

PAUTAS METODOLÓGICAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DEL MUNICIPIO CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE SU TERRITORIO

Secretaría para Asuntos Estratégicos
de la Presidencia



SUB SECRETARÍA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y DESCENTRALIZACIÓN (SSDT)
El Salvador 2011

PAUTAS METODOLÓGICAS PARA
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARTICIPATIVA DEL
MUNICIPIO CON ÉNFASIS
EN EL DESARROLLO ECONÓMICO
DE SU TERRITORIO

Edición General
SAE-SSDT y Programa PROMUDE-GIZ

Coordinación
Juan Neidhardt (Programa PROMUDE-GIZ)

Revisión
Guillermo Galván
Jorge Pozuelo
Juan Neidhardt
Roberto Rivera (Consultor)

Equipo de Redacción
Carmen Barrera
Carlos Rodríguez
Enrique Merlos
Jorge Pozuelo
Amanda Méndez (Facilitación)

Diseño y Diagramación
Luis Enrique Cabrera

Fotografías
Programa PROMUDE-GIZ

Validación

Este documento se elaboró a partir de talleres de reflexión y redacción con personal técnico de Sub-Secretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización (SSDT), Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo FUNDAUNGO, Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local SACDEL, Iniciativa Social para la Democracia ISD, Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE, Asociación Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia CECADE, Fundación de Apoyo a Municipios FUNDAMUNI. (Facilitación: Carolina de la Lastra)

En el marco de estos talleres se recogieron las observaciones del consejo editor, conformado por:

Patricia de Reinoso, Urania Morales, Rafael Góchez, Roberto Samayoa, Amanda Méndez, Ramón Villalta, Mario López, Ismael Merlos, Cecilia Gómez, Delmy Burgos, Gustavo Amaya, Danilo Padilla, Mirna Romero, Carlos Madrid, Guillermo Galván.

Observaciones sobre el enfoque de desarrollo económico fueron recibidos en un taller con la participación de Aldo Miranda, Maritza Rivas, Mauricio Castro.

Primera edición, agosto de 2011
San Salvador, El Salvador, C.A.

Esta publicación puede ser reproducida, total o parcialmente, citando la fuente.

| | |
|--|-----------|
| PRESENTACIÓN..... | 7 |
| INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| 1 PAUTAS METODOLÓGICAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DEL MUNICIPIO..... | 12 |
| 1.1 Definición..... | 12 |
| 1.2 Objetivos..... | 12 |
| 1.3 Destinatarios..... | 13 |
| 2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUNICIPIO..... | 14 |
| 2.1 Definición..... | 14 |
| 2.2 Objetivos..... | 14 |
| 2.3 Características..... | 15 |
| 2.4 Actores de la Planificación Estratégica Participativa..... | 16 |
| a. Gobierno Municipal..... | 17 |
| b. Población..... | 17 |
| c. Instituciones..... | 18 |
| d. Entidad Asesora..... | 18 |
| 2.5. Instancias que se crean en el proceso..... | 18 |
| a. Equipo Local de Apoyo..... | 18 |
| b. Grupo Gestor..... | 18 |
| c. Instancia de Participación Permanente..... | 19 |
| 2.6. Síntesis del proceso de Planificación Estratégica Participativa..... | 20 |
| 3 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PEP..... | 24 |
| 3.1 Etapa I: Preparación de Condiciones Previas..... | 24 |
| 3.1.1. Descripción General..... | 24 |
| 3.1.2. Resultados y productos esperados..... | 25 |
| 3.1.3. Descripción de productos, pasos y actores..... | 26 |
| Producto 1: Acuerdo Municipal..... | 26 |
| Producto 2: Declaración de interés de la población de participar en el proceso..... | 27 |
| Producto 3: Integración de Equipo Local de Apoyo..... | 30 |
| Producto 4: Plan de trabajo..... | 31 |
| Producto 5: Inventario de información relevante para el proceso de planificación..... | 32 |
| Producto 6: Informe preliminar del municipio..... | 32 |
| 3.2 Etapa II - Diagnóstico del municipio..... | 34 |
| 3.2.1. Descripción General..... | 34 |
| 3.2.2. Resultados y productos esperados..... | 35 |
| 3.2.3. Descripción de los productos, pasos y actores..... | 36 |
| Producto 1: Diagnóstico integral del municipio..... | 36 |

| | |
|---|----|
| Producto 2: Integración y capacitación del Grupo Gestor..... | 39 |
| Producto 3: Documento con temas, problemas y ejes principales para el PEP..... | 40 |
| Producto 4: Priorización e implementación de pequeños proyectos de impacto..... | 41 |
| 3.3. Etapa III - Plan Estratégico Participativo (PEP) del Municipio con énfasis en el desarrollo económico de su territorio..... | 43 |
| 3.3.1. Descripción General..... | 43 |
| 3.3.2. Resultados y productos esperados..... | 44 |
| 3.3.3. Descripción del producto, pasos y actores..... | 45 |
| Producto 1: Plan Estratégico Participativo (PEP) del municipio..... | 45 |
| 3.4 Etapa IV: Acompañamiento a la gestión y seguimiento del plan..... | 49 |
| 3.4.1. Descripción General..... | 49 |
| 3.4.2. Resultados y productos esperados..... | 50 |
| 3.4.3. Descripción de los productos, pasos y actores..... | 51 |
| Producto 1: Acuerdo Municipal concertado con el Grupo Gestor para implementación, el seguimiento y la evaluación participativa del PEP..... | 51 |
| Producto 2: Acta de Constitución y plan de trabajo de la Instancia de Participación Permanente. | 52 |
| Producto 3: Programa de capacitación implementado..... | 53 |
| Producto 4: Instrumentos de planificación anual: POA y PIP..... | 54 |
| Producto 5: Implementación de Estrategia de Seguimiento y Evaluación del PEP..... | 55 |
| Producto 6: Documento de evaluación del POA y el PIP..... | 56 |
| 4. ANEXOS..... | 58 |
| ANEXO 1: Roles y funciones de actores que participan en el PEP..... | 59 |
| a. Gobierno Municipal..... | 59 |
| b. Población..... | 60 |
| c. Instituciones..... | 61 |
| d. Entidad Asesora..... | 61 |
| e. Instancias que se crean en el proceso..... | 62 |
| ANEXO 2: Posibles fuentes a explorar para la elaboración del inventario..... | 64 |
| ANEXO 3: Resumen del programa de capacitación propuesto..... | 65 |
| ANEXO 4: Resumen de capacidades a desarrollar en los actores de cada etapa del proceso de planificación..... | 66 |
| INDICE DE CUADROS | |
| Cuadro 1 - Destinatario de las Pautas Metodológicas..... | 13 |
| Cuadro 2 - Actores de la Planificación Estratégica Participativa..... | 17 |
| Cuadro 3 - Instancias que se crean en el proceso | 19 |
| Cuadro 4 - Las 4 etapas de la planificación estratégica participativa | 20 |
| Cuadro 5 - Criterios de participación de los actores en el proceso | 26 |

PRESENTACIÓN

Estas pautas metodológicas se han elaborado para apoyar a los municipios a impulsar procesos de planificación estratégica participativa de sus territorios y orientar a las entidades especializadas que les brindarán asistencia técnica en la elaboración, actualización o mejora de sus planes, haciendo énfasis en el desarrollo económico de sus territorios.

En el pasado, la planificación del desarrollo local, en la mayoría de municipios, se ha concentrado principalmente en el desarrollo de infraestructura, enunciando solo algunos problemas y dificultades sin entrar a fondo en cómo dinamizar la actividad económica en municipios y microrregiones para lograr mejores condiciones de vida de la población.

Con base en el objetivo del Plan Quinquenal que plantea impulsar el desarrollo territorial, la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización (SSDT) de la Secretaría para Asuntos Estratégicos (SAE) de la Presidencia de la República, busca fortalecer la gestión local, apoyando a los municipios con instrumentos y mecanismos que contribuyan a impulsar procesos de desarrollo del territorio con la participación de la población.

El Desarrollo Territorial que se busca.

El Desarrollo Territorial que se busca debe ser integral, incluyente, equitativo, sostenible, participativo y democrático, que descentralice y desconcentre, potencie las capacidades locales, promueva la construcción de micro regionalización, corrija los desequilibrios en el territorio, dinamice las economías locales y las articule con la economía del país, contribuyendo a superar la situación de desigualdad y pobreza.

Debe ser incluyente para considerar e involucrar a todos los sectores de la población en el territorio, haciendo un mayor esfuerzo por involucrar a jóvenes y mujeres, quienes han sido tradicionalmente marginados de oportunidades y decisiones.

Debe generar y potenciar condiciones en las personas e instituciones dentro de un territorio determinado, de manera que los actores locales impulsen el desarrollo de su territorio mediante un proceso que posibilite la participación ciudadana y la concertación, haciendo avanzar la democratización en el territorio.

Debe ser integral, para que vaya más allá del desarrollo de la infraestructura, y que contribuya al desarrollo de las personas y de su entorno económico y social.

Debe ser equitativo, para garantizar que todos y todas sean atendidos en igualdad de condiciones de acuerdo a sus necesidades y derechos.

Debe ser sostenible, es decir un proceso continuado que vele porque las futuras generaciones cuenten con los recursos necesarios para el desarrollo, por lo que debe procurar que la población actual no agote sino potencie los recursos existentes.

Debe corregir los desequilibrios territoriales, por lo que se requiere avanzar en la disminución de la desigualdad social y de oportunidades, así como la disparidad de condiciones que hay entre el centro y el interior del país, pero también requiere superar el desbalance al interior de los municipios, entre unos barrios o colonias con otros, en las ciudades; o en el campo, entre el casco urbano de un municipio y algunos de sus cantones rurales. Además, asumiendo que desarrollo territorial no es solo desarrollo rural, o desarrollo urbano, la clave está en encontrar la interdependencia entre la situación rural y la urbana, estableciendo la forma de relación y aprovechamiento entre ambos espacios y sus dinámicas.

Debe dinamizar las economías locales y articularlas con el país, lo que requiere planificar el desarrollo considerando las potencialidades económicas de los territorios; determinando ejes productivos estratégicos para viabilizar la economía en la localidad; buscando la inserción en encadenamientos productivos regionales o nacionales; generando condiciones para atraer la inversión; y aprovechando los programas o proyectos nacionales o regionales.

Debe contribuir a superar la desigualdad y la pobreza, que implica empezar por acortar brechas de desigualdad entre las personas, para que quienes todavía no reciben una educación de calidad, una atención adecuada y oportuna de su salud, o de un lugar habitable digno con servicios básicos permanentes, puedan contar con respuesta para estas necesidades. En definitiva, que los habitantes de los territorios salvadoreños puedan mejorar los índices de pobreza y desarrollo humano en cada territorio.

Fortalecer lo local... y salir a su encuentro.

Para impulsar una estrategia de desarrollo del territorio es necesario partir de fortalecer la gestión local en municipios y micro regiones, y salir al encuentro de las propuestas que surjan de estos territorios. Fortalecer la gestión municipal significa que los municipios cuenten con condiciones para impulsar la planificación participativa del desarrollo de sus territorios, mejorar sus sistemas administrativos financieros, transparentar su gestión, profesionalizar el personal de las alcaldías, disponer de sistemas de información, y capacidades para gestionar los riesgos.

En su proceso, esta estrategia se debe basar en la coordinación y complementariedad entre el gobierno nacional y el gobierno municipal (o con las instancias intermedias que se pudieran constituir posteriormente). Además, se deben generar mecanismos o instancias permanentes de participación ciudadana, que establezcan o fortalezcan una relación entre gobierno y población local basada en la comunicación, colaboración y cooperación.

Esta estrategia, además de la participación y concertación, debe promover y fortalecer la asociación entre los municipios, la construcción de micro regiones, cuya articulación deberá generar las condiciones para establecer una nueva regionalización para una planificación adecuada del territorio que permita desarrollarlo mejor.

Esta planificación deberá tener en cuenta el ordenamiento territorial como otro instrumento para el desarrollo del territorio, que establece los límites y las normas para el uso del suelo.

Fortalecer la gestión del desarrollo del territorio en municipios y micro regiones permitirá a las unidades primarias del Estado aportar en la transformación de éste. Es decir, que el territorio estará en mejores condiciones de impulsar y aprovechar la descentralización del Estado, como uno de los instrumentos clave del desarrollo territorial.

Pero no basta solo fortalecer lo local, sino que es necesario salir al encuentro de la propuesta y la demanda local, de manera que los esfuerzos locales no queden aislados, sino apoyados y acompañados para ir asumiendo y apropiándose de las políticas públicas, “territorializándolas” y haciéndolas sostenibles.

Procesos y planes.

Esta planificación estratégica participativa pone el énfasis en el desarrollo económico del territorio del municipio y de las microrregiones, y busca generar un mecanismo permanente de participación ciudadana que permita el aporte plural en la toma de decisiones e impulso del plan. El plan resultante no es más que un paso en el proceso, cuyo impulso, continuidad y sostenibilidad serán la clave para avanzar en el desarrollo y democratización del territorio.

