideran que son los principales problemas que afectan su cantón, barrio o comunidad.

Es importante que la persona que está facilitando ayude al grupo a que los problemas sean correctamente enunciados, ya que es muy frecuente confundir la existencia de un problema con la falta de una solución. Por ejemplo podría suceder que el problema sea enunciado como "falta de calle", entonces deberemos preguntar que resolveríamos al contar con la calle para poder identificar el problema, que podría ser la dificultad para sacar las cosechas, ya que la falta de calle puede ser una causa que origine el problema.

También se pueden recibir planteamientos muy reiterativos acerca del mismo problema, expresado con distintas palabras, en este caso la persona que conduce el ejercicio buscará la expresión que permita definir el problema y satisfaga a los participantes.

Una vez que se ha identificado la lista de los problemas principales o urgentes, se procede a que los participantes decidan concertadamente cuáles son los tres problemas prioritarios que se deben resolver. Se les explica que se seleccionan tres ya que si multiplicamos ese número por

el de cantones y barrios del municipio tendremos una cantidad considerable de necesidades para atender en el lapso plateado para la vigencia del plan.

Inmediatamente se procede a analizar las causas de los 3 problemas priorizados, para luego proceder a la identificación de soluciones. Es importante caracterizar bien esta solución en términos de poder estimar su costo. Por ejemplo si se trata de una calle, habrá que constatar si se trata de apertura, ampliación o reparación, especificar su longitud y, que tipo de acabado, asfalto o balastro, así como obras adicionales como cunetas etc.

Se debe solicitar que entre las tres prioridades identifiquen la que quisieran que fuera considerada prioritariamente en el presupuesto municipal, tomando en cuenta la viabilidad técnica y financiera del proyecto. Es conveniente, para no crear falsas expectativas, aclarar que todas estas prioridades serán sometidas a una priorización municipal en la que intervendrán los concejales y representantes de los territorios y sectores del municipio, a partir de la cual se decidirá el presupuesto anual de inversión.

Sucesivamente se va preguntando los datos que requieren las siguientes columnas de la matriz: número de beneficiarios de la obra, % de contribución que está dispuesta a aportar la comunidad, para luego determinar lo que quedaría a cargo de la alcaldía, quienes serían responsables o contrapartes comunitarios de la obra y cuál instancia de la municipalidad.

Finalmente se trabaja la columna de acciones inmediata. Estas se refieren a pequeñas acciones que pueden ayudar a comenzar a resolver uno o varios problemas de los identificados (no necesariamente sólo los priorizados) y mediante los cuáles se puede involucrar a la ciudadanía en el mejoramiento de sus condiciones de vida y mostrar en la práctica su real voluntad de trabajar en forma participativa.

La información recogida en cada uno de los ejercicios de diagnóstico territorial debe ser entregado en la Unidad Técnica para su correspondiente procesamiento y digitación.

3. ASAMBLEA CIUDADANA:

Definición del objetivo estratégico (visión) del PEP e integración de las Mesas Sectoriales.

Con el objeto de definir concertadamente la Visión u Objetivo Estratégico de Desarrollo del municipio se convoca a una reunión o Asamblea Ciudadana a todos los representantes de las organizaciones territoriales (Asociaciones de Desarrollo Comunal), organizaciones sectoriales o gremiales y de Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales con presencia en el municipio.

Así mismo en esta asamblea se abordan los temas y problemas más críticos y las directrices macro-municipales para el largo plazo a través de la integración de mesas temáticas de concertación.

3.1. Actividades principales de esta etapa son:

- a. **La identificación de representantes comunitarios y sectoriales**, informantes calificados y miembros de las Instituciones que tienen presencia en el municipio; el propósito de este mapeo de actores es asegurar su presencia y aporte, sin que esto signifique que el ejercicio sea excluyente, por el contrario, el espacio debe permanecer abierto a todas las personas que quieran involucrarse.
 - b. **Elaboración de invitación** firmada por el Alcalde, la cuál debe ser cordial y breve, indicando el propósito del proceso de planeación estratégica participativa, los objetivos de la Asamblea y las referencias del lugar, fecha y hora en que se llevará a cabo la actividad.
 - c. **Organización de la Asamblea**, para lo cual es necesario elegir un espacio físico protegido del sol y de la lluvia en el que quepan cómodamente un promedio de 200 personas. Un lugar conocido por la ciudadanía, de fácil acceso, con servicios sanitarios. Además que no esté vinculado con un sector
-

político partidario o religioso determinado, para evitar que sea un motivo por el cual se desanimen de participar alguna parte de la ciudadanía.

La experiencia ha demostrado como lugar idóneo los centros escolares, ya que cuentan además con espacios complementarios, salones o aulas, para desarrollar trabajos simultáneos con varios grupos.

Por otra parte, los sábados o domingos por la mañana han resultado los días más adecuados para convocar a la realización de la asamblea, teniendo cuidado que la fecha no coincida con ningún evento relevante para el municipio, como sería el caso de celebraciones religiosas o torneos deportivos.

El tiempo estimado de duración de la asamblea es de 4 horas, por lo que hay que considerar dentro de la organización de la misma un refrigerio para cada participante.

