

**Programa de Fortalecimiento Municipal
FISE-INIFOM**

**Manual de
Microplanificación**

**La Planificación Participativa en el Proceso de
Identificación de Proyectos Sociales**

Segunda Edición Revisada

**Peter Grohmann
Eneiza Hernández**

Managua, Mayo 1998

*A toda la gente
que en Nicaragua y América Latina construye, cada día,
espacios donde la democracia y la participación social
dictan las pautas del Desarrollo.*

INDICE

PRESENTACION	11
MARCO REFERENCIAL	15
PROCESO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA A NIVEL LOCAL	21
FASE I: DISTRIBUCION Y FOCALIZACION DE LOS FONDOS EN EL MUNICIPIO	21
FASE II: ELABORACION DEL PLAN DE INVERSION SOCIAL EN TERRITORIOS PRIORITARIOS	35
Parte 1: Preparación de los Talleres de Microplanificación	35
Parte 2: Realización de los Talleres de Microplanificación	45
Parte 3: Elaboración Definitiva del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios	63
FASE III: ELABORACION DEL PLAN MUNICIPAL DE INVERSION SOCIAL	71
FASE IV: EVALUACION, MONITOREO E INICIO DEL NUEVO CICLO DE PLANIFICACION	89
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	

INDICE DE SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CDM	Comité de Desarrollo Municipal
CM	Concejo Municipal
DANIDA	Danish International Development Agency
FADES	Proyecto Fortalecimiento de la Autogestión del Desarrollo Social
FAMU	Proyecto de Fortalecimiento de la Autonomía Municipal
FISE	Fondo de Inversión Social de Emergencia
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
HABITAR	Centro de Investigación y Promoción del Habitar
INETER	Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
MAS	Ministerio de Acción Social
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PDDM	Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PNDR	Programa Nacional de Desarrollo Rural
PRODEL	Programa de Desarrollo Local en las Segovias y Occidente
SILVAH	Sistema de Información Local de Vivienda y Asentamientos Humanos
SISCOM	Sistema de Recursos Comunitarios
SISPRI	Sistema de Problemas y Necesidades Prioritarias
UTA	Unidad Técnica de la Alcaldía

AGRADECIMIENTO

Este manual es fruto del trabajo en equipo desarrollado con instituciones, organizaciones y comunidades Nicaragüenses que asumieron, con un alto compromiso, el reto de evaluar y dejarse evaluar, acompañar y dejarse acompañar, crear y participar activamente, este agradecimiento va dedicado a ellos y ellas.

- A Carlos Noguera, Director ejecutivo del FISE, Cristiam Matus, Directora ejecutiva del INIFOM, y al Concejo de Directores de FISE, por el apoyo institucional dado a este trabajo y por asumir el compromiso de que esta propuesta se desarrolle en el país.
- A Carlos Lacayo, Director de Planificación de FISE, y Alfredo Stein, Coordinador del Programa de Fortalecimiento Municipal FISE-INIFOM, por la asesoría pertinente y la experiencia nutritiva.
- A los Alcaldes: Oswaldo Gago de Nindirí, Humberto Perez de Jalapa, Plinio Silva de Diriamba, Roger García de Santo Tomas y José Luis Díaz de Camoapa, por asumir el reto de impulsar la democracia directa en sus Municipios.
- A las Comunidades de los territorios prioritarios en los municipios pilotos, por la disposición ciudadana para trabajar y crear bienestar social.
- A los técnicos Municipales, Gloria Gutiérrez, María Patricia Espinoza, Ramón Barbosa, Fernando Baltodano, Ruben Darío Silva, Oscar Bodan, Karla Mendoza, Neftalí Sequeira, Belia Solís, Edwin Martínez, Victor Medrano, Luis Manuel Galeano, por apropiarse de la metodología y por ser profesionales al servicio de las comunidades.
- A las 11 instituciones cuya experiencia en planificación local, sirvió de base para elaborar el Método: MAS, INIFOM, FISE, PNDR, INETER, PDDM, FAMU-GTZ, INIFOM-DANIDA, FADES, PRODEL y HABITAR.
- A Salvador Aguilar por ser el compañero de trabajo permanente y por todo lo demás.
- A Teresa Suazo y el equipo del INIFOM porque serán pilar para generalizar la metodología.
- A Oscar Blandón, Efraín Segura y Mariana Gómez, por su compromiso permanente en el apoyo a los Técnicos Municipales.
- A Marielos Araya, Patricia López, Alejandro Acevedo, Claudia Alvarez, Zaida Romero, Carlos Hurtecho, Maritza Espinosa, Oscar Navarro y Cándida Rosa por estar presentes y enriquecer con sus aportes, en distintos momentos, en distintos espacios.
- A Ana Aragón, Ernesto Bonilla, Franklin Morales, Magali Lara, Verona Doña, Claudia Pereira, Sara Ramirez, Ennio Arguello, Gloria Isabá, por asumir el reto de acompañar el proceso
- A las instituciones que fueron entrevistadas y que acompañaron el trabajo en distintos momentos: ADEL, COSUDE, FUNDESCA, PRODEM, PROTIERRA, GEA Consultores.

PRESENTACION

En este manual se describe una metodología de planificación participativa que permite focalizar las inversiones que se realizan en los Municipios, a través de una negociación coordinada por el Gobierno Municipal -por el Alcalde en su papel ejecutivo y por el Concejo Municipal como máxima autoridad legislativa. En el proceso, los distintos actores de la localidad; la Comunidad y sus líderes, Gobierno Local, Organizaciones de la Sociedad Civil, Delegaciones de los Ministerios de Línea y Organismos de Desarrollo, se comprometen a gestionar, ejecutar y hacer el seguimiento a proyectos de interés prioritario y estratégico para el Municipio y sus ciudadanos.

La propuesta se inscribe en el marco del Programa de Fortalecimiento Municipal y Comunitario, que están desarrollando el Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE) y el Instituto Nicaragüense para el Fomento Municipal (INIFOM), el cual busca fortalecer el papel del Gobierno Municipal en la toma de decisiones, así como facilitar la concertación de los esfuerzos a nivel comunal, para poder aumentar la efectividad de las inversiones realizadas en el Municipio y enmarcarlas dentro de una visión estratégica de desarrollo.

También se propone que las instituciones financieras del área social, como FISE, INIFOM, MAS y Organismos de Cooperación, e.o., junten sus esfuerzos y asignen a los Gobiernos Municipales fondos globales, de tal forma que las Alcaldías puedan atenderlos con los mismos procedimientos. Eso aliviará el trabajo de las Alcaldías, proporcionará más facultades de decisión al Gobierno Municipal y tendrá efectos de sinergia para los organismos financieros, que pudieran compartir los costos de capacitación del personal de las Alcaldías.

La participación en la implementación del método puede ser un primer paso en dirección a la **definición de una metodología común** de los diferentes entes de planificación municipal. La propuesta proporciona una base sólida para la elaboración de un marco metodológico común cuyo contenido específico puede variar según las condiciones locales.

Características básicas de la metodología:

- facilita la focalización de las inversiones dentro del municipio a los sectores más pobres
- incorpora la microplanificación como mecanismo que permite realizar la identificación de proyectos a pequeña escala (barrio, comarca), lo que facilita la participación directa de la población.
- se orienta hacia los problemas concretos, basándose en la información disponible y los problemas sentidos por la población, sin la elaboración de costosos diagnósticos.
- está orientada hacia la negociación de responsabilidades, compromisos y aportes de las partes involucradas, entendidas como comunidad, alcaldía y otros entes locales y centrales.
- propicia el intercambio y mediación entre población y Gobierno Municipal
- fortalece la organización de la población y el liderazgo, condición principal para la gestión de proyectos de forma participativa.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

- promueve la autogestión de proyectos por parte de la población.
- apunta a la elaboración de planes estratégicos de desarrollo para el municipio.

Para que su implementación sea efectiva requiere de las siguientes condiciones:

- una autoridad local que coordine el proceso de planificación y que pueda tomar decisiones, de preferencia el Alcalde en coordinación con el Concejo Municipal.
- un equipo de técnicos municipales que manejen las destrezas técnicas y metodológicas para facilitar el proceso.
- la asignación previa de fondos para la realización de los proyectos identificados.
- la incorporación de instituciones sectoriales y agencias de cooperación que desarrollan proyectos en las áreas seleccionadas.
- la participación activa de la comunidad y sus representantes en la identificación de los proyectos.
- la existencia de iniciativas organizadas o líderes que conozcan a la comunidad.

El método

Parte de la experiencia de planificación participativa que se ha venido impulsando en Nicaragua en los últimos años. Para elaborarlo se tomó como insumo las propuestas de planificación desarrolladas por el Ministerio de Acción Social (MAS), el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), el Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE), el Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR), el Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER), el Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal (PDDM), el Proyecto de Fortalecimiento de la Autonomía Municipal (FAMU), el Proyecto de Fortalecimiento de Municipios en Las Segovias INIFOM-DANIDA, el Proyecto Fortalecimiento de la Autogestión del Desarrollo Social (FADES); el Programa de Desarrollo Local en las Segovias y Occidente (PRODEL) y el Centro de Investigación y Promoción del Habitar (HABITAR). Además, se basa en la metodología de microplanificación elaborado por GOETHERT/HAMDI¹ y JORDÁN².

Ha sido validado en 5 municipios Nicaragüenses: Nindirí, Diriamba, Jalapa, Camoapa y Santo Tomas, tanto en zonas rurales como urbanas. La versión actual recoge los cambios sugeridos por las personas que participaron en la validación y por distintas instancias que han estado asesorando el proceso.

Está compuesto por cuatro fases:

- Fase I: Identificación de los fondos con que cuenta el municipio para invertir en el lapso que abarcará la planificación; definición de líneas estratégicas de planificación para el municipio; distribución y focalización de fondos según criterios de pobreza y selección de territorios

¹ Goethert, R. / Hamdi, N. (1992): *La Microplanificación. Un Proceso de Programación y Desarrollo con Base en la Comunidad*, Banco Mundial, Washington, D.C.

² Jordán, P. (1995): "Cuaderno de desarrollo local", en: *Córdoba, Ciudad y Desarrollo* n° 3 (febrero 1995), pp. 9-21.

prioritarios. Se presenta la propuesta a los actores locales y es aprobada por el Concejo Municipal.

- Fase II: Elaboración del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios utilizando estrategias que promueven la participación comunitaria; se identificación de los proyectos en los distintos territorios prioritarios a través de talleres de Microplanificación, formación de las comisiones de seguimiento; negociación de los proyectos con los sectores y establecimiento de compromisos entre las autoridades y las comunidades.
- Fase III: Elaboración del Plan Municipal de Inversión Social, juntando los proyectos incluidos en el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios y en la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no prioritarios. El Plan Municipal es ratificado por la comunidad en un cabildo abierto y aprobado formalmente por el Concejo Municipal.
- En la Fase IV se implementa un sistema de monitoreo y evaluación, tanto del proceso como de los resultados, y se inicia el nuevo ciclo de planificación participativa. La evaluación se realiza en dos momentos: al culminar el Plan Municipal de Inversión Social, se evalúa el proceso y un año después se evalúan los resultados.

La Microplanificación Participativa a Nivel Local es un proceso permanente cuyo ciclo se repite cada año. Dentro de una legislatura del Gobierno Municipal, se pueden realizar talleres de Microplanificación en todos los territorios del municipio, incorporando nuevos territorios de manera paulatina, llegando así a una planificación municipal global con alta participación de la población. Cada ciclo de planificación participativa comienza con la distribución de fondos y la selección de nuevos Territorios Prioritarios, y termina con la reformulación del Plan Municipal de Inversión Social, visto el mismo como un plan flexible que se modifica, quitando los proyectos realizados y añadiendo los nuevos proyectos identificados.

MARCO REFERENCIAL

Para Nicaragua es un reto ineludible impulsar un proceso de desarrollo a partir del ámbito local, en la medida que se necesita maximizar el aprovechamiento de los recursos económicos y superar los graves niveles de pobreza que existen, así como potenciar la capacidad del pueblo Nicaragüense para responder al reto de participar en la construcción del crecimiento efectivo del País.

El ámbito local sería el privilegiado para incentivar proyectos transformadores de organización social, política y económica que sirvan de base al desarrollo global del País en la medida que:³

- Por sus dimensiones facilita la gobernabilidad democrática, es propicio para que los distintos actores controlen, negocien, se articulen para realizar la gestión de los asuntos que los afectan.
- Responde a la realidad concreta de la gente, lo que facilita elaborar planes que tengan un mayor impacto y apunten a superar nudos críticos de pobreza y desbalances sociales.
- Permite reconocer la heterogeneidad de las comunidades, las características ambientales, y los rasgos culturales, e incorporar los perfiles propios en las Políticas Nacionales y Municipales.

La Descentralización como base del Desarrollo

La descentralización se convierte en motor central para impulsar esta perspectiva de desarrollo, en la medida que implica transferir poder político y económico concreto a las instancias de gobierno local, permitiéndoles desarrollar su autonomía y asumir las riendas de la gestión de su municipio. Permite fortalecer la gobernabilidad del Municipio y le da herramientas para negociar, tanto con actores locales como con las instituciones nacionales.

La descentralización, además, compromete a las instancias estatales y gubernamentales, tanto del nivel central, como del nivel local en la democratización de las relaciones entre los distintos entes, especialmente con la población; ya que todos deben articular y coordinar las políticas que desarrollen, para lograr una gestión nacional efectiva.

En la medida que los Municipios vayan construyendo lazos de confianza con sus actores, sin duda se fortalece al gobierno central, puesto que aumenta la confianza en el sistema democrático y se estructuran canales de relación cimentados en el diálogo y la negociación, que contribuyen a disminuir tensiones de alcance macrosocial.

En Nicaragua se ha ido estableciendo un marco jurídico que propicia el afianzamiento de la descentralización, el ejemplo más reciente es la reforma a la ley 40⁴, aunque el espíritu de la descentralización se encuentra expresado en la Constitución de la República, cuando se plantea

³ **Hernández, E.** (1996): "La Comunidad como ámbito de participación. Un espacio para el Desarrollo Local", en: Montero, M. et al.: *Participación: ámbitos, retos y perspectivas*, CESAP, Caracas.

⁴ La Gaceta. Diario oficial. Nro. 162 del 26 de agosto de 1997

que “el Municipio tiene competencia en cualquier materia que incida en el Desarrollo Socioeconómico de su circunscripción territorial y en cualquier función que pueda ser cumplida de manera eficiente dentro de su jurisdicción o que requiera para su cumplimiento de una relación estrecha con su propia comunidad”⁵.

Actualmente el reto fundamental está en responder a los siguientes aspectos:

(a) Aumentar la capacidad de los gobiernos locales para gestionar de manera efectiva la superación de la pobreza, la construcción de condiciones de vida digna y la productividad de los municipios. Esto pasa por fortalecer tanto su capacidad técnica y profesional, como sus destrezas de liderazgo y negociación, para que logre una relación efectiva con los distintos actores, tales como organismos sectoriales, ONG, Agencias de Cooperación y las comunidades.

(b) Desconcentrar los organismos nacionales que manejan los fondos para el desarrollo y descentralizar sus funciones, de manera que estos puedan pasar funciones administrativas a las Alcaldías, y darles libertad en la utilización de recursos para responder a las necesidades de su Municipio. Esto pasa, sin duda, por fortalecer sus capacidades administrativas y aportarles herramientas concretas que les faciliten realizar una gerencia social efectiva de sus municipios.

(c) Fortalecer la capacidad de las alcaldías para lograr la coordinación a nivel local, de las distintas iniciativas de desarrollo que se están adelantando en su municipio, lo que implica fortalecer su capacidad para coordinar procesos de planificación, en los cuales participen los distintos actores locales e incorporar de manera activa a la comunidad.

(d) Fortalecer la capacidad de la comunidad, para exigir cuentas, hacer propuestas al gobierno local y participar de manera efectiva en su gestión. Lo que implicaría apoyar las distintas iniciativas de capacitación ciudadana existentes en los municipios o impulsarlas en los sitios donde no existan.

Hasta ahora, se han venido realizando esfuerzos en esta dirección, sin embargo la falta de coordinación de los distintos entes encargados, ha llevado a la duplicación de esfuerzos, al desaprovechamiento de recursos y al descontento de los Alcaldes y pobladores que no se sienten tomados en cuenta, al momento en que se toman las decisiones a nivel central.