Guillermo Galván Bonilla

Subsecretario de Desarrollo Territorial y Descentralización

Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia

Agradecemos la participación y colaboración de distintas personas e instituciones con experiencia en el tema, quienes aportaron en la elaboración de estas pautas metodológicas. El trabajo de moderación, coordinación y redacción de este documento guía fue posible gracias al apoyo de la GIZ y el BID.

INTRODUCCIÓN

El presente documento “Pautas Metodológicas para la Planificación Estratégica Participativa del Municipio” es el fruto de un proceso de varios meses de amplio debate y sistematización de la experiencia acumulada por profesionales que han trabajado en los territorios salvadoreños llevando a cabo procesos participativos de planificación del desarrollo.

Es con base en toda esa experiencia que se plantea un proceso que rescata las buenas prácticas y que pretende mejorar las diferentes metodologías utilizadas hasta hoy en procesos similares. En ese sentido, se enfatiza en la participación ciudadana durante la elaboración del plan y en la creación de instancias de participación permanente, que en alguna medida aseguren la viabilidad y sostenibilidad del proceso de desarrollo según lo planificado.

Este documento pretende ser una guía orientadora para las Entidades Asesoras que brindan asistencia técnica a los municipios en materia de planificación estratégica participativa para el desarrollo de sus territorios. Detalla las etapas del proceso de planificación; los resultados, productos, duración y las capacidades a desarrollar en cada una de estas etapas. Asimismo, se describen los pasos, los elementos a considerar y los roles de los actores que intervienen en todo el proceso.

El primer capítulo hace una breve caracterización de las pautas metodológicas definiendo sus objetivos y destinatarios. El segundo capítulo describe el proceso de planificación estratégica definiendo sus objetivos y características, con un especial énfasis en los actores que intervienen y en las instancias que se crean a lo largo de dicho proceso.

El tercer capítulo es el más amplio ya que aborda etapa por etapa el proceso de planificación: 1) Preparación de condiciones previas; 2) Diagnóstico del municipio; 3) Plan estratégico participativo del municipio; y 4) Acompañamiento a la gestión y seguimiento.

Como todo instrumento al servicio de un proceso dinámico como es el desarrollo de los territorios, las pautas metodológicas estarán sujetas a una revisión constante por parte de los actores que intervienen en el proceso, especialmente los gobiernos municipales. En ese sentido, se someterán a prueba en una cantidad de municipios con características diversas, que darán elementos importantes para mejorar y enriquecer las Pautas Metodológicas.



ización de problemas Sociales
tros de Tazajeras necesitan ser
citados.-

anfonos Los Blancos y El zapote
anización comunal es

al mar al estero está "que"
s de recreo, ch.

s o riesgos a
en cañones Lu
do localización

lojo de alg

7 7 7 7

7 7 7 7

7 7 7 7

7 7 7 7

7 7 7 7



1

PAUTAS METODOLÓGICAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DEL MUNICIPIO

1.1 Definición

Las Pautas Metodológicas son un instrumento que busca orientar la implementación de procesos de planificación estratégica participativa en los municipios. En ellas se definen etapas, pasos y procesos, así como elementos mínimos y los actores involucrados para elaborar e implementar satisfactoriamente los planes estratégicos participativos (PEP) de los municipios.

Estas pautas definen los parámetros que permitirán a las instancias nacionales y municipales organizar, implementar, dar seguimiento y evaluar tanto el desarrollo como los resultados de todas las etapas de la planificación estratégica participativa. Las metodologías para su aplicación, la estrategia para la puesta en marcha del proceso, y los instrumentos a utilizar serán definidos por cada Entidad Asesora, en el marco de lo aquí establecido.

1.2 Objetivos

El objetivo de las Pautas Metodológicas es institucionalizar a nivel nacional los lineamientos, criterios y orientaciones metodológicas para la implementación de procesos de planificación estratégica participativa en los municipios del país, articulándolos con los niveles intermedios y nacional.

Con su aplicación se espera generar un proceso que...

- Promueva la participación activa y plural de los diferentes sectores y actores del municipio.
- Fortalezca al Gobierno Municipal en su rol de promotor y facilitador del desarrollo.
- Facilite la articulación de los PEP de los municipios con la estrategia nacional de desarrollo territorial.
- Conduzca a una implementación efectiva y participativa de los planes elaborados.
- Sea aplicable para todos los municipios del país, considerando las condiciones particulares de cada uno.

1.3 Destinatarios

Estas Pautas Metodológicas están dirigidas especialmente a las Entidades Asesoras encargadas de la formulación, ejecución y evaluación de la planificación estratégica participativa. También servirán para orientar a los Gobiernos Municipales y a las diferentes instituciones del Gobierno Nacional:

- A las Entidades Asesoras con el propósito de brindarles las orientaciones y lineamientos generales, así como los objetivos y criterios que deben cumplir en los procesos de planificación estratégica participativa.
- A los Gobiernos Municipales con el fin de proveerles de un instrumento de referencia que les permita conocer la secuencia del proceso de planificación y dar seguimiento a los servicios prestados por la Entidad Asesora.
- A las instituciones del Gobierno Nacional que apoyan el fortalecimiento del desarrollo territorial, brindándoles un marco de referencia común para promover, financiar y asesorar procesos de planificación estratégica participativa.

CUADRO 1 - Destinatario de las Pautas Metodológicas

2

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MUNICIPIO

2.1 Definición

La **planificación estratégica participativa** es un proceso concertado que permite a los hombres y mujeres líderes de un municipio y al Gobierno Municipal, obtener el análisis de la situación actual, definir objetivos, estrategias y acciones que sirvan para avanzar en su proceso de desarrollo integral, y al mismo tiempo para establecer los mecanismos de seguimiento; todo ello intentando articular a los diferentes actores y sectores a nivel municipal, intermedio y nacional con el fin de mejorar la calidad de vida de la población mediante la reactivación de la economía del territorio.

2.2 Objetivos

La **planificación estratégica participativa** del municipio es un proceso que busca cumplir los siguientes objetivos:

1. Establecer **un pacto local** que, con la participación de los diferentes actores y sectores del municipio, articule a los sectores público y privado, así como a la ciudadanía en torno al logro de objetivos convenidos conjuntamente para impulsar un proceso de desarrollo integral en un período determinado.
2. Construir de manera concertada **una visión de desarrollo clara y viable** para gestionar los cambios necesarios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población de un territorio.
3. **Desarrollar las capacidades** de las personas y de las instituciones para que hagan un uso sostenible de los recursos naturales y patrimoniales del territorio.

4. **Identificar las principales potencialidades** del municipio y **concertar estrategias** para dinamizar el desarrollo económico de su territorio y potenciar la competitividad territorial, estimulando la inversión en iniciativas económicas y productivas que contribuyan a la generación de ingresos y de empleo digno.
5. **Coordinar y articular los programas, proyectos e inversiones** locales/municipales con los planes y programas regionales y nacionales de desarrollo orientados al cumplimiento de los derechos fundamentales de la población.
6. Elaborar un PEP que sea **un instrumento fácil de entender y usar para la toma de decisiones** necesarias en el proceso de desarrollo del municipio.

2.3 Características

La planificación estratégica participativa del municipio considera primordial la participación activa de los diferentes actores locales, hombres y mujeres, por lo tanto es un instrumento que...

- **Promueve, coordina y articula procesos y acciones** encaminados a lograr el desarrollo integral del municipio, con especial énfasis en la promoción de iniciativas que reactiven la economía local con el fin de mejorar los ingresos y condiciones de vida de la población.
- Hace posible **la participación activa de los liderazgos de la población** en las diferentes etapas de identificación, análisis de problemas, elaboración de propuestas de solución, toma de decisiones y en el seguimiento de las acciones para lograr el desarrollo del municipio.
- Permite considerar las **condiciones y características particulares de cada municipio** a fin de establecer el alcance y la duración del proceso de planificación.
- Facilita una **visión más integrada de la realidad** socio-cultural, económica, ambiental y político-institucional, y la construcción de propuestas más integrales para lograr avanzar en el desarrollo del municipio.
- Contribuye a la **articulación de los actores internos y externos**, y a la coordinación de sus acciones en torno al PEP del municipio.
- Contribuye al aprendizaje y al **fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores del municipio** para el conocimiento y ejercicio de sus derechos y deberes, en función de impulsar el proceso de desarrollo de su territorio.

2.4 Actores de la Planificación Estratégica Participativa

Actualmente, el involucramiento de los actores del municipio en procesos de organización y planificación para el desarrollo es bastante reducido, lo que se traduce en una debilidad en la formulación e implementación de estrategias de desarrollo y la toma de decisiones.

La coordinación política del proceso de planificación debe ser asumida por los Gobiernos Municipales como una condición determinante para el éxito del mismo. Sin embargo, los Gobiernos Municipales no son las únicas instancias vinculadas con el desarrollo territorial, por lo que se hace necesario la consulta y creación de consensos con los ciudadanos y ciudadanas que representan a organizaciones y sectores del municipio que, tradicionalmente, conviven y comparten el espacio local pero de forma aislada y sin una visión compartida de desarrollo.

Para que estos actores participen de forma articulada, se apropien del proceso de planificación y asuman un rol proactivo, es necesario identificarlos y motivarlos de acuerdo a su naturaleza, objetivos y los roles que cada uno juega en las diferentes etapas del proceso.

Las capacidades y habilidades para conciliar intereses se generarán progresivamente entre los actores del municipio que participen del proceso de planificación, logrando que los distintos grupos de interés trabajen de forma conjunta y concertada.

Durante el proceso de planificación es importante privilegiar la participación de los actores del municipio frente a los actores externos, dado que uno de los objetivos es que los primeros incrementen sus capacidades y se conviertan en sujetos de su propio desarrollo.

En este sentido, la participación ciudadana es importante por diferentes razones:

- a) La base y los destinatarios fundamentales del desarrollo son las personas.
- b) La población integrada en mecanismos de participación es la garante de que los procesos subsistan más allá de los períodos electorales.
- c) Con la consulta y creación de consensos mínimos se tienden “puentes” de acercamiento y entendimiento entre los actores públicos y privados del municipio, que tradicionalmente han estado desvinculados.
- d) Se genera un sentido de pertenencia y responsabilidad para la implementación efectiva de los consensos.

Son actores de la planificación estratégica participativa los siguientes:

- El Gobierno Municipal: Concejo Municipal, funcionarios y empleados municipales.
- La población: Líderes locales, organizaciones comunales, sectores organizados.
- Las instituciones: Instituciones públicas y privadas presentes en el municipio.
- La Entidad Asesora.

CUADRO 2 - Actores de la Planificación Estratégica Participativa

■ Gobierno Municipal

Para efectos del proceso de planificación, este actor tiene dos expresiones: el Concejo Municipal y los funcionarios y empleados municipales.

Concejo Municipal

Es el actor que por mandato establecido en el Art. 4 del Código Municipal tiene la competencia y facultad para la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo local. Con tal responsabilidad conferida, se espera que la municipalidad lidere el proceso de planificación y que, en razón de lo establecido en el título IX del Código Municipal sobre la participación ciudadana y la transparencia, promueva que dicho proceso se desarrolle con la participación efectiva y equitativa de todos los actores del municipio.

Funcionarios y Empleados Municipales

Es el personal que labora para la municipalidad y acompaña el proceso de planificación, facilitando la información disponible que contribuya a su desarrollo.

■ Población

Es el conjunto de personas que habitan en las distintas comunidades del municipio.

Líderes Locales

Son personas reconocidas por su liderazgo entre la población de las comunidades, pertenezcan o no a una organización.

Organizaciones Comunales

Son organizaciones integradas por vecinos de comunidades urbanas o rurales que generalmente trabajan con objetivos conducentes al mejoramiento de sus comunidades, y que participan en el proceso de planificación a través de sus representantes.

Sectores Organizados

Se trata de grupos de la población que reconocen características y fines comunes, que han establecido una organización que los representa, y que participan en el proceso de planificación a través de sus representantes.

■ Instituciones

Para efectos de este proceso se incluirán instituciones del sector público y privado.

Instituciones Públicas

Son las instituciones del Estado, descentralizadas, autónomas, de interés y finalidad pública y cuyo rol en este proceso será brindar asesoría e información.

Instituciones Privadas

Son todas aquellas instituciones que pertenecen a sectores no gubernamentales (sociales y económicos) con o sin fines de lucro.

■ Entidad Asesora

Es el actor contratado para desarrollar el proceso de planificación estratégica participativa en un municipio. Se trata de un agente externo al municipio, lo que contribuye a su rol de facilitador entre las partes y de impulsor del proceso. Es importante que posea las capacidades necesarias para el desarrollo del proceso, que asimile la visión y metodología propuesta, y que cuente con un equipo de colaboradores idóneos.

2.5. Instancias que se crean en el proceso

■ Equipo Local de Apoyo

Es un grupo operativo, integrado por personas que, además del conocimiento de la realidad social y económica de su entorno, demuestran capacidad proactiva y algún nivel de acercamiento con las diferentes organizaciones y sectores del municipio.

Preferiblemente, este equipo deberá estar integrado por representantes de la municipalidad y de la población. La Entidad Asesora asumirá la conducción de este equipo.

Debe ser un equipo pequeño, sin embargo su tamaño podrá variar de acuerdo a las características del municipio. En su conformación será necesario tomar en cuenta la participación equitativa entre hombres y mujeres, así como la incorporación de jóvenes.