- d. **Definición de temas para mesas sectoriales**, el Concejo Municipal debe identificar con anterioridad los temas económicos y sociales cuyo desarrollo es relevante e imprescindible para el municipio a fin de determinar cuáles serán analizados durante la asamblea mediante la integración de mesas sectoriales de concertación. Normalmente los temas seleccionados son salud, educación, juventud, medio ambiente, producción y comercio, agricultura y ganadería, mujer y seguridad ciudadana. Cada uno de estos sectores puede subdividirse o agruparse, esto depende de la condiciones particulares y el potencial de recursos de cada municipio.
- e. **Selección y capacitación de facilitadores**, para conducir el trabajo con cada una de las mesas sectoriales es necesario seleccionar y capacitar a un grupo suficiente de facilitadores que reúnan las siguientes características: capacidad para manejar grupos heterogéneos, amabilidad y carácter conciliador, capacidad para escuchar, capacidad para interpretar y sintetizar adecuadamente los aportes de los participantes, capacidad de abstraer conclusiones. Así mismo, habilidad para garantizar que no se monopolice el uso de la palabra, ni que opiniones particulares aparezcan como conclusiones grupales.

Los facilitadores deben ser convocados, antes del evento, a un taller de capacitación durante el cual se instruyen en los siguientes temas específicos:

- Los propósitos y la dinámica general de la Asamblea
- El objetivo específico de los talleres con las mesas sectoriales,
- El rol y la actitud que se espera de parte del facilitador,
- La lógica y el uso de las matrices,
- Recomendaciones específicas para evitar conflictos y administrar el tiempo
- Asuntos logísticos varios.

Realizar un ejercicio real sobre un tema determinado con los facilitadores durante este ejercicio de capacitación asegura el manejo adecuado de las matrices y por tanto la recolección de información relevante y pertinente en cada uno de los temas seleccionados.

- f. **Preparación de materiales y equipo** necesario durante la asamblea, es necesario disponer de lo siguiente:
- g.
 - Sillas para todos los participantes, preferiblemente fáciles de trasladar.
 - Mesas en cada uno de los espacios donde se vaya a trabajar,
 - Equipo de sonido con micrófono
 - Matrices de trabajo elaboradas en papelógrafo, para cada uno de los grupos de trabajo
 - Tarjetas de cartulina de 10 x 20 cms. de cuatro colores diferentes.
 - Marcadores, tirro o cinta adhesiva y goma.

3.2. Desarrollo de la Asamblea

Inscripción de los participantes

El día y hora señalado para la realización de la Asamblea Ciudadana debe comenzarse con la adecuada recepción e inscripción de los invitados, por lo cual debe disponerse de un espacio debidamente habilitado a la entrada del lugar donde se desarrollará.

Idealmente deben instalarse distintas mesas para la inscripción, claramente identificadas con los temas alrededor de los cuales se va a trabajar, de manera que cada participante se acerque a inscribirse en la mesa que tiene asignado el tema de su elección. Como se señaló anteriormente, los temas para las mesas de trabajo han sido identificados previamente de acuerdo a los aspectos fundamentales para el desarrollo del municipio.

Así mismo contar con personas debidamente adiestradas quienes registren el nombre de cada participante, su lugar de procedencia, el cargo que ocupa en la organización que representa y su dirección. Además a cada participante se le entrega un gafete con su nombre y el tema seleccionado.

a. Apertura

El maestro de ceremonia designado anuncia el inicio oficial del evento, invitando a las autoridades y asistentes a ocupar sus lugares. Normalmente las autoridades locales deciden iniciar el acto con el Himno Nacional.

Posteriormente el Alcalde da los saludos correspondientes y explica a la concurrencia los objetivos del Proceso de Planeación Estratégica Participativa y de la Asamblea Ciudadana, así como el compromiso del Concejo Municipal de apoyar el esfuerzo de elaboración del Plan así como su ejecución.

Es recomendable también que, de la manera más sencilla posible, se compartan los resultados de la línea de base con los asistentes a la Asamblea, de manera que estén enterados de la situación del municipio con respecto al proceso participativo.

Concluidas las palabras de apertura un miembro del equipo técnico indica a los asistentes la forma de trabajo y metodología que se seguirá a continuación para la elaboración concertada de la Visión y el desarrollo de los talleres sectoriales. Una vez aclarado este aspecto, se solicita a los participantes que cada uno se dirija al espacio donde se desarrollara el trabajo en la mesa sectorial en la que han decidido integrarse.

b. Desarrollo de Talleres con Mesas Sectoriales

Durante el desarrollo de talleres simultáneos de trabajo con las mesas sectoriales se producen dos resultados: la elaboración de la Visión (Objetivo Estratégico del PEP) y la integración de mesas sectoriales de concertación.

b.1. Elaboración de la Visión:

El Plan Estratégico Participativo debe comenzar con la definición concertada del gran objetivo que se quiere lograr en el largo plazo, es decir determinar hacia donde se deben dirigir los esfuerzos en función del desarrollo del municipio. Esto permitirá estructurar con claridad el cambio o transformación que debe darse con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población.

La dinámica propuesta para la elaboración de la Visión se desarrolla en dos momentos, primero cada grupo, trabajando con la pregunta generadora propuesta en el cuadro de la página siguiente, señala sus aspiraciones para el desarrollo del municipio. Y luego a partir de las ideas de los distintos grupos, un equipo designado con anterioridad, sistematiza, integra y elabora una propuesta de Visión que será sometida a aprobación al final de la jornada.

Para el primer momento se sugiere realizar una "lluvia de ideas" por medio de la cual los participantes de cada grupo o mesa sectorial, respondan a las preguntas generadoras que son expuestas en un papelógrafo preparado previamente por la persona que facilitará el ejercicio:

COMO QUIERO VER MI MUNICIPIO DENTRO DE 10 AÑOS

En lo Económico:

En lo Social:

En lo Ambiental:

En lo Institucional:

La persona que facilita la actividad va escribiendo en los espacios asignados para cada aspecto las ideas que expresen los participantes, tratando de sintetizar adecuadamente las ideas y evitando ser repetitivos.