La propuesta de planificación participativa a nivel local busca precisamente, sentar las bases para entregar el manejo de los fondos para el desarrollo, a un gobierno local capaz de manejarlos de manera efectiva, dentro de un proceso participativo donde los actores locales sean tomados en cuenta. A la vez esta iniciativa marca pautas nacionales en la medida que plantea fomentar la elaboración de propuestas metodológicas que permitan aprovechar los esfuerzos de los distintos entes que impulsan el desarrollo en Nicaragua.

Incorporar a los actores locales

Una descentralización local efectiva, apunta a incentivar la participación de los distintos actores que forman parte del ámbito local, en este caso se estaría hablando de la comunidad, de los entes organizativos locales, de las instancias de gobierno local y de las instancias sectoriales que intervienen en el Municipio.

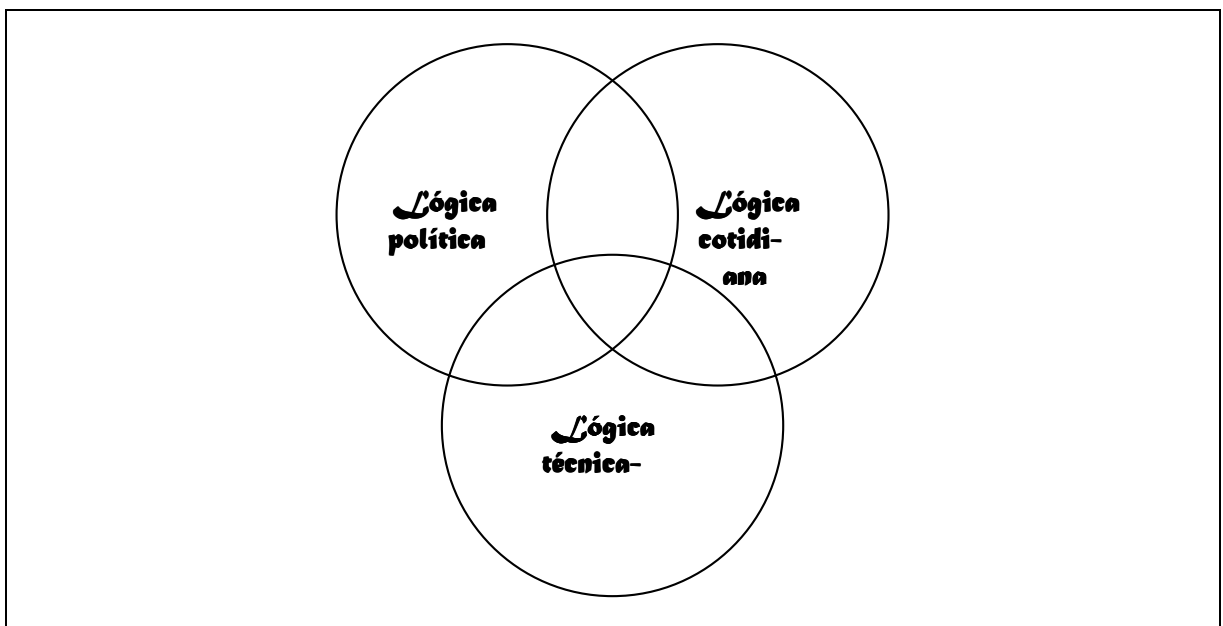
⁵ Constitución de la República de Nicaragua (1996). Artículo 177. Párrafo cuarto.

Sin duda allí convergen distintos intereses y diferentes maneras de interpretar la realidad, por un lado, está el predominio de la lógica política, de las instancias de gobierno local, en este caso, especialmente la Alcaldía, la cual está conectada a la necesidad de fortalecer su impacto en el bienestar de la población para mantener o conquistar el poder político.

Por otro lado, estaría la lógica técnica de los entes sectoriales descentralizados, en los cuales se espera el predominio de los criterios técnicos, en la medida que su mandato y existencia no dependen de la elección popular y finalmente, está la lógica cotidiana de las comunidades, que responde a sus necesidades concretas y que sin duda, valorará la calidad de los procesos de desarrollo o descentralización por la cantidad de bienestar que logre.

Cada una de estas lógicas tiene un mundo de intereses, objetivos, experiencias, costumbres, tradiciones, etc. por detrás. Para que un proceso de descentralización sea sostenido por todos los actores, debe tomar en cuenta la existencia y convergencia de estos distintos modos de interpretar y actuar sobre la realidad, de manera que pueda mediar en la búsqueda de sintonía entre los intereses de los tres. Este esfuerzo trasciende el mero hecho cognoscitivo y plantea la necesidad de apuntar hacia la creación del compromiso de todos los actores con la realidad local.

Gráfico 1: Tres lógicas construyendo el desarrollo local



El compromiso sin duda va a jugar un papel importante en el grado de participación de los actores, ya que la participación más que un concepto abstracto, es un fenómeno vital que tiene tres dimensiones:

El ser parte, como noción de pertenencia, de identidad con la realidad, comunidad, localidad o municipio en el que se vive. Implica la identidad con el espacio local y a la vez, entender que se vive con otros actores y que estos también son parte importante de esa realidad.

La segunda noción es tener parte, dimensión relacionada con los resultados. Toda persona espera resultados de lo que hace en la vida, por lo tanto un proceso social que quiera comprometer a los habitantes, a las autoridades y aún a sus mismos técnicos, debe estar conectado con logros concretos, con alternativas viables. La gente participa, cuando considera que puede perder o ganar algo importante para ella..

La tercera noción es tomar parte la cual se desarrolla cuando las personas descubren que se puede hacer algo frente a una realidad y que su aporte es necesario, sus potencialidades y capacidades valoradas y ella misma, es considerada necesaria. En el marco de los procesos de desarrollo implica tomar parte en las decisiones y en la gestión del espacio local. De hecho, la prueba de fuego de la participación no es cuánto se toma parte, sino cómo se toma parte.

Planificar el desarrollo local

En la medida en que el espacio local es tan concreto y se asume como foco en el cual van a converger los intereses de distintos actores e incluso, que no escapa a la influencia del ámbito nacional, sino que al contrario, se convierte en fuente que nutre el desarrollo del país. Sus autoridades y entes encargados de ejercer el gobierno, necesitan manejar una tecnología que facilite la negociación, la concertación y la acción eficiente sobre la realidad, haciendo posible la gobernabilidad democrática.

En este momento entra en juego la planificación como un mecanismo que permite aprovechar los recursos con que se cuenta, propiciar la negociación de los actores, invertir de manera efectiva y articular las esfuerzos de las distintas iniciativas que se desarrollan en las comunidades, comarcas y Municipios.

A través de mecanismos apropiados de planificación, los actores locales pueden asumir su responsabilidad como ciudadanos o como autoridades (tal y como queda establecido en el artículo 10 de la ley 40⁶), que saben hacia que resultados los dirigen sus decisiones y acciones, e impulsar la gestión municipal tomando en cuenta la mayor cantidad posible de factores, de manera que se vayan creando ámbitos cada vez más amplios de responsabilidad municipal y ciudadana, bienestar y democracia.

En ese esfuerzo por adecuar los procesos de planificación a la exigencia del desarrollo local, se han diferenciado tres niveles básicos de planificación, un nivel de planificación aplicable por el Gobierno Nacional, que apunta hacia las estrategias globales que enmarcan la visión de país que se quiere construir. Un segundo nivel, la planificación municipal la cual apunta hacia planes y proyectos, coordinados por el gobierno municipal y negociados con actores de segunda instancia, léase, delegaciones sectoriales, ONG, organismos de apoyo o de cooperación, el cual recoge la visión global que las autoridades y los grupos de interés municipal quieren darle al municipio.

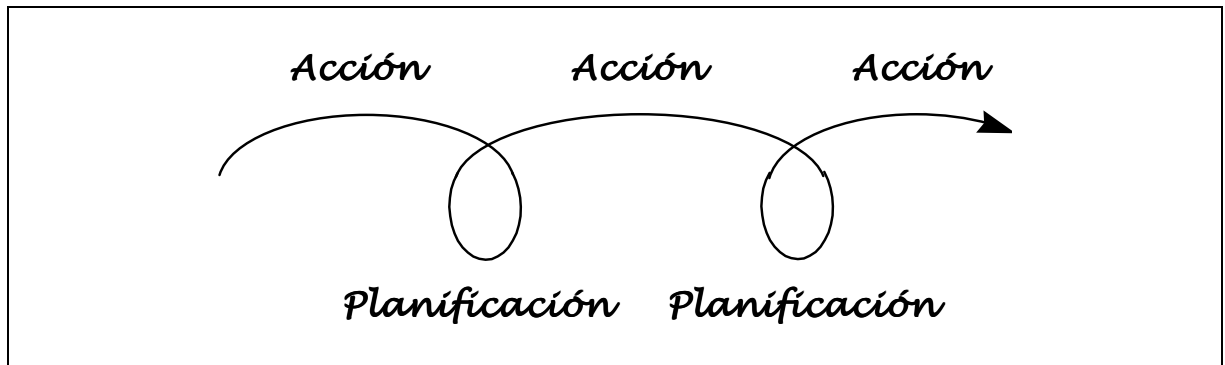
Y un tercer nivel que es la planificación con la comunidad, en la cual se recogen de manera participativa las inquietudes de los pobladores y habitantes de las comunidades, o de sus

⁶ Reformas incorporadas a la Ley No 40. "Ley de Municipios". En La Gaceta, Diario Oficial. No 162. Agosto . 1997.

representantes inmediatos; a partir de esos datos, se elaboran proyectos que nutren las políticas municipales y tienen impacto a nivel global en la medida que se deben articular con las políticas municipales y sectoriales.

La Propuesta de Microplanificación Participativa a Nivel Local que se presenta en este manual, incorpora la planificación a nivel municipal y la planificación con la comunidad, en un proceso dinámico que se retroalimenta. De esta manera se convierte en espacio y momento privilegiado, para ir conformando la visión de la realidad que se quiere construir en el municipio, pues al momento de realizarla, convergen los pobladores y actores privados con sus autoridades para negociar sus intereses. Este proceso, por ser menos costoso, se puede repetir en distintos momentos, sea para definir los planes o proyectos, chequear la marcha de los mismos, responder a cambios que ocurren en la comunidad, convirtiendo la planificación en un proceso activo de acción- reflexión- acción, que se podría visualizar de la siguiente manera:

Gráfico 2: La Microplanificación Participativa en el proceso del desarrollo

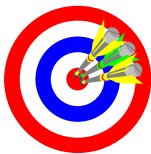


La Microplanificación, debe sustentarse en recursos concretos, por lo tanto, se necesita que los actores locales que participan en ella conozcan los recursos con que cuentan, sean estos económicos, materiales o humanos, para que puedan asumir responsabilidades en el proceso. Plantea además un reto para las autoridades porque requiere que tengan capacidad de respuesta, tanto técnica como económica, ante las expectativas que se abren al momento, de encontrarse los distintos actores para realizarla.

PROCESO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA A NIVEL LOCAL

FASE I: DISTRIBUCION Y FOCALIZACION DE LOS FONDOS EN EL MUNICIPIO

Objetivos



- Identificar un fondo global con el que el municipio pueda planificar flexiblemente, dentro del marco de condiciones propuesto por los entes financieros.
- Retomar las líneas estratégicas que deben guiar la planificación participativa en el municipio.
- Distribuir los fondos dentro del municipio para proyectos municipales y para proyectos comunales, tomando en cuenta áreas urbanas y rurales.
- Priorizar, según indicadores de pobreza, los territorios en los cuales se desarrollará el proceso de Microplanificación para focalizar la inversión de recursos.
- Incorporar a los actores locales, comprometiéndolos con las decisiones que se tomen en el desarrollo del proceso.

Actores involucrados



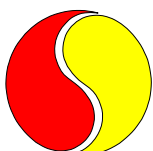
- El Alcalde y los Concejales,
- Instituciones financieras y Representantes sectoriales,
- Los técnicos de la Alcaldía,
- Representantes de instituciones de la sociedad civil,
- Líderes municipales y comunitarios.

Recursos Necesarios



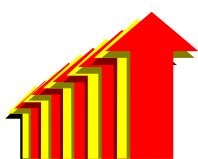
- Propuestas de estrategias de planificación, que se hayan definido para el municipio (si las hay).
- Mapas del municipio con la división de comarcas o barrios.
- Datos sobre la pobreza en el municipio a nivel de comarca o barrio.
- Lista de proyectos realizados los últimos cinco años por comarca y barrio.
- Listado de los fondos que los entes financieros van a aportar al municipio y condiciones para acceder a ellos.
- Listado de participantes en reuniones municipales (☞ Anexo 2)

Productos



- Carta de las instituciones financieras al municipio indicando el monto asignado y las condiciones para la identificación de proyectos.
- Monto consolidado de los fondos con que cuenta el municipio para realizar la inversión social en el período.
- Listado de Participantes de la reunión municipal donde se presenta la propuesta.
- Líneas estratégicas de planificación, discutidas en la reunión municipal y aprobadas por el Concejo Municipal.
- Propuesta de distribución de fondos y listado de Territorios Prioritarios.
- Acta del Concejo Municipal donde consta la aprobación de la distribución de fondos y el listado de territorios prioritarios.

Pasos



PASO	¿QUE?	¿QUIEN?	¿COMO?
1	Oficialización del proceso de planificación participativa en el municipio.	Alcalde Concejo Municipal	En una reunión del Concejo Municipal, el Alcalde presenta la propuesta de realización del Plan Municipal de Inversión Social, siguiendo las pautas metodológicas de la microplanificación participativa. El Concejo deja constancia en un acta de su aprobación del proceso.

DISTRIBUCION DE FONDOS

2	Formación de la Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA).	Alcalde y los departamentos de proyectos, servicios municipales y promoción social de la Alcaldía.	<p>El Alcalde y el equipo de la Alcaldía escogen a dos o tres personas para que impulsen y coordinen el proceso de planificación participativa.</p> <p>Este grupo forma la Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA).</p>
3	Identificación de posibles fuentes de financiamiento.	Alcalde, Unidad Técnica de la Alcaldía.	<p>El Alcalde y la Unidad Técnica de la Alcaldía recopilan información, sobre las posibles fuentes de financiamiento para inversiones sociales, con que va a contar el municipio en el lapso previsto para el Plan Municipal de Inversión Social.</p> <p>Entran en contacto con las posibles fuentes de financiamiento y les piden que formalicen la disponibilidad de los aportes.</p>
4	Asignación de recursos al municipio.	Institución financiera.	<p>Las instituciones financieras comunican en una carta oficial el monto que está a disposición del municipio y las condiciones para su uso.</p> <p>Lo ideal es que todas las instituciones financieras indiquen sus montos, de esta manera se podrán articular los esfuerzos.</p>
5	Consolidación del monto global con que cuenta el municipio para inversiones sociales en el período.	UTA, Alcalde.	Una vez recibida la notificación formal por parte de los entes financieros, la UTA y el Alcalde elaboran un consolidado de los montos disponibles y hacen una revisión de las condiciones de los distintos organismos para acceder a los fondos.
6	Elaboración de una propuesta sobre, líneas estratégicas del Plan, distribución de los fondos y priorización de territorio	UTA, Alcalde.	<p>Los miembros de la UTA, en coordinación con el Alcalde, elaboran:</p> <p>Una propuesta de líneas estratégicas hacia las que debe apuntar el Plan Municipal de Inversión Social.</p> <p>Una propuesta de distribución de fondos y de territorios a priorizar, en base a los criterios sugeridos por las instituciones financieras y las líneas estratégicas elaboradas.</p>

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

7	Realización de reunión municipal para presentar el proceso de elaboración del Plan Municipal de Inversión Social.	Alcalde, UTA, Representantes del Concejo Municipal, Líderes Municipales y Comunitarios, Representantes Sectoriales y Organismos de Cooperación.	<p>En una reunión municipal con líderes municipales y comunitarios, representantes sectoriales y de organismos de cooperación, el Alcalde y la UTA presentan el proceso de planificación participativa que se está iniciando.</p> <p>Someten a discusión las líneas estratégicas hacia las que debe apuntar el Plan Municipal de Inversión Social. Informan el monto de los fondos con que se está contando y la propuesta de distribución de fondos. Presentan los territorios prioritarios y las razones por las que los escogieron.</p> <p>Toman nota de las observaciones de los participantes para cada punto e incorporan los aportes enriqueciendo la propuesta.</p>
8	Aprobación de las líneas estratégicas de la planificación, la distribución de fondos y los territorios prioritarios.	Concejo Municipal	<p>El Alcalde presenta las propuestas ante el Concejo Municipal.</p> <p>El Concejo revisa y aprueba, dejando constancia en acta.</p>

Los Pasos en Detalle:

Paso 1: Oficialización del proceso de elaboración del Plan Municipal de Inversión Social

En una reunión del Concejo Municipal, el Alcalde presenta la propuesta de realización del Plan Municipal de Inversión Social siguiendo la metodología de Microplanificación Participativa. Explica los puntos más importante de la Metodología.