Se espera que este equipo se convierta en un enlace ágil y efectivo entre la Entidad Asesora y el Gobierno Municipal. Su función principal será brindar apoyo operativo durante las tres primeras etapas del proceso de planificación.

■ Grupo Gestor

Será un colectivo integrado por representantes de la municipalidad y de las distintas comunidades y sectores del municipio. El Grupo Gestor participará activamente en las etapas iniciales del proceso de planificación como un grupo de carácter propositivo y de validación. Su tamaño variará de acuerdo a las características del municipio.

En su conformación deberá asegurarse la participación de líderes y lideresas con representatividad y poder de decisión, con interés de colaborar en la planificación y el desarrollo de su municipio. Asimismo, se deberá tomar en cuenta la participación equitativa entre hombres y mujeres, así como la incorporación de jóvenes. Las instituciones públicas y privadas con presencia en el municipio participarán en el Grupo Gestor con carácter consultivo.

■ **Instancia de Participación Permanente**

Será un espacio de participación cuyos miembros serán seleccionados por el Grupo Gestor. En ella se articularán e integrarán representantes del Gobierno Municipal y de las diversas organizaciones y sectores de la población. Esta instancia permitirá impulsar, dar seguimiento y evaluar el PEP, en estrecha coordinación con el Concejo Municipal. Al igual que en las otras instancias creadas, en ésta se deberá tomar en cuenta la participación equitativa entre hombres y mujeres, así como la incorporación de jóvenes.

En el **Anexo 1** de estas Pautas Metodológicas se describen las funciones de cada uno de los actores que intervienen en el proceso de planificación en los municipios.

Las instancias que se crean a lo largo del proceso de Planificación estratégica en el municipios son las siguientes:

- **Equipo Local de Apoyo:** integrado por representantes de la municipalidad; de la sociedad civil; y representantes. La Entidad Asesora asumirá la conducción del equipo.
- **Grupo Gestor:** integrado por representantes de la municipalidad, de las distintas comunidades y sectores del municipio.
- **Instancia de Participación Permanente:** integrada por representantes del Gobierno Municipal, así como de las diversas organizaciones y sectores de la población. Sus miembros son seleccionados por el Grupo Gestor.

CUADRO 3 - Instancias que se crean en el proceso

2.6. Síntesis del proceso de Planificación Estratégica Participativa

La planificación estratégica participativa del municipio establece un conjunto de pasos que los actores locales podrán seguir para concertar decisiones que orienten el desarrollo de su territorio.

Su aplicación permite generar resultados de distinta naturaleza. En primer lugar, se genera un plan que concretiza las intenciones y define las acciones de los actores del municipio. En segundo lugar, promueve la amplia participación de la población en la elaboración del plan, generando un mecanismo de participación permanente que contribuye al impulso y seguimiento del mismo, así como a la continuidad del proceso de desarrollo. En tercer lugar, propicia el desarrollo de capacidades de las personas e instituciones durante el proceso, estableciendo una base de confianza y un clima adecuado para el diálogo y la coordinación entre los actores.

El proceso de planificación no tiene una secuencia lineal estricta; es un proceso social, dinámico, marcado por las características, condiciones del territorio y los intereses de las personas que interactúan en el mismo.

Las Pautas Metodológicas organizan los pasos y resultados de la planificación estratégica participativa en cuatro etapas principales:

- Etapa 1: Preparación de condiciones previas
- Etapa 2: Diagnóstico del municipio
- Etapa 3: Plan Estratégico del municipio
- Etapa 4: Acompañamiento a la gestión y seguimiento del plan.

CUADRO 4 - Las 4 etapas de la planificación estratégica participativa

La duración de cada etapa y la complejidad de los trabajos previstos en las mismas dependerán de varios factores presentes en cada municipio. Se estima que las primeras tres etapas del proceso se pueden realizar en un período de entre 8 y 12 meses. A continuación se resumen las principales etapas del proceso de planificación.

■ Etapa 1: Preparación de condiciones previas.

Las acciones desarrolladas en esta etapa buscarán generar confianza e interés de los distintos actores del municipio para participar en el proceso de planificación. Además, en esta etapa se establecerá una estructura local que apoyará la logística y la recolección de información relevante que permita a la Entidad Asesora formarse una idea más precisa de la realidad local.

La duración de esta etapa se estima entre 2 y 3 meses durante los cuales se realizarán reuniones informativas con el Gobierno Municipal y grupos de actores locales; se facilitará la consecución de acuerdos para que los actores respalden y se involucren en el proceso; se organizará y llevará a cabo la inducción de un Equipo Local de Apoyo; y se realizará la investigación de fuentes de información.

■ **Etapa 2: Diagnóstico del municipio.**

El diagnóstico deberá describir las principales características del municipio en los ámbitos socio-cultural, económico, ambiental y político-institucional, siendo el elemento clave el análisis que los actores locales hagan de la situación de su municipio. El diagnóstico reflejará los principales problemas y potencialidades del municipio, así como la interpretación que hacen los actores sobre esos aspectos.

La elaboración del diagnóstico dura entre 3 y 4 meses y requiere actividades de consulta a actores, levantamiento de información, reuniones de debate, interpretación y validación de la información, así como la formación y capacitación del Grupo Gestor de manera que alcance competencias que califiquen su participación en la etapa de elaboración del PEP.

En la medida de las posibilidades locales, en esta etapa se priorizarán y realizarán pequeños proyectos de impacto, preferentemente en sectores económicos que motiven a los actores y generen credibilidad en el proceso. Por otra parte, las actividades de consulta a los actores serán aprovechadas para elegir a las personas que formarán parte del Grupo Gestor.

■ **Etapa 3: Plan Estratégico Participativo (PEP) del municipio.**

La elaboración del PEP implica el diseño de varios instrumentos de planificación complementarios que propiciarán su puesta en práctica: un cronograma de implementación, una estrategia de seguimiento y evaluación, una estrategia de comunicaciones y gestión.

En esta etapa el Grupo Gestor, con la facilitación de la Entidad Asesora, elabora un marco de definiciones estratégicas cuya viabilidad se asegura con la preparación de ideas de proyectos, un estudio del financiamiento disponible y necesario, y la coordinación con otras iniciativas de inversión del nivel nacional. El Grupo Gestor deberá priorizar y recomendar estrategias que serán presentadas al Gobierno Municipal para su aprobación.

La duración de la elaboración del PEP se estima entre 3 y 5 meses durante los cuales se realizan reuniones para la elaboración del PEP con el Grupo Gestor; se elaboran propuestas metodológicas y técnicas; se organizan reuniones de priorización y debate; y se generan las condiciones para lograr los acuerdos municipales.

■ 4. Etapa 4: Acompañamiento a la gestión y seguimiento.

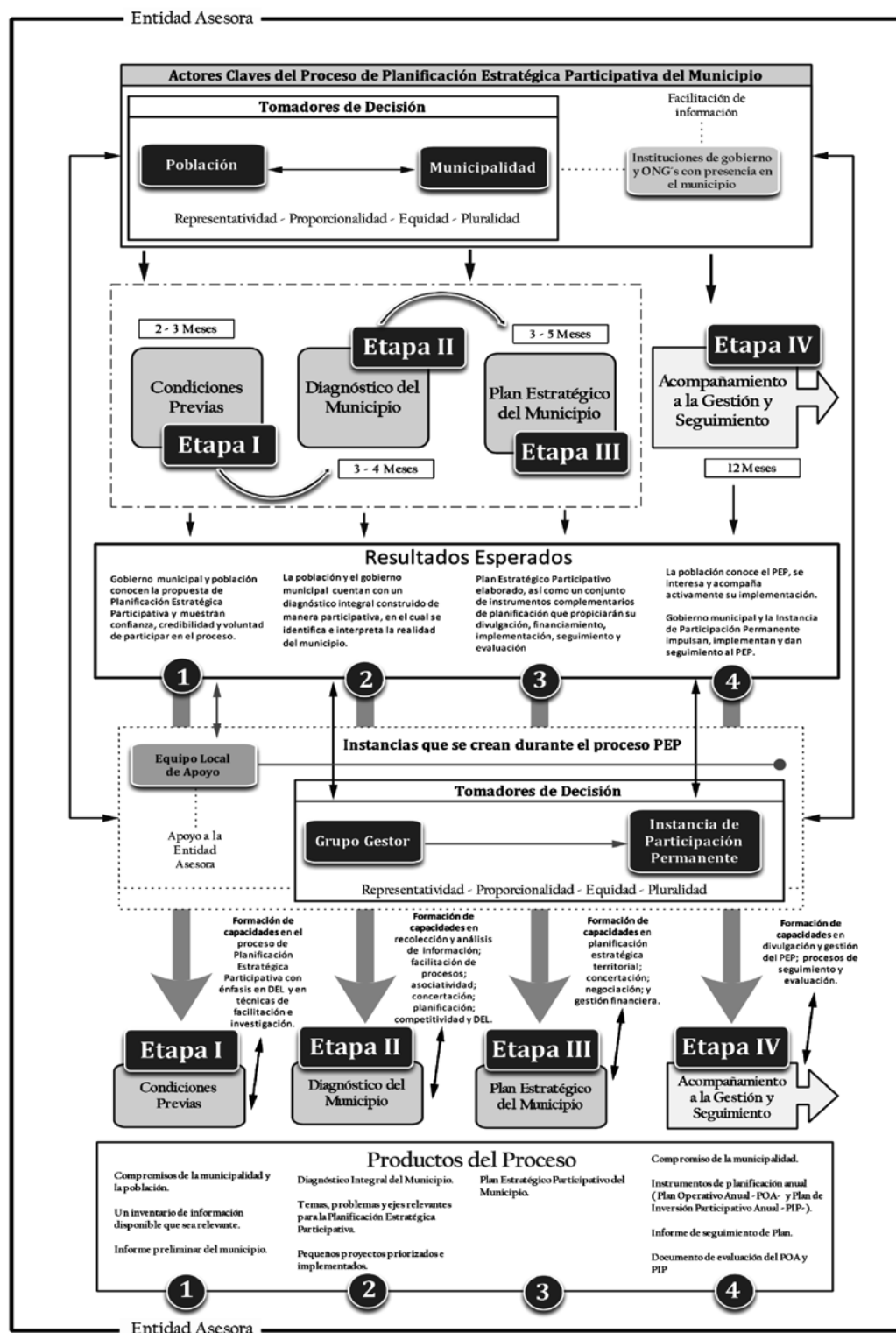
Las actividades de esta etapa tienen como uno de sus fines principales instalar capacidades institucionales para la implementación del PEP; así como capacidades ciudadanas para el acompañamiento y contraloría de la implementación del mismo. Es importante señalar que en esta etapa la Entidad Asesora se retira progresivamente.

Esta etapa tiene una duración estimada de un año que incluye actividades orientadas a promover la institucionalización de una Instancia de Participación Permanente, integrada por representantes del Gobierno Municipal y de la población, que elaborará participativamente el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Inversión Participativo Anual (PIP).

Además, se fortalecerán capacidades de gestión, monitoreo y contraloría de los miembros de la Instancia Permanente de Participación y del Gobierno Municipal. Esta instancia divulgará y dará seguimiento al PEP, y evaluará el POA y el PIP. Asimismo, se promoverá el ejercicio de rendición de cuentas por parte del Gobierno Municipal.



Despliega para ver Esquema: Proceso de Planificación Estratégica Participativa



3

DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PEP

3.1 Etapa I: Preparación de Condiciones Previas

3.1.1. Descripción General

Las acciones desarrolladas en la etapa de **Preparación de condiciones previas** buscarán generar confianza e interés de los distintos actores del municipio para participar en el proceso de planificación. Además, en esta etapa se establecerá una estructura local que apoyará la logística y la recolección de información relevante que permita a la Entidad Asesora formarse una idea más precisa de la realidad local.

Esta etapa iniciará tomando contacto con los diferentes actores del municipio mediante reuniones con el liderazgo local y con el Gobierno Municipal con el fin de dar a conocer el proceso a desarrollar, resolver dudas, y formalizar la disposición de éstos de participar en el mismo. Es importante asegurar que todas las personas, grupos y sectores del municipio sean incluidos sin distinción de ningún tipo. Además, se deberá informar a las instituciones con presencia en el municipio sobre el proceso que se desarrollará y lo que se esperaría de ellas.

En esta etapa también se visitará y conocerá el territorio con la finalidad de tener una idea preliminar de las condiciones en las que vive y trabaja la población, sus dinámicas económicas, la conectividad, la disponibilidad de locales para realizar las actividades, y los eventuales conflictos o diferencias entre los distintos grupos. También se recopila información secundaria disponible sobre el municipio que se utilizará en las etapas siguientes.

Después de realizar las reuniones con los actores locales se conformará el Equipo Local de Apoyo. Éste será integrado por representantes de la municipalidad y de la población, y su coordinación será asumida por la Entidad Asesora. Este equipo aportará el conocimiento de la realidad local en el diseño y desarrollo de las actividades de planificación.

Las condiciones de credibilidad, confianza y voluntad generadas entre los diferentes actores durante esta etapa servirán de base para procurar y facilitar su participación en las actividades que se realizarán en las siguientes etapas del proceso. Asimismo, el inventario de información y el informe preliminar del municipio aportarán insumos para la elaboración del diagnóstico.

3.1.2. Resultados y productos esperados, capacidades

a. Resultados

1. Gobierno municipal y población conocen la propuesta del proceso de planificación y muestran confianza, credibilidad y voluntad de participar en este.
2. Se ha creado un Equipo Local de Apoyo integrado por representantes de la municipalidad, de la población, y coordinado por la Entidad Asesora.

b. Productos esperados

1. **Acuerdo Municipal** con compromisos adquiridos para el proceso de planificación.
2. **Acta con declaración pública de interés** de la población de participar en el proceso de planificación.
3. **Integración del Equipo Local de Apoyo.**
4. **Plan de trabajo.**
5. **Inventario de información** relevante para el proceso de planificación.
6. **Informe preliminar** del municipio

c. Capacidades a desarrollar:

Se desarrollarán capacidades básicas al interior del Equipo Local de Apoyo para el proceso de planificación en los municipios, con énfasis en el desarrollo económico de su territorio, y para la elaboración de un plan de trabajo.

d. Duración de la etapa

De 2 a 3 meses

3.1.3. Descripción de productos, pasos y actores

Producto 1: Acuerdo Municipal

Establece el compromiso y la voluntad política del Gobierno Municipal para el acompañamiento del proceso de planificación.

a. Elementos mínimos del Acuerdo Municipal:



- **Alcance del proceso de planificación**
El Concejo Municipal le concede carácter estratégico al proceso de planificación, a sus contenidos principales y a su periodo de vigencia.
- **Criterios de participación de los actores en el proceso**
 - **Representatividad:** todas las comunidades y sectores del municipio deberán estar representados, preferentemente mediante la delegación de sus líderes o representantes. Estas personas deberán mantener comunicación constante con sus representados, consultar las decisiones y rendirles cuentas, de acuerdo a sus procedimientos internos.
 - **Proporcionalidad:** el número de representantes de cada comunidad en el Equipo Local de Apoyo deberá ser proporcional al número de habitantes de esa comunidad en relación con la población total del municipio.
 - **Pluralidad:** todos los grupos interesados en participar lo podrán hacer sin distinciones ideológicas o de otro tipo.
 - **Equidad:** se procurará que sectores tradicionalmente excluidos (mujeres y jóvenes, entre otros) y comunidades aisladas participen en igualdad de condiciones en el proceso.

CUADRO 5 - Criterios de participación de los actores en el proceso

- **Contrapartidas**
Se definirán los recursos (materiales, humanos y financieros) que aportará la municipalidad para el adecuado desarrollo del proceso, reflejando dichos aportes en el presupuesto municipal.
- **Compromisos con el proceso de planificación**
La municipalidad se compromete a participar en el proceso de planificación.

b. Pasos para la elaboración del Acuerdo Municipal:

- Reunión de trabajo con el Concejo Municipal a fin de presentar el propósito del proceso de planificación, motivar su participación, tomando en cuenta los contenidos básicos del Acuerdo. En esta reunión se elaborará una propuesta de Acuerdo.
- Reunión del Concejo Municipal para discutir y aprobar el Acuerdo Municipal que contiene los compromisos adquiridos. En esta reunión también se definirá un enlace de la municipalidad para integrar el Equipo Local de Apoyo.



c. Actores que intervienen en la elaboración del Acuerdo Municipal:

- **Concejo Municipal:** conoce, propone, analiza y aprueba el Acuerdo que respalda el proceso de planificación que se va a desarrollar en el municipio.



Producto 2: Declaración de interés de la población de participar en el proceso

En este documento se establece el interés y la voluntad política de la población de participar activamente en el proceso de planificación.

a. Elementos mínimos de la declaración:

- **Alcance del proceso de planificación**
Se informará a la población sobre el carácter estratégico del proceso de planificación, sus contenidos principales y sus plazos.
- **Los criterios de participación de los actores en el proceso**
Es una serie de criterios a tomar en cuenta para definir la participación de los diferentes actores (Ver cuadro 5).
- **Contrapartidas**
Definir los recursos materiales y humanos que pueden aportar las comunidades, sectores e instituciones a la construcción del PEP.



- **Compromiso con los resultados de la planificación**

El principal compromiso requerido es que la población reconozca y sea parte de las instancias que se creen durante el proceso.



b. Pasos para la elaboración de la Declaración:

- Visitas de campo a fin de reconocer la división político-administrativa del municipio; diagnosticar la accesibilidad a las diferentes comunidades; conocer a los líderes referentes, los sectores organizados y las instituciones presentes, identificando además los informantes clave. Esto ayudará a definir la sectorización, la convocatoria y participación a las reuniones de las diferentes comunidades.
- Reuniones con líderes y miembros de las comunidades (rurales y urbanas) para presentar la propuesta de planificación; y sondear y motivar su interés de participar en el proceso. En dichas reuniones, cada comunidad, aplicando los criterios de participación, elegirá a sus representantes para participar en la Asamblea de declaración pública de compromisos, dejando constancia por escrito de los acuerdos tomados.
- Reuniones con los representantes de los sectores organizados del municipio, tanto sociales como económicos (redes de actores y agentes económicos que se mueven alrededor de la economía local, jóvenes y mujeres emprendedoras), para presentar la propuesta de planificación, sondear y motivar su interés de participar en el proceso. En esas reuniones cada sector, aplicando los criterios de participación, elegirá a sus representantes para participar en la Asamblea de declaración pública de compromisos, dejando constancia por escrito de los acuerdos tomados.
- Reuniones con representantes de instituciones públicas y privadas con presencia en el municipio para presentar la propuesta de planificación, motivar y sondear su interés de participar en el proceso. En esas reuniones se explicará el papel que se espera de ellas durante el proceso como instancias de carácter informativo y consultivo. En estas reuniones cada institución designará a sus representantes para asistir como observadores a la Asamblea de declaración pública de compromisos.
- Asamblea en la que participan representantes del Concejo Municipal, comunidades (urbanas y rurales), y sectores e instituciones públicas y privadas para elaborar, aprobar y firmar una Declaración de compromisos concertados entre el Gobierno Municipal y la población para participar en el proceso.



c. Actores que participan en la elaboración de la Declaración de compromisos:

- **Gobierno Municipal:** hacen público el interés de involucrarse y de asumir los compromisos adquiridos en el proceso mediante la lectura de una declaración en la Asamblea de declaración pública de compromisos.
- **Asociaciones comunales, directivas y líderes comunales:** conocen la propuesta del proceso de planificación, expresando su interés de participar y designando a sus representantes para la Asamblea de declaración pública de compromisos.
- **Agentes y actores económicos** (productores, comerciantes, empresas, conglomerados, redes de proveedores, encadenamientos productivos, y en general aquellas unidades de producción de bienes y servicios que existen en el municipio, categorizándolos por rubro o sector económico): expresan el interés de involucrarse y designan a sus representantes para la Asamblea de declaración pública de compromisos.
- **Sectores sociales presentes en el municipio:** conocen la propuesta del proceso de planificación, expresan su interés de involucrarse y designan a sus representantes para la Asamblea de declaración pública de compromisos.
- **Instituciones públicas y privadas presentes en el municipio:** participan conociendo la propuesta del proceso de planificación, expresando su interés de involucrarse en el proceso como informantes y con carácter consultivo, y designando a sus representantes para participar como observadores en la “Asamblea de declaración pública de compromisos”.
- **Proveedores de servicios de desarrollo empresarial financiero y no financiero, de organización económica o de cualquier otro tipo de servicios vinculado a la economía y el empleo, presentes en el municipio:** expresan su interés de involucrarse en el proceso como informantes y con carácter consultivo, y designan a sus representantes para participar como observadores en la Asamblea de declaración pública de compromisos.



Producto 3: Integración de Equipo Local de Apoyo

Este producto tiene como finalidad dejar capacidades instaladas en el municipio para operativizar el PEP. Para ello se constituye un pequeño Equipo Local de Apoyo coordinado por la Entidad Asesora e integrado por un enlace de la municipalidad y representantes de la población, procurando que en el equipo la participen jóvenes y mujeres que tengan interés en formarse como facilitadores locales y en acompañar el proceso de planificación. Otro objetivo es desarrollar las capacidades de los miembros del equipo para que fortalezcan la instancia de seguimiento que se constituirá al final del proceso.

a. Elementos mínimos de las funciones del Equipo Local de Apoyo:

- Apoyar la identificación y convocatoria de las organizaciones y sectores clave del municipio.
- Contribuir a la identificación, recolección y análisis de la información existente sobre el municipio.
- Colaborar con la Entidad Asesora en la preparación y realización de las actividades de las diferentes etapas del proceso de planificación.



b. Pasos para la integración del Equipo Local de Apoyo:

- Con la ayuda de informantes clave se identificarán las personas proactivas del municipio para integrar el Equipo Local de Apoyo, preferentemente jóvenes y mujeres. Se procurará que estas personas reúnan algunas características mínimas:
 - Mayores de 16 años.
 - Las mujeres deberán representar el 50% de los miembros.
 - Que conozcan el territorio.
 - Que sean reconocidos en sus sectores por su potencial de liderazgo.
- Que demuestren interés y disponibilidad para participar en el proceso.
- Se seleccionan a las personas que, junto al enlace de la municipalidad, integrarán el Equipo Local de Apoyo.



c. Actores que participan en la integración del Equipo Local de Apoyo:

- **Informantes clave:** sugieren candidatos y candidatas para integrar el Equipo Local de Apoyo.
- **Equipo Local de Apoyo:** definen sus normas básicas de organización y funcionamiento.
- **Gobierno Municipal:** designa un enlace que participará en el Equipo Local de Apoyo.



Producto 4: Plan de trabajo

La Entidad Asesora elaborará el plan de trabajo con las actividades más relevantes a realizar durante el proceso de planificación, involucrando al Equipo Local de Apoyo.

a. Elementos mínimos del plan de trabajo:

- Objetivos
- Metodología e instrumentos que se utilizarán en el proceso
- Cronograma de actividades



b. Pasos para la elaboración del plan de trabajo:

- Capacitación del Equipo Local de Apoyo en elementos básicos de planificación.
- Taller(es) con el Equipo Local de Apoyo para elaborar el plan de trabajo para la implementación del proceso.



c. Actores que participan en la elaboración del plan de trabajo:

- **Equipo Local de Apoyo:** participa en la elaboración del plan de trabajo para la implementación del proceso de planificación.



Producto 5: Inventario de información relevante para el proceso de planificación

Con este producto se busca recopilar y ordenar toda la información que pueda ser utilizada como insumo para elaborar, completar o enriquecer alguna de las etapas del proceso de planificación.

a. Fuentes principales del inventario:

El PEP vigente o recién pasado, si lo tuvieran; otros planes de los que disponga el municipio; programas, proyectos y datos estadísticos. En el Anexo 2 de estas pautas se detalla un listado amplio de fuentes de información para este producto.



b. Pasos para la elaboración del inventario:

- Identificación, revisión y recolección de información secundaria, con énfasis en el ámbito económico.
- Vaciado y análisis de la información recolectada.



c. Actores que participan en la elaboración del inventario:

- **Instituciones públicas, privadas, ONG, municipalidades, Casas de la Cultura, Universidades, informantes clave, redes de la sociedad civil:** facilitan información requerida o las referencias para poder obtenerla.
- **Equipo Local de Apoyo:** colabora en la identificación de informantes clave y la recolección de información.



Producto 6: Informe preliminar del municipio

Con este primer informe se busca describir las características generales de las condiciones del municipio en sus diferentes ámbitos (económico, socio-cultural, ambiental, político-institucional) y una valoración sobre las condiciones propicias para lograr un ambiente positivo e incluyente de los actores para su participación en el proceso.

a. Elementos mínimos del informe:

- Caracterización general del municipio: ubicación en el país y el departamento, división político-administrativa, toponimia y población.
- Descripción del tejido social y productivo existente.
- Descripción de oferta de servicios de desarrollo empresarial financiero y no financiero, si la hubiere.
- Inventario de actores locales e instituciones presentes en el municipio.
- Cartografía base del municipio.
- Referencia de información secundaria disponible.
- Acuerdo Municipal y políticas municipales.
- Declaración de compromisos de la población y del Gobierno Municipal.
- Integrantes de Equipo Local de Apoyo y sus funciones.
- Plan de trabajo del proceso.
- Valoración sobre la voluntad política de participar en el proceso de los diferentes actores.
- Recomendaciones y sugerencias a tener en cuenta en las siguientes etapas del proceso.



b. Pasos para la elaboración del informe:

- Revisión y análisis de la información recolectada así como de la participación de los actores en esta etapa.
- Elaboración del informe preliminar del municipio.
- Presentación del informe preliminar al Gobierno Municipal para su validación



c. Actores que participan en la elaboración del informe:

- **Gobierno Municipal:** valida y recibe el informe.
- **Equipo Local de Apoyo:** colabora en la recolección de la información.



3.2 Etapa II - Diagnóstico del municipio

3.2.1. Descripción General

Esta etapa tiene como objetivo que el Gobierno Municipal y la población tengan información precisa y actualizada de la situación del municipio, caracterizando los aspectos clave que inciden en el desarrollo, las potencialidades del territorio y sus habitantes. La información recolectada en la etapa anterior es el punto de partida para la elaboración del diagnóstico.

El diagnóstico del municipio, construido con la participación de la población y el Gobierno Municipal, permitirá que los actores locales se involucren activamente en el proceso y cuenten con la información necesaria para la siguiente etapa de la planificación estratégica.

En estas reuniones de consulta, y según los criterios previamente establecidos (Ver cuadro 5), el Gobierno Municipal y la población designan a las personas que los representarán en el Grupo Gestor. La Entidad Asesora se encargará de desarrollar capacidades en el Grupo Gestor que preparen mejor a sus miembros para participar en la definición de los temas relevantes y en la etapa de elaboración del PEP.

Durante esta etapa se realizan talleres participativos y reuniones con representantes de la población rural y urbana, de los sectores con cierta incidencia en la vida económica y social del municipio. Estos talleres permitirán el reconocimiento de problemas, potencialidades y temas relevantes para el desarrollo del municipio; además, sus conclusiones reflejarán la interpretación que los actores hacen de esos elementos. En esta etapa se elabora el mapa de actores con presencia en el municipio, considerando al menos dos aspectos para el ámbito económico: a) los sectores económicos y sus potencialidades (vinculaciones al mercado, alianzas público-privadas, redes sociales, económicas, y otras); y b) prestadoras de servicios de desarrollo empresarial.

Posteriormente, partiendo de la información elaborada hasta este momento, el Grupo Gestor integra, analiza y prioriza los temas relevantes en los ámbitos socio-cultural, económico, ambiental y político-institucional, con especial énfasis en el desarrollo económico del municipio.

Para motivar a los actores y generar credibilidad en el proceso de planificación es necesario que en esta etapa, en la medida de lo posible, se prioricen, gestionen y ejecuten pequeños proyectos de impacto, que preferentemente contribuyan a la reactivación de la economía local.

3.2.2. Resultados y productos esperados

a. Resultados

1. El Gobierno Municipal y la población cuentan con un diagnóstico integral construido de manera participativa, en el que se identifica e interpreta la realidad del municipio.
2. Se ha creado un Grupo Gestor integrado por representantes de la municipalidad y la población, que desarrolla sus capacidades e identifica los temas relevantes a incluir en el PEP.

b. Productos esperados

1. Diagnóstico integral del municipio.
2. Integración y capacitación del Grupo Gestor.
3. Documento con la definición de temas, problemas y ejes principales para el PEP.
4. Priorización e implementación de pequeños proyectos de impacto.

c. Capacidades a desarrollar:

En el Equipo Local de Apoyo: conocimiento y aplicación de herramientas para recolección y análisis de la información; técnicas de diseño y facilitación de reuniones.

En el Grupo Gestor: concertación y búsqueda de entendimientos; planificación estratégica; comprensión del municipio y de su funcionamiento; importancia de las redes y socios; desarrollo territorial y desarrollo económico territorial; entre otros.

d. Duración de la etapa

De 3 a 4 meses

3.2.3. Descripción de los productos, pasos y actores

Producto 1: Diagnóstico integral del municipio

Es el documento que integra la información sobre la situación actual del municipio en los ámbitos socio-cultural, económico, ambiental y político-institucional, identificando su problemática, analizando sus causas y estableciendo prioridades. Define además los aspectos clave que inciden en el desarrollo y las potencialidades del territorio.

a. Elementos mínimos del diagnóstico:

- **Datos generales:** aspectos geográficos, división político-administrativa, conectividad, reseña histórica.
- **Datos demográficos:** población según el último censo nacional de población y vivienda; distribución de la población en zonas urbana y rural (por cantón y caserío); pirámide poblacional, desagregada por edades y sexo; población económicamente activa (PEA); nivel de escolaridad, desagregada por género y rango de edades; centros de formación y otros datos de población que disponga el municipio y que complementen la información.
- **Contexto regional y nacional:** relación del municipio con su entorno directo, con planes y proyectos regionales, nacionales, y eventualmente internacionales en el caso de municipios fronterizos.
- **Mapa de actores del municipio:** identificación de la importancia de los actores y del rol que desempeñan, las relaciones existentes entre ellos, la proyección temporal de su trabajo, y la percepción que la población tiene de su trabajo, entre otros.
- **Diagnostico del municipio:** la información sobre la situación del municipio se recopilará de las fuentes secundarias identificadas en la Etapa I, en las jornadas y reuniones con las comunidades, con los sectores sociales y económicos seleccionados, con la municipalidad y con las instituciones presentes en el municipio. La información del diagnóstico se ordenará y analizará en torno a los cuatro ámbitos del desarrollo definidos:
- **Socio-cultural:** describe la situación actual relacionada con vivienda, agua y saneamiento, energía eléctrica, recolección de desechos, conectividad vial, educación, salud, seguridad ciudadana, seguridad alimentaria, organización comunal y sectorial, telecomunicaciones, identidad local, tradiciones.





- **Económico:** se debe construir el mapa económico, identificando, y caracterizando los sectores económicos, analizando los mejor desarrollados o con mayor potencial de desarrollo. Para ello se describe la situación actual a través de información disponible en instituciones nacionales/locales; la información obtenida de forma participativa a nivel municipal relacionada con cantidad de bienes y servicios producidos²; volumen y destino de ventas; inversión de la unidad productiva y las plataformas o redes operadoras como cooperativas, asociaciones de productores, etc. que ya operan o con potencial de ampliación de mercados. Adicionalmente, se deberá identificar la existencia o la necesidad de una oferta de servicios de desarrollo empresarial financiero y no financiero; las empresas registradas y operando en el territorio; inversiones públicas y privadas proyectadas; centros tecnológicos; flujo de remesas; volumen de exportaciones; volumen de consumo; información sobre la situación del empleo y necesidades de formación para el empleo.
- **Ambiental:** describe las características biofísicas y uso actual del suelo; la situación actual relacionada con agua y ecosistemas estratégicos; biodiversidad; desechos sólidos, aguas residuales y dispersión de sustancias peligrosas; alteración de ambiente, suelo y tierras contaminadas, aire-atmósfera y gestión de riesgos. Las áreas mencionadas son las que se consideran en la Estrategia Nacional de Medio Ambiente.
- **Político-institucional:** se debe incluir la organización y funcionamiento administrativo-financiero y de prestación de servicios del Gobierno Municipal; los instrumentos jurídicos, políticos y programáticos; los mecanismos de transparencia y de participación ciudadana; y los vínculos de asociatividad del municipio.

Nota: Las variables consideradas en el diagnóstico requieren de indicadores que serán definidos en el marco del proceso de planificación.

2 En los diferentes sectores de la economía: primario (agricultura, ganadería, silvicultura, apicultura, acuicultura, caza y la pesca y la minería), secundario (industria, agroindustria, energéticos y construcción), terciario (transporte, agua, energía eléctrica, recolección de desechos, comunicaciones, comercio, turismo, sanidad, educación, financiero y administrativo).

b. Pasos para elaboración del diagnóstico:

- Complementar la información secundaria y analizarla en los ámbitos: socio-cultural, económico, ambiental, político-institucional.
- Reuniones de trabajo con el Gobierno Municipal, las comunidades y con los sectores para identificar y analizar sus problemáticas y potencialidades.
- Reuniones de trabajo con las instituciones públicas y privadas para obtener información sobre su trabajo y sus proyecciones en el municipio.
- Elaboración del mapa de actores del municipio.
- Organización y análisis de información secundaria y primaria.
- Elaboración y validación del diagnóstico.



c. Actores que intervienen en la elaboración del diagnóstico:

- **Equipo Local de Apoyo:** acompaña acciones de campo y participa en reuniones de trabajo para el levantamiento y análisis de información.
- **Sectores sociales, sectores económicos y organizaciones comunitarias:** participan en reuniones así como en jornadas de levantamiento y análisis de la información.
- **Instituciones con presencia en el municipio:** participan en reuniones informativas sobre el proceso y en el levantamiento de información relacionada con su trabajo.
- **Concejo Municipal:** participa en reuniones de seguimiento del proceso, así como en reuniones de levantamiento y análisis de información sobre la municipalidad; recibe informes escritos de la Entidad Asesora, y además valida el diagnóstico.
- **Funcionarios y empleados municipales:** participan en reuniones y en el levantamiento y análisis de la información, tanto en el ámbito institucional como en otros ámbitos, según sea su especialidad técnica.



Producto 2: Integración y capacitación del Grupo Gestor

Durante el proceso de elaboración del diagnóstico el Concejo Municipal, las organizaciones comunitarias y sectoriales designarán a sus representantes que integrarán el Grupo Gestor, tomando en cuenta los criterios establecidos en la Etapa I (Ver cuadro 5).

Las funciones principales del Grupo Gestor son validar información, analizar problemas y potencialidades que permitan definir prioridades, ejes y acciones relevantes para el proceso de planificación. Para que el Grupo Gestor pueda cumplir con sus funciones, éste será capacitado por la Entidad Asesora.

a. Elementos mínimos para la integración y capacitación del Grupo Gestor:

- Acuerdo sobre funciones, modalidad de funcionamiento y de toma de decisiones del Grupo Gestor.
- Las principales capacidades a desarrollar en el Grupo Gestor serán la concertación y búsqueda de entendimiento; la comprensión del municipio y su funcionamiento; el desarrollo territorial y el desarrollo económico territorial; la planificación estratégica participativa del desarrollo; la gestión de redes y socios; los instrumentos de financiamiento del desarrollo del territorio, entre otras.



b. Pasos para la integración y capacitación del Grupo Gestor:

- Se definen procedimientos para la creación y funcionamiento del Grupo Gestor, en consulta con el Concejo Municipal y tomando en cuenta los criterios establecidos en la Etapa 1 (Ver cuadro 5).
- Reunión de trabajo con los representantes designados por las comunidades y los sectores para integrar el Grupo Gestor. En esa reunión se definen sus funciones y la modalidad para la toma de decisiones.
- Diseño y puesta en marcha de un programa de capacitación del Grupo Gestor que permita el desarrollo de sus capacidades.



c. Actores en el proceso de integración y capacitación del Grupo Gestor:

- **Equipo Local de Apoyo y Grupo Gestor:** participan en acciones formativas que contribuyen a incrementar su capacidad de análisis para participar en el proceso de planificación.



Producto 3: Documento con la definición de temas, problemas y ejes principales para el PEP

Consiste en la interpretación crítica del diagnóstico con el Grupo Gestor que permita en cada ámbito definir temas, problemas y ejes prioritarios para el proceso de planificación.

Los temas corresponden a partes o porciones de cada uno de los ámbitos. Por ejemplo en el ámbito socio-cultural podrían considerarse temas como salud, vivienda, educación, entre otros. En el ámbito económico podrían considerarse temas como producción, gestión empresarial, financiamiento, acceso a mercados, entre otros.

Los problemas son las situaciones insatisfactorias en cada uno de los ámbitos y sus temas, ya sea por carencia, desaprovechamiento de oportunidades, inequidades o incumplimiento de derechos. Por ejemplo, en el ámbito socio-cultural, en el tema vivienda podrían identificarse problemas como falta de acceso a la vivienda o vivienda de baja calidad. En el ámbito económico, en el tema producción podrían identificarse problemas como un tejido empresarial desarticulado, tierras no aptas para la producción agrícola, proyectos económicos que dañan el medio ambiente, entre otros.

Los ejes principales son aspectos que pueden tratarse en distintos temas y, en algunos casos, trascender a distintos ámbitos. Por ejemplo, el eje equidad de género podría verse como acceso de la mujer a la propiedad de la vivienda, a la propiedad de la tierra y los medios de producción; o podría verse como escasa participación de las mujeres en los espacios de decisión en el municipio. Otros ejes posibles son: niñez, juventud, sostenibilidad ambiental, etc.

a. Elementos mínimos del documento:

- Para cada ámbito de desarrollo se definirán al menos dos aspectos:
 - Temas prioritarios.
 - Problemas prioritarios por tema.
- Ejes principales.



b. Pasos para la elaboración del documento:

- Análisis, interpretación y síntesis de la información recabada, así como de los resultados del diagnóstico con enfoque integral. Para el ámbito económico se deberá determinar el nivel de desarrollo económico del municipio y sus potencialidades.
- Identificación compartida de los temas, problemas y ejes principales.



c. Actores que intervienen en la elaboración del documento:

- **Grupo Gestor:** aporta ideas para el análisis y definición de los temas, problemas y ejes prioritarios; valida los resultados y participa en la devolución de los elementos principales del diagnóstico a la municipalidad, población e instituciones.



Producto 4: Priorización e implementación de pequeños proyectos de impacto.

Durante el proceso de diagnóstico integral del municipio se identificarán y priorizarán de forma participativa aquellas acciones cuya ejecución inmediata contribuiría a fortalecer la confianza y credibilidad de la población en el proceso de planificación.

a. Elementos mínimos para la priorización de proyectos:

- Pequeños, de corto plazo, pero de alto beneficio social o que generen resultados económicos rápidos.
- Disponibilidad inmediata de fuentes de financiamiento (Gobierno Municipal, programas del Gobierno Nacional, la población e instituciones).
- Que contemplen medidas de contraloría ciudadana en las etapas de ejecución y monitoreo.



b. Pasos para la priorización e implementación de proyectos:

- Reuniones de trabajo con el Grupo Gestor para identificar y priorizar acciones o pequeños proyectos.
- Reuniones con las comunidades o sectores beneficiados para informar de los pequeños proyectos de implementación inmediata.
- El Grupo Gestor se encarga de gestionar recursos y dar seguimiento a su implementación.
- El Grupo Gestor y la comunidad o sector beneficiado monitorean la ejecución del proyecto.

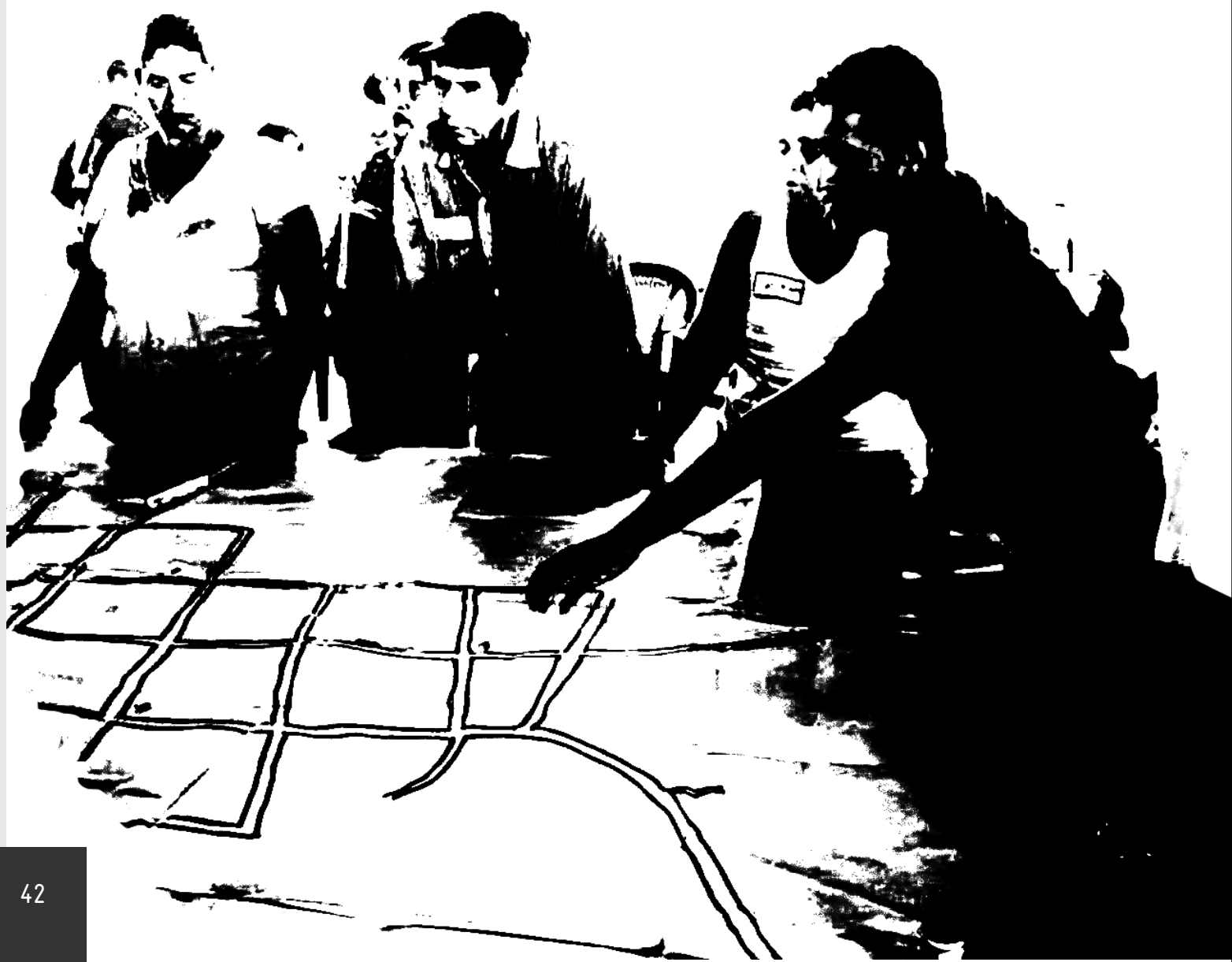


c. Actores que participan en la priorización e implementación de proyectos:

- **Gobierno Municipal:** aporta recursos técnicos y económicos.
- **Instituciones públicas y privadas:** aportan recursos técnicos y económicos.
- **Grupo Gestor:** prioriza, gestiona recursos y da seguimiento a su implementación.
- **Población:** participa en la priorización, puede aportar recursos y dar seguimiento a su implementación.



La implementación de los proyectos podrá estar a cargo de más de uno de estos actores.



3.3. Etapa III - Plan Estratégico Participativo (PEP) del Municipio con énfasis en el desarrollo económico de su territorio

3.3.1. Descripción General

Esta etapa del proceso tiene como propósito la elaboración del PEP y de un conjunto de instrumentos de planificación que contribuirán a su implementación. Esta etapa constituye el escenario de actuación del Grupo Gestor, organizado en la Etapa II, que actuará como entidad de consulta en la elaboración y validación de los distintos productos de la planificación.

La parte principal de esta etapa es la formulación del PEP, que define la visión y estrategias principales para el desarrollo territorial en cuatro ámbitos de interés: socio-cultural, económico, ambiental y político-institucional. Como se ha indicado, en vista de la escasa atención que la planificación tradicional ha dado a la economía del municipio, este proceso de planificación deberá establecer una estrategia específica para el ámbito económico, sin que ello vaya en detrimento de los otros ámbitos.

La elaboración del PEP deberá cumplir con varios requerimientos clave: 1) participación activa del Grupo Gestor en los diferentes pasos; 2) construcción de objetivos de desarrollo significativos, medibles y articulados con los planes nacionales y regionales; 3) alineación de las estrategias y los proyectos que contempla el plan con los objetivos; 4) elaboración de proyectos realistas, y selección participativa de los mismos; 5) incorporación de una estrategia financiera de soporte para la puesta en marcha del plan; 6) definición de instrumentos que orienten la implementación, y faciliten el seguimiento y evaluación del plan.

El PEP se elaborará en talleres de planificación, que partirán de estudios y propuestas aportadas por la Entidad Asesora. En estos talleres se definirán visión, objetivos de desarrollo, estrategias y proyectos articulados con los planes nacionales y regionales.

La propuesta de planificación será sometida a discusión y aprobación del Concejo Municipal. Las definiciones estratégicas y la proyección de necesidades de inversión y de financiamiento, y otros elementos críticos requerirán de una discusión más detenida.

3.3.2. Resultados y productos esperados

a. Resultados

1. Se ha generado la participación de los actores en la elaboración y aprobación del PEP así como de los instrumentos complementarios de planificación diseñados para su divulgación, financiamiento, implementación, seguimiento y evaluación.
2. El Grupo Gestor se mantiene como una estructura representativa de participación, y se involucra en las distintas actividades de planificación.
3. Se han mejorado los conocimientos de los integrantes del Grupo Gestor sobre planificación y gestión del desarrollo; las habilidades para la evaluación; discusión y negociación de propuestas y proyectos.

b. Producto esperado

Plan Estratégico Participativo (PEP) del municipio, con énfasis en el desarrollo económico de su territorio.

c. Capacidades a desarrollar:

Deberán generarse y mejorarse las capacidades de los miembros del Concejo Municipal, Grupo Gestor, y Equipo Local de Apoyo para la planificación estratégica participativa; la evaluación, concertación y negociación de opciones estratégicas y de proyectos; así como estrategias para la gestión financiera.

d. Duración de la etapa

De 3 a 5 meses.

3.3.3. Descripción del producto, pasos y actores

Producto 1: Plan Estratégico Participativo (PEP) del municipio.

El PEP es un instrumento de gestión pública que expresa el acuerdo de los actores locales acerca de una visión y de unos objetivos de desarrollo del municipio, considerando las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. El plan es elaborado bajo el liderazgo del Gobierno Municipal y la participación de los diferentes actores, teniendo en cuenta todas las dimensiones del desarrollo pero con especial énfasis en el desarrollo económico del municipio.

a. Elementos mínimos del PEP:

- Resumen del diagnóstico del municipio.
- Definiciones estratégicas:
 - Visión.
 - Objetivos de desarrollo.
 - Ejes principales.
 - Criterios de selección de proyectos.
 - Portafolio de perfiles de proyectos.
 - Programa multianual de inversión y de financiamiento que considere el presupuesto y su financiamiento.
- Cronograma de implementación que defina la ruta de acciones a realizar en un horizonte de al menos cinco años.
- Estrategia de seguimiento y evaluación que especifique un conjunto de indicadores de cumplimiento e impacto, así como los medios para su registro y análisis.
- Estrategia de comunicaciones y gestión que defina tanto las acciones para la divulgación del PEP entre los distintos actores del municipio y externos, como las actividades para obtener los recursos complementarios necesarios para la ejecución.



b. Pasos para la elaboración del PEP:



1. Reuniones de trabajo con el Grupo Gestor para la construcción de las definiciones estratégicas: a) visión de desarrollo del municipio; b) objetivos para los ámbitos: socio-cultural, económico, ambiental, y político-institucional, tomando en cuenta los indicadores municipales de desarrollo humano, pobreza y competitividad; c) ejes principales; d) criterios para la selección de los proyectos prioritarios; y e) programas e ideas de acciones estratégicas y proyectos de inversión prioritarios.

Las definiciones estratégicas se elaborarán en reuniones de debate en las que se buscará la concertación de acuerdos. En estas reuniones participarán los miembros del Grupo Gestor, pudiendo invitar a otras personas, según el tema, con el fin de obtener insumos adicionales que podrán ser tomados en cuenta en la construcción de las definiciones estratégicas.

2. Desarrollar ideas de proyectos y crear un portafolio de proyectos. En este paso se desarrollarán con mayor detalle las ideas de acciones y proyectos de inversión prioritarios identificados anteriormente. Con el fin de contar con un portafolio de proyectos, estas ideas serán convertidas en perfiles de proyectos con la participación del Grupo Gestor.

El portafolio, además de los proyectos de infraestructura básica, debe incluir proyectos de inversión que promuevan el desarrollo económico territorial; iniciativas o acciones para el fortalecimiento institucional; desarrollo de capacidades de los actores; asociatividad y articulación en redes; creación de espacios de concertación; y otros.

El portafolio deberá considerar la inclusión de otros proyectos municipales elaborados anteriormente (previo al inicio del presente proceso de planificación), teniendo en cuenta los objetivos estratégicos del plan y los criterios de priorización. Asimismo, se debe procurar la complementación o sinergia de los proyectos del portafolio con los programas, proyectos o iniciativas de instancias intermedias y del gobierno central.

3. Elaborar un programa multianual de inversión y de financiamiento. En este paso se define la proyección de necesidades financieras y de posibles fuentes de financiamiento tanto propias como externas. Para ello se estimarán los costos totales de las acciones y proyectos del portafolio. Asimismo, se elaborará una estimación de la capacidad financiera actual y potencial del Gobierno Municipal, así como de los recursos comprometidos y proyectados por entidades públicas y privadas externas al municipio.

Esta información permitirá elaborar una programación de inversiones de mayor viabilidad para determinar las necesidades y alternativas de financiamiento del PEP. Los resultados de la proyección de necesidades financieras y de posibles fuentes de financiamiento serán presentados al Grupo Gestor y al Gobierno Municipal para su validación.



4. Elaborar y validar instrumentos de planificación complementarios al PEP. Este paso se orienta a la preparación y validación de varios instrumentos que, siendo parte integrante del PEP, procuran especificar la forma en que se pondrán en marcha las definiciones estratégicas: 1) Cronograma de Implementación, 2) Estrategia de Seguimiento y Evaluación, y 3) Estrategia de Comunicaciones y Gestión.

Cada uno de estos instrumentos se elaborará a partir de una consulta con el Grupo Gestor como base para la formulación de una propuesta que será validada en conjunto con el Concejo Municipal. Es conveniente que personal idóneo de la municipalidad se sume a la elaboración de estos instrumentos.

4.1. Cronograma de Implementación (CI)

Es un instrumento que permite visualizar la secuencia temporal en la que se llevarán a cabo las acciones e inversiones identificadas y precisadas en los pasos anteriores. El cronograma se extiende durante todo el período de duración del PEP y permite visualizar los plazos en los que se desarrollarán las acciones y proyectos. Además, sugiere cómo los proyectos de gran envergadura se pueden desarrollar por etapas o en varios años.

4.2. Estrategia de Seguimiento y Evaluación

Es una herramienta para el monitoreo, seguimiento y evaluación del cumplimiento de las acciones, resultados e impactos del PEP. En ese sentido, esta estrategia debe contener: 1) indicadores de cumplimiento e impacto directo; y 2) mecanismos participativos y herramientas de seguimiento y evaluación, que incluye un calendario, responsables y recursos.

Esta estrategia identificará y desarrollará un conjunto de indicadores de varios niveles: i) indicadores de cumplimiento para verificar si las acciones y proyectos se han realizado según las especificaciones previstas (alcance, costo, calidad); ii) indicadores de impacto directo para establecer si los proyectos y acciones del plan están logrando cambios en las condiciones de vida de la población (ejemplo: hogares con servicios de agua potable; niños y niñas con acceso a cuidados para la salud; agricultores con asistencia técnica; nuevas empresas registradas).

La estrategia deberá tener en cuenta los indicadores municipales de desarrollo humano, pobreza y competitividad, de manera que puedan ser empleados en el proceso de evaluación del PEP.

Los mecanismos participativos y las herramientas de seguimiento y evaluación permitirán coleccionar e interpretar la información cualitativa y cuantitativa orientada a verificar el cumplimiento e impacto del proceso de ejecución del PEP. Es conveniente que los mecanismos incluyan modalidades participativas (grupos focales, comités de seguimiento) y modalidades basadas en fuentes de información (registros administrativos, encuestas, censos y otros).

El grado de complejidad de esta estrategia deberá tener en cuenta las características de cada municipio.

4.3. Estrategia de Comunicaciones y Gestión

Proporciona las acciones para dar a conocer el PEP a los diferentes actores tanto a los del municipio como a los externos. Además procura lograr el respaldo financiero de los actores públicos y privados municipales, regionales, nacionales e internacionales.

La estrategia incluirá algunos elementos mínimos: 1) mensajes y públicos meta; 2) medios y herramientas de comunicación; 3) fuentes de financiamiento potenciales; y 4) actividades de comunicación y gestión según público meta, calendario, responsables y recursos.

5. Elaborar un documento integrado del PEP para someterlo a validación del Concejo Municipal y del Grupo Gestor. En este paso se integra y se edita el documento del PEP, garantizando que sea comprensible para los actores a los que está dirigido. Es necesario involucrar al Grupo Gestor en la validación y apropiación del PEP. Es el Grupo Gestor quien prepara y presenta el plan al Concejo Municipal. Se elabora la versión final del PEP incorporando las observaciones surgidas en la presentación realizada al Concejo Municipal.



c. Actores que intervienen en la elaboración del PEP:

- **Equipo Local de Apoyo:** contribuye a organizar las convocatorias y propiciar las condiciones logísticas para las sesiones de trabajo.
- **Grupo Gestor:** debate y acuerda las definiciones estratégicas. Además, define el portafolio de proyectos; las necesidades y fuentes de financiamiento; los instrumentos de apoyo a la implementación; y presenta el PEP ante el Concejo Municipal.
- **Concejo Municipal:** valida los avances logrados en cada uno de los pasos y aprueba la versión final del PEP.



3.4 Etapa IV: Acompañamiento a la gestión y seguimiento del plan

Una vez se cuenta con el PEP elaborado y validado, se crea la Instancia de Participación Permanente desde la cual Gobierno Municipal y población impulsan y dan seguimiento a la ejecución del plan. En esta etapa, la Entidad Asesora realiza un acompañamiento de menor intensidad que en las anteriores, su papel se centrará en fortalecer las capacidades de la Instancia de Participación Permanente, se retirará gradualmente, y finalizará su asesoría en el proceso.

3.4.1. Descripción General

En esta etapa se procura la instalación de capacidades locales para el impulso, implementación, acompañamiento y contraloría del PEP. Para ello se crea una Instancia de Participación Permanente que divulga el PEP, elabora participativamente el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Inversión Participativo Anual (PIP), y anima los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación.

El Gobierno Municipal ratifica su voluntad política de implementar el PEP, gestionar el financiamiento de éste, así como integrar, a partir del Grupo Gestor, una Instancia de Participación Permanente.

El POA y el PIP identifican las acciones y proyectos, así como el financiamiento del primer año de implementación del PEP. Estos instrumentos también consideran actividades de comunicación, gestión, seguimiento y evaluación del PEP.

Se realiza la presentación pública de la Instancia de Participación Permanente. Además, se difunde el plan entre la población del municipio y actores externos relevantes, buscando que asuman compromisos en la gestión y seguimiento del mismo.

Durante la implementación del plan se llevarán a cabo acciones de seguimiento, rendición de cuentas y contraloría ciudadana. Al final de esta etapa se evaluará el cumplimiento del POA y el PIP, y se elaborarán las versiones para el siguiente año de implementación.

En esta etapa se realizarán actividades orientadas a la formación de capacidades de los miembros de la Instancia de Participación Permanente en materia de comunicación, gestión, monitoreo, evaluación y contraloría.

3.4.2. Resultados y productos esperados

a. Resultados

1. Instancia de Participación Permanente creada.
2. La población conoce el PEP, se interesa en su implementación y la acompaña activamente.
3. Gobierno Municipal e Instancia de Participación Permanente implementan y dan seguimiento al PEP.
4. Se han desarrollado capacidades en la municipalidad y en la Instancia de Participación Permanente para la implementación, seguimiento y evaluación del PEP.

b. Productos esperados

1. **Acuerdo Municipal** concertado con el Grupo Gestor que ratifica el compromiso para la implementación, el seguimiento y la evaluación participativa del PEP.
2. **Acta de Constitución** de la Instancia de Participación Permanente.
3. **Programa de capacitación** implementado.
4. **Instrumentos de planificación anual** (POA y PIP) elaborados y aprobados.
5. **Informe de seguimiento** del PEP.
6. **Documento de evaluación** del POA y el PIP.

c. Capacidades a Desarrollar

Miembros de la Instancia de Participación Permanente y del Concejo Municipal han generado y mejorado capacidades para el trabajo de divulgación y gestión del PEP; así como para los procesos de implementación, seguimiento y evaluación, aplicación de herramientas y metodologías de evaluación de proyectos.

d. Duración de la etapa

12 meses

3.4.3. Descripción de los productos, pasos y actores

Producto 1: Acuerdo Municipal concertado con el Grupo Gestor que ratifica el compromiso para la implementación, el seguimiento y la evaluación participativa del PEP.

El Grupo Gestor promueve ante el Concejo Municipal un Acuerdo en el cual se formaliza la voluntad de implementación del PEP y de los mecanismos participativos para su acompañamiento.

a. Elementos mínimos del Acuerdo Municipal:

- Ratificación de la implementación del PEP.
- Aprobación de la creación de una Instancia de Participación Permanente, y compromiso de aportar financieramente para su funcionamiento.
- Compromiso de asignar y gestionar recursos para la divulgación e implementación del PEP.



b. Pasos para la elaboración del Acuerdo Municipal:

- Grupo Gestor elabora propuesta de Acuerdo que define con claridad los criterios de conformación de la instancia, su tamaño y funciones principales.
- Presentación de la propuesta al Concejo Municipal para su discusión y aprobación.



c. Actores que participan en la elaboración del Acuerdo Municipal:

- **Grupo Gestor:** elabora y promueve la propuesta de Acuerdo Municipal.
- **Gobierno Municipal:** emite el Acuerdo Municipal y asume el compromiso de apoyar la conformación y funcionamiento de la instancia.
- **Equipo Local de Apoyo:** completa su misión y sus miembros se podrán integrar en distintas tareas del proceso de implementación del PEP.



Producto 2: Acta de Constitución y plan de trabajo de la Instancia de Participación Permanente.

La Instancia de Participación Permanente desempeñará el trabajo de divulgación del PEP, elaborará participativamente el POA y el PIP, y animará los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación. Esta Instancia se integrará a partir del Grupo Gestor, y a ella se podrán incorporar funcionarios y empleados delegados por el Concejo Municipal.

a. Elementos mínimos del Acta:

- Criterios de conformación y participación (Ver Recuadro X)
- Funciones principales.
- Listado de miembros.



b. Pasos para la elaboración del Acta y el plan de trabajo:

- Planificar con el Grupo Gestor la actividad para la conformación de la Instancia de Participación Permanente, en la cual se seleccionarán los miembros de la misma en base a los criterios acordados en la Etapa I (Ver Recuadro X). Para ello la Entidad Asesora diseña una metodología que incluya procedimientos para la selección de los miembros, cuidando que el proceso se realice en un clima de entendimiento y concertación, en base a cualidades técnicas, de compromiso con el proceso y de liderazgo de los posibles candidatos.
- Conformar la Instancia de Participación Permanente según la metodología acordada.
- Realizar una reunión para presentar y juramentar la Instancia de Participación Permanente, dando a conocer sus roles y funciones. Durante dicha reunión debe levantarse el Acta de Constitución.
- Reuniones para la elaboración del plan de trabajo el reglamento interno para su funcionamiento de la Instancia de Participación Permanente y.



c. Actores que participan en la elaboración del Acta y el plan de trabajo:

- **Grupo Gestor:** facilita las condiciones para la creación de la Instancia de Participación Permanente. Completa su misión y sus miembros se podrán integrar en distintas tareas del proceso de implementación del PEP.
- **Gobierno Municipal:** nombra a sus representantes que integrarán la instancia.
- **Instancia de Participación Permanente:** elabora su plan de trabajo y reglamento interno



Producto 3: Programa de capacitación implementado.

Consiste en la capacitación de los miembros de la Instancia de Participación Permanente y de la municipalidad para que cumplan con las funciones necesarias para la implementación y seguimiento del PEP.

a. Elementos mínimos del programa de capacitación:

- Capacidades y competencias para la divulgación del PEP, la elaboración participativa del Plan Operativo Anual (POA) y del Plan de Inversión Participativo Anual (PIP).
- Capacidades conceptuales y prácticas para la ejecución de los procesos de monitoreo y seguimiento de las actividades; la interrelación de los ámbitos de desarrollo; y la toma de decisiones para realizar ajustes en las actividades del PEP.
- Capacidades para lograr nuevas perspectivas sobre el desarrollo económico territorial; identificar y aprovechar potencialidades y oportunidades; así como desarrollar instrumentos y herramientas de fomento de la economía local.



b. Pasos para implementar el programa de capacitación:

- Identificar necesidades de capacitación.
- Diseñar el programa de capacitación y calendarizar su implementación.
- Desarrollar el programa de capacitación.



c. Actores que participan en el programa de capacitación:

- **Instancia de Participación Permanente y personal de la municipalidad:** desarrollan capacidades para cumplir con sus funciones.



Producto 4: Instrumentos de planificación anual: Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Inversiones Participativo Anual (PIP).

El POA comprende las actividades que deben ser cumplidas en el transcurso de un año y que están directamente relacionadas con los resultados previstos en el PEP. Además, establece los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, así como la programación de cumplimiento mes por mes. Es importante que la Instancia de Participación Permanente elabore este instrumento conjuntamente con personal clave de la municipalidad.

El PIP comprende la inversión anual en programas y proyectos que, además de infraestructura y equipamiento, considere el desarrollo de capacidades individuales e institucionales para el fomento de procesos de desarrollo en los ámbitos socio-cultural, económico, ambiental y político-institucional, de acuerdo a la disponibilidad financiera del municipio. El PIP se deriva del programa multianual de inversión que está comprendido en el PEP.

a. Elementos mínimos del POA y el PIP:

- El POA deberá contener: 1) objetivos estratégicos del PEP; 2) objetivos específicos; 3) resultados; 4) indicadores de cumplimiento para el año; 5) acciones y proyectos; 6) presupuesto; 7) cronograma; y 8) responsables.
- El PIP deberá contener: 1) lista de proyectos de inversión anual, organizados por objetivo y por jurisdicción territorial (cantones y zona urbana) a la que beneficiarán; 2) cronograma de ejecución y responsables; 3) modalidades de ejecución de los proyectos de inversión; 4) estimación del costo de los proyectos de inversión y flujo de efectivo de inversión; 5) posibles fuentes de financiamiento (incluyendo contrapartidas).



b. Pasos para elaboración del POA y el PIP:

- Organizar una reunión de preparación del POA y el PIP a la que deberán asistir funcionarios de la municipalidad relacionados con la planificación y ejecución de los proyectos así como los miembros de la Instancia de Participación Permanente. En esta reunión se especificará el alcance de los instrumentos de planificación y su modalidad de elaboración, identificando la información necesaria para los mismos.
- Determinar la disponibilidad financiera anual para inversión, teniendo en cuenta los recursos propios de la municipalidad, transferencias y otras aportaciones previsibles. Se deben identificar también los compromisos de inversión de otras entidades públicas o de socios público-privados.



- Llevar a cabo reuniones con funcionarios y personal de la municipalidad y con los miembros de la Instancia de Participación Permanente para elaborar la planificación operativa y determinar la inversión anual. En estas reuniones se tomarán en cuenta el Cronograma de Implementación y los proyectos priorizados, se seleccionarán los objetivos estratégicos en los que se focalizarán las acciones del primer año de ejecución; y se elaborarán objetivos específicos para ese año, asegurándose que éstos sean medibles y realistas.
- Presentar el POA y el PIP resultantes al Concejo Municipal para su aprobación.
- Socializar el POA y el PIP entre la población.



c. Actores que participan en la elaboración del POA y el PIP:

- **Concejo Municipal:** participa con delegados en la elaboración del POA y el PIP; y además conoce, delibera y aprueba las propuestas presentadas por la Instancia de Participación Permanente.
- **Instancia de Participación Permanente:** elabora participativamente el POA y el PIP.



Producto 5: Implementación de la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del PEP

Considera la aplicación de herramientas; el desarrollo de mecanismos participativos para involucrar a la población en el proceso de seguimiento del PEP y en la rendición de cuentas sobre sus avances, tomando en cuenta las características de cada municipio (Ver producto 4.2 de la etapa 3) .

a. Elementos mínimos de la estrategia de seguimiento y evaluación del PEP:

- Indicadores de cumplimiento e impacto directo.
- Mecanismos participativos y herramientas de seguimiento y evaluación, que incluye un calendario, responsables y recursos.



b. Pasos para implementar la estrategia de seguimiento y evaluación del PEP:

- Se inicia la implementación de la estrategia de seguimiento y evaluación por parte de la Instancia Permanente de Participación preparando las condiciones materiales y el recurso humano para monitorear los avances en la ejecución, así como para resolver los problemas que surjan durante la puesta en marcha del PEP.
- Se activan los mecanismos participativos, la aplicación de las herramientas y se realizan análisis participativos, conforme a lo establecido en la estrategia.
- La Instancia de Participación Permanente genera reportes de avance de acuerdo a lo que establece la estrategia.



c. Actores que participan en la implementación de la estrategia de seguimiento y evaluación del PEP:

- Gobierno Municipal: implementa la estrategia de seguimiento y evaluación, involucrando a la población beneficiaria de los proyectos y actividades del PEP. Además, conoce los reportes y toma decisiones sobre las recomendaciones planteadas.
- Instancia de Participación Permanente: implementa la estrategia de seguimiento, involucrando a la población beneficiaria de los proyectos y actividades del PEP. Genera reportes de avance de acuerdo a lo que establece la estrategia.



Producto 6: Documento de evaluación del POA y el PIP.

El documento de evaluación del POA y el PIP es el informe de evaluación del primer año de ejecución elaborado por la Instancia de Participación Permanente con la participación de la municipalidad y de los actores locales, incluyendo a los sectores y comunidades que estuvieron involucradas en el proceso y que fueron beneficiadas de acciones y proyectos. Este informe analiza los avances, logros y dificultades, y establece recomendaciones para retroalimentar las decisiones. El informe contendrá los aspectos esenciales que deberán tomarse en cuenta para los próximos POA y PIP.

a. Elementos mínimos del documento:

- Avances en la implementación del POA y el PIP.
- Logros, dificultades y recomendaciones de ajuste.
- Se velará porque en dicho informe se haga especial énfasis en el ámbito económico



b. Pasos para elaboración del documento:

- Se deberá preparar un programa y una metodología para el desarrollo de las sesiones de evaluación que permitan revisar indicadores, identificar los ajustes y recoger los aspectos esenciales a mejorar para ser retomados en los nuevos planes.
- Reuniones de evaluación participativa anual.
- Elaboración del informe de evaluación.
- Presentación en un evento público del informe de evaluación de los resultados anuales de implementación del POA y el PIP para recoger opiniones, comentarios y sugerencias de la población.



c. Actores que participan en la elaboración del documento:

- Gobierno Municipal: participa y conoce el informe de evaluación de resultados de implementación.
- Instancia de Participación Permanente: participa en la evaluación y da a conocer a la población los resultados de la evaluación.
- Población: participa en diferentes momentos de la evaluación.



4

Anexos

ANEXO 1: ROLES Y FUNCIONES DE LOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL PEP

A continuación se describen las funciones que cada uno de los actores del proceso de planificación estratégica participativa deberían asumir:

a. Gobierno Municipal

Concejo Municipal

Promueve el proceso de planificación se desarrolle con una participación efectiva y equitativa de todos los actores del municipio.

Las principales funciones son:

- Aprobar el Acuerdo para la elaboración del PEP, estableciendo compromisos de acompañamiento durante su implementación con recursos y apoyo técnico.
- Participar en las reuniones de seguimiento del proceso, revisando informes de avance, especialmente en aquellos momentos en que se requiere la toma de decisiones de carácter político.
- Brindar aportes para la elaboración de los diferentes productos que implican el proceso de elaboración del PEP.
- Aprobar el PEP y los diferentes productos que contribuyan a su implementación.
- Contribuir a la identificación de fuentes de financiamiento para el PEP.
- Identificar los proyectos de inversión prioritarios a ser impulsados desde la municipalidad.
- Identificar las necesidades financieras para implementar el PEP.
- Difundir el PEP.
- Asignar y gestionar recursos para implementar el PEP.
- Contribuir activamente a operativizar las acciones previstas en el PEP.
- Adoptar e implementar los mecanismos y herramientas de monitoreo, seguimiento y evaluación del PEP.
- Rendir cuentas a las organizaciones y sectores del municipio sobre las acciones realizadas.
- Desarrollar capacidades propias en materia de planificación, implementación y evaluación.

Funcionarios y Empleados Municipales

Aportar la información disponible que alimente distintas necesidades del proceso de la planificación estratégica participativa, así como brindar información y aportes para la elaboración de los diferentes productos que implican el proceso de la misma.

Las principales funciones son:

- Aportan la información disponible que alimente distintas necesidades del proceso de formulación del PEP.
- Brindan información y aportes para la elaboración de los diferentes productos que implican el proceso de formulación del PEP.
- Contribuyen en la gestión de recursos para la implementación del PEP.
- Contribuyen en la ejecución de las inversiones, programas y proyectos del PEP.
- Entregan la información requerida para la rendición de cuentas y el seguimiento de las acciones programadas en el PEP.
- Contribuyen al fortalecimiento de la institucionalidad municipal y al desarrollo de sus capacidades.

b. Población

Líderes Locales

Participan activamente en el proceso de elaboración del PEP y brindan información en tanto son una fuente directa.

Organizaciones Comunes

Participan en el proceso a través de sus representantes.

Sectores Organizados

Participan en el proceso a través de sus representantes.

Las principales funciones son:

- Nombran sus representantes y firman declaratoria pública de compromisos.
- Facilitan información o identifican fuentes de información relacionada con la comunidad y los sectores del municipio.
- Participan en reuniones y jornadas de levantamiento y análisis de información.
- Participan en la selección de representantes que conforman las instancias de

participación creadas durante el proceso de planificación.

- Participan aportando recursos (contrapartidas).
- Participan en actividades de contraloría ciudadana y evaluación del PEP.

c. Instituciones

Instituciones Públicas

Aportan información y brindan asesoría respecto a la elaboración del PEP.

Instituciones Privadas

Aportan información que contribuya a la planificación estratégica participativa.

Las principales funciones son:

- Facilitan información o identifican fuentes de información relevante sobre el municipio o su quehacer.
- Participan con carácter consultivo.
- Participan en reuniones informativas sobre el proceso de levantamiento de información relacionada con su área de trabajo.
- Aportan recursos técnicos y económicos para el diseño y ejecución de los proyectos priorizados por la comunidad que están considerados en sus proyecciones de trabajo.

d. Entidad Asesora

Su rol es el de facilitadora entre las partes e impulsor del proceso.

Sus funciones esenciales son:

- Facilita el diálogo entre los actores del municipio.
- Guía metodológicamente el proceso de formulación del PEP, cumpliendo con las etapas, productos y pasos previstos en las pautas.
- Brinda asesoría y asistencia técnica a los actores del municipio involucrados en la formulación del PEP.
- Formula de manera participativa las propuestas de los productos a generarse en cada fase del proceso de planificación, para la consideración, validación y aprobación de los actores correspondientes.
- Contribuye con el desarrollo de las capacidades de los actores involucrados en el proceso de planificación.

e. Instancias que se crean en el proceso

Equipo Local de Apoyo

Brinda apoyo operativo durante tres primeras etapas del proceso de planificación.

Sus principales funciones son:

- Apoya en la identificación y convocatoria de las organizaciones y sectores clave del municipio.
- Contribuye a la identificación, recolección y análisis de la información existente sobre el municipio.
- Apoya en la preparación y facilitación de entrevistas, visitas de campo, reuniones y asambleas.
- Colabora con la Entidad Asesora en la preparación y presentación de los productos a ser requeridos en las diferentes etapas de la planificación.
- Contribuye al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del municipio.

Grupo Gestor

Sus principales funciones son:

- Promueve y articula la participación de las organizaciones y sectores del municipio en la elaboración del PEP.
- Se involucra activamente en la definición y análisis de los temas y ejes estratégicos del PEP.
- Propone pequeños proyectos (preferentemente de impacto económico productivo), que puedan realizarse de manera inmediata durante la fase del diagnóstico del proceso de planificación para generar confianza y credibilidad entre los actores del municipio.
- Aporta en la elaboración y validación del PEP.
- Aporta elementos para la elaboración y validación de la propuesta de la Estrategia de Comunicaciones y Gestión del PEP.
- Contribuye a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) para la implementación del PEP.
- Presenta el PEP al Concejo Municipal para su aprobación, procurando garantizar el respaldo político y económico al mismo.
- Participa en la selección de las personas que conformarán la Instancia de Participación Permanente para la implementación y seguimiento del PEP.

Instancia de Participación Permanente

Sus principales funciones son:

- Garantiza la efectiva ejecución del PEP, promoviendo la contraloría ciudadana para este fin.
- Promueve y articula la participación de los integrantes de la comunidad, grupos sociales y organizaciones comunitarias en la implementación, seguimiento y evaluación del PEP.
- Apoya al Concejo Municipal en la implementación, seguimiento, evaluación y actualización del PEP.
- Apoya al Concejo Municipal en la obtención y movilización de recursos necesarios para la implementación del PEP.
- Promueve la conformación de mesas de concertación y otras instancias de articulación de esfuerzos con el Concejo Municipal para la ejecución de proyectos.
- Elabora participativamente el POA y el PIP

ANEXO 2: POSIBLES FUENTES A EXPLORAR PARA LA ELABORACIÓN DEL INVENTARIO DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

1. El PEP vigente o recién pasado.
2. Otros planes de los que disponga el municipio.
3. Planes de asociaciones, mancomunidades o microrregiones a los que pertenezca el municipio.
4. Estudios de organizaciones públicas o privadas sobre aspectos sociales, económicos o ambientales.
5. Censos nacionales oficiales vigentes.
6. Encuesta de hogares múltiples.
7. Censo económico.
8. Catastro municipal.
9. Sistemas de información existentes.
10. Informes de desarrollo humano.
11. Índices de competitividad municipal.
12. Sistema locales de información económica y de empleo.
13. Estrategias de desarrollo económico territorial.
14. Sistematización de experiencias.
15. Estudios de mercado.
16. Información sobre activos económicos.
17. Datos estadísticos de unidades municipales y departamentales de Salud y Educación, Policía Nacional Civil y otras instituciones públicas que tengan presencia en el municipio como CONAMYPE/MINEC, MTYPS, ISDEMU, MAG-CENTA-CENDEPESCA, PROESA, EXPORTA; entre otros.
18. Datos sobre la situación de la organización social y económica.
19. Estudios sobre potencialidades económicas del municipio o región.
20. Políticas Públicas Municipales.
21. Programas de Gobierno existentes.
22. Plan Nacional de Ordenamiento Territorial u otros que sean relevantes para el proceso de planificación.

ANEXO 3: RESUMEN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

La capacitación en el proceso de elaboración e implementación

El PEP contribuye a impulsar el desarrollo del municipio y, en tal sentido, requiere de la participación del conjunto de la población y de la municipalidad como protagonistas. Por ello se hace necesario el desarrollo de capacidades básicas, la transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes en estos actores, con el fin de hacerles participar de manera más efectiva en el proceso de planificación.

La metodología debe estar orientada a promover la participación activa de hombres y mujeres, así como la inclusión de las y los jóvenes en el proceso de desarrollo de su municipio. Asimismo, deberán permitir el aprendizaje empírico (aprender-haciendo), y que, como efecto, puedan promover y facilitar la gestión del conocimiento.

La capacitación de los diferentes actores durante el proceso de planificación debe responder a sus diferentes etapas para asegurar el desarrollo progresivo de sus capacidades. En el siguiente esquema se presenta la propuesta de contenidos mínimos de capacitación que se deben considerar en cada una de las etapas del PEP.

ANEXO 4: RESUMEN DE CAPACIDADES A DESARROLLAR EN LOS ACTORES DE CADA ETAPA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

| ETAPAS | ACTORES | CAPACIDADES A DESARROLLAR |
|--|--|--|
| Etapa I: Preparación de condiciones | Equipo Local de Apoyo | Proceso de planificación en los municipios, con énfasis en el desarrollo económico de su territorio, y para la elaboración de un plan de trabajo |
| Etapa II: Diagnóstico | Equipo Local de Apoyo Grupo Gestor | Conocimiento y aplicación de herramientas para re- colección y análisis de la información; técnicas de dis- eño y facilitación de reuniones Concertación y búsqueda de entendimientos; planifi- cación estratégica; comprensión del municipio y de su funcionamiento; importancia de las redes y socios; desarrollo territorial y desarrollo económico territo- rial; entre otros |
| Etapa III: Elaboración del PEP | Concejo Municipal, Grupo Gestor, y Equipo Local de Apoyo | Planificación estratégica participativa; la evaluación, concertación y negociación de opciones estratégicas y de proyectos; así como estrategias para la gestión financiera |
| Etapa IV: Acompañamiento y Seguimiento | Instancia de Participación Permanente y del Concejo Municipal | Divulgación y gestión del PEP; así como para los pro- cesos de implementación, seguimiento y evaluación, aplicación de herramientas y metodologías de evalua- ción de proyectos |
| | | |