Una vez que se ha completado este ejercicio, se entrega a quien está coordinando la elaboración de la visión.

A partir de las ideas entregadas por los diversos grupos respecto a las características que desean para su municipio, una parte del equipo técnico, dos o tres personas, trabajan en cotejar los aportes, seleccionar y jerarquizar las ideas principales de cada uno de los carteles producidos en los grupos de trabajo, integrándolos y elaborando una propuesta de Visión que será socializada y aprobada por todos los asistentes al final de la Asamblea Ciudadana.

En un momento posterior a la Asamblea Ciudadana, el equipo técnico debe facilitar la elaboración de la **MISIÓN** Institucional de la Municipalidad, con base en la Visión de Futuro concertada.

b. 2. Talleres Sectoriales:

Con el propósito de iniciar el trabajo de diagnóstico de los sectores más relevantes para el desarrollo del municipio, se aprovecha la concurrencia de los representantes de las organizaciones convocados a la Asamblea Ciudadana, para solicitar sus aportes sobre el tema en el que han elegido trabajar, utilizando la siguiente matriz, la cual ha sido preparada con anterioridad:

Objetivo del Sector	Problemas (3) Prioridades	Causas (3) Prioridades	Soluciones	¿Qué tenemos para Competir?	¿Qué nos falta para Competir?	Grandes Proyectos	Acciones Inmediatas	Alianzas Estratégicas

- **Objetivo del Sector:**
Con base en los elementos planteados durante la "lluvia de ideas" realizada anteriormente para la elaboración de la Visión (Objetivo Estratégico) del Municipio, se pide a los participantes que definan cuál debe ser el objetivo que debe trazarse el sector o tema que están analizando, en función de contribuir a esa Visión de largo plazo.
 - **Identificación de Problemas, Causas y Soluciones:**
-

Igual que para el diagnóstico territorial, se realiza una lluvia de ideas para que los participantes indique cuáles consideran que son los principales problemas que afectan o limitan al sector. Luego de elaborar una lista corta de problemas se procede a priorizar los tres problemas principales.

Una vez establecidas estas tres prioridades se procede a analizar cuáles son las causas que inciden en la existencia de estos problemas, para luego pedir a los participantes que propongan posibles soluciones. La experiencia, ha mostrado que las soluciones implican, la mayor parte de las veces, la ejecución de proyectos específicos.

Para la identificación de problemas, es importante tener en cuenta las recomendaciones hechas con el mismo propósito en el apartado correspondiente al diagnóstico territorial, en términos de que los facilitadores deben contribuir a la formulación correcta de los problemas.

- **¿Qué tenemos para competir? ¿Qué nos falta para competir? (Ventajas Comparativas y Competitivas):**

Desarrollar esta columna nos permite identificar con que recursos (humanos, materiales, naturales) cuenta el municipio en el tema que se está analizando, para, con base esto, determinar que le está faltando al sector para ser competitivo y contribuir al lograr la Visión y por ende al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

- **Grandes Proyectos:**

En esta columna se recogen las ideas de los participantes acerca de los grandes proyectos, relativos a su sector, que deberían ser desarrollados en el municipio. Por ejemplo: el sector educación podría considerar la construcción y equipamiento de un Centro de Educación Universitario; el sector Agricultura podría considerar la construcción de un Agro-Mercado, el sector Juventud la construcción de un complejo deportivo, etc.

- **Acciones Inmediatas:**

Al igual que en el taller cantonal o barrial, es importante identificar las acciones inmediatas que pueden contribuir a mejorar las condiciones del sector en el corto plazo, y, con el propósito de organizar el programa de trabajo de la mesa de concertación respectiva, potenciando así la estrategia de planificación-acción mientras se elabora el PEP.

- **Alianzas Estratégicas:**

Finalmente, es importante identificar actores internos y externos que pueden, por la naturaleza de sus objetivos de trabajo específicos, contribuir con el sector. Es decir, elaborar un mapa de actores del sector, por lo general en esta columna quedarán identificadas las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, las agencias de cooperación, las organizaciones gremiales, que tienen presencia en el municipio, o de las cuáles los participantes tienen conocimiento.

b.3. Elección del Representante de la Mesa Sectorial:

Para concluir el trabajo grupal, se solicita a los participantes elegir a dos o tres persona que en representación del sector, puedan formar parte del Comité de Desarrollo Local, instancia de participación ciudadana que se integra durante el proceso de planeación estratégica participativa, y es responsable del seguimiento, ejecución y actualización del PEP.

c. Clausura de la Asamblea Ciudadana:

Una vez que todos los grupos han concluido su trabajo, se convoca a todos los presentes a reunirse nuevamente en el mismo salón o lugar donde se dio inicio a la Asamblea para:

- a. socializar y aprobar la Visión elaborada a partir de los aportes de cada grupo de trabajo,
 - b. presentar a las personas designadas como representantes sectoriales al comité de Desarrollo Local,
-

- c. informar como se continuará desarrollando el proceso de planeación estratégica participativa y la elaboración del documento PEP.

4. DIAGNÓSTICO SECTORIAL.

Habiendo identificado e integrado mesas de trabajo durante la Asamblea Ciudadana alrededor de los temas más relevantes para el desarrollo del municipio, es importante profundizar el diagnóstico sectorial por cada eje temático, además de formular la respectiva “estrategia de competitividad del sector” en la cuál quedarán definidos el objetivo sectorial, la política que debería plantearse cada sector, las líneas estratégicas, así como los programas y proyectos respectivos.

4.1. Diagnóstico FODA con mesas de concertación por ejes temáticos:

Para profundizar en el diagnóstico de cada sector y la formulación de su estrategia de competitividad es importante convocar a un taller de trabajo a quienes participaron en la Asamblea Ciudadana, que por afinidad o interés particular aportaron en el tema específico, pero también conviene invitar a otros “informantes calificados” que no hayan participado con anterioridad, incluso que no teniendo residencia ni trabajo en el municipio se considere que pueden, por su experiencia en el tema, brindar aportes importantes y pertinentes. Igualmente que para los eventos anteriores, se establece una programación, lugar y hora para el desarrollo de cada uno de los talleres de diagnóstico sectorial y se realiza la convocatoria respectiva.

Es importante, y debería ser uno de los compromisos asumidos por el Concejo Municipal, que se designe un concejal a cada Mesa Sectorial, quien en nombre del gobierno local deberá abrir el taller agradeciendo la asistencia y recordando sintéticamente los objetivos y etapas del proceso de planeación estratégica participativa. Seguidamente la persona encargada de la facilitación deberá dar las indicaciones respecto al procedimiento metodológico a seguir para la elaboración del diagnóstico sectorial.

Matriz de trabajo para el Diagnóstico Sectorial y materiales necesarios:

Al igual que para el diagnóstico territorial y el inicio del diagnóstico sectorial durante la Asamblea Ciudadana, se trabaja sobre una matriz pre-elaborada y los materiales necesarios para el trabajo son tarjetas de cartulina de cuatro diferentes colores, marcadores, cinta adhesiva, papelógrafos y goma. También es importante tener presente y perfectamente visualizadas para los participantes la Visión elaborada en la Asamblea y la matriz trabajada por la mesa respectiva al tema que se va a analizar, ya que estos insumos deben ser el punto de partida en la profundización del diagnóstico sectorial.

Bajo la conducción de la persona que facilita la elaboración participativa del diagnóstico sectorial, el grupo proporciona ordenadamente sus aportes según la secuencia planteada en la siguiente matriz:

AMBITO INTERNO		AMBITO EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIAS			
POTENCIAR	DISMINUIR	APROVECHAR	NEUTRALIZAR

Antes de comenzar el trabajo a partir de cada columna y dado el nivel de abstracción de los conceptos que se van a manejar, es preciso que los participantes tengan absolutamente claro cada uno de ellos, es decir aclarar a qué nos referimos con ámbito interno y ámbito externo: en el primero se aborda la realidad del sector en el municipio y en consecuencia se consideran las fortalezas y las debilidades, mientras que en el segundo se observa la realidad externa al sector, en el municipio o región, fuera del control de los actores sectoriales, para identificar las oportunidades y amenazas.

AMBITO INTERNO

a) FORTALEZAS

En esta columna deberán quedar visualizados los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como los logros, experiencias y aciertos relevantes de que dispone el sector analizado a nivel del municipio, es recomendable hacer referencia a la matriz de trabajo de la asamblea y visualizar los aportes recogidos en la columna concerniente a las ventajas competitivas (¿qué tenemos para competir?) revisando y completando tales aportes.

De la lista identificada de fortalezas, los participantes deberán identificar las tres más importantes.

b) DEBILIDADES

De la misma manera se continúa con la identificación de la principales debilidades que a juicio de los participantes, adolece el sector en cuestión y que obstaculizan o limitan las posibilidades de desarrollo del mismo. Igualmente que con las fortalezas, podemos hacer referencia a las ventajas comparativas (¿qué nos falta para competir?) para completar la identificación de las debilidades más importantes, luego de lo cual, los participantes deberán identificar las tres de mayor importancia.

AMBITO EXTERNO

c) OPORTUNIDADES

Esta columna permite la identificación de las posibilidades que ofrece el medio externo al sector aprovechables para mantener, reforzar y desarrollar su fortalezas, disminuir o superar sus debilidades, o para implementar nuevas iniciativas para el desarrollo y fortalecimiento del sector. Ejemplos usuales de oportunidades para distintos sectores analizados son el acceso a vías de comunicación nacionales o internacionales, la cercanía a puertos o aeropuertos, la presencia de agencias de cooperación financiera o técnica en el municipio o la región, las remesas familiares de los residentes salvadoreños en el exterior, entre otras.

Igualmente que en los casos anteriores, se procede a la identificación de las tres oportunidades más importantes.

d) AMENAZAS

Dentro del diagnóstico del cada sector deben identificarse también las variables o situaciones externas que puedan constituir amenazas para su desarrollo o fortalecimiento, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, relevar sus debilidades e incluso amenazar su existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato. En el caso salvadoreño, por ejemplo, se ha identificado como amenazas la fuga de mano de obra calificada, la baja en los precios internacionales de los productos agrícolas, algunas políticas de estabilidad macroeconómica.

Recomendaciones para la facilitación de esta primera parte:

La persona encargada de la facilitación debe estar especialmente pendiente de que los aportes queden colocados en la columna correspondiente. Es bastante usual que, a pesar de las indicaciones y aclaraciones iniciales sobre los conceptos, los participantes confundan fortalezas con oportunidades y debilidades con amenazas. Preguntar a los participantes si lo que están identificando está bajo su control o no es un elemento que ayuda a su correcta ubicación.

e) ESTRATEGIAS

Cuando se ha completado la identificación y priorización de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procede a identificar con los participantes estrategias para el fortalecimiento y desarrollo del sector. Las siguientes preguntas generadoras son de mucha utilidad para su identificación:

- ¿Qué se puede hacer para potenciar nuestras fortalezas?
- ¿Qué se debe hacer para disminuir nuestras debilidades?
- ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades?
- ¿Qué podríamos o deberíamos hacer para neutralizar las posibles amenazas?

Los aportes se recogen en tarjetas y se van ubicando en la columna correspondiente.

4.2. Determinación de la Estrategia de Competitividad del Sector:

Concluida la etapa de diagnóstico se inicia la etapa de planificación, procediendo a elaborar el objetivo sectorial, a proponer políticas y a identificar líneas estratégicas, programas y proyectos necesarios para el desarrollo del sector, en el marco de la respuesta que debe darse a las aspiraciones de desarrollo plasmadas en la Visión de largo plazo.

Para facilitar la elaboración de las estrategias de competitividad sectoriales se utiliza la siguiente matriz:

Objetivo Sectorial	Política	Líneas Estratégicas	Programas	Proyectos	Acciones Inmediatas	¿Con Quien hacer?

• **Elaboración del Objetivo Sectorial:**

Con base en el objetivo estratégico de largo plazo o visión (debe estar expuesta) los participantes deben identificar cuáles aspectos se relacionan con el sector que se está analizando, es decir con que aspecto de la visión debe contribuir el sector.

Una forma de facilitar este esfuerzo es iniciar con una lluvia de ideas, recogiendo distintas definiciones y aproximaciones, que pueden servir de base para redactar un objetivo sectorial que satisfaga a los participantes.

A continuación se muestra, a manera de ejemplo, el objetivo sectorial propuesto por la mesa de Medioambiente, Agricultura y Comercio de uno de los municipios del Proyecto:

Mejores condiciones de vida para los habitantes del municipio a través de la tecnificación de la agricultura y la protección del medio ambiente, generando nuevas estrategias que permitan la comercialización de nuestros productos beneficiando directamente al productor

Este objetivo está en sintonía al siguiente aspecto de la Visión de largo plazo del municipio: "...un Municipio reconocido por su dinamismo económico, turístico y altos niveles de equidad, participación ciudadana y calidad de vida de sus habitantes".

- **Política del Sector:**

Es la línea de acción permanente que debe seguir el sector en el corto mediano y largo plazo, que apunta a conseguir el objetivo planteado y permite actuar con visión integral a lo largo del proceso. Siguiendo el ejemplo anterior, exponemos la política de este sector, plasmada en la estrategia de competitividad respectiva:

Incentivar la generación de nuevas estrategias que mejoren este sector y establecer alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales

- **Identificación de Líneas Estratégicas:**

En concordancia al objetivo sectorial, deben plantearse líneas estratégicas (buscar diferentes caminos) a partir de las cuales se puede conseguir su logro completo. Indican el tipo de acciones que deben ser ejecutadas y responden a la interrogante ¿qué habría que hacer para cambiar la situación que tenemos en el sector por la que queremos?

Continuando con el ejemplo anterior, del objetivo sectorial definido por la mesa se han determinado líneas estratégicas (ver cuadro en siguiente página) en torno a la tecnificación agrícola, la protección de los recursos naturales (base de su potencial agrícola) y la comercialización sin intermediarios de sus productos.

- **Identificación de Programas y Proyectos:**

Para cada línea estratégica y siempre con el propósito de contribuir al logro del objetivo sectorial es necesario definir programas y proyectos que permitan operativizar lo planificado.

El siguiente cuadro ejemplifica este ejercicio con base en el ejemplo que se ha venido utilizando:

LINEAS ESTRATEGICAS	PROGRAMA	PROYECTOS
Facilitar a los agricultores el acceso a créditos y la Compra de insumos agrícolas a mejores precios	Apoyando al agricultor	<ul style="list-style-type: none"> * Creación de micro créditos para agricultores * Realización de ferias agrícolas que permitan exhibir y promover los productores locales * Creación de un almacén de insumos Agrícolas * Fomentar la creación de microempresas
Impulsar programas de conservación del medio ambiente	Conservando el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> * Creación y divulgación de ordenanzas de Protección al medio ambiente * Identificación de zonas deforestadas para implementar programas de reforestación * Ordenar y regular las lotificaciones * Proteger fuentes de agua a través de ordenanzas y otras leyes * Capacitar sobre el uso adecuado de pesticidas * Promover el uso adecuado de los envases de pesticidas
Buscar la comercialización de los productos agrícolas en un Mercado Municipal de Productores	Mejorando la Economía local	<ul style="list-style-type: none"> * Creación de un centro de información sobre los precios en el mercado * Creación de un mercado comunal o micro Regional * Promover la producción local a través de medios: folletos, boletines, afiches, etc. * Creación de la Asociación de productores y comerciantes del municipio

- **Acciones Inmediatas**

Al igual que en el ejercicio de diagnóstico territorial y durante el taller sectorial en la Asamblea se vuelve a identificar las pequeñas acciones que pueden comenzarse a realizar para mejorar las condiciones del sector. Esto permitirá posteriormente elaborar planes de trabajo operativos con las mesas de concertación e ir consiguiendo, a medida que se ejecutan estas acciones, la motivación de otros ciudadanos y sectores que quieran sumarse a este proceso.

- **Alianzas Estratégicas**

Durante el proceso de elaboración del PEP y su posterior puesta en marcha, es importantísimo identificar socios estratégicos, y, concretar con distintos entes públicos y privados, a nivel local nacional e internacional convenios que involucren a todos ellos para concretar los propósitos planteados.

En las experiencias realizadas se ha involucrado en el proceso de Planeación Estratégica Participativa a los actores externos, lo cual ha constituido un valor agregado, no sólo en término de la consecución de recursos técnicos y financieros adicionales a los fondos propios del municipio, sino también en el sentido de ordenar la cooperación, evitando duplicidad de esfuerzos y maximizar los recursos.

En resumen, los productos o insumos que se recogen de este Taller para la formulación del Plan Estratégico Participativo son: las ventajas comparativas y competitivas (fortalezas y

debilidades) , la definición de objetivos estratégicos, propuesta de políticas, identificación de líneas estratégicas de acción, programas y proyectos de cada uno de los sectores que se han considerado fundamentales para el desarrollo integral del municipio.

Igualmente que la información recogida en cada uno de los ejercicios de diagnóstico territorial y la Asamblea Ciudadana, el producto de cada diagnóstico sectorial debe ser entregado en la Unidad Técnica para su correspondiente procesamiento y digitación.

5. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

La credibilidad en un nuevo método de gestión del desarrollo municipal depende de la verificación comunitaria respecto a los cambios, pequeños o grandes, en relación a su situación cotidiana y en cuanto a la forma de tomar decisiones, por lo tanto la municipalidad, debe tener capacidad de respuesta a los ciudadanos, con base en los aspectos institucionales planteados en la Visión.

De esta manera es necesario reconsiderar las políticas, los sistemas y los procedimientos administrativos y hacer los ajustes necesarios para mejorar el clima institucional, así como la eficacia y eficiencia con que la municipalidad realiza sus funciones de gobierno y de servicio.

El principal propósito de realizar el diagnóstico institucional es identificar, con la participación de los funcionarios municipales los principales aspectos que deben ser mejorados y proponer recomendaciones en torno a los siguientes aspectos:

- Los aspectos administrativos
- Los aspectos financieros
- Los aspectos de Planificación y manejo de los servicios

5.1. Diagnóstico Administrativo:

Debe iniciarse con el análisis del organigrama de la municipalidad para determinar el número de talleres a realizar de acuerdo a las áreas de trabajo de la institución. En municipios pequeños, donde existe muy poco personal se puede hacer en una sola jornada. En municipios grandes se necesita realizar varios talleres de diagnóstico institucional.

En el día y hora establecidos con los funcionarios, cada unidad será sujeto de un taller de diagnóstico, conducido por un facilitador con el apoyo del FODA y la de la estrategia correspondiente.

AMBITO INTERNO				AMBITO EXTERNO		UNIDAD DE DEPARTAMENTO.				
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	Objetivo Sectorial	Líneas Estratégicas	Programas	Proyectos	Acciones Inmediatas		
ESTRATEGIAS										
POTENCIAR	DISMINUIR	APROVECHAR	NEUTRALIZAR							

Dependiendo del tamaño de la estructura municipal y del número de empleados se pueden considerar las siguientes unidades técnicas:

- Catastro
- Proyección Social
- Relaciones Públicas
- Contabilidad y Tesorería
- Registro del Estado Familiar

- Servicios Municipales
- Otros

5.2. Diagnóstico Financiero:

Etapas para la Formulación de Diagnósticos Financieros

- a. Definir los cuadros modelos para recolectar información financiera.
- b. Diseño de herramientas (cuestionario financiero).
- c. Recolección de información.
- d. Tabulación de la información recolectada.
 - Generalidades del municipio
 - Ingresos y egresos municipales
 - Tributación municipal
 - Sistema de cobro de tributos (políticas, cobro normal, administrativo y judicial)
 - Sistema de contabilidad.
 - Costos e ingresos por servicios
- e. Análisis de la información recolectada.
- f. Formulación de informe preliminar del diagnóstico.
- g. Preparación de la presentación al Concejo Municipal.
- h. Presentación del informe preliminar al Concejo Municipal.
- i. Incorporación de observaciones u otra información.
- j. Elaboración final del diagnóstico financiero.

5.3. Diagnóstico de Servicios:

Etapas para la Formulación de Diagnósticos de Servicios

- a. Recolección de Información
 - Boleta para recopilar información del servicio.
 - Cuadros modelos para recolectar información financiera.
 - Levantamiento de la Estructura Organizativa del Servicio Actual, Número de empleados, edades.
 - Determinar características principales del servicio:
Ejemplo en desechos sólidos:
 - Población Potencial y Población servida.
 - Composición de los desechos sólidos urbanos.
 - Generación de Desechos (toneladas recolectadas actualmente)
 - Dimensionar las capacidades volumétricas de los equipos actuales, así como su vida útil y condiciones físicas.
 - Identificar las áreas actuales de recolección, su periodicidad y las áreas potenciales para incrementar la cobertura del servicio.
 - Determinar parámetros de eficiencia tales como tiempo de recolección, tiempo de descarga en el sitio de disposición, etc.
-

- b. Descripción de la prestación del servicio actual. (sistema de barrido, recolección, transporte y disposición de desechos sólidos).
- c. Análisis de la situación financiera actual del servicio. (Determinación del costo por tonelada recolectada).
- d. Identificación de puntos críticos dentro de la prestación del servicio actual.
- e. Conclusiones y Recomendaciones.

6. PRESUPUESTO PARTICIPATIVO (PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES)

El primer instrumento que materializa el Plan Estratégico Participativo es el Presupuesto Municipal, ya que comprende la inversión del municipio. Tradicionalmente la elaboración y aprobación del presupuesto anual de la municipalidad es competencia y potestad del Concejo Municipal. Pero, en consecuencia al nuevo método participativo de gestión adoptado, se requiere que este sea elaborado conjuntamente entre las autoridades locales y los representantes ciudadanos integrados en el Comité de Desarrollo Local.

“En el presupuesto participativo se expresa la democratización de la gestión local, pues refleja las prioridades comunitarias, así como el uso concertado de los recursos y la oportunidad de su utilización, constituyéndose además en uno de los instrumentos para hacer posible la equidad social”.³

³ Darquea, Gonzalo: Planeación Estratégica Municipal”, IULA, CELCADEL

Para poder elaborar el presupuesto participativo se debe tener sistematizada la información recogida durante los diferentes talleres en términos de proyectos priorizados por los cantones, barrios, mesas sectoriales y de la municipalidad. Así mismo conocer el monto de recursos del que se podrá disponer para el siguiente año, tomando en consideración las diferentes fuentes de financiamiento.

Se convoca entonces a una sesión de trabajo a los miembros del Concejo Municipal y a los integrantes del Comité de Desarrollo Local para elaborar el presupuesto participativo, fundamentando sus decisiones sobre la asignación de recursos en los siguientes criterios:

- 1- Prioridad Temática: la que se puede establecer de acuerdo a la frecuencia en que una necesidad aparece priorizada por las comunidades.
- 2- Carencia de: servicios, infraestructura o equipamiento comunitario: refleja en que medida un territorio o sector ha recibido atención por parte de la municipalidad.
- 3- Población a atender: beneficiarios del proyecto
- 4- Corresponsabilidad o aporte comunitario
- 5- Viabilidad técnica y financiera: considera las posibilidades de realizar el proyecto de acuerdo a los requerimientos técnicos y a las posibilidades de cubrir su costo

Cada uno de estos criterios deberá ser ponderado para establecer su influencia particular en la toma de decisiones.

CRITERIO	SITUACIONES A PONDERAR	PUNTAJE
Prioridad Temática	* Primera Prioridad	5
	* Segunda Prioridad	4
	* Tercera Prioridad	3
	* Cuarta Prioridad	2
	* Quinta Prioridad	1
Carencia de servicios, infraestructura, equipamiento comunitario	* 100% de carencia	5
	* 80% de carencia	4
	* 60% de carencia	3
	* 40% de carencia	2
	* 20% de carencia	1
Población a atender	Alta concentración	5
	Media concentración	4
	Baja concentración	3
	Población dispersa	2
	Mínima Población	1
Corresponsabilidad comunitaria	Más del 30% del valor	5
	30% del valor	4
	20% del valor	3
	10% del valor	2
	Ningún aporte	1
Viabilidad Financiera	Se estima en dependencia del monto total de recursos contemplados en el presupuesto de inversión de la municipalidad	
Viabilidad técnica	De acuerdo a las posibilidades de garantizar las condiciones técnicas necesaria para realizar el proyecto	

7. PLAN DE INVERSIÓN MULTIANUAL

Definición:

Es un instrumento de planificación financiera de mediano y largo plazo que permite a los municipios o micro-regiones programar las inversiones de acuerdo a los proyectos que se pretenden ejecutar y a la capacidad de pago que se tiene.

Propósito:

Que los Gobiernos locales establezcan para sus municipios o micro-regiones, los requerimientos de financiamiento a mediano y largo plazo y la capacidad de endeudamiento a partir del examen y evaluación de la gestión financiera y necesidades de infraestructura.

Metodología para su formulación:

- a. Elaboración del Diagnóstico de la Gestión Financiera
 - Recolección de la información financiera de los últimos años relativo a: Ingresos Corrientes, Ingresos de Capital, Gastos Corrientes e Inversiones realizadas con recursos propios, FODES y donaciones y amortización a préstamos

- Tabulación de la información financiera
 - Análisis y evaluación de la situación financiera
- b. Conseguir lista de proyectos del Plan Estratégico Participativo (PEP)
 - c. Elaborar los perfiles de proyectos auto-sostenibles
 - d. Desarrollar las proyecciones de la situación financiera
 - Definir los criterios y parámetros para las proyecciones
 - Calcular las proyecciones financieras relativas a estimaciones de ingresos corrientes, ingresos de capital, préstamos, repago de proyectos, y otros aportes de inversión.
 - e. Determinar la capacidad de endeudamiento
 - f. Seleccionar y programar los proyectos
 - g. Calcular el servicio de la deuda
 - h. Elaborar la planificación financiera (flujo de caja)
 - i. Búsqueda del financiamiento del PIM

8. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.

El Plan Estratégico Participativo también debe contener información referida al municipio como área geográfica, a sus características poblacionales, socio-económicas, ambientales, etc. Alguna de esta información se encuentra documentada y otra es necesario actualizarla o desagregarla de índices de carácter nacional. La existencia de información sistematizada dependerá del tamaño y ubicación estratégica del municipio en el país. En todo caso siempre encontraremos “informantes calificados” que nos colaboren para la recopilación de información necesaria para completar el PEP.

Como mínimo es necesario investigar sobre los siguientes aspectos:

- Antecedentes de la Región:
Para que se pueda visualizar el posicionamiento estratégico del municipio, es importante partir de la referencia regional o departamental, recolectando información acerca de recursos naturales, vocación productiva, vías de acceso y comunicación, grandes equipamientos urbanos, grandes proyectos en ejecución o por ejecutar y posibles impactos.
 - Características físicas del municipio:
Delimitación geográfica, relieve, hidrografía, recursos naturales, clima, tipos y uso actual del suelo. Es importante identificar también los tipos de riesgo que existen en el municipio, así como los lugares que presentan vulnerabilidad.
 - Características culturales, religiosas y demográficas:
Evolución histórica del municipio, composición étnica de la población, manifestaciones religiosas y folklóricas relevantes, fiestas patronales.
Población por grupo de edad y sexo, crecimiento poblacional, movimientos migratorios, población por cantones y barrios.
 - Características socio-económicas:
-

Áreas de actividad económica e identificación de principales empresas productivas, producción de bienes y servicios de mayor importancia, dependiendo de las características del municipio se puede obtener información sobre niveles de empleo por rama de actividad económica.

Cobertura y calidad de los servicios básicos de agua potable, educación, salud, vías de acceso, comunicaciones y seguridad pública. Estimación de los déficits en la cobertura urbana rural y urbana de estos servicios.

9. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

Con información debidamente sistematizada se procede a elaborar el documento final, organizándola de la siguiente manera:



CAPITULO DE PRESENTACION

- * Presentación del documentos por el Alcalde Municipal
- * Miembros del Concejo Municipal
- * Miembros del Comité de Desarrollo Local
- * Miembros del Equipo Técnico y Auspiciantes del esfuerzo
- * Integrantes de las Mesas Sectoriales
- * Visión del Municipio
- * Misión Institucional

MODULO I: INFORMACION GENERAL

- * Síntesis Histórica
- * El Municipio en El Salvador y el Departamento
- * Ubicación del Municipio en el Departamento
- Grandes Equipamientos Regionales
- * Caracterización del Municipio
- * División Territorial del Municipio
- * Conectividad Vial del Municipio en la Región
- * Conectividad Vial Interna del Municipio
- * Hidrografía del Municipio
- * Altimetría y Uso Agrícola del Suelo
- * Servicios Básicos
- * Demografía del Municipio

MODULO II: DIAGNOSTICO DEL MUNICIPIO

- * Diagnóstico Sectorial – FODA de las Mesas Sectoriales
- * Síntesis de Proyectos Sectoriales
- * Diagnóstico Territorial – Talleres Barriales y Cantonales
- * Diagnóstico Territorial – Sector Urbano
- * Prioridades Territoriales
- * Temática Priorizada
- * Mapa de Riesgo
- * Diagnóstico Institucional
- * Síntesis del Diagnóstico – Ventajas Comparativas y Competitivas

MODULO III: PROPUESTA ESTRATEGICA

- * Visión
- * Misión Institucional de la Municipalidad
- * Estrategias de Competitividad de las Mesas Sectoriales
- * Consolidado de Proyectos por Área de Gestión
- * Grandes Proyectos Regionales
- * Grandes Proyectos Locales
- * Priorización de Proyectos Sectoriales y Territoriales
- * Proyectos Priorizados por Sectores
- * Plan de Inversión Multianual
- * Plan Operativo Anual 2002
- * Perfiles de Proyectos
- * Propuesta del Uso del Suelo

MODULO IV: IMPACTO Y RESULTADO DEL PROCESO

- * Acciones Inmediatas Realizadas Durante el Proceso
 - * Proyectos Ejecutados Con Presupuesto Participativo 2001
 - * Línea de Avance del Proceso de Planificación Estratégica Participativa
 - * Información Que Sustenta el Proceso
 - * Bibliografía
 - * Índice
-

10. INTEGRACIÓN DEL MECANISMO PERMANENTE DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL SEGUIMIENTO DEL PEP

Involucrar a los ciudadanos en este nuevo proceso requiere la existencia de un mecanismo permanente de participación, en el que se encuentren adecuadamente representadas las organizaciones territoriales y sectoriales, junto a las autoridades locales, ya que este mecanismo, además de gestionar el proceso participativo, debe constituirse como un espacio de concertación para la toma de las decisiones fundamentales para el desarrollo del municipio.

En El Salvador, alrededor de las experiencias de planificación participativa, se han conformado Comités de Desarrollo (CDL, CODEL, CDM, etc.) en varios municipios, cuyos niveles de representatividad varían de acuerdo a la apertura y voluntad de los actores locales.

De acuerdo a la experiencia observada en distintos procesos participativos de desarrollo municipal en El Salvador, la representatividad se presenta como un requisito indispensable para su institucionalización y el seguimiento de los planes participativos. Si esta no se asegura, los eventuales cambios de gobierno municipal pueden estancarlos o revertirlos.

Por lo tanto, se recomienda que el Comité de Desarrollo Local esté integrado por representantes del Gobierno Municipal, así como de cada una de las organizaciones territoriales, sectoriales y gremiales que existan. Al inicio probablemente no es posible la representatividad absoluta, ya sea por voluntad o por desconfianza entre los actores llamados a integrarla, sin embargo es preciso que sea concebida como un espacio permanentemente abierto a quienes quieran integrarse y aportar al desarrollo de su municipio de una manera ordenada y concertada.

Se considera que durante el desarrollo de los talleres de diagnóstico territorial y sectorial, en los cuales han participado los representantes ciudadanos y las autoridades locales, se van generando condiciones para la elección de los integrantes de esta estructura participativa a partir del conocimiento y la confianza entre ellos, de manera de que se vayan reconociendo las capacidades de liderazgo y de compromiso de cada persona, en función de visualizar quienes podrían constituir el Comité de Desarrollo Local.

Es oportuno convocar a una asamblea para elegir al Comité de Desarrollo Local (CDL) cuando ya se ha avanzado en el proceso, realizando varios eventos y talleres durante los cuales los representantes comunitarios y sectoriales hayan podido conocerse e interactuar, ganar confianza y establecer criterios sobre el perfil de las personas que deban formar el CDL, cuya función será gestionar integralmente el proceso participativo. Así mismo deberá definirse su estructura organizativa, reglamento interno y período de gestión.

Fecha de Publicación: Abril, 2002

BIBLIOGRAFÍA:

DARQUEA SEVILLA, Gonzalo: "Planeación Estratégica Municipal", IULA-CELCADEL, Quito, Ecuador, febrero 2000.

URRUTIA, Arturo: "Construyendo Ciudadanía", Manual de operaciones para la implementación de un sistema de participación ciudadana a nivel municipal, USAID – DAI, Asunción, Paraguay, marzo 2000.