El Alcalde debe enfatizar el papel clave que jugará el Concejo en todo el proceso y el papel protagónico que se espera de los Concejales.

El Concejo deja constancia en acta de su aprobación del proceso.

✘ Paso 2: Formación de la Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA)

El equipo básico para la microplanificación debe ser personal permanente de la Alcaldía. Sólo en el caso de que ésta no tenga las capacidades propias, el Alcalde puede contratar temporalmente personal externo.

Este equipo deberá estar integrado por lo menos por un técnico que tenga experiencia en el trabajo con comunidades y un técnico familiarizado con las condiciones y los costos de infraestructura social y económica. En este sentido se recomienda que la decisión sea tomada por el Alcalde en consulta con los departamentos de proyectos, servicios municipales y promoción social de la Alcaldía.

Estos técnicos forman la Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA), que no solamente se responsabilizará de la identificación de los proyectos de inversión social, sino que también acompañará las etapas relacionadas con el proceso de gestión, ejecución y mantenimiento de los mismos.

✘ Paso 3: Identificación de posibles fuentes de financiamiento

La elaboración del Plan Municipal de Inversión Social, debe partir de un consolidado global de los montos con que cuenta el municipio para las inversiones sociales en el lapso previsto.

Para elaborar la estimación, el Alcalde y la Unidad Técnica de la Alcaldía entran en contacto directo, con los distintos organismos nacionales e internacionales que desarrollan programas en el municipio o realizarán algún tipo de inversión en dicho período.

Explican a los organismos la decisión tomada por el Concejo Municipal de elaborar el Plan Municipal de Inversión Social, a través de una metodología que parte de la articulación de esfuerzos de inversión y propicia la participación de los actores locales en función de un plan estratégico para el desarrollo del municipio.

Les invitan a participar y les solicitan que formalicen la disponibilidad de aportes, así como las condiciones que debe cumplir el municipio para acceder a ellos.

✘ Paso 4: Asignación de recursos al municipio

Las instituciones financieras informan, de manera oficial y transparente, a través de una carta al Concejo Municipal, el monto de recursos anuales que está a disposición del municipio para la realización de proyectos sociales. En esta carta, también se informa de las condiciones para la financiación de proyectos, con el fin de que el Gobierno Municipal tenga un marco en el que pueda actuar flexiblemente, sin entrar en conflicto con los objetivos de la institución.

Ejemplo de asignación de recursos:

En el caso del FISE⁷ el monto asignado se basa en los cálculos del mapa de pobreza. El marco de condiciones está cimentado en tres pilares: la distribución y focalización de los recursos, la metodología de identificación de proyectos y los sectores en los cuales trabaja el FISE. A continuación se describe este marco de condiciones:

- Condiciones para la **distribución y focalización de los recursos** dentro del municipio
1. **Distribución entre proyectos de alcance municipal y proyectos de alcance comunal:** El FISE proporciona al Gobierno Municipal, para guiar su decisión, una cifra de orientación basada en el porcentaje programado para los proyectos tipo. Según la programación de recursos del FISE 1997-2000 se ha previsto alrededor de 65% de los recursos para proyectos comunales y 35% para proyectos municipales (☞ Definición 1).
 1. **Distribución de los recursos entre sectores urbanos y rurales:** El FISE fija como criterio para decidir el monto mínimo de inversión hacia el área rural, el porcentaje de pobres rurales en relación al número total de pobres en el municipio (en base al 1993 Nicaraguan Living Standards Measuring Survey, ver Mapa de Pobreza del FISE).

☞ **Definición 1: Proyectos Municipales y Proyectos Comunales**

Proyectos municipales ofrecen servicios que cubren todo el municipio, tanto en el área urbana como en el área rural. Los beneficiarios son potencialmente todos los habitantes del municipio, pe. Institutos de secundaria, centros de salud, rastros municipales, mercados municipales, bibliotecas municipales, caminos municipales, etc.

Proyectos comunales tienen una cobertura limitada a un barrio, a una comarca, o a una agrupación de barrios o comarcas. Los beneficiarios de los proyectos comunales son primordialmente los habitantes del lugar. Proyectos comunales son pe. escuela primaria, preescolar, puestos de salud, proyectos de agua potable, caminos intracomunales, etc.

3. **Focalización de los recursos hacia los sectores más pobres:** El FISE determina que el Gobierno Municipal oriente los recursos para proyectos de alcance comunal, a las comarcas y los barrios más necesitados del municipio, en base a criterios objetivos y a los planes estratégicos municipales, cuando existan.

- Condiciones para la **metodología de identificación de proyectos:**

FISE propone al Gobierno Municipal, que los proyectos comunales sean identificados en **talleres de microplanificación** y los proyectos municipales en reuniones con representantes de los sectores significantes del municipio. De esta manera se logrará asegurar la participación de la población y el compromiso de los entes que toman decisiones a nivel comunal con el mantenimiento de las obras construidas.

- Condiciones para el **uso de los fondos en sectores determinados:**

El FISE como fondo de inversiones en el área social, condiciona **los sectores en los cuales financia proyectos**. Estos sectores son: educación, salud, seguridad social, agua potable y

⁷ El FISE es la primera institución que asumió la Metodología de Microplanificación Participativa.

saneamiento, municipalidades y medio ambiente. Sin embargo, no se condiciona proyectos tipos, dentro de los sectores. El manejo flexible de los fondos, es una condición esencial para lograr los objetivos que se persiguen con el método de planificación participativa a nivel local, porque solamente de esta forma los Gobiernos Municipales pueden invertir los fondos en forma adaptada a las condiciones comunales.

✘ Paso 5: Consolidación del monto global con que cuenta el municipio para inversiones sociales en el período.

Una vez recibida la notificación formal por parte de los entes financieros, la UTA y el Alcalde elaboran un consolidado de los montos disponibles.

Revisan las condiciones de los distintos organismos para acceder a los fondos y piden a los mismos todas las aclaratorias necesarias. Si alguna condición es muy difícil de cumplir para el municipio, lo informan al organismo y negocian.

Finalmente elaboran una síntesis de todas las condiciones que debe cumplir el municipio, para que se hagan efectivos los fondos previstos.

✘ Paso 6: Elaboración de una propuesta sobre líneas estratégicas de la planificación, distribución de los fondos y priorización de territorios.

En Coordinación con el Alcalde, la UTA elabora una propuesta sobre:

- líneas estratégicas hacia las que debe apuntar el Plan Municipal de Inversión Social.
- la distribución de los fondos disponibles.
- la priorización de los territorios en los cuales se va a realizar el proceso de microplanificación.

Las propuestas contienen los elementos que se describen a continuación:

1. La UTA elabora a manera de propuesta las líneas estratégicas de desarrollo hacia las que debe apuntar el municipio.

Retoma las propuestas de planificación estratégica del municipio, a partir de allí, define las líneas que deben guiar el Plan Municipal de Inversión Social.

En caso de que no existan propuestas estratégicas previas, hace un análisis de la situación del municipio y define líneas estratégica básicas en lo referente al aspecto social. El Alcalde revisa las líneas propuestas y las aprueba.

2. La UTA calcula la distribución de los fondos en el municipio para proyectos municipales y proyectos comunales, en áreas rurales y urbanas.

Calcula en base a la cifra orientadora establecida por las instituciones financieras, los montos de los fondos destinados a proyectos municipales y proyectos en territorios no prioritarios, y los montos para proyectos comunales en territorios prioritarios (☞ Definición 2). Para apoyar la decisión, estima los proyectos municipales previstos para el próximo año, consultando a los delegados de los ministerios sectoriales.

Una vez establecido el monto disponible para proyectos comunales en territorios prioritarios, determina cuantos de estos recursos serán destinados a áreas rurales y cuantos a áreas urbanas. Para esto toma como cifra orientadora el porcentaje de pobres rurales en relación al número total de pobres en el municipio.

De esta forma, el municipio distribuye los recursos otorgados en tres fondos (☞ Gráfico 3 y Ejemplo 1):

1. El Fondo para Proyectos Municipales y Proyectos en Territorios no Prioritarios.
2. El Fondo para Proyectos Comunales en Areas Rurales Prioritarias (Comarcas)
3. El Fondo para Proyectos Comunales en Areas Urbanas Prioritarias (Barrios)

2. La UTA focaliza los recursos hacia los sectores más pobres del municipio

- Primero, define el número de territorios prioritarios (TP) que participarán en el proceso de Microplanificación (Barrios urbanos y Comarcas rurales, pobres). Este número va a depender del monto de los fondos que se tenga para la planificación en territorios prioritarios, el resto del municipio es atendido con los fondos para proyectos municipales y en proyectos en territorios no prioritarios.

☞ Definición 2: Territorios Prioritarios

Territorios Prioritarios son unidades territoriales dentro del municipio, seleccionadas por el Concejo Municipal como territorios con mayores problemas de pobreza. La extensión de los territorios prioritarios se orienta primero a las unidades territoriales tradicionales tales como los barrios en los cascos urbanos y las comarcas en las áreas rurales. Por lo tanto, bajo el término territorio prioritario entendemos **un barrio** o **una comarca**.

Sin embargo, en el caso de comarcas o barrios con pocos habitantes, la UTA puede agrupar barrios o comarcas vecinas y definir esta agrupación como Territorio Prioritario. En el caso de que se hayan definido microregiones en el municipio, éstas también pueden ser usadas como Territorio Prioritario.

Para determinar los TP, la UTA basa su decisión en los siguientes factores:

- número de población total que se quiere alcanzar con las inversiones sociales
- capacidad de personal para poder realizar talleres de microplanificación en todos los territorios prioritarios
- montos necesarios y disponibles para realizar por lo menos un proyecto de desarrollo social en cada uno de los territorios prioritarios

Una vez determinado el número de territorios prioritarios, la UTA selecciona los territorios prioritarios en los que se va a intervenir, en base a:

(1) La planificación estratégica para el municipio que identifique zonas de pobreza -en caso de que exista.

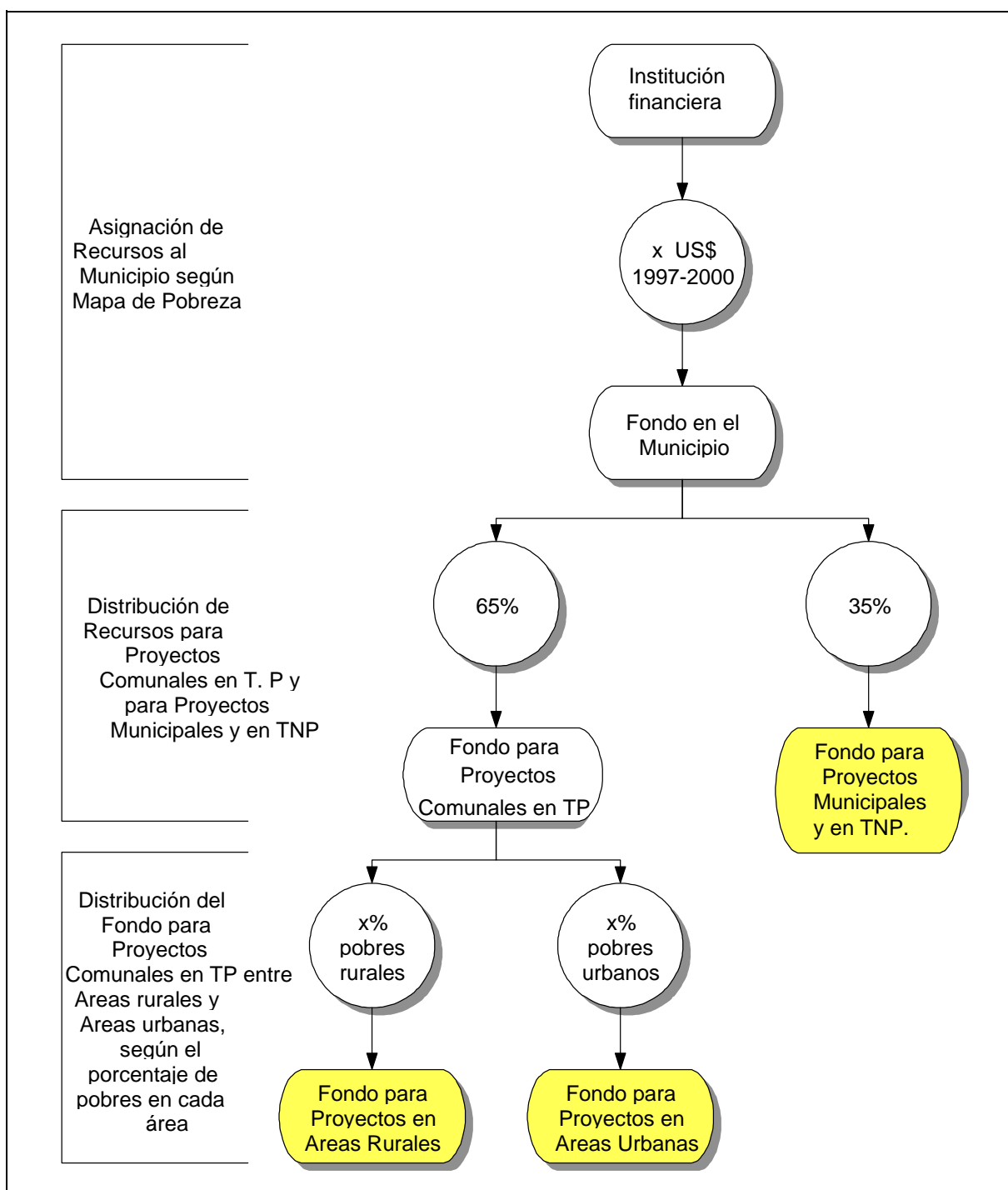
(2) En los municipios que no disponen de planificación estratégica, la selección de territorios prioritarios se basa en datos objetivos que indican el nivel de pobreza. Dado que todavía no existe un índice de pobreza a nivel de comarca o barrio, se puede recurrir a indicadores indirectos para ponderar la situación de pobreza:

- Nivel de desnutrición (fuente: MINSA, delegación local)
- Infraestructura educativa (fuente: SISCOM, SILVAH, delegaciones locales)
- Situación de los servicios básicos de salud (fuente: MINSA, delegación local)
- Infraestructura de agua potable y saneamiento ambiental (fuente: INAA, SISCOM, SILVAH)
- Vías de acceso a servicios
- Número y tipo de proyectos de mejoramiento en los últimos tres años
- Criterios locales que indican problemáticas sociales particulares como pe. número de desplazados

En base a los datos disponibles, se compara la situación de los distintos territorios y se seleccionan primero los más pobres y dentro de estos, los que hayan sido menos atendidos (☞ Gráfico 4).

La UTA elabora un informe donde se recojan las tres propuestas, argumentando técnicamente sus recomendaciones.

Gráfico 3: Ejemplo de distribución y focalización en base al mapa de pobreza.⁸



⁸ Instrumento utilizado por el FISE.

👉 Ejemplo 1: Distribución de los recursos en el municipio

Para clarificar los pasos de la distribución de fondos vamos a considerar el municipio imaginario "El Modelo", que recibe al año C\$ 5,000,000 y que tiene las siguientes características:

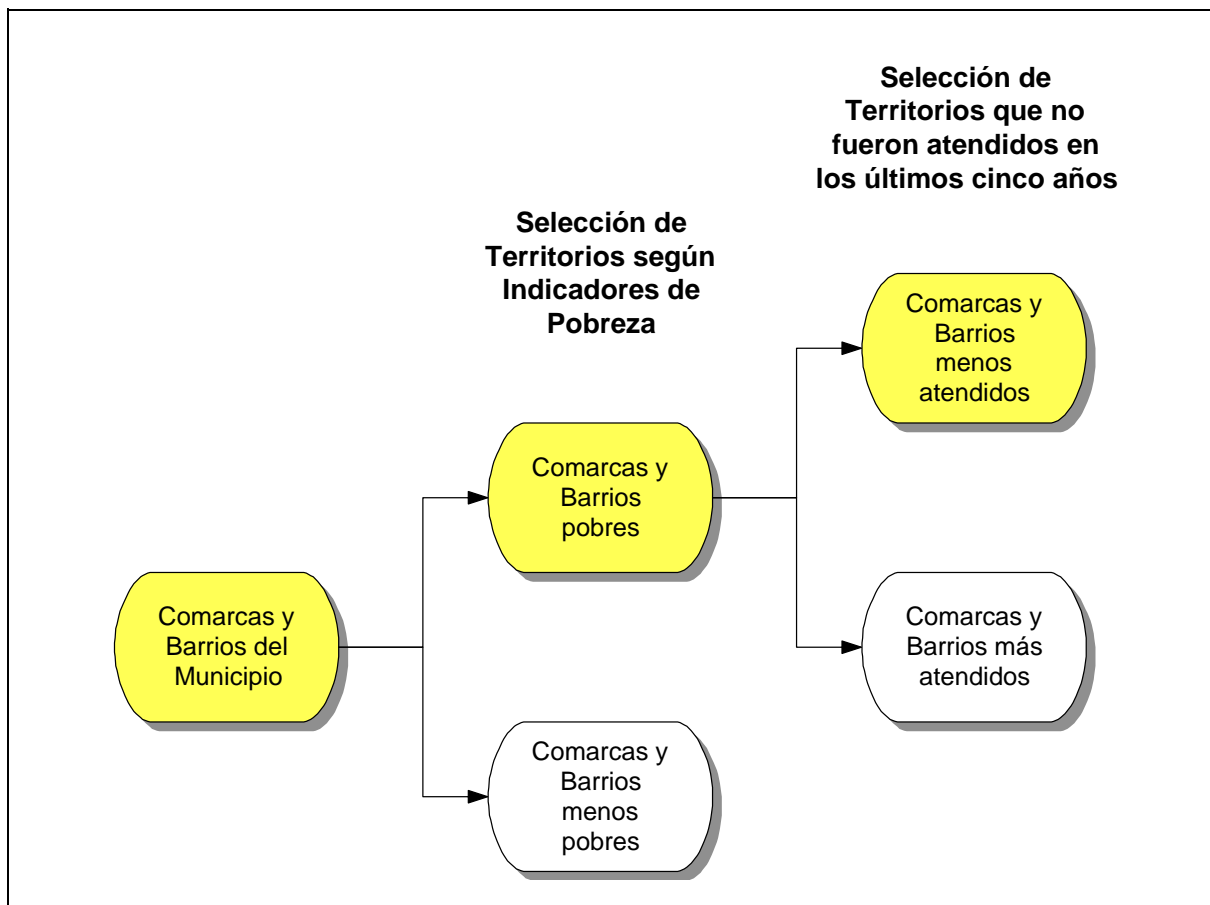
	Habitantes		Pobres	
Municipio total:	50,000	(100%)	35,000	(100%)
Areas urbanas:	24,000	(48%)	14,000	(40%)
Areas rurales	26,000	(52%)	21,000	(60%)

Con estos datos básicos ya podemos calcular los tres pasos de la distribución de los fondos en el municipio "El Modelo":

- | | | |
|---|---|--|
| 1. El Municipio "El Modelo" recibe C\$ 5,000,000 en el año 1998. | ➔ | ① Fondo Global en el Municipio = C\$ 5,000,000 |
| 2. Del Fondo Global del Municipio se utiliza 65% para proyectos comunales en TP y 35% para proyectos municipales y en proyectos en TNP. | ➔ | ② Fondo para Proyectos Comunales en TP. (65%) = C\$ 3,250,000

③ Fondo para Proyectos Municipales y en TNP (35%) = C\$ 1,750,000 |
| 3. El Fondo para Proyectos Comunales en TP se distribuye entre Areas urbanas y Areas rurales, calculando de la siguiente manera: | ➔ | ④ Fondo para Proyectos Comunales en Areas Prioritarias Rurales (60% de ②) = C\$ 1,950,000 |
| 1. El Municipio tiene 50,000 habitantes. | | |
| 2. De los 50,000 habitantes 35,000 son pobres. | | ⑤ Fondo para Proyectos Comunales en Areas Prioritarias Urbanas (40% de ②) = C\$ 1,300,000 |
| 3. De estos 35,000 pobres, 21,000 (=60%) viven en áreas rurales y 14,000 (=40%) viven en áreas urbanas. | | |
| 4. Los Fondos se distribuye según porcentaje de pobres por área, es decir, 60% para las áreas rurales y 40% para las áreas urbanas. | | |

Gráfico 4: Proceso de selección de Territorios Prioritarios



✘ Paso 7: Realización de consulta municipal sobre el proceso de elaboración del Plan Municipal de Inversión Social.

En una reunión municipal con líderes municipales y comunales, representantes sectoriales y de organismos de cooperación, el Alcalde y la UTA presentan el proceso de planificación participativa que se está iniciando.

Someten a discusión las líneas estratégicas hacia las que debe apuntar el Plan Municipal de Inversión Social. Presentan las propuestas de distribución de fondos y priorización de territorios. Explican los argumentos técnicos tomados en cuenta para la elaboración de cada propuesta. Toman nota de las observaciones de los participantes para cada punto e incorporan los aportes

Es importante que en la reunión quede claro lo que se busca con la planificación participativa, las etapas que se van a cubrir, las razones que llevan a la elaboración del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios y la manera como se integran otros proyectos en el Plan

Municipal de Inversión Social (☞FASE III). Además es necesario aclarar que el proceso de microplanificación se repite cada año con otros territorios prioritarios, cubriendo de esta manera sucesivamente todo el Municipio.

Los asistentes se anotan en la lista de participantes

☒ Paso 8: Aprobación de las líneas estratégicas de planificación, la distribución de fondos y la selección de territorios prioritarios.

En una reunión ordinaria del Concejo Municipal, el Alcalde presenta las propuestas de líneas estratégicas para la planificación del municipio, distribución de fondos y priorización de territorios.

Explica los factores que se han tomado en cuenta para elaborar las propuestas (incluida la consulta municipal). Los Concejales la revisan y aprueban.

Si el Concejo Municipal hace observaciones, la UTA las toma en cuenta, y hace los cambios manteniéndose dentro de los parámetros técnicos establecidos.

Cuando el Concejo apruebe la propuesta se elabora un acta, donde quede constancia.

FASE II: ELABORACION DEL PLAN DE INVERSION SOCIAL EN TERRITORIOS PRIORITARIOS

Esta fase está compuesta por tres partes: (1) La preparación de los talleres de microplanificación en cada territorio prioritario, (2) la realización de los talleres de microplanificación y (3) la elaboración definitiva del Plan de Inversión en Territorios Prioritarios.

Parte 1: Preparación de los Talleres de Microplanificación

Objetivos



- Asegurar los recursos humanos y materiales para la realización de los talleres de microplanificación.
- Obtener información básica y válida de los territorios prioritarios.
- Asegurar la participación activa de representantes de la población en el proceso de microplanificación.
- Asegurar la participación de la comunidad en el proceso microplanificación.

Actores involucrados



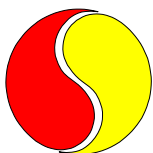
- Alcalde,
- Los técnicos que conforman la Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA),
- Líderes de los territorios prioritarios,
- La población de los territorios prioritarios,
- Delegados de las Instituciones Sectoriales (MED, MINSA, INAA, etc.) y técnicos de INIFOM y/o FISE.

Recursos Necesarios

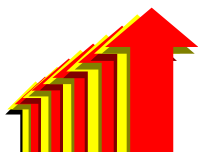


- Mapas del municipio con la división de comarcas o barrios.
- Ficha de Información básica de la comarca o del barrio (☞ Anexo 1).
- Croquis de cada comarca o barrio seleccionado.
- Formatos para elaborar la Lista de Participantes en actividades realizadas en territorios prioritarios (☞ Anexo 2).
- Formatos para realizar la Consulta a la Comunidad (☞ Anexo 3).

Productos



- Ficha con información básica sobre los territorios prioritarios.
- Lista de líderes contacto de todos los territorios prioritarios que asistieron a la reunión preparatoria de los talleres.
- Lista de 20-30, líderes a ser convocados al taller de Microplanificación en cada territorio.
- Fechas y acuerdos básicos para la realización del taller de Microplanificación en cada territorio.
- Resúmenes de la consulta a la comunidad por cada sector de cada territorio.
- Listado de personas entrevistadas en las comunidades.



Pasos

PASO	¿QUE?	¿QUIEN?	¿COMO?
1	Recopilación de información básica sobre cada territorio prioritario.	Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA), Delegados Sectoriales.	En base a información existente (SISCOM, SISPRI, SILVAH, FENUAP, Censo, etc.) y consultas a los delegados de las instituciones sectoriales, los técnicos llenan una ficha con información básica para cada territorio prioritario.
2	Identificación de líderes contacto en cada territorio prioritario.	UTA	Los técnicos identifican los líderes de cada territorio prioritario que puedan apoyar en la preparación de los talleres de Microplanificación.

PREPARACION DE LOS TALLERES

3	Realización de la reunión preparatoria de los talleres de Microplanificación.	Alcalde, UTA, Líderes de los territorios prioritarios, Delegados Sectoriales.	La Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA) organiza una reunión previa, con líderes contacto de los distintos territorios prioritarios, para preparar los talleres de microplanificación.
4	Realización de la consulta a la comunidad.	Líderes de los territorios prioritarios, Población.	Los líderes de cada territorio prioritario identifican los problemas de la comunidad en consultas directas a un mínimo de seis personas por cada sector de la Comarca o Barrio.

Los Pasos en Detalle:

Paso 1: Recopilación de información básica sobre cada territorio prioritario

Para tener una visión general de la situación en los territorios prioritarios, la Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA) elabora para cada territorio un diagnóstico con la Ficha de Información Básica de la Comarca o del Barrio (☞ Anexo 1)⁹.

En el municipio existen varias fuentes de información que se pueden usar para llenar el formato, pe. SISCOM, SILVAH, Censo Nacional, FENUAP, censos propios del municipio, etc. Para complementar y actualizar los datos, el técnico de la Alcaldía entrevista a los delegados de salud, educación, INAA, etc.

Junto con la Ficha de Información Básica de la Comarca o del Barrio, los técnicos elaboran un croquis de cada barrio o comarca priorizada. En el caso que sea disponible la información, ubican en el croquis la infraestructura social existente y otros lugares de interés, y **ponen los nombres de los sectores que conforman la comarca o el barrio, es decir, las comunidades en el caso de las comarcas y las cuadras o calles en el caso de los barrios**. Esto último es importante al momento de decidir a quien se va a seleccionar como líderes contacto y a quien se va a invitar para el taller de microplanificación en los pasos siguientes.

Paso 2: Identificación de líderes contacto en cada territorio prioritario

La Unidad Técnica identifica al menos tres líderes de cada barrio o comarca prioritaria, quienes en los siguientes pasos sirven como contacto en los territorios prioritarios. Estos líderes pueden

⁹ Esta ficha fue elaborada de acuerdo a las variables usadas en el Sistema de Recursos Comunitarios - SISCOM que proporciona el Ministerio de Acción Social - MAS.

ser representantes del comité comarcal o microregional en áreas rurales, del comité barrial en áreas urbanas, de grupos comunitarios, organizaciones existentes en el territorio, u otras personas reconocidas por la comunidad.

Los técnicos identifican los líderes en conversaciones con el Alcalde, los Concejales, personal de la Alcaldía, representantes del Comité de Desarrollo Municipal (CDM), ONG u otros personajes que conocen el territorio. Es importante que los líderes seleccionados representen a la comunidad, sin preferencia política, religiosa o de otra índole. La UTA elabora una lista de los líderes contacto.

¡OJO! Es recomendable que la UTA se informe sobre la situación organizativa de la comunidad y sobre los líderes existentes, explorando la manera como estos líderes son percibidos y la posible existencia de conflictos entre vecinos o entre organizaciones existentes. Esta información puede servir para estar preparados y tomar medidas que aseguren la representatividad de los líderes que sean seleccionados para participar en el proceso de microplanificación.

¡OJO! Este paso se puede hacer con visitas directas a los vecinos, y se les invita a participar en la reunión preparatoria, que en este caso, se convertiría en una asamblea de la comunidad.

X Paso 3: Realización de la reunión preparatoria de los talleres de microplanificación¹⁰

La Unidad Técnica de la Alcaldía realiza una reunión preparatoria de los talleres de microplanificación. A esta reunión se invita a:

- Los líderes contacto (al menos 3 por cada comarca o barrio seleccionado)
- Los delegados de salud, educación y otros entes centrales que se consideren claves.

¡OJO! Es importante que solamente se invite a los líderes de las comarcas y barrios seleccionados, para no causar falsas expectativas a representantes de lugares que no fueron incluidos en la lista de los territorios prioritarios.

A continuación se describe una guía para desarrollar la reunión preparatoria. Es recomendable que en algunos momentos se utilicen técnicas grupales para animar.

¹⁰ Esta reunión puede ser sustituida por reuniones directas o asambleas comunitarias en cada territorio prioritario, lo importante es que se incluyan los contenidos sugeridos en el modelo de reunión preparatoria.

La Reunión Preparatoria



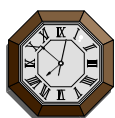
Objetivos

- Programar los talleres de Microplanificación Participativa en todos los territorios prioritarios.
- Seleccionar para cada territorio prioritario, los participantes del taller de microplanificación.
- Organizar la Consulta a la Comunidad.



Participantes

- Alcalde o su representante,
- La Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA),
- Líderes contactos de los territorios prioritarios,
- Delegados de salud, educación y otros entes claves para alguno de los territorios prioritarios.



Duración

Dura tres a cuatro horas y es realizable en una tarde.



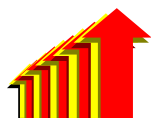
Lugar

Se realiza en un local central del municipio. En caso de comarcas muy alejadas al casco urbano, se pueden realizar reuniones adicionales en lugares más cercanos a estas comarcas.



Recursos Necesarios

- Local que tenga una pizarra y tiza.
- Lista de participantes de la reunión de preparación (nombre / comarca o barrio / organización que representa).
- Papel en blanco y lapiceros (para los grupos de trabajo).
- Croquis de cada barrio o comarca seleccionada.
- Formatos para elaborar la Lista de Participantes del Taller de Microplanificación (☞ Anexo 2), uno por cada territorio prioritario.
- Formatos para realizar la Consulta a la Comunidad (☞ Anexo 3), 5-10 por cada comarca o barrio seleccionado
- Invitaciones para el taller de Microplanificación, elaboradas previamente por la Alcaldía (se deja en blanco el nombre del invitado, lugar, fecha y hora del taller).
- Refrigerio.



Agenda

Primera Parte: En Plenaria.

Coordina: Un miembro de la UTA.

1. Bienvenida del Alcalde o de su representante.
2. Explicación de la razón por la que se han seleccionado los territorios y de la importancia, los objetivos y alcances de los talleres de Microplanificación en cada territorio.
3. Explicación del trabajo que se va a realizar en los grupos por comarca o barrio
 - División de los territorios prioritarios (comarca o barrio) en sectores (mínimo tres, máximo diez).
 - La selección de los participantes, 20 a 30 por cada comarca o barrio (es importante subrayar que se requiere representantes de todos los sectores de la comunidad).
 - La preparación del taller en cuanto a lugar, fecha y alimentación.
 - Preparar proceso de invitación al taller.
4. Formación de grupos por comarca o barrio respectivamente.
5. Entrega de las invitaciones preparadas, 20 o 30 por comarca o barrio.

Segunda Parte: En grupos por comarca o barrio.

Supervisan: los miembros de la UTA.

1. División del territorio prioritario en sectores:

Se elabora una lista de los sectores internos de la comarca (sectores o comunidades) o del barrio (sectores, cuadras o calles). Cada grupo se apoya en los croquis elaborados por los técnicos municipales. Se recomienda dividir la comarca en un mínimo de tres sectores para asegurar la amplitud de la participación y un máximo de diez para que resulte manejable.

2. Selección de los participantes para el taller de microplanificación:

Para cada sector, el grupo selecciona uno o dos representantes y los anota en la Lista de Participantes del Taller de Microplanificación (☞ Anexo 2). Cuando se divida el territorio prioritario en menos de cinco sectores, es recomendable escoger tres o cuatro representantes por sector, para llegar a 20 o 25 invitados.

Es imprescindible, seleccionar por lo menos un representante por cada sector que sepa leer y escribir.

¡OJO! Es sumamente importante que se tome en cuenta los criterios de representatividad de los participantes seleccionados. Los cuatro criterios son:

- **Representatividad Territorial** (por lo menos uno por cada sector).
- **Liderazgo** (personas reconocidas o con iniciativa dentro de la comunidad, pe. líderes tradicionales, representantes de las iglesias, maestros, brigadistas de salud, enfermeras, representantes de grupos comunitarios o cooperativas, dueños de negocios, representantes de los distintos grupo políticos, etc.).
- **Género** (número de mujeres y hombres equilibrado).
- **Edad** (participación de jóvenes y ancianos).

Es necesario que los miembros de la UTA chequeen el cumplimiento de los criterios de representatividad, haciendo una visita posterior al territorio.

3. Preparación del taller de microplanificación en cada territorio prioritario:

Los líderes y los técnicos acuerdan:

- ⇒ La fecha del taller. El taller dura 8 horas y es realizable en un día completo o en dos tardes. Se debe tener cuidado de escoger un día que sea apropiado para la asistencia de las personas invitadas.
- ⇒ El lugar del taller; un local que preste las condiciones para trabajar con aproximadamente 20 a 30 personas. Cuidar que sea un lugar de fácil acceso y céntrico, para las distintas comunidades que conforman la comarca o el barrio.
- ⇒ La logística durante el taller: almuerzo, refrigerio y transporte para personas que vienen de comunidades lejanas (los líderes y un representante de la alcaldía negocian los aportes, es importante que se distribuyan entre gobierno y comunidad).

4. Preparación del proceso de invitación.

Los líderes llenan los formatos de invitación, un mínimo de 20 para cada territorio prioritario, y organizan la manera como van a repartirlas. Es recomendable que una persona se responsabilice por cada sector del territorio.

Tercera Parte: En plenaria.

Coordina: Un miembro de la UTA.

1. Programación de los talleres:

Un técnico de la Alcaldía anota, en un cuadro en la pizarra, las comarcas y barrios, el lugar y la fecha de cada reunión:

<i>Comarca/Barrio</i>	<i>Lugar</i>	<i>Fecha</i>

2. Explicación del siguiente trabajo que se va a realizar en los grupos por comarca o barrio.

- Organización de la **Consulta a la Comunidad**:

Se invita a los asistentes a organizar la consulta comunitaria en su territorio. El facilitador explica que, para realizar el taller de microplanificación, se necesita consultar previamente a seis personas por sector en cada territorio su opinión en relación a los problemas de la comunidad, posibles soluciones y aportes. Para tal fin, se usa el formato "Consulta a la Comunidad" (☞ Anexo 3). La información sintetizada en el cuadro resumen, al final del formato, se va a utilizar en el taller de microplanificación.

- Se entrega a cada grupo los formatos de la Consulta a la Comunidad: uno por cada sector de la comarca o barrio (mínimo tres, máximo diez por territorio).
- Revisión del diagnóstico básico de los territorios prioritarios: los técnicos explican la manera como se recogieron los datos y entregan la ficha de información de la comarca o barrio, que se ha llenado previamente para cada sector (☞ Anexo 1), para que los participantes la revisen.

Cuarta Parte: En Grupos por comarca o barrio.

Supervisan: Los miembros de la UTA.

1. Organización de la Consulta a la Comunidad.

Los líderes revisan el formato y discuten como van a organizar la consulta. La misma debería ser realizada en cada sector, por los representantes seleccionados para participar en el taller de Microplanificación. Sin embargo, cada sector debe estar bajo la responsabilidad de uno de los líderes contacto que participa en la reunión preparatoria.

2. Chequeo del diagnóstico básico de la comarca o del barrio.

Los líderes revisan la información que ha recogido la UTA, en la Ficha de Información Básica de la Comarca o del Barrio (☞ Anexo 1). Expresan sus observaciones y devuelven el formato a los técnicos de la Alcaldía.

Quinta Parte: En plenaria.

Coordina: Un miembro de la UTA.

1. Aclaratorias y observaciones generales.

Los técnicos de la UTA, aclaran todas las dudas que hayan quedado y animan a los participantes a cumplir con los acuerdos.

2. Cierre de la reunión.

El Alcalde o su representante retoman los principales acuerdos de la reunión, destacan la importancia de realizar la consulta y despiden a los participantes.

✘ Paso 4: Realización de la consulta a la comunidad

Después de la reunión de preparación de los talleres de Microplanificación, los líderes contacto invitan a los líderes propuestos para que asistan al taller. Les explican que deben realizar las consultas en su sector y llevarla, conjuntamente con la hoja resumen, al taller de microplanificación.

Los líderes pueden organizar la consulta de la manera mas conveniente para ellos, lo importante es que realicen las entrevistas a personas que no van asistir al taller¹¹, que entrevisten a seis personas por sector, sinteticen la información en el cuadro resumen y la lleven al taller de microplanificación.

El equipo de la Alcaldía debe estar pendiente de que el proceso se cumpla por medio de una visita de verificación y seguimiento.

¹¹ Esto se hace para ampliar el número de personas, cuya opinión tendrá peso en la identificación de los problemas de la comarca o barrio.

Parte 2: Realización de los Talleres de Microplanificación

Objetivos



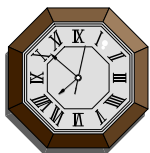
- Seleccionar los seis problemas de mayor impacto en la comarca o barrio.
- Priorizar en base a criterios técnicos seis alternativas de proyecto para enfrentar los problemas seleccionados.
- Negociar compromisos y aportes entre la comunidad y la Alcaldía.
- Formar una comisión de seguimiento de los proyectos de la comunidad (confirmando el comité existente o formando una comisión nueva cuando no exista una organización comunitaria).
- Fijar acuerdos básicos sobre los próximos pasos de la planificación entre la comunidad y la Alcaldía.

Actores involucrados



- El Alcalde o su representante asisten al principio para instalar el taller y al final, para la formulación de acuerdos entre el Alcalde y la comunidad.
- La Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA). Al menos dos técnicos facilitan el taller.
- 20- 30 representantes de la comarca o del barrio, son los actores principales del taller.
- Varios ayudantes apoyan a los técnicos de la UTA en el desarrollo del taller. Este equipo de apoyo puede estar conformado por: líderes municipales (pe. del Comité de Desarrollo Municipal), delegados de los Ministerios de Educación y Salud, técnicos del INIFOM, del FISE, miembros de los Organismos Internacionales que impulsan proyectos en la zona.

Duración



Aproximadamente ocho horas. Se puede realizar en un día (en la semana o los fines de semana de acuerdo a las características de la comunidad). También puede ser realizado en dos sesiones de aproximadamente cuatro horas cada una (preferiblemente dos tardes seguidas).

Lugar



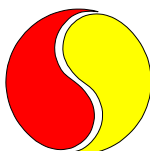
Se realiza en el barrio o la comarca seleccionada. Se busca un lugar céntrico que preste las condiciones para reunirse con unos 20-30 personas (pe. escuela, casa comunal, etc.).

Recursos Necesarios

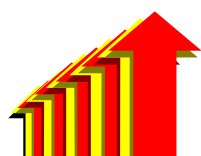


- Cuadros preelaborados (matrices que se usan en el taller, ☞ Anexo 4).
- Papelógrafo en blanco, marcadores.
- Papel y lápices, tape y tijeras.
- Materiales para realizar técnicas de animación (pe. papelititos con nombres de animales para la formación de grupos de trabajo).
- Cuadros resumen de la "Consulta a la Comunidad" (uno por cada sector) llevados a la reunión por los representantes de la comunidad.
- Alimentación para los participantes.
- Eventualmente transporte y alojamiento para participantes que se trasladan de sitios alejados.
- Lista de participantes en actividades realizadas en territorios prioritarios, (anexo 2).

Productos



- Cuadro Resumen del Taller de Microplanificación con los problemas del territorio, los proyectos priorizados y los aportes de la comunidad.
- Comisión de Seguimiento para los proyectos priorizados (grupo existente confirmado o grupo nuevo formado).
- Acta firmada por el Alcalde, la Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA), la Comisión de Seguimiento y todos los participantes, con los proyectos seleccionados, los aportes de la comunidad y el primer paso de seguimiento acordado.



Pasos

PASO	¿QUE?	¿QUIEN?	¿COMO?
1	Apertura del taller y explicación de los objetivos.	Alcalde, Unidad Técnica (UTA), Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo.	El Alcalde inaugura el taller de microplanificación. Un miembro de la UTA coordina la presentación de los participantes, realiza el chequeo de expectativas y explica los objetivos del taller.
2	Selección de los seis problemas de mayor impacto en la comarca o barrio.	UTA, Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo.	En plenaria los participantes presentan los cuadros resumen de la consulta hecha a los distintos sectores de la comunidad. Los problemas se organizan en seis áreas de acción. Se selecciona el mas nombrado en cada área. Los 6 problemas se anotan en un Cuadro Resumen.
3	Identificación de los recursos de la comunidad.	UTA, Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo.	En grupos de trabajo los participantes hacen un paseo por el barrio o el sector de la comarca y elaboran un listado de los recursos con que cuenta ésta. Luego en plenaria se presentan los recursos.
4	Identificación de alternativas de proyectos.	UTA, Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo	En grupos de trabajo, caracterizan los problemas seleccionados e identifican proyectos alternativos.
5	Selección de una alternativa de proyecto para cada problema.	UTA, Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo	En grupos de trabajo, seleccionan una alternativa de proyecto para cada problema, de acuerdo a criterios establecidos. Los presentan en plenaria, se discuten y anotan en el cuadro resumen.
6	Definición de los aportes de la comunidad.	UTA, Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo.	En grupos de trabajo describen los proyectos, identifican los actores y definen aportes de la comunidad. En plenaria exponen los aportes y los anotan en el cuadro resumen.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

7	Priorización de los proyectos.	UTA, Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo.	En plenaria, ordenan los proyectos seleccionados según criterios de prioridad. Anotan la prioridad en el cuadro resumen.
8	Formación de la Comisión de Seguimiento.	Representantes de la comunidad.	En plenaria los participantes eligen una comisión de seguimiento para que cumpla el papel de interlocutor frente a la alcaldía.
9	Formulación de acuerdos entre el Alcalde y la comunidad.	Alcalde, UTA, Comisión de Seguimiento, Representantes de la comunidad, Equipo de apoyo.	La Comisión de Seguimiento presenta los proyectos seleccionados ante el Alcalde. El Alcalde expone su punto de vista sobre los proyectos y se acuerdan los próximos pasos para la cooperación entre Alcaldía y comunidad. El Alcalde, los miembros de la UTA, la Comisión de Seguimiento y los participantes firman un acta con los acuerdos.

Los Pasos en Detalle:

Paso 1: Apertura del taller, chequeo de expectativas y explicación de los objetivos

El Alcalde inaugura el taller subrayando la importancia de la participación de la población en la identificación de los proyectos del municipio. Cuando no es posible su presencia, el Vicealcalde o un Concejal abre el taller, en representación del Gobierno Municipal.

El facilitador anima a los participantes para que se presenten, dicen su nombre, sector donde viven y organización que representan.

Para chequear las expectativas, el facilitador les pide que hablen con uno de los vecinos sobre lo que esperan del taller. Luego una persona de cada pareja expresa en voz alta, lo que hablaron, un miembro de la UTA anota en un papelógrafo.

El facilitador hace un resumen de las expectativas expresadas por los participantes y las compara con los objetivos del taller, aclara los alcances del mismo.

Finalmente el facilitador presenta un resumen de las actividades previas al taller, destaca la importancia que han tenido para asegurar la representatividad de los participantes.

Resultados Paso 1:

- lista de las expectativas de los participantes

❏ Paso 2: Identificación y selección de los principales problemas de la comunidad

Un líder de cada sector expone los problemas que ha recolectado en su consulta comunitaria. El equipo facilitador anota los problemas en un papelógrafo preelaborado, organizándolos en seis áreas de atención. Para cada problema apunta el nombre del sector que lo ha mencionado.

¡OJO! Al escribir los problemas es necesario evitar utilizar generalizaciones como: "falta de", "no hay", "no sirve", "nunca", ya que cuando se expresan de esta manera es difícil, plantear alternativas de proyectos diferente al problema expresado.

El facilitador cuenta las veces que el problema fue mencionado y destaca 6 problemas, el más mencionado en cada área de atención. Pregunta a los participantes si están de acuerdo con que estos problemas sean los seleccionados, si hay que quitar alguno o añadir otro. Cuando no se llega a un consenso, se vota sobre el problema en cuestión.

Cuadro 1: Identificación y selección de problemas

Areas	Problema	Sector que menciona el problema	Fre-cuencia
1. Salud	<u>Insuficiente atención médica</u>	La Ceiba, El Cacao, La Poma, El Madrigal	4
	Diarreas	La Poma	1
2. Educación	<u>La escuela está en mal estado</u>	El Tigre, El Tigre, La Poma, La Ceiba, El Cacao	5
	la escuela está muy lejos	El Tigre, La Poma,	2
3. Agua y saneamiento	<u>El sistema de agua potable no funciona</u>	El Tigre, La Poma, La Ceiba, El Madrigal	4
	La basura se acumula en la calle	La Poma, La Ceiba, El Madrigal,	3
4. Vialidad	<u>Las carreteras están en mal estado</u>	La Ceiba, El Cacao, La Poma, El Madrigal	4
	<u>Los caminos están deteriorados</u>	La Poma, La Ceiba, San Juan, El Cacao, El Tigre	5
5. Medio ambiente	<u>Despale</u>	La Cruz Verde, El Cacao, El Madrigal.	3
	Aguas contaminadas	San Juan.	1
6. Otros	<u>X</u>	El Cacao, El Madrigal, San Juan	3

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

El facilitador anota los problemas seleccionados en un cuadro resumen que se utiliza durante todo el taller (☞ Cuadro Resumen).

Cuadro Resumen: Principales Problemas

Principales problemas	Proyectos seleccionados	Aportes de la comunidad	Prioridad
<i>Insuficiente atención médica</i>			
<i>La escuela está en mal estado</i>			
<i>El sistema de agua potable no funciona</i>			
<i>Los caminos están deteriorados</i>			
<i>Despale</i>			
X			

☒ Resultados Paso 2:

- cuadro con todos los problemas identificados en el territorio según área de atención (☞ cuadro 1)
- cuadro resumen con los problemas seleccionados

- instrumentos de consultas a la comunidad, con los datos de los entrevistados

✕ Paso 3: Identificación de los recursos de la comunidad

Se forman tres grupos de trabajo de 6 a 7 personas que van a trabajar juntos durante todo el taller (☞ Técnica 1). Los grupos toman un nombre para identificarse.

☞ Técnica 1: Formación de Grupos de Trabajo

Previamente se escogen los nombres de 3 animales y se anotan en papelitos, se repiten los nombres cuidando que quede una distribución equitativa de participantes por nombre de animal. Se entrega a cada participante un papelito. Lo leen y sin decir que animal es, hacen los movimientos y sonidos característicos del animal. Se reúnen con los que estén imitando a los mismos animales.

Los tres grupos de trabajo salen del taller y anotan en un papelógrafo los recursos con que cuenta el barrio o la comarca. Para tal fin, en las zonas urbanas cada grupo realiza un recorrido por algún sector del barrio. En las comarcas rurales, los grupos hacen un recorrido por los lugares cercanos al local de reunión o se buscan un lugar de donde puedan observar gran parte del territorio, allí hacen un listado de los recursos con que cuenta la comarca.

En plenaria, cada grupo presenta los recursos que identificó. El facilitador enfatiza la necesidad de reconocer los recursos que tiene la comunidad para poder enfrentar los problemas y puntualiza que es fundamental considerarlos al momento de pensar en las alternativas de proyectos.

⊗ Resultados Paso 3:

- grupos de trabajo formados
- tres papelógrafos con los recursos de la comunidad identificados

✘ Paso 4: Identificación de alternativas de proyectos

En cada grupo de trabajo analizan dos de los seis problemas seleccionados en el paso dos y proponen varias alternativas de proyectos. Cada grupo caracteriza los dos problemas asignados (☞ Cuadro 2). Hacen un cuadro para cada problema.

Cuadro 2: Caracterización del problema e identificación de alternativas de proyectos

Problema: <i>Insuficiente atención médica</i>		
Causas: ¿Por qué ocurre el problema?	Consecuencias: ¿Cómo nos afecta el problema?	Alternativas de Proyectos
<i>El centro de salud está muy lejos</i>	<i>no son atendidos los enfermos</i>	<i>mejorar el transporte público</i>
<i>no hay transporte público al Centro de Salud</i>	<i>cuesta mucha tiempo y dinero llegar al Centro de Salud</i>	<i>Construir un puesto de salud</i>
...	...	<i>acondicionar un sitio en la comunidad para atender enfermos</i>
		...

Primero discuten las causas y consecuencias del problema e identifican Alternativas de Proyectos. Las alternativas de proyectos deben expresar distintas soluciones posibles. Para esto se pueden apoyar en los resultados de la Consulta a la Comunidad (columna "soluciones"). Se recomienda identificar un mínimo de dos alternativas de proyecto por problema

En plenaria cada grupo presenta sus dos cuadros. Cuando hayan expuesto todos los cuadros, el facilitador pregunta a la plenaria, si alguien quiere añadir otra alternativa de proyectos para solucionar alguno de los problemas trabajados.

En el caso de que solo se nombre una alternativa de proyecto para alguno de los problemas, es necesario que el facilitador anime a la plenaria a sugerir otras alternativas posibles.

☒ Resultados Paso 4:

- ☑ seis cuadros (uno por cada problema) con la caracterización de los problemas y las alternativas de proyectos.

X Paso 5: Selección de una alternativa de proyecto para cada problema

En el quinto paso cada grupo debe seleccionar un proyecto para cada problema. Para tal fin, se analizan las alternativas de proyectos identificadas en el paso anterior, según los siguientes criterios:

Definición 3: Criterios para la selección de una alternativa de proyecto para cada problema

- Efecto:** Mide el grado en que el proyecto resuelve el problema.
- Alcance:** Mide el número de beneficiarios del proyecto.
- Costo:** Mide los recursos necesarios para realizar el proyecto.
- Duración:** Mide el tiempo necesario para realizar el proyecto.
- Sinergia:** Mide la influencia del proyecto respecto a la solución de otros problemas.

Valores de los criterios:

- Efecto:**
 - 3 = resuelve todo el problema
 - 2 = resuelve el problema en gran parte
 - 1 = resuelve el problema en parte
- Alcance:**
 - 3 = resuelve el problema para todos los habitantes de la comarca/del barrio
 - 2 = resuelve el problema para la mayoría de los sectores de la comarca/del barrio
 - 1 = resuelve el problema para pocos sectores de la población
- Costo:**
 - 3 = es de bajo costo
 - 2 = es relativamente caro
 - 1 = es muy caro
- Duración:**
 - 3 = se realiza rápido
 - 2 = se necesita algún tiempo para realizarlo
 - 1 = tarda mucho tiempo realizarlo
- Sinergia:**
 - 3 = soluciona varios problemas a la vez
 - 2 = ayuda a solucionar otro problema
 - 1 = no influye en la solución de ningún otro problema

El facilitador explica los criterios y sus valores. Después reparte a cada grupo dos papelógrafos con el Cuadro 3 (uno por cada problema) y una fotocopia del Anexo 5 donde están descritos los criterios.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

Cuadro 3: Selección de una alternativa de proyecto para cada problema

Problema: <i>Insuficiente atención médica</i>						
Alternativas de Proyectos	<i>Construir un puesto de salud</i>	<i>Transporte Público</i>	<i>Acondicionar casa</i>			
Efecto	3	1	2			
Alcance	3	1	1			
Costo	1	2	3			
Duración	1	2	3			
Sinergia	3	3	1			
Total	11	9	10			

¡OJO! Es importante que se llene la matriz horizontalmente, es decir, comparando criterio por criterio. Solamente así se puede comparar los proyectos alternativos.

¡OJO! En diálogo con los participantes los técnicos asesoran a los grupos en la determinación del valor real que tienen los criterios para cada alternativa de proyecto. Es importante que los participantes entiendan que los criterios tienen valores objetivos. Sin embargo, se debe dejar que ellos mismos los apliquen.

En plenaria cada grupo expone sus dos cuadros (uno por problema) y explica porque ha escogido la alternativa de proyecto. Después de cada exposición, todos los participantes pueden opinar respecto a la alternativa de proyecto seleccionada. Cuando no se llega a un consenso, se vota sobre la alternativa en cuestión. El facilitador anota los proyectos seleccionados en el Cuadro Resumen.

Cuadro Resumen: Principales Problemas - Proyectos Seleccionados

Principales problemas	Proyectos seleccionados	Aportes de la comunidad	Prioridad
<i>Insuficiente atención médica</i>	<i>Construir puesto de salud</i>		
<i>La escuela está en mal estado</i>	<i>Cambiar el techo de todas las aulas</i>		
<i>El sistema de agua potable no funciona</i>	<i>Instalar sistema de agua con conexión domiciliar</i>		
<i>Los caminos están deteriorados</i>	<i>Rellenar huecos</i>		
<i>Despale</i>	<i>Apoyar regeneración natural de plantas en zonas deforestadas</i>		
X	N...		

⊗ Resultados Paso 5:

- seis cuadros (uno por cada problema) con los puntajes para los proyectos alternativos
- cuadro resumen con los proyectos seleccionados

X Paso 6: Definición de los aportes de la comunidad

En cada grupo de trabajo los participantes describen los proyectos respecto a las actividades que hay que realizar en cada fase: formulación, ejecución, supervisión y mantenimiento (☞ Cuadro 4). Para cada fase los participantes identifican los actores que pueden realizar las actividades y determinan los aportes que puede hacer la comunidad. Para este paso se pueden apoyar en la consulta hecha a la comunidad y en los recursos identificados en el paso 3.

Cuadro 4: Descripción de los proyectos e identificación de los aportes de la comunidad

Proyecto: <i>construir puesto de salud</i>			
Fases	Actividades principales	¿Quién puede realizarlas?	Aportes de la comunidad
Formulación	<i>Medir el terreno Formular Estimar costo</i>	<i>técnico con apoyo de la comunidad</i>	<i>apoyar al técnico en la medición del terreno dar sugerencias en relación a aspectos de la formulación</i>
Ejecución	<i>conseguir materiales construir el edificio guardar materia</i>	<i>Alcaldía, FISE, con apoyo de la comunidad</i>	<i>arena,</i>
Supervisión	<i>Fiscalizar la obra Se revisa que se cumpla con las normas técnicas.</i>	<i>Comunidad, Alcaldía, FISE MINSA, otros</i>	
Mantenimiento	<i>asegurar personal asegurar equipamiento vigilar estado de las instalaciones</i>	<i>MINSA, Alcaldía Comunidad</i>	<i>comité de mantenimiento contribuciones a reparaciones</i>

En plenaria cada grupo expone sus dos cuadros (uno por proyecto). Después de cada exposición, todos los participantes pueden opinar respecto a lo expuesto, especialmente sobre los aportes

REALIZACION DE LOS TALLERES

determinados. El facilitador pregunta a los representantes si todos los aportes identificados son realizables o si faltan algunos, luego los anota en el Cuadro Resumen.

Cuadro Resumen: Principales Problemas - Proyectos Seleccionados - Aporte Comunidad

Principales problemas	Proyectos seleccionados	Aportes de la comunidad	Prioridad
<i>Insuficiente atención médica</i>	<i>Construir puesto de salud</i>	<i>organizar la comunidad apoyar en el diseño terreno, arena, mano de obra comité de mantenimiento y contribuciones a reparaciones</i>	
<i>La escuela está en mal estado</i>	<i>Cambiar el techo de todas las aulas</i>	...	
<i>El sistema de agua potable no funciona</i>	<i>Instalar sistema de agua con conexión domiciliar</i>	...	
<i>Los caminos están deteriorados</i>	<i>Rellenar huecos</i>	...	
<i>Despale</i>	<i>Apoyar regeneración natural de plantas en zonas deforestadas</i>	...	
X	N...	...	

--	--	--	--

☒ Resultados Paso 6:

- seis cuadros (uno por cada proyecto) con las actividades principales, los actores y los aportes definidos
- cuadro resumen con los aportes de la comunidad

☒ Paso 7: Priorización de los proyectos

La priorización de los proyectos define la secuencia que la comunidad propone a la Alcaldía. (Cuadro 5). Este cuadro es similar al Cuadro 3, con la diferencia de que no se comparan proyectos para un problema, sino los proyectos para distintos problemas. Por eso, se cambia el criterio "Efecto" por el criterio "Urgencia". Este criterio mide el grado de necesidad de realizar el proyecto antes de que el problema se agrave o cause daños mayores. Sus valores son los siguientes:

Urgencia: 3 = es muy urgente
 2 = es urgente
 1 = puede esperar

Para priorizar los proyectos, el facilitador entrega una copia del cuadro 5 (☞ Anexo 6) a cada grupo y les pide que hagan una primera priorización. Es importante, que se llene el cuadro horizontalmente, fila por fila, comparando los proyectos entre si. Los técnicos dan orientación respecto a los valores reales de los criterios para los distintos proyectos.

Cuadro 5: Priorización de los proyectos seleccionados

Proyectos	<i>Puesto salud</i>	<i>Techo escuela</i>	<i>Sistema de agua</i>	<i>Rellenar huecos</i>	<i>Regeneración plantas</i>	N
Urgencia	3	1	3	1	2	x
Alcance	3	1	3	2	2	x
Costo	1	3	1	2	3	x
Duración	2	3	2	3	1	x
Sinergia	3	1	3	2	2	x

REALIZACION DE LOS TALLERES

Total	12	9	11	10	10	∞
--------------	----	---	----	----	----	---

En plenaria, el facilitador dibuja el cuadro de priorización de proyectos en la pizarra o en un papelógrafo. Luego por grupo leen el puntaje que le dieron a cada criterio por proyecto. El facilitador anota en el cuadro síntesis el puntaje que más se repite. En el caso de que los puntajes no se repitan, deciden por consenso cuál es el valor que se debe anotar. Cuando no se llega a un consenso, se vota sobre el puntaje en cuestión. En este caso es importante, que los técnicos estén pendientes de que la priorización sea objetiva en cuanto a los valores reales de los criterios.

Después de haber dado el puntaje a cada criterio, se suman los puntos y se determina la prioridad de cada proyecto. El proyecto con mas alto puntaje tiene la prioridad 1, el siguiente la prioridad 2 y así sucesivamente. Cuando dos proyectos tengan el mismo valor, se decide por consenso el lugar de cada uno. El facilitador anota el orden de prioridad en el Cuadro Resumen.

Cuadro Resumen: Principales Problemas - Proyectos Seleccionados - Aporte Comunidad - Prioridad

Principales problemas	Proyectos seleccionados	Aporte de la comunidad	Prioridad
<i>Insuficiente atención médica</i>	<i>Construir puesto de salud</i>	<i>preparar el taller de microplanificación organizar la comunidad apoyar en el diseño terreno, arena, mano de obra comité de mantenimiento y contribuciones a reparaciones</i>	1
<i>La escuela está en mal estado</i>	<i>Cambiar el techo de todas las aulas</i>	...	3
<i>El sistema de agua potable no funciona</i>	<i>Instalar sistema de agua con conexión domiciliar</i>	...	2
<i>Los caminos están deteriorados</i>	<i>Rellenar huecos</i>	...	5

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

<i>Despale</i>	<i>Apoyar regeneración natural de plantas en zonas deforestadas</i>	...	4
X	N...	...	6

☒ Resultados Paso 7:

- cuadro de priorización de los proyectos con criterios técnicos
- cuadro resumen con los proyectos priorizados

☒ Paso 8: Formación de la Comisión de Seguimiento

Es importante formar una Comisión de Seguimiento que represente a la comunidad ante la Alcaldía y los otros entes que intervendrán en las distintas fases del proyecto.

Para la formación de esta comisión los facilitadores dejan solos a los participantes, para que éstos discutan y escojan a los integrantes (mínimo tres personas). En el caso de que exista una organización de la comunidad, pe. un Comité Comarcal, los participantes pueden ratificar a sus integrantes o formar una comisión mixta (no se pretende formar comités paralelos a los que ya existen, más bien se trata de fortalecer las organizaciones existentes).

☒ Resultados Paso 8:

- nombres de los integrantes de la Comisión de Seguimiento

☒ Paso 9: Formulación de acuerdos entre el Alcalde y la comunidad

Una vez que se ha formado la Comisión de Seguimiento, y ya para finalizar el taller, se incorpora el Alcalde para acordar con los representantes los próximos pasos a seguir. Para este fin, un miembro de la Comisión de Seguimiento presenta el Cuadro Resumen donde aparecen los problemas, los proyectos y los aportes de la comunidad.

El Alcalde expone su opinión respecto a los proyectos, tomando en cuenta las políticas de la Alcaldía y las posibilidades de financiar los proyectos, sin perder de vista los aportes de la comunidad. Luego explica a los participantes los próximos pasos que se van a seguir, que agentes intervienen en la decisión sobre los proyectos (pe. Concejo Municipal, FISE, MED, MINSA, etc.), que pasos hay que dar para realizarlos y que espera la Alcaldía que haga la población.

Los participantes deben expresar y discutir los puntos de vista del Alcalde, con los cuales están o no están de acuerdo. El Alcalde y los participantes acuerdan el próximo paso, pe. la fecha de una nueva reunión con los técnicos para elaborar un plan de trabajo.

Al final del taller, el Alcalde, el equipo de la alcaldía, la Comisión de Seguimiento y los participantes de la reunión firman un acta preelaborada (☞ Anexo 7) con la lista de todos los proyectos priorizados y con el próximo paso acordado.

El Alcalde cierra el taller.

☒ Resultados Paso 9:

- ☑ acta firmada por el Alcalde, los técnicos de la alcaldía y representantes de la comunidad con lista de proyectos y próximo paso acordado.

☞ Memoria del Taller de Microplanificación

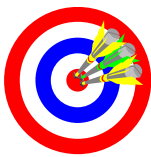
Durante el Taller de Microplanificación, surgen muchas informaciones respecto a la situación de la comunidad y los proyectos seleccionados. Para no perderla, la UTA elabora una memoria de cada Taller de Microplanificación. Esta memoria contiene:

- la transcripción de todos los cuadros elaborados durante del taller
- un breve informe con observaciones respecto al desarrollo del taller, obstáculos y cambios en la metodología
- la lista de participantes.

Parte 3:

Elaboración Definitiva del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios

Objetivos



- Distribuir los fondos disponibles para proyectos comunales.
- Determinar los aportes de la Alcaldía para la realización de los proyectos.
- Sintonizar los proyectos con las condiciones de los Ministerios de Línea.
- Involucrar a la población en la gestión de los proyectos.
- Elaborar perfiles iniciales de proyectos con la información básica necesaria.
- Elaborar el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.
- Involucrar al Concejo Municipal en la decisión sobre el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.

Actores involucrados



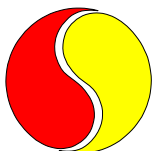
- Alcalde y Concejo Municipal,
- Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA),
- Los representantes de los territorios prioritarios, particularmente los integrantes de la Comisión de Seguimiento,
- Los delegados de los Ministerios Sectoriales.

Recursos Necesarios



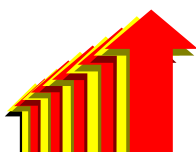
- Mapa del municipio con los territorios prioritarios.
- Ficha: "Información básica de la comarca o del barrio" (☞ Anexo 1).
- Actas y memorias de cada Taller de Microplanificación.
- Ficha: "Registro de Reuniones entre Alcaldía y Comisión de Seguimiento" (☞ Anexo 8).
- Ficha: "Perfil inicial de Proyecto" (☞ Anexo 9).
- Cuadros

Productos



- Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios ratificado por el Concejo Municipal.
- Perfiles iniciales de cada Proyecto.

Pasos



PASO	¿QUE?	¿QUIEN?	¿COMO?
1	Agrupación de los proyectos seleccionados y definición de posibles respuestas de la Alcaldía.	UTA en coordinación con el Alcalde.	Los técnicos de la Alcaldía elaboran una lista de todos los proyectos seleccionados en los Talleres de Microplanificación y especifican la respuesta de la Alcaldía respecto a cada proyecto seleccionado.
2	Entrega de copias de las actas de los talleres a las comisiones de seguimiento.	UTA, Comisiones de Seguimiento.	Los técnicos de la Alcaldía entregan una copia de las Actas del Taller de Microplanificación realizado en cada comarca o barrio a las Comisiones de Seguimiento respectivas y acuerdan los próximos pasos.
3	Diferenciación de proyectos de alcance municipal y proyectos de alcance comunal.	UTA.	Los técnicos separan los proyectos que tengan alcance municipal, para darles seguimiento en la FASE III.
4	Negociación de los proyectos con los delegados sectoriales.	Alcalde, Delegados sectoriales.	El Alcalde negocia con los delegados de las instituciones sectoriales los proyectos seleccionados que correspondan al sector, en base a una lista con información básica. En reunión donde participa la comisión de seguimiento se analizan los proyectos que no pueden ser ejecutados por motivos asociados a los sectores.

5	Revisión técnica de los proyectos identificados.	UTA en coordinación con Comisiones de Seguimiento y Delegados Sectoriales.	Los técnicos elaboran para cada proyecto un perfil inicial con los datos principales. En la revisión técnica participan los representantes de la comunidad y los delegados de las instituciones sectoriales.
6	Elaboración de una propuesta para el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.	UTA en coordinación con el Alcalde.	Los técnicos elaboran una propuesta para el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios con todos los proyectos de alcance comunal seleccionados; determinando los costos de los proyectos, los aportes económicos de la Alcaldía y la comunidad e identificando posibles fuentes de financiamiento.
7	Información a la comunidad sobre el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.	Alcalde, UTA, Representantes de la Comunidad.	En una reunión en cada territorio prioritario, el Alcalde y la UTA informan a los miembros de la comunidad, sobre la situación de sus proyectos en el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.
8	Aprobación del Plan de Inversión en Territorios Prioritarios.	Concejo Municipal.	El Alcalde presenta el Plan de Inversión en Territorios Prioritarios ante el Concejo Municipal, quien lo discute y ratifica.

Los Pasos en Detalle:

Paso 1: Agrupación de los proyectos seleccionados y definición de posibles respuestas de la Alcaldía

Después de haber realizado los talleres de microplanificación en todos los territorios prioritarios; los técnicos municipales elaboran una lista de los proyectos seleccionados en cada territorio (☞ Cuadro 6). Para cada proyecto los técnicos anotan los aportes de la comunidad y precisan la respuesta que la Alcaldía puede dar respecto a la realización del proyecto. Si la Alcaldía ya está gestionando el proyecto, anotan la situación en que se encuentra. En la última columna anotan las instituciones involucrados en la realización del proyecto.

Cuadro 6: Lista de Proyectos Seleccionados para cada Territorio Prioritario

Nombre del Territorio: <i>Comarca El Pino</i>				
N°	Proyecto	Aporte Comunidad	Respuesta Alcaldía	Instituciones Involucradas
1	<i>Puesto de Salud</i>	<i>organización de la comunidad, apoyar diseño, terreno, arena, mano de obra, comité de mantenimiento y contribuciones</i>	<i>proyecto ya se encuentra en fase 110 del FISE: tratar de agilizar la ejecución de la obra</i>	MINSA
2	<i>Cambiar techos de la Escuela</i>	...	<i>proporcionar los materiales</i>	MED
3	<i>Sistema de Agua con conexión domiciliar</i>	...	<i>gestión ante INAA y FISE</i>	INAA
4	<i>Relleno de huecos del camino</i>	...	<i>herramientas</i>	-
5	<i>Regeneración de plantas</i>	...	<i>gestión para capacitación y vigilancia ante MARENA</i>	MARENA
6	<i>x</i>			

 Paso 2: Entrega de copia de las actas de los talleres de microplanificación

La UTA entrega en una reunión con las Comisiones de Seguimiento una copia de las actas firmadas en los talleres de microplanificación realizados en cada territorio prioritario.

Además informa a los representantes de la comunidad sobre los aportes posibles de la Alcaldía para cada proyecto. Finalmente acuerdan los próximos pasos, en los cuales todos asumirán su compromiso en función de realizar la gestión efectiva de los proyectos. Tanto de esta reunión, como de todas las que se realicen con las comisiones de seguimiento, se lleva un registro. (☞ Anexo 8).

❌ Paso 3: Diferenciación de proyectos de alcance municipal y proyectos de alcance comunal

Antes de integrar los proyectos analizados al Plan de Inversión en Territorios Prioritarios, la UTA hace una diferenciación entre proyectos de alcance municipal y proyectos de alcance comunal. En el Plan de Inversión en Territorios Prioritarios, incluye solo los proyectos de alcance comunal.

En los Talleres de Microplanificación los representantes de las comunidades identifican a menudo proyectos que tienen un alcance que trasciende su propia comunidad, pe. "mejorar el servicio del Centro de Salud", "reparar la carretera principal", "mejorar el suministro de agua para el casco urbano", etc. Estos proyectos, por su impacto a nivel de todo el municipio o gran parte de él, se denominan "proyectos municipales". Dado su mayor alcance, se someten al proceso de selección de la FASE III, en la cual se discuten los proyectos municipales con representantes de todos los sectores del municipio.

❌ Paso 4: Negociación de los proyectos con los delegados sectoriales

Antes de tomar una decisión sobre la realización de los proyectos, la Alcaldía debe sintonizarlos con los requerimientos, planes y condiciones de los entes sectoriales.

Para tal fin, los técnicos elaboran una lista para cada sector, con los datos básicos de los proyectos que le compete. Esta lista es discutida por el Alcalde en una reunión bilateral, con el delegado de dicho sector.

El Alcalde negocia con el delegado cada proyecto y fijan los aportes del sector, especialmente la garantía de funcionamiento (personal, gastos corrientes). De la reunión con cada delegado se elabora una ayuda memoria firmada por ambas partes.

En el caso de que algún proyecto no pueda ser realizado, por razones propias del sector, se fija otra reunión con la comisión de seguimiento de la comunidad que identificó dicho proyecto.

En la reunión deben estar presente la comisión de seguimiento, el Alcalde, el delegado del sector y la unidad técnica de la Alcaldía. El delegado explica las razones por las cuales no se puede realizar el proyecto y entre todos buscan otras posibles alternativas para enfrentar el problema de la comunidad. Se elabora una nota formal sobre los cambios sugeridos. La comisión de seguimiento debe hacer llegar esta nota a la comunidad, especialmente a las personas que participaron en el taller de microplanificación.

❌ Paso 5: Revisión técnica de los proyectos identificados

Para dar seguimiento la UTA elabora un "Perfil inicial" para cada proyecto, con los datos básicos necesarios para su gestión (☞ Anexo 9). Para llenar las fichas, se coordina con la Comisión de Seguimiento y con los representantes de las instituciones sectoriales.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

Los perfiles de proyecto se elaboran a partir de visitas a los territorios prioritarios, se estudian los lugares donde se ejecutarían, se investiga su factibilidad técnica y se estiman los costos. Luego se calcula el valor de los aportes de la comunidad y de la Alcaldía. En caso de proyectos complejos se puede recurrir a las estimaciones para proyectos tipo elaboradas por el FISE u otras instituciones.

En el caso de que algún proyecto no sea realizable por razones técnicas, la UTA discute con la Comisión de Seguimiento soluciones alternativas al problema y reformula el proyecto. Cuando no exista una alternativa viable, se descarta el proyecto.

X Paso 6: Elaboración de una propuesta para el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios

La UTA elabora, en coordinación con el Alcalde una propuesta para el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios, tomando como base los perfiles iniciales de proyectos. El Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios, está conformado por dos matrices de datos (☞ Cuadro 7 y cuadro 8) contiene todos los proyectos de alcance comunal seleccionados en los Talleres de Microplanificación, que son técnicamente factibles y que fueron avalados por los sectores.

a. Indicación de costos de los proyectos

En base a los datos obtenidos en el paso anterior (☞ Paso 5), la UTA elabora una matriz donde sintetiza los costos de los proyectos.

Cuadro 7: Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios. Costo de los Proyectos Identificados en los Territorios Prioritario.

Proyectos	Formulación	Ejecución (costo de la obra)	Supervisión	Mantenimiento	Total
Total					

b. indicación de posibles fuentes financieras y ubicación de secuencia para la ejecución.

PLAN DE INVERSION MUNICIPAL

La UTA hace un listado de los proyectos que fueron seleccionados en todos los territorios prioritarios, indica el costo total, describe las fuentes y montos de financiamiento, así como la secuencia en que se iniciará la gestión de los proyectos. Para determinar la fecha posible de inicio, la UTA tiene que ponderar los siguientes cuatro factores:

1. Prioridad de cada proyecto en el territorio
2. Duración de la gestión de cada proyecto
3. Disponibilidad de recursos propios de la Alcaldía
4. Disponibilidad de fondos y condiciones de las instituciones financieras

Cuadro 8: Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios. Costo total de los Proyectos, fuentes de financiamiento y ubicación de la secuencia para iniciar la gestión.

Territorio prioritario	Proyecto	Prioridad	Monto Total (C\$)	Aporte Comunidad (C\$)	Aporte Alcaldía (gastos corrientes) (C\$)	Aporte Alcaldía (inversión) (C\$)	Monto a financiar (C\$)	Posibles Fuentes de Financiamiento	Fecha de inicio de gestión
<i>El Pino</i>	<i>Puesto Salud</i>	1	150.000	10.000	10.000	20.000	110.000	<i>FISE</i>	9/1998
	<i>Techo de Escuela</i>	2	30.000	10.000	0	20.000	0	<i>MED</i>	6/1998
	<i>Agua Potable</i>	3	300.000	20.000	20.000	20.000	240.000	<i>FISE</i>	9/1999
<i>Sub-total</i>			480.000						
<i>Comarca x</i>	<i>proyecto 1</i>	1							10/1998
	<i>proyecto 2</i>	2							5/1999
<i>Sub-total</i>									
<i>Barrio 1</i>	<i>proyecto 1</i>								
	<i>proyecto 2</i>								
<i>Sub-total</i>									
<i>Barrio x</i>	<i>proyecto 1</i>								
	<i>proyecto 2</i>								
<i>Sub-total</i>									
Total. (Se suman los sub totales)			x_t	x_1	x_2	x_3	x_d		

☒ Paso 7: Información a la comunidad sobre el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios

En una reunión en cada territorio prioritario, el Alcalde y la UTA informan a la comunidad, sobre la situación de sus proyectos en el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios. La reunión debería ser organizada por la comisión de seguimiento.

En la reunión el Alcalde explica a los miembros de la comunidad en que forma se van a realizar los proyectos priorizados en el taller de microplanificación. En caso de que haya cambios respecto a las priorizaciones hechas por la comunidad, se aclaran las causas de los mismos.

Luego, el Alcalde, la UTA y la comunidad discuten los próximos pasos de cada proyecto y acuerdan los compromisos de ambos en la realización de las obras.

☒ Paso 8: Aprobación del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios por parte del Concejo Municipal.

En una reunión ordinaria del Concejo Municipal, el Alcalde presenta el Plan de Inversión en Territorios Prioritarios, explicando el proceso de microplanificación y los factores que se han tomado en cuenta para elaborarlo. El Concejo Municipal discute el Plan y lo ratifica.

Si el Concejo Municipal no está de acuerdo con algunos aspectos del Plan, la UTA lo reformula, siempre y cuando los cambios se encuentren dentro del marco establecido por los cuatro factores descritos en el Paso 6.

El Plan reformulado se ratifica en la siguiente reunión ordinaria del Concejo Municipal.

FASE III: ELABORACION DEL PLAN MUNICIPAL DE INVERSION SOCIAL

El Plan Municipal de Inversión Social está conformado por los proyectos incluidos en el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios y los Proyectos de Inversión en Territorios no Prioritarios, identificados en una Reunión Municipal con todos los entes representativos del municipio.

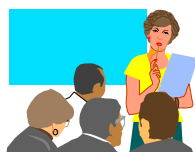
El Plan Municipal de Inversión Social tiene un horizonte temporal de tres a cuatro años, y es actualizado cada año, en la medida que se realicen los proyectos y se incorporen nuevos proyectos identificados. Esto convierte al proceso en un ciclo que se renueva permanentemente. (☞ FASE IV)

Objetivos



- Elaborar la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.
- Elaborar el Plan Municipal de Inversión Social.
- Elaborar el informe del proceso de microplanificación.

Actores involucrados



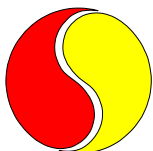
- El Alcalde y los Concejales,
- La Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA),
- Delegados de las Instituciones Sectoriales del Estado Central,
- Representantes de instituciones de la sociedad civil,
- Representantes de las comarcas y barrios,
- La población en general.

Recursos Necesarios



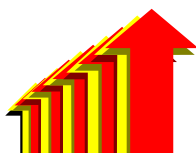
- Local para la Reunión Municipal y el Cabildo.
- Ficha Perfil de Proyecto.
- Material didáctico y alimentación para la Reunión Municipal.

Productos



- Perfiles de todos los proyectos acordados en la Reunión Municipal.
- Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.
- Plan Municipal de Inversión Social.
- Carpeta con evidencias del proceso.
- Acta de aprobación del Plan Municipal de Inversión Social por parte del Concejo Municipal.

Pasos



PASO	¿QUE?	¿QUIEN?	¿COMO?
1	Elaboración de una lista de proyectos para ser integrados en la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.	UTA en coordinación con el Alcalde.	La UTA elabora una lista de todos los proyectos, que según las consideraciones de la Alcaldía deben ser incluidos en la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no prioritarios. Esta lista incluye todos los proyectos de alcance municipal que fueron identificados en los talleres de microplanificación.
2	Realización de la Reunión Municipal para complementar y ratificar los proyectos de alcance Municipal y en territorios no prioritarios.	Alcalde y Concejales, UTA, Delegados Sectoriales, Representantes de la Población, Líderes Municipales	La Alcaldía realiza una reunión municipal, con representantes de todos los territorios del municipio y con los delegados de las instituciones sectoriales, para identificar los proyectos que serán incorporados en la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios. La identificación parte de la lista elaborada por la UTA, la cual es complementada y los proyectos ratificados.

PLAN DE INVERSIÓN MUNICIPAL

3	Elaboración de Perfiles iniciales de Proyectos.	UTA en coordinación con Delegados Sectoriales	Una vez seleccionados los proyectos de alcance Municipal, los técnicos elaboran, para cada proyecto, un perfil inicial con los datos principales. En la revisión técnica participan los delegados del sector al que corresponda el proyecto.
4	Elaboración de una Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.	UTA, en coordinación con el Alcalde.	En coordinación con el Alcalde, los técnicos elaboran una propuesta de inversión que incluye los proyectos de alcance municipal y los proyectos comunales de territorios no prioritarios, en base a los resultados de la Reunión Municipal.
5	Elaboración de una propuesta para el Plan Municipal de Inversión Social.	UTA en coordinación con el Alcalde.	Los técnicos elaboran una propuesta para el Plan Municipal de Inversión Social, en la cual incluyen, tanto los proyectos del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios, como los Proyectos de la Propuesta de Inversión de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.
6	Integración de los proyectos que requieren fondos propios de la Alcaldía, en el Presupuesto Municipal.	UTA, Concejo Municipal	La UTA integra a la propuesta del Anteproyecto del Presupuesto Municipal, todos aquellos proyectos del Plan Municipal de Inversión Social, que se financiarán con fondos propios de la Alcaldía..
7	Revisión preliminar por parte del Concejo Municipal.	Alcalde, UTA y Concejo Municipal	El Alcalde, apoyado por la UTA, presenta al Concejo, tanto la propuesta de Anteproyecto de Presupuesto Municipal, como la Propuesta para el Plan Municipal de Inversión Social. La UTA explica los argumentos técnicos y toma nota de las observaciones.
8	Elaboración definitiva del Plan Municipal de Inversión Social .	UTA	Después de hacer la revisión, la UTA elabora el documento definitivo que recoge el Plan de Inversión Municipal.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

9	Presentación del Plan Municipal de Inversión Social en el Cabildo .	Alcalde, UTA, Concejo Municipal, Población del Municipio	El Alcalde junto con el Concejo Municipal realizan un Cabildo, en el cual exponen, a la población del municipio el Plan Municipal de Inversión Social, junto con el Anteproyecto de Presupuesto Municipal.
10	Aprobación del Plan Municipal de Inversión Social.	Concejo Municipal	El Alcalde presenta el Plan Municipal de Inversión Social ante el Concejo Municipal, quien lo discute y aprueba.
11	Registro y recolección de evidencias del proceso.	UTA	Los técnicos elaboran una carpeta con toda la información y documentos producidos durante el proceso.
12	Gestión de los Proyectos aprobados en el Plan Municipal de Inversión Social.	UTA, Alcalde, Comisiones de seguimiento.	La UTA y las comisiones de seguimiento gestionan los proyectos ante las instituciones correspondientes, en permanente contacto con las Comisiones de Seguimiento.

Los Pasos en Detalle:

Paso 1: Elaboración de una lista de proyectos para ser integrados en la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.

Durante la FASE II, la UTA junto con las comunidades, ha elaborado el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios. Para la elaboración del Plan Municipal de Inversión Social, identifica los proyectos de alcance municipal y los proyectos comunales en territorios no prioritarios, que la Alcaldía considera importantes para el desarrollo del municipio.

Para tal fin, elabora una Lista de Posibles Proyectos (☞ Cuadro 9) y los organiza en orden de prioridad, en base a las siguientes fuentes:

1. Proyectos derivados del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (si existe) o proyectos que la Alcaldía considera importantes para el desarrollo del municipio.
2. Los Proyectos de alcance municipal identificados en los talleres de Microplanificación (☞ FASE II, Parte 3, Paso 3).
3. Demandas de los delegados de las instituciones sectoriales, especialmente los proyectos de alcance municipal.
4. Demandas de la población de territorios no priorizados.

Cuadro 9: Lista de Posibles Proyectos

N°	Problema	Proyecto	Area de Influencia Beneficiada	Instituciones Involucradas
1	<i>Abastecimiento de Agua Potable no es suficiente</i>	<i>Perforación de tres Pozos de Agua</i>	<i>Todo el Casco Urbano</i>	INAA
2	<i>Rastro en mal estado</i>	<i>Reemplazo del Rastro Municipal</i>	<i>todo el Municipio</i>	-
3	<i>Microregiones II y III están incomunicadas</i>	<i>Construcción de Puente y rehabilitación de Camino</i>	<i>las comarcas de las microregiones II y III</i>	MCT
4	<i>Letrinas en Escuela de "El Arenal" deterioradas</i>	<i>Construcción de letrinas en escuela</i>	<i>Comarca El Arenal</i>	MED
5	<i>contaminación de los fuentes de agua</i>	<i>Reforestación de las cuencas de agua</i>	<i>8 comarcas afectadas</i>	MARENA
...

Paso 2: Realización de la Reunión Municipal para complementar y ratificar los proyectos de alcance municipal y en territorios no prioritarios.

Se realiza una Reunión Municipal, donde participan los delegados de las instituciones sectoriales, representantes de ONG y otras instituciones de importancia, representantes de las comarcas y barrios del municipio, y líderes municipales. La UTA junto con el Alcalde y el Concejo Municipal invitan y preparan la reunión.

Esta reunión tiene como objetivo complementar y ratificar los proyectos incluidos en la Lista de Posibles Proyectos. Los proyectos seleccionados en la reunión van a conformar el Plan Municipal de Inversión Social, conjuntamente con el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.

Para realizar la reunión, se sugiere seguir los siguientes pasos:

- Explicación de los objetivos de la reunión.
- Presentación de las líneas estratégicas que están guiando el proceso de planificación participativa en el municipio.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

- Explicación del proceso de planificación seguido en el municipio (la Microplanificación Participativa).
- Presentación del monto que conforma el Fondo para Proyectos Municipales (☞ Fase I, paso 6).
- Presentación de la Lista de Posibles Proyectos (☞ Cuadro 9) a ser incluidos en la propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios. Es importante aclarar que esta propuesta será incluida en el Plan Municipal de Inversión Social, conjuntamente con el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.
- Discusión de los proyectos en grupos de trabajo:
 Los grupos se organizan por sector (educación, salud, agua y saneamiento, etc.).
 En cada grupo los participantes complementan la propuesta hecha por la Alcaldía, analizando cada uno de los proyectos y determinando aportes (☞ Cuadro 10).
- Puesta en común de los resultados del trabajo de los grupos, acordando la lista final de los proyectos que se incluirán en la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios (☞ Cuadro 11).

¡OJO! Es sumamente importante que el Alcalde y la UTA expliquen bien el proceso realizado en los territorios prioritarios, para que los participantes de la reunión municipal ubiquen bien los resultados de esta reunión en el contexto global de la microplanificación.

Cuadro 10: Proyectos a ser incluidos en la Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.

Sector:					
Proyectos	Importancia del Proyecto	Posibles fuentes de financiamiento	Aportes de los Participantes		Prioridad
			Qué	Quién	

En la medida que los grupos expongan sus conclusiones y sean aprobadas por los participantes, los facilitadores las escriben en el cuadro 11, donde queda recogida la propuesta definitiva.

Cuadro 11: Proyectos de alcance municipal y en territorios no prioritarios aprobados en la reunión municipal.

Proyectos	Sector	Posibles fuentes de financiamiento	Aportes de los Participantes		Prioridad
			Qué	Quién	

Paso 3: Elaboración de perfiles iniciales de proyectos

Para dar seguimiento la UTA elabora un "perfil inicial" para cada proyecto escogido en la reunión municipal, con los datos básicos necesarios para su gestión (☞ Anexo 9). Para llenar el perfil se coordina con los representantes de las instituciones sectoriales.

Los perfiles de proyecto se elaboran a partir de visitas a los lugares donde se ejecutarían las obras, se investiga su factibilidad técnica y se estiman los costos. Luego se calcula el valor de los aportes de los sectores involucrados y de la Alcaldía. En caso de proyectos complejos, se puede recurrir a las estimaciones propuestas por el FISE u otras instituciones.

Cuando algún proyecto no sea realizable por razones técnicas, la UTA discute con el delegado del sector correspondiente soluciones alternativas al problema y reformula el proyecto.

Paso 4: Elaboración de una Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios

La UTA elabora, en coordinación con el Alcalde una propuesta de inversión social de alcance municipal y en territorios no prioritarios, tomando como base los perfiles iniciales de proyectos. La propuesta está conformada por dos matrices (☞ Cuadro 12 y cuadro 13) contiene todos los proyectos seleccionados en la reunión municipal.

a. Indicación de costos de los proyectos

En base a los datos de los perfiles (☞ Paso 3 de esta fase), la UTA elabora una matriz donde sintetiza los costos de los proyectos (☞ Cuadro 12).

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

Cuadro 12: Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios. Costo de los proyectos ratificados en la reunión municipal.

Proyecto	Formulación	Ejecución (costo de la obra)	Supervisión	Mantenimiento	Total
Total					

b. indicación de posibles fuentes financieras y ubicación de secuencia para el inicio de la gestión.

En el cuadro 13, la UTA anota todos los proyectos que fueron identificados en la reunión municipal (☞ Cuadro 11 paso 2 de esta fase), indica el costo total, describe las fuentes y montos de financiamiento, así como la secuencia en que se iniciará la gestión de los proyectos.

La secuencia de los proyectos se expresa en la fecha de inicio de gestión. Para determinar la secuencia, la UTA tiene que ponderar los siguientes cuatro factores (☞ Fase II, Parte 3, Paso 6):

1. Prioridad del proyecto
2. Duración de la gestión de cada proyecto
3. Disponibilidad de recursos propios de la Alcaldía
4. Disponibilidad de fondos y condiciones de las instituciones financieras

Cuadro 13: Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios. Indicación de posibles fuentes financieras y ubicación de secuencia para el inicio de la gestión.

Proyectos priorizados en la Reunión Municipal	Prioridad	Monto Total (C\$)	Aporte actores locales (C\$)	Aporte Alcaldía (gastos corrientes) (C\$)	Aporte Alcaldía (inversiones) (C\$)	Monto a financiar (C\$)	Posibles fuentes de financiamiento	Fecha de inicio de gestión
<i>perforación de pozos del sector x</i>	1	250.000	0	20.000	30.000	200.000	FISE	1/1998
<i>reemplazo del rastro</i>	2	500.000	0	0	0	500.000	AN	1/1999
<i>construcción puente sobre carretera principal</i>	3	300.000	0	30.000	30.000	240.000	PNDR	5/1998

PLAN DE INVERSION MUNICIPAL

...	...						
Total	y_t	y_1	y_2	y_3	y_a		

Paso 5: Elaboración de una propuesta para el Plan Municipal de Inversión Social

La UTA elabora, en coordinación con el Alcalde, una propuesta para el Plan Municipal de Inversión Social, tomando como base los datos del Plan de Inversión en Territorios Prioritarios y la Propuesta de Inversión de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.

El Plan de Inversión en Territorios Prioritarios tiene cinco componentes:

Primer componente: Síntesis de las inversiones previstas en el período

La UTA sintetiza los datos del Plan de Inversión en Territorios Prioritarios y los datos de la Propuesta de Inversión de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios (☞ Cuadro 14).

Cuadro 14: Plan Municipal de Inversión Social. Síntesis de Inversiones previstas en el período.

Inversiones	Monto Total (C\$)	Aporte Comu- nidad (C\$)	Aporte Alcaldía (gastos corrientes) (C\$)	Aporte Alcaldía (inver- siones) (C\$)	Monto a financiar (C\$)	Fuentes de financiamiento identificadas
Plan de Inversión en Territorios Prioritario						
Inversiones en territorios no prioritarios						
Total Inversiones previstas para el Municipio						

Segundo componente: Descripción de los Proyectos

En base a los datos incluidos en el Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios y la Propuesta de Inversión de Alcance Municipal y en territorios no prioritarios, describe los proyectos (☞ Cuadro 15).

En la tercera y cuarta columna indica si el proyecto pertenece a Territorios Prioritarios (TP), o a Territorios no Prioritarios (TNP). La UTA indica con una X en cada caso, como se muestra en el ejemplo.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

Cuadro 15: Plan Municipal de Inversión Social. Descripción de los Proyectos

Proyecto	Alcance	TP	TNP	Monto Total (C\$)	Aporte Comuni- dad (C\$)	Aporte Alcaldía (gastos corrientes) (C\$)	Aporte Alcaldía (inversión) (C\$)	Monto a financiar (C\$)	Posibles fuentes de financia- miento
<i>Puesto Salud en el Pino</i>	<i>Comunal</i>	X		150.000	10.000	10.000	20.000	110.000	<i>FISE</i>
<i>Raatro</i>	<i>Municipal</i>		X						<i>Y</i>
<i>Techo de Escuela Comarca 2</i>	<i>Comunua l</i>	X		30.000	10.000	0	20.000	0	<i>X</i>
<i>Centro de Salud en el cerro</i>	<i>Comunal</i>		X						
Total									

Tercer componente: Elaboración de un esquema de financiamiento por etapas

En base a los datos recogidos en la primera fase, sobre los montos que las distintas fuentes de financiamiento tienen previsto invertir en el municipio en el lapso que se está planificando; los aportes de la Alcaldía y la comunidad, identificados en los pasos previos; la UTA elabora una propuesta de financiamiento (☞ Cuadro 16), visualizando las distintas etapas de gestión y manejo de los proyectos.

Antes de llenar el cuadro 16, la UTA identifica las fuentes y les pone un código ejm:

F1: La Alcaldía

F2: La comunidad

F3: FISE

F4: Otro

Fn:...

La lista debe abarcar todas las fuentes que manifestaron formalmente su disponibilidad a aportar fondos para las inversiones sociales del municipio.

Una vez elaborada la lista, la UTA llena el cuadro, colocando en cada casilla, el monto que se espera que aporte la fuente para la etapa del proyecto en cuestión.

El número de columnas puede variar, de acuerdo al número de fuentes que se tenga para cada etapa de los Proyectos.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

Cuadro 16: Plan Municipal de Inversión Social. Esquema de financiamientos por etapas

Proyecto	Formulación			Ejecución/costo de la obra.			Supervisión				Mantenimiento				Total
	Costo	F1	F3	Costo	F1	F3	Costo	F1	F2	F4	Costo	F1	F2	Fn	
Total															

Cuarto componente: Programación de la Gestión de los Proyectos

Clarificados todos los aspectos descriptivos del Plan, la UTA programa la gestión de los proyectos (☞ Cuadro 17), tomando en cuenta el ciclo de gestión de proyectos.

Nota: El FISE, siempre evalúa los proyectos que va a financiar.

Cuadro 17: Plan Municipal de Inversión Social. Programación de Gestión y Ejecución

Proyecto	Formulado		Evaluado		Contratado		Supervisado		Ejecutado	
	Respon.	Fecha	Respon.	Fecha	Respon.	Fecha	Respon.	Fecha	Respon.	Fecha
<i>Centro de Salud</i>	<i>Alcaldía</i>	<i>Sep. 98</i>	<i>FISE</i>	<i>Oct. 98</i>	<i>FISE</i>	<i>Nov. 98</i>	<i>Comunidad, alcaldía, FISE, OTRO</i>	<i>Nov 98</i>	<i>FISE</i>	<i>abril 99</i>

PLAN DE INVERSION MUNICIPAL

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

Quinto componente: Programación Anual

Una vez establecida las responsabilidades y fechas de gestión para cada etapa del proyecto, la UTA, elabora una Programación Anual (☞ Cuadro 18).

Escribe los nombres de los proyectos que se estarán trabajando por trimestre en cada etapa. En la última columna, totaliza el número de proyectos que se trabajan en el año en cada etapa.

Cuadro 18: Plan Municipal de Inversión Social. Programación Anual

Año:					
Lapso	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Formulado	<i>Centro de Salud los Pino</i> <i>Escuela las Flores</i>	<i>Pozo de agua Mombaco</i>	x	n	5
Evaluado	<i>Escuela Santa Eulalia</i>				
Contratado	<i>Programa de Huerto La Toma.</i>				
Supervisado	<i>Reforestación cabecera principal del río.</i>				
Ejecutado	x x	y			

Paso 6: Integración de los proyectos que requieren fondos propios de la Alcaldía en el Presupuesto Municipal

La UTA integra a la propuesta del Anteproyecto de Presupuesto Municipal todos aquellos proyectos del Plan Municipal de Inversión Social, que son financiados o cofinanciados con fondos administrados directamente por la Alcaldía (ingresos propios, donaciones, transferencias

directas, etc.). Luego, el Concejo Municipal discute y aprueba el Anteproyecto de Presupuesto Municipal.

☒ Paso 7: Revisión preliminar por parte del Concejo Municipal

El Alcalde, apoyado por la UTA, presenta la propuesta al Concejo Municipal, en una reunión ordinaria. La UTA, explica los argumentos técnicos y toma nota de las observaciones.

El Concejo da la aprobación preliminar. Si el Concejo no está de acuerdo con algunos aspectos del Plan, la UTA los reformula, siempre y cuando, los cambios se encuentren dentro del marco establecido por los cuatro factores siguientes

1. Prioridad del proyecto.
2. Duración de la gestión de cada proyecto.
3. Disponibilidad de recursos propios de la Alcaldía.
4. Disponibilidad de fondos y condiciones de las instituciones financieras .

☒ Paso 8: Elaboración definitiva del Plan Municipal de Inversión Social

Una vez agregados los cambios, elabora el documento que recoge el Plan Municipal de Inversión Social.

El Documento debe contener la siguiente información:

1. Descripción General del Municipio (situación geográfica, número de habitantes- cuántos rurales, cuántos urbanos-, nombre de la cabecera municipal, número de comarcas).
2. Síntesis de su situación económico social, incluyendo sus principales fuentes de financiamiento y el monto total con que cuenta para las inversiones sociales. Indican los montos previstos para: proyectos municipales y en territorios no prioritarios, así como los montos para proyectos comunales en áreas prioritarias urbanas y rurales.
3. Especificación de las líneas estratégicas de desarrollo que sirvieron de base para la elaboración del Plan Municipal de Inversión Social. Indicación de los territorios prioritarios seleccionados.
4. Síntesis del proceso de planificación participativa realizado en el municipio, explicar brevemente el método utilizado, incluyendo:

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

- a) Número de actividades realizadas (talleres, reuniones sectoriales y reuniones municipales, otras).
- b) Total de participantes en el proceso (tanto en las actividades como en la consulta comunitaria), indicando número total de mujeres y de hombres, así como cuántