

# MANUAL

## PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA **-PEP-**

Y

## PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN MULTIANUAL **-PIMA-**



PROGRAMA DE GOBIERNOS LOCALES DE USAID  
*Implementado por RESEARCH TRIANGLE INSTITUTE*



## INDICE

	<b>Página</b>
Introducción	3
Experiencia de RTI Internacional.	4
El Escenario de Guatemala para el desarrollo de la Planificación Estratégica Participativa –PEP-	5
Principales Etapas en la elaboración de un Plan Estratégico Participativo:	
<b>CAPITULO I</b>	
1. GENERACIÓN DE CONDICIONES NECESARIAS.	6
1.1. Verificación del interés del Municipio para la elaboración de un Plan Estratégico Participativo	6
1.2. Aplicación del Código de Transparencia: Elaboración de Línea de Base	7
1.3. Conformación de un Equipo Técnico.	7
<b>CAPITULO II</b>	
2. DIAGNOSTICO TERRITORIAL	9
2.1 Identificación de líderes y organizaciones existentes en cada Aldea, Caserío, Paraje o Cantón del Municipio.	9
2.2 Programación de Talleres y Convocatoria de Participantes	9
2.3 Organización y Ejecución de Talleres a nivel de Aldea o Micro Región	10
<b>CAPITULO III</b>	
3. ASAMBLEA CIUDADANA	13
3.1. Actividades principales	13
3.2 Desarrollo de la Asamblea	15
<b>CAPITULO IV</b>	
4. DIAGNÓSTICO SECTORIAL	19
4.1. Diagnóstico FODA con mesas de concertación por ejes temáticos	19
4.2 Ámbito Interno	20
4.3 Ámbito Externo	20
4.4 Estrategias de Competitividad	21
<b>CAPITULO V</b>	
5. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	23
5.1 Diagnóstico Administrativo	23
5.2 Diagnóstico Financiero	24
5.3 Diagnóstico de Servicios	24

## **CAPITULO VI**

6.	PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: APLICACIÓN DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN	25
6.1	Costo del proyecto (expresado en Quetzales)	<b>25</b>
6.2	Población Beneficiaria (expresado en habitantes)	26
6.3	Corresponsabilidad Ciudadana o Aporte Comunitario	26
6.4	Viabilidad Técnica	26
6.5	Inversión realizada en los últimos tres o cuatro años en cada comunidad	26

## **CAPITULO VII**

7.	PLAN DE INVERSIÓN DE CAPITAL MULTIANUAL O PLAN DE INVERSIÓN MULTIANUAL –PIMA-	28
7.1	Definición	28
7.2	Propósito	28
7.3	Metodología para su formulación	28

## **CAPITULO VIII**

8.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.	30
8.1	Antecedentes de la Región	30
8.2	Características físicas del municipio	30
8.3	Características culturales, religiosas y demográficas	30
8.4	Características socio-económicas	30

## **CAPITULO IX**

9.	ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO	31
----	---------------------------	----

## **CAPITULO X**

10.	INTEGRACIÓN DEL MECANISMO PERMANENTE DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL SEGUIMIENTO DEL PEP	32
-----	--	----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>33</b>
---------------------	-----------

# PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA -PEP-

*“Una herramienta para estimular procesos de participación ciudadana en el ámbito municipal”*

## INTRODUCCIÓN

El Programa de Gobiernos Locales de USAID, ejecutado por RTI Internacional, dentro del componente de Participación Ciudadana tiene como objetivo fundamental facilitar procesos para que los gobiernos locales abran los espacios necesarios y logren una efectiva participación de la población a través de sus organizaciones, en la toma de decisiones y en la solución de los problemas del municipio.

Para alcanzar dicho objetivo, es imprescindible entrelazar a los dos actores fundamentales para planificar y llevar a cabo el desarrollo de un municipio: El Gobierno Local (Municipalidad) y la Ciudadanía a través de su organización y esta sea representativa de los distintos sectores sociales que conforman el municipio. Igualmente, se debe entender la Participación Ciudadana como un espacio de interacción y de relación entre el Estado y los ciudadanos quienes participan de manera conjunta en la toma de decisiones, en cuyo proceso deben garantizarse tres requisitos fundamentales, siendo los siguientes: a) Voluntad, b) Representatividad y c) Transparencia, sin cuya presencia no se podrá garantizar su institucionalización. La Participación ciudadana es un medio que permite alcanzar objetivos que de manera individual no podemos lograr y es un fin al que debemos aspirar para la consolidación de la democracia.

La Participación Ciudadana en Guatemala, desde la firma de los Acuerdos de Paz, se ha incrementado, aún cuando el cumplimiento de los mismos ha sido parcial, la sociedad civil ha logrado construir y ampliar nuevos espacios de participación política. Esta situación se ha visualizado de una importancia significativa en el fortalecimiento de la democracia local y nacional, por lo que el Programa de Gobiernos Locales de USAID, ha enfatizado dentro de sus acciones de asistencia técnica, proporcionar metodologías participativas que conduzcan a facilitar procesos de participación ciudadana y mejorar la incidencia en la toma de decisiones políticas a nivel local. En ese contexto, la metodología de la Planificación Estratégica Participativa, se constituye en un método idóneo para el estímulo y acompañamiento de procesos participativos en el ámbito municipal permitiendo 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 aplicación de esta metodología participativa que sitúa las realidades territoriales y sectoriales del municipio en su justa dimensión, no podría llamarse innovadora sino permitiera el arribo a los Planes de Inversión Multianual –PIMAS- que constituyen en si mismos el corazón de la metodología de la Planificación Estratégica Participativa –PEP-. Estos PIMAS, son el producto condensado de un proceso que involucra directamente a la parte territorial, la parte sectorial y la parte institucional, la cual tiene origen en la participación ciudadana a nivel comunitario y municipal por medio de su propia estructura organizativa, quienes a través de criterios concertados realizan la Priorización de los proyectos identificados del municipio, facilitando una propuesta de inversión Multianual al gobierno local, con base a la historia financiera interna de la institución municipal de los últimos años, que permite hacer las proyecciones de inversión para los años posteriores, constituyéndose así en un instrumento o guía de trabajo que ordena la demanda de necesidades municipales y orienta la oferta de los recursos financieros anuales que dispone la municipalidad, principalmente los que provienen de las transferencias de capital que hace el gobierno central. Esta es la parte fundamental que da vida a los esfuerzos de planificación estratégica participativa, toda vez, que se plantea la concertación de los distintos sectores para hacer una inversión equitativa y justa, de los recursos financieros programados anualmente.

La metodología participativa, presentada en este documento ayuda y permite que la concreción de resultados sea una motivación sostenida mediante la cual el proceso otorga credibilidad y puede ir sumando cada vez a más ciudadanos interesados en contribuir en el proceso de desarrollo.

Además, la metodología de la planificación estratégica participativa se constituye en un método que privilegia el diálogo y el consenso en la toma de decisiones, lo cual incide en mejorar el clima de confianza y credibilidad entre los actores: El Gobierno Local y los ciudadanos organizados, para la conducción e institucionalización del proceso participativo en el cual, las mismas comunidades a través de sus líderes representantes y el gobierno local, identifican su problemática, la analizan y buscan soluciones en forma conjunta, incidiendo positivamente en el uso más racional y equitativo de los recursos del municipio, disminuyendo posibilidades de fricciones y conflictos y por lo tanto mejorando los niveles de gobernabilidad local, superando además el paternalismo y fomentando la transparencia.

## **EXPERIENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

La Planificación Estratégica Participativa es una metodología de trabajo que se ha venido aplicando con éxito en diferentes países de Latinoamérica y del resto del mundo, con resultados importantes en la gestión pública local, cuyos esfuerzos han sido respaldados por organizaciones nacionales e internacionales que se han especializado en esta temática. La Agencia para el Desarrollo Internacional del gobierno de los Estados Unidos de América – USAID- tradicionalmente ha diseñado y ejecutado programas de Asistencia Técnica a países en vías de desarrollo en diferentes partes del mundo, haciendo especial énfasis en apoyar el fortalecimiento de la democracia, la gobernabilidad locales y el desarrollo económico, entre otros grandes objetivos, a través de aplicación de metodologías que garanticen resultados positivos en el alcance de ese propósito. En ese sentido los países centroamericanos se han visto fortalecidos con la asistencia técnica de USAID, dirigida de manera directa a sus municipios, en los cuales se ha aplicado la metodología de la Planificación Estratégica Participativa, que ha innovado la elaboración de Planes de Desarrollo Municipal y permitido que los mismos aterricen en la elaboración de los Planes de Inversión Multianual –PIMAS- que sustentan a los presupuestos participativos como una nueva práctica en la gestión pública local. Las experiencias más recientes desarrolladas en centroamericana con el auspicio de USAID y ejecutadas por la organización estadounidense Research Triangle Institute -RTI Internacional- son en la República de El Salvador en la década anterior y a partir del 2,002 en Guatemala con la ejecución del Programa de Gobiernos Locales de USAID, también ejecutado por RTI Internacional y la sub-contratación de Organizaciones No Gubernamentales nacionales, con el fin de aprovechar la cercanía y confianza de los ciudadanos hacia varias de ellas, para la elaboración de Planes Estratégicos Participativos.

Los resultados obtenidos en los municipios salvadoreños, fueron disímiles, no sólo en método sino también en términos del producto final. Por otra parte fue 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 en 1999, con consultores independientes, el componente de Participación Ciudadana, con la asesoría de un experto en Planificación Estratégica Participativa, emprende durante el año 2,000 la facilitación directa en la elaboración de Planes Estratégicos Participativos dentro de los que tiene un papel mayormente importante los Planes de Inversión Multianual –PIMAS-.

El presente manual se ha elaborado con la riqueza de las experiencias de los Programas que USAID ha impulsado en Centro América, especialmente de Guatemala, a través de RTI INTERNATIONAL en el proceso de elaboración de Planes Estratégicos Participativos, con los cuales se pretende que los actores protagónicos del municipio construyan un instrumento consensuado 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.

## **EL ESCENARIO DE GUATEMALA PARA EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA.**

En Guatemala, se plantea un escenario favorable para la aplicación de esta metodología, toda vez que en muchas de las municipalidades donde interviene el Programa de Gobiernos Locales, desde hace varios años se ha venido instaurando una cultura de la planificación municipal, en primera instancia a través de las Unidades Técnicas Municipales –UTMs- y recientemente con la creación de las Oficinas Municipales de Planificación, apoyadas por programas de la Cooperación Internacional. USAID en la primera fase del Programa apoyó la formación de estas oficinas y contribuyó con asistencia técnica y capacitación a los equipos técnicos para iniciar un proceso de aplicación de metodologías participativas con los primeros resultados positivos, a través de la construcción de las Agendas Ciudadanas a nivel municipal.

A partir del año 2,002, con la promulgación por el Congreso de la República de Guatemala de un nuevo Código Municipal, una Ley de Descentralización y las modificaciones sustantivas a la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, se dan las condiciones favorables para una participación ciudadana con un nuevo marco legal. Especialmente en esta última en la que se crea el nivel comunitario que establece la conformación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-, además de propiciar un fortalecimiento el nivel municipal, creando los Consejos Municipales de Desarrollo –COMUDE-, propiciando que la ciudadanía tenga un papel más protagónico en su participación y la misma sea más activa y con mejor capacidad para incidir en la toma de decisiones que afecten el desarrollo del municipio. En ese marco, la creación de los sistemas de los consejos de desarrollo otorga sustentabilidad y sostenibilidad al proceso de participación, y, además, deja establecida la obligatoriedad de la creación de las Oficinas Municipales o intermunicipales de Planificación, garantizando de esta manera, la permanencia de una instancia interlocutora entre la ciudadanía y el Gobierno Local.

Estos dos elementos resultan fundamentales para llevar a cabo el proceso de la Planificación Estratégica Participativa, con un respaldo legal sin precedentes. Queda entonces la tarea de apoyar la formación y fortalecimiento de capacidades, habilidades y destrezas del recurso humano que está asumiendo la responsabilidad de la planificación municipal.

Este manual tiene el propósito de contribuir al fortalecimiento de esas capacidades, constituyéndose en una herramienta práctica y útil para los retos del futuro inmediato de estos equipos técnicos y contribuyan dentro de su entorno a generar un instrumento consensuado como el PEP, el cual sirva para orientar la inversión pública con criterios justos y equitativos y, además, contribuya a la transparencia en el manejo de los recursos financieros.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Para la elaboración del presente documento el Programa de Gobiernos Locales de USAID/RTI se ha basado teóricamente en los manuales "Planeación Estratégica Municipal" de Gonzalo Darquea y "Construyendo Ciudadanía" de Arturo Urrutia, ambos Consultores de RTI Internacional.

# PRINCIPALES ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO –PEP-

## CAPITULO I:

### GENERACIÓN DE LAS CONDICIONES NECESARIAS

#### 1. LAS 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 (Acuerdo Municipal) , su voluntad política para llevarlo a cabo.

***Es importante señalar que Guatemala, a través del Programa de Gobiernos Locales de USAID, ejecutado por RTI Internacional, ha aplicado esta metodología en dos departamentos: Quiché y Chimaltenango, con resultados importantes en términos de la Planificación Municipal, toda vez que aún cuando hubo cambio de Gobierno Municipal, se continúa utilizando como una herramienta valiosa para la elaboración de presupuestos participativos y para la gestión financiera municipal, utilizada tanto por el Gobierno Local como por la Ciudadanía representada en el Consejo Municipal de Desarrollo.***

El diseño de un Programa de capacitación debe ser importante y el objetivo deberá ser 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 lideresas, participan en el programa representantes del Concejo Municipal y funcionarios municipales. Para el desarrollo de los temas, se estructuran jornadas de capacitación, una para cada tema, bajo el esquema de seminario-taller, de un máximo de seis 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.

***La experiencia ha demostrado que 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 Planificación Estratégica Participativa.***

## 1.2. Aplicación del Código de Transparencia: 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 la aplicación del Código de Transparencia que conduce a elaborar la línea de base, o punto de partida, que se fundamenta 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 del código de Transparencia para la Aplicación de los Criterios Básicos, desarrollado por el Programa de Gobiernos Locales de USAID para su aplicación en Guatemala.*

Para la elaboración de la Línea de Base, se convoca a participar en el taller a los miembros del Concejo Municipal, a funcionarios municipales claves, y, principalmente a los integrantes del Consejo Municipal de Desarrollo, el cual integra a los diversos actores y sectores presentes en el municipio, tal como está establecido en la Ley respectiva.

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 Planificación 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 del Programa de Gobiernos Locales de USAID/RTI, instancia que brinda la asistencia técnica al municipio. Este equipo técnico, atendiendo lo establecido en el nuevo Código Municipal, estará constituido por la Oficina Municipal de Planificación – OMP\_ quien asumirá la coordinación técnica del proceso, debiendo contar con el respaldo total de las autoridades municipales y el apoyo financiero y logístico de todos los funcionarios municipales. Este equipo técnico asegurará el desarrollo y aplicación de la metodología participativa a través de los Consejos Comunitarios y Municipales de Desarrollo, establecidos conforme la establece la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, en donde participan activamente todos los sectores presentes en el municipio.

El equipo técnico debe participar activamente 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.

Por lo anterior, es sumamente importante que las municipalidades de Guatemala, atendiendo lo establecido en el nuevo Código Municipal, dedique esfuerzos y recursos para llevar a cabo la creación, consolidación y capacitación de las Oficinas Municipales de Planificación y con su recurso humano, estén en capacidad de asumir sus responsabilidades, funciones y atribuciones y sean capaces de interactuar con la asistencia técnica que fluya al municipio. Es por ello, que las autoridades municipales deben comprender la importancia de las OMPs en la estructura municipal que plantea

el nuevo Código Municipal y proveerla de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus fines y objetivos. Caso contrario será muy difícil asegurar la correcta aplicación de la metodología y la construcción de un documento de planificación, y más aún, dificultará su implementación, sostenibilidad y actualización, en detrimento del desarrollo del municipio y de la modernización de la gestión local.

## **CAPITULO II:**

### **DIAGNOSTICO TERRITORIAL**

#### **2. LA IMPORTANCIA DEL 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 Planificación Participativa que se va a desarrollar desde una visión municipal. Será necesario y vital que todas las comunidades del municipio donde se lleve a cabo el diagnóstico territorial cuenten con sus respectivos Consejos Comunitarios de Desarrollo, por ser esta la instancia más importante de representatividad de la comunidad, como espacio territorial del municipio.

Por otra parte permite al equipo técnico profundizar el conocimiento sobre la realidad del municipio, su base organizacional que debe armonizar con el sistema de los consejos de desarrollo, y además, permitirá, que una vez concluido el taller, los y las participantes elijan a sus representantes de su Consejo Comunitario de Desarrollo ( en representación de la Aldea, Cantón, Caserío o paraje) 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. Será muy importante que aquellos municipios con un número de comunidades superiores (más de 20 comunidades) a lo que establece la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, que deben participar en el Consejo municipal de Desarrollo, deberán integrar Consejos de Segundo Nivel o a nivel de Micro región.

De esta manera, para la realización de los Talleres territoriales se realizan los siguientes pasos:

##### **2.1 Identificación de líderes y organizaciones existentes en cada Aldea, Caserío, Paraje o Cantón del Municipio**

Con el equipo de la Oficina Municipal de Planificación se realiza un mapeo o levantamiento de información respecto a quienes deben participar en los ejercicios de diagnóstico territorial. De esta manera se identifica principalmente a los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), Comités Locales y a representantes de Organizaciones No Gubernamentales e instituciones Públicas presentes en el municipio. Este trabajo se realiza en cada comunidad y en el área o casco Urbano del municipio. Es importante considerar la participación de los líderes políticos de oposición al Gobierno Municipal, para sustentar más la representatividad y la sostenibilidad de los procesos, evitando la vulnerabilidad ante cambio de autoridades municipales.

##### **2.2 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.



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	Numero de Beneficiarios	Detalles Técnicos de los Proyectos*	Prioridad Presupuesto Municipal	Aporte Comunitario	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.

#### **2.3.4 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 número de comunidades que tiene el municipio tendremos una cantidad considerable de necesidades para atender en el lapso planteado para la vigencia del plan. (Aquellos municipios pequeños que sólo tienen 10 comunidades, tendrán 30 problemas urgentes, pero aquellos que tienen más de 50 comunidades, obviamente tendrán más de 150 problemas urgentes)

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 balasto, así como obras adicionales como cunetas, transversales, etc.

Se debe solicitar que entre las tres prioridades identifiquen la que creen que debe ser 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 Alcaldes Municipales, Concejales y Síndicos, así como los representantes de los Consejos Comunitarios y Consejos Municipales de Desarrollo del municipio, a partir de la cual se decidirá el presupuesto anual de inversión, pues al final del proceso será el Consejo Municipal de Desarrollo quien presentará al Gobierno Municipal, quien es el que decide y aprueba, la propuesta final del presupuesto.

Sucesivamente se van 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 municipalidad, quienes serían los responsables de la gestión y ejecución, cuales serían las contrapartes comunitarios de la obra y cuál sería la instancia responsable dentro de la municipalidad.

Finalmente se trabaja la columna de acciones inmediatas. 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 Oficina Municipal de Planificación para su correspondiente procesamiento y digitación.

## CAPITULO III:

### LA ASAMBLEA CIUDADANA

#### **3. ASAMBLEA CIUDADANA**

##### **Definición del objetivo estratégico (visión) del PEP e integración de las Mesas o Comisiones 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 especialmente a los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-, Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE- organizaciones sectoriales y 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**

##### **3.1.1 La identificación de representantes y líderes comunitarios y sectoriales**

Líderes Comunitarios y Representantes de organizaciones locales, Informantes calificados, representantes del Sector Privado, delegados o comisionados de las Instituciones públicas y Proyectos de la Cooperación nacional e internacional 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.

##### **3.1.2 Elaboración de invitación firmada por el Alcalde**

La cuál debe ser cordial y breve, indicando el propósito del proceso de la planificación estratégica participativa, los objetivos de la Asamblea y las referencias del lugar, fecha y hora en que se llevará a cabo la actividad.

##### **3.1.3 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 y sea un lugar conocido por todos los vecinos e instituciones, de fácil acceso y que cuenten con servicios sanitarios en buen estado. 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. Sin embargo, en muchos municipios cuentan con salones municipales amplios y con sus servicios adecuados que pueden ser utilizados.

Por otra parte, los sábados o domingos por la mañana han resultado ser 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. En este sentido, sólo debe concertarse con las organizaciones e instituciones presentes en los municipios, ya que en muchas ocasiones los representantes no están los fines de semana.

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 y/o almuerzo, tomando en cuenta que en municipios grandes con acceso difícil, los participantes emplean muchas horas más para su traslado.

### **3.1.4 Definición de temas para mesas de comisiones sectoriales**

El Concejo Municipal y el equipo técnico conformado por la OMP e instancias asesoras, deben 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 las condiciones particulares y el potencial de recursos de cada municipio.

### **3.1.5 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, conocer las características culturales y preferentemente el idioma de la región, 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. En la práctica ha sido valiosa la participación de los representantes institucionales no solo en los aportes sustantivos que realizan, sino en la facilitación de los grupos de trabajo, tal es el caso del Médico jefe del Centro de Salud, quién facilitará la mesa o comisión sectorial de Salud; el Coordinador Técnico Administrativo de Educación, facilitará el sector de educación; el Coordinador del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, facilitará la Comisión de Producción; el Jefe de la Estación de la Policía Nacional Civil, puede facilitar la Comisión de Seguridad Ciudadana, etc.

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

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

### **3.1.6 Preparación de materiales y equipo**

**Es necesario durante la asamblea, disponer de lo siguiente:**

- a. Sillas para todos los participantes, preferiblemente fáciles de trasladar.
- b. Mesas en cada uno de los espacios donde se vaya a trabajar
- c. Equipo de sonido con micrófono
- d. Matrices de trabajo elaboradas en papelógrafo, para cada uno de los grupos de trabajo
- e. Tarjetas de cartulina de 10 x 20 cms. de cuatro colores diferentes.
- f. Marcadores, cinta adhesiva y goma.

## **3.2 Desarrollo de la Asamblea**

### **3.2.1 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.

### **3.2.2 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 Municipal, como máxima autoridad del municipio da la bienvenida a los participantes enfatizando el compromiso del Concejo Municipal para apoyar el esfuerzo en la elaboración del Plan así como su ejecución. Inmediatamente después, el Coordinador de la Oficina Municipal de Planificación –OMP-, explica a la concurrencia los objetivos del Proceso de Planificación Estratégica Participativa y de la Asamblea Ciudadana,

Después de las palabras de apertura un miembro del equipo técnico o el propio Coordinador de la OMP presenta a los facilitadores de cada mesa o comisión, preguntando si hay algún sector o tema adicional que deba ser incluido, y luego 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.

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.

### 3.2.3 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 o comisiones sectoriales de concertación .

### 3.2.4 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 **¿Cómo quiero ver a mi municipio dentro de cuatro, ocho, doce o mas años?**, 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:

**¿Cómo quiero ver a mi Municipio dentro de 4, 8, 12 o más 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.

### 3.2.5 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

### 3.2.6 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.

### 3.2.7 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.

### 3.2.8 Ventajas Comparativas y Competitivas

#### **¿Qué tenemos para competir? ¿Qué nos falta para competir?**

Desarrollar estas dos columnas 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. Estas columnas deberán coincidir con las fortalezas y debilidades que se identifiquen cuando se elabore el FODA respectivo.

### 3.2.9 Grandes Proyectos

En esta columna se recogen las ideas de los participantes acerca de los grandes proyectos o proyectos estratégicos municipales, relativos a su sector, que deberían ser desarrollados en el municipio. Por ejemplo: el sector educación podría considerar la construcción y equipamiento de un Instituto Tecnológico o un Centro de Educación Universitario; el sector Agricultura podría considerar la construcción de un Centro de Acopio o una Unidad de riego o Mini riego; el sector Juventud la construcción de un

complejo deportivo, etc. No debe excluirse en este apartado los Proyectos estratégicos a nivel de Mancomunidad o que constituyen proyectos de una agenda intermunicipal o de Región que conduzca a resolver problemas comunes que previamente hayan sido discutidos y aprobados por los municipios integrantes de estas organizaciones.

### **3.2.10 Acciones Inmediatas**

Al igual que en el taller territorial, 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.

### **3.2.11 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. Las Alianzas expresadas a nivel de Mancomunidad u organizaciones departamentales o regionales de municipios deberán ser consideradas.

### **3.2.12 Elección del Representante de la Mesa o comisión Sectorial**

Para concluir el trabajo grupal, se solicita a los participantes elegir a dos o tres personas para que en representación del grupo de trabajo o sector, puedan formar parte de la mesa o comisión sectorial a nivel municipal y por lo tanto integrarse al Consejo Municipal de Desarrollo, que durante el proceso de planificación estratégica participativa aplican la metodología, y es responsable de velar por el seguimiento, ejecución y actualización del PEP.

### **3.2.13 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 para la mesa comisión Sectorial municipal.
- c. Informar como se continuará desarrollando el proceso de planificación estratégica participativa y la elaboración del documento PEP.

## **CAPITULO IV:**

### **DIAGNOSTICO SECTORIAL**

#### **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, que permita además, 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 o Comisión 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.

##### **4.1.1 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.

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:

A M B I T O I N T E R N O		A M B I T O E X T E R N O	
F O R T A L E Z A S	D E B I L I D A D E S	O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
E S T R A T E G I A S			
P O T E N C I A R	D I S M I N U I R	A P R O V E C H A R	N E U T R A L I Z A R

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:

Ámbito Interno: aborda la realidad del sector en el municipio y en consecuencia se consideran las fortalezas y las debilidades.

Ámbito Externo: observa la realidad externa al sector, en el municipio o región, fuera del control de los actores sectoriales, para identificar las oportunidades y amenazas.

## 4.2 ÁMBITO INTERNO

### 4.2.1 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.

### 4.2.2 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.

## 4.3 ÁMBITO EXTERNO

### 4.3.1 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 en el exterior, entre otras.

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

#### 4.3.2 **Amenazas**

Dentro del diagnóstico de 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. Un ejemplo, pueden ser las 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.

#### 4.4 **ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

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:

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

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

##### 4.4.1 **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 del Sector	Líneas Estratégicas	Programas	Proyectos	Acciones Inmediatas	¿Con Quién hacer?

#### **4.4.2 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.

#### **4.4.3 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.

#### **4.4.4 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?**

#### **4.4.5 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.

#### **4.4.6 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.

#### **4.4.7 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 los municipios de Guatemala, en donde se ha aplicado la metodología, ha sido importante la participación de agencias del gobierno nacional, organizaciones con apoyo internacional y Organizaciones no gubernamentales presentes en el municipio.***

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 es responsabilidad de la Oficina Municipal de Planificación para su correspondiente procesamiento y digitación.

## CAPITULO V:

### DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

#### 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				
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	UNIDAD DE DEPARTAMENTO.				
				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:

- ◆ Secretaría Municipal
- ◆ Registro Civil
- ◆ Tesorería Municipal
- ◆ Oficina Municipal de Planificación
- ◆ IUSI
- ◆ Servicios Públicos Municipales
- ◆ Juzgado de Asuntos Municipales
- ◆ Relaciones Publicas
- ◆ Otros

## 5.2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

### Etapas para la Formulación de Diagnósticos Financieros:

- 5.2.1 Definir los cuadros modelos para recolectar información financiera.
- 5.2.2 Diseño de herramientas (cuestionario financiero).
- 5.2.3 Recolección de información.
- 5.2.4 Tabulación de la información recolectada.
  - ◆ Generalidades del municipio
  - ◆ Ingresos y egresos municipales
  - ◆ Tributación municipal
  - ◆ Sistema de cobros
  - ◆ Sistema de contabilidad
  - ◆ Costos e ingresos por servicios
- 5.2.5 Análisis de la información recolectada.
- 5.2.6 Formulación de informe preliminar del diagnóstico.
- 5.2.7 Preparación de la presentación al Concejo Municipal.
- 5.2.8 Presentación del informe preliminar al Concejo Municipal.
- 5.2.9 Incorporación de observaciones u otra información.
- 5.2.10 Elaboración final del diagnóstico financiero.

## 5.3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS

### Etapas para la Formulación de Diagnósticos de Servicios

- 5.3.1 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.
- 5.3.2 Descripción de la prestación del servicio actual. (sistema de barrido, recolección, transporte y disposición de desechos sólidos).
- 5.3.3 Análisis de la situación financiera actual del servicio. (Determinación del costo por tonelada recolectada).
- 5.3.4 Identificación de puntos críticos dentro de la prestación del servicio actual.
- 5.3.5 Conclusiones y Recomendaciones.

## CAPITULO VI:

### EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

#### 6. PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: APLICACIÓN DE CRITERIOS DE PRIORIZACION

El primer instrumento que materializa el Plan Estratégico Participativo es el Presupuesto Municipal, ya que comprende la inversión del municipio. Tradicionalmente la elaboración del presupuesto anual de la municipalidad ha sido 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 Consejo Municipal de Desarrollo, como instancia permanente, quien deberá trasladarlo al Concejo Municipal como la Instancia legal que puede aprobar el mismo.

***"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".<sup>2</sup>***

Para poder elaborar el presupuesto participativo se debe tener sistematizada la información recogida durante los diferentes talleres en términos de proyectos priorizados por las comunidades, 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 de la municipalidad, especialmente las transferencias del gobierno Central y los ingresos propios.

Los financiamiento de los Fondos Sociales en Guatemala, actualmente no deberían ser considerados en una planificación del Presupuesto Municipal, toda vez, que en los dos últimos períodos de gobierno nacional, los mismos han sido altamente politizados por el Partido Político en el Gobierno, y por lo tanto, no responden a la demanda ciudadana, sino más bien a situaciones políticas particulares que la mayoría de veces riñen con la planificación municipal, por lo tanto, los presupuestos de inversión municipal no pueden correr el riesgo de programar el uso de recursos financieros que resultan ser inciertos pues causarían una gran frustración a los ciudadanos que han participado de estos procesos participativos, provocando además, pérdida de confianza y credibilidad de la ciudadanía hacia sus autoridades, poniendo en peligro la gobernabilidad local. Si por el contrario el financiamiento de los Fondos Sociales u otra fuente, fluye al municipio, debe ser para la ejecución de los proyectos programados y priorizados en el municipio, significando un incremento importante en la capacidad gestión, inversión y ejecución financiera municipal en beneficio de la ciudadanía. Este es el escenario que debe prevalecer para la inversión pública local, hasta que no se establezcan políticas públicas transparentes sobre la inversión social en el país.

Tomando en cuenta las apreciaciones anteriores, se procede a convocar a una sesión de trabajo al Consejo Municipal de Desarrollo para elaborar el presupuesto participativo, el cual posteriormente deberá ser trasladado al Concejo Municipal para su aprobación oficial, fundamentando sus decisiones sobre la asignación de recursos en los criterios que previamente hayan definido consensuado y aprobado, que entre otros pueden ser:

---

<sup>2</sup> Darquea, Gonzalo: "Planeación Estratégica Municipal", IULA, CELCADEL

#### **6.1 COSTO DEL PROYECTO (EXPRESADO EN QUETZALES)**

Estableciéndose tres categorías por los integrantes de los Consejos Municipales de Desarrollo, siendo estas: Bajo costo de Inversión, Mediano costo de Inversión y Alto Costo de Inversión. A las categorías mencionadas se les asigna 3, 2 y 1 punto respectivamente. Esta categorización se realiza con base a las estadísticas de inversión de cada municipalidad.

#### **6.2 POBLACIÓN BENEFICIARIA (EXPRESADO EN HABITANTES)**

Se establecen tres categorías, Alta población, media población y baja población. Igual que el criterio anterior, con base a las estadísticas del municipio se determinan estas categorías, asignándoseles 3, 2 y 1 punto respectivamente.

#### **6.3 CORRESPONSABILIDAD CIUDADANA O APOORTE COMUNITARIO**

Se establecen las tres categorías, de la manera siguiente: Aporte Mayor del 20%; Aporte entre el 10 y el 20% y Aporte Menor del 10%, con los puntos 3, 2 y 1 respectivamente.

#### **6.4 VIABILIDAD TÉCNICA**

Las tres categorías establecidas en este criterio son: Cumple con el 100% de los requisitos técnicos establecidos para el tipo de proyecto; cumple como mínimo con el 50 % de los requisitos y está en una etapa inicial 0% hasta un 50%. Los puntos asignados serán 3, 2 y 1 respectivamente.

#### **6.5 INVERSIÓN REALIZADA EN LOS ÚLTIMOS TRES O CUATRO AÑOS EN CADA COMUNIDAD**

Las tres categorías establecidas son: Ninguna o Poca inversión, mediana inversión y la inversión. Estas categorías son definidas por la propia comunidad a través de sus representantes en el Consejo Municipal de Desarrollo. Los Puntos son 3, 2 y 1 respectivamente.

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

A continuación se presenta un cuadro con los criterios descritos arriba, con sus respectivas categorías y el puntaje que se le asigna a cada uno de ellos.

### CUADRO DE LOS CRITERIOS DE PRIORIZACION

CRITERIO	CATEGORIAS	PUNTAJE
1. Costo del Proyecto (Q:)	<b>Bajo Costo</b>	<b>3</b>
	<b>Mediano Costo</b>	<b>2</b>
	<b>Alto Costo</b>	<b>1</b>
2. Población beneficiaria. (Número de habitantes)	<b>Alta población</b>	<b>3</b>
	<b>Mediana población</b>	<b>2</b>
	<b>Poca población</b>	<b>1</b>
3. Corresponsabilidad o contrapartida local	<b>Mayor del 20%</b>	<b>3</b>
	<b>Entre el 10 al 20%</b>	<b>2</b>
	<b>Menor del 10%</b>	<b>1</b>
4. Viabilidad Técnica	<b>100% de requisitos se cumplen</b>	<b>3</b>
	<b>50% de requisitos como mínimo se cumplen</b>	<b>2</b>
	<b>0% a menos del 50% de requisitos se cumplen</b>	<b>1</b>
5. Inversión en la comunidad en los últimos tres o cuatro años.	<b>Ninguna o poca inversión</b>	<b>3</b>
	<b>Mediana inversión</b>	<b>2</b>
	<b>Alta Inversión</b>	<b>1</b>

**NOTA:** Estos criterios de Priorización deben ser revisados por cada municipio, para que con base a la experiencia y a la información estadística de la Municipalidad a través de su Oficina Municipal de Planificación, la Tesorería Municipal y el Alcalde Municipal, la aplicación de los criterios cumpla su propósito. Estos pueden ser diferentes, necesitándose que los nuevos criterios cuenten con la información necesaria para categorizar los proyectos, por ejemplo: un nuevo criterio podría ser el Índice de Pobreza a nivel comunitario, para priorizar las áreas más pobres y vulnerables, sin embargo, ello exige que se cuente con la información detallada de los indicadores de pobreza a nivel de comunidad dentro del municipio, caso contrario resulta difícil utilizarlo.

## **CAPITULO VII:**

### **PLAN DE INVERSIÓN DE CAPITAL MULTIANUAL**

#### **7. PLAN DE INVERSIÓN DE CAPITAL MULTIANUAL O PLAN DE INVERSIÓN MULTIANUAL –PIMA-**

##### **7.1 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.

##### **7.2 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 .

##### **7.3 METODOLOGÍA PARA SU FORMULACIÓN**

###### **7.3.1 Elaboración del Diagnóstico de la Gestión Financiera**

La primer fuente de información sobre la gestión financiera municipal, es la Tesorería Municipal, a través de la cual se dispondrá de una información importante que será la base para elaborar el diagnóstico de las finanzas municipales. Además, puede o debe obtenerse información financiera del municipio a través de otras instancias como la Tesorería Nacional dependencia del Ministerio de Finanzas Públicas y el Instituto de Fomento Municipal. Esta información de la Gestión financiera municipal se ordenará de la manera siguiente:

a. Recolección de la información financiera de los últimos años relativo a:

- ◆ Ingresos Corrientes,
- ◆ Ingresos de Capital,
- ◆ Gastos Corrientes e Inversiones realizadas con recursos propios, Fondos Sociales y donaciones y amortización a préstamos
- ◆ Tabulación de la información financiera
- ◆ Análisis y evaluación de la situación financiera

El propósito de esta información es conocer con mayor detalle, después de hacer un análisis integral de las finanzas, cual es la disponibilidad financiera para inversión municipal que se ha tenido durante los últimos tres o cuatro años, y ello permita que hacer una proyección de la potencialidad financiera de los próximos años. Es importante establecer las relaciones existentes entre ingresos y gastos, y conocer la disponibilidad, referida a los recursos provenientes de las transferencias de capital, principalmente, considerando que los recursos provenientes de otras fuentes financieras como los Fondos Sociales, son vulnerables a decisiones políticas y por lo tanto inciertos. Esto último ha sucedido en los últimos dos gobiernos nacionales en el período del 96 al 2004.

b. Conseguir lista de proyectos del Plan Estratégico Participativo (PEP):

Al aplicar la metodología PEP, es claro que se tendrán dos listas de proyectos del municipio, una que responde a la demanda comunitaria, resultado del diagnóstico territorial y otra, que responde a la visión y demanda sectorial, también como resultado de los FODAS sectoriales del municipio. Importante será el proceso de

unificación de las demandas o necesidades del municipio, para que por medio de la definición y aplicación de criterios de Priorización de proyectos, el Consejo Municipal de Desarrollo, presidido por el Alcalde Municipal e integrado por autoridades municipales, representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y otras organizaciones y entidades gubernamentales y privadas, realicen bajo la coordinación técnica de la Oficina Municipal de Planificación el ejercicio de Priorización y se elabore el listado de proyectos para la elaboración del Plan de Inversión Multianual –PIMA.

c. Elaborar los perfiles de proyectos auto-sostenibles:

Es importante que la OMP esté en capacidad de elaborar perfiles de proyectos previamente identificados y priorizados por el procedimiento indicado en el inciso anterior, máxime cuando se tenga a la vista posibilidades de acceder o fuentes de financiamiento alterno a los recursos municipales.

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:

El endeudamiento municipal está supeditado a la capacidad de generación de recursos propios y a los montos de la transferencia de capitales que hace el gobierno central, además, de los aspectos normativos sobre esta temática y de acuerdo a lo que establezca en el índice de solvencia de la institución municipal.

f. Seleccionar y programar los proyectos:

Esto está en relación a lo establecido en la literal "b" de este inciso.

g. Calcular el servicio de la deuda;

Es el costo que tiene para la municipalidad los recursos financieros que han sido obtenidos a través de préstamos a la banca privada, Infom, otros, el cual está formado normalmente, por la tasa de interés y los gastos administrativos del préstamo.

h. Elaborar la planificación financiera (flujo de caja)

i. Búsqueda de fuentes de financiamiento para el PIMA

## **CAPITULO VIII:**

### **INFORMACIÓN SECUNDARIA**

#### **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:**

##### **8.1 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.

##### **8.2 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.

##### **8.3 CARACTERÍSTICAS CULTURALES, RELIGIOSAS Y DEMOGRÁFICAS**

Evolución histórica del municipio, composición étnica de la población, Idiomas, manifestaciones religiosas y folklóricas relevantes, fiestas patronales.

Población por grupo de edad y sexo, crecimiento poblacional, movimientos migratorios, población por comunidad: aldea, caserío, cantón, paraje.

##### **8.4 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 déficit en la cobertura urbana rural y urbana de estos servicios.

## CAPITULO IX

### ESQUEMA DEL DOCUMENTO DEL PEP

#### **9. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO:**

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

<b>CAPITULO DE PRESENTACION</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Presentación del documentos por el Alcalde Municipal</li><li>* Miembros del Concejo Municipal</li><li>* Miembros del Consejo Municipal de Desarrollo</li><li>* Miembros del Equipo Técnico de la Oficina Municipal de Planificación –OMP- v Auspiciantes del esfuerzo</li></ul>
<b>MODULO I: INFORMACION GENERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Síntesis Histórica</li><li>* El Municipio dentro del Departamento y en el País.</li><li>* Ubicación del Municipio en el Departamento</li><li>* Grandes Equipamientos Regionales (capacidad Instalada)</li><li>* Caracterización del Municipio</li><li>* División Territorial del Municipio</li><li>* Conectividad Vial del Municipio en la Región</li><li>* Conectividad Vial Interna del Municipio</li><li>* Hidrografía del Municipio</li><li>* Altimetría y Uso Agrícola del Suelo</li><li>* Servicios Básicos</li><li>* Demografía del Municipio</li></ul>
<b>MODULO II: DIAGNOSTICO DEL MUNICIPIO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Diagnóstico Sectorial – FODA de las Mesas Sectoriales</li><li>* Síntesis de Proyectos Sectoriales</li><li>* Diagnóstico Territorial – Aldeas, Caseríos, Cantones, zonas urbanas, micro regiones</li><li>*</li><li>* Prioridades Territoriales</li><li>* Temática Priorizada</li><li>* Mapa de Riesgo</li><li>* Diagnóstico Institucional</li><li>* Síntesis del Diagnóstico – Ventajas Comparativas y Competitivas</li></ul>
<b>MODULO III: PROPUESTA ESTRATEGICA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Visión</li><li>* Misión Institucional de la Municipalidad</li><li>* Estrategias de Competitividad de las Mesas Sectoriales</li><li>* Consolidado de Proyectos por Área de Gestión</li><li>* Grandes Proyectos Regionales</li><li>* Grandes Proyectos Locales</li><li>* Priorización de Proyectos Sectoriales y Territoriales</li><li>* Proyectos Priorizados por Sectores</li><li>* Plan de Inversión Multianual</li><li>* Plan Operativo Anual</li><li>* Perfiles de Proyectos</li><li>* Propuesta del Uso del Suelo</li></ul>
<b>MODULO IV: IMPACTO Y RESULTADO DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Acciones Inmediatas Realizadas Durante el Proceso</li><li>* Proyectos Ejecutados Con Presupuesto Participativo año anterior.</li><li>* Línea de Avance del Proceso de Planificación Estratégica Participativa</li><li>* Información Que Sustenta el Proceso</li><li>* Bibliografía</li><li>* Índice</li></ul>

## CAPITULO X:

### MECANISMO DE SEGUIMIENTO.

#### 10. INTEGRACIÓN DEL MECANISMO PERMANENTE DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL SEGUIMIENTO DEL PEP Y DEL PIMA:

En el mecanismo Permanente de Participación Ciudadana, en Guatemala, tiene un valor muy significativo la integración del Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- el cual está conformado por las Autoridades Municipales, presidido por el Alcalde Municipal, representantes de los Consejos Comunitarios o de Segundo Nivel, representantes Institucionales, Sector Privado, Pueblos Indígenas, Organizaciones de Mujeres y se constituye por lo tanto en la instancia de concertación para la toma de las decisiones fundamentales para el desarrollo del municipio. En ese sentido, 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 revertirlo. Esto significa que el COMUDE se constituye en la instancia permanente con capacidad de interpretar, orientar y aplicar el instrumento de planificación PEP/PIMA y por haber sido parte importante en su elaboración, será en mecanismo de seguimiento que tendrá la ciudadanía para el cumplimiento del mismo en el tiempo oportuno.

Se considera que durante el desarrollo de los talleres de diagnóstico territorial y sectorial, en los cuales han participado los representantes de los Consejo Comunitarios y Municipal de Desarrollo, conjuntamente con las autoridades locales, permite que se vayan generando condiciones para cumplir con esta responsabilidad que garantice la institucionalización de los procesos, se apropie de ellos, asuma un rol protagónico en la búsqueda de una mejor transparencia en la gestión y en la ejecución, establezca la necesidad de alianzas estratégicas y de esta manera se asegure la sostenibilidad del proceso para el beneficio de los ciudadanos y del desarrollo del municipio.

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.

Es oportuno que cuando ya se haya avanzado en el proceso, se realicen varios eventos y talleres durante los cuáles los representantes comunitarios y sectoriales puedan interactuar, evaluar, retroalimentar y/o reorientar las acciones que conduzca a un mejor desempeño y utilización de este instrumento tan valioso para el desarrollo del municipio

***En Guatemala, tomando en cuenta el marco legal y de manera específica La Ley de los consejos de Desarrollo Urbano y Rural, se ha propiciado que el órgano permanente para el seguimiento de los Planes Estratégicos Participativos sea el Consejo Municipal de Desarrollo- COMUDE-, porque su misma composición abre espacios de participación a todos los sectores del municipio, y, además, el mismo es presidido por el Alcalde Municipal e integrado por otros miembros del Honorable Concejo Municipal.***

## **BIBLIOGRAFÍA**

CODIGO MUNICIPAL, Decreto Número 12-2002, Congreso de la República de Guatemala, Ciudad de Guatemala, Mayo de 2,002

MANUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA: Programa de Gobiernos Locales, USAID/RTI, Guatemala, Mayo 2003.

MANUAL DE OPERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA A NIVEL MUNICIPAL, "Construyendo Ciudadanía", USAID – DAI, Urrutia, Arturo , Asunción, Paraguay, marzo 2000.

LEY DE LOS CONSEJOS DE DESARROLLO URBANO Y RURAL, Decreto Número 11-2002, Congreso de la República de Guatemala, Ciudad de Guatemala, Abril de 2,002

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL, IULA-CELCADEL, Darquea Sevilla, Gonzalo, Quito, Ecuador, febrero 2000.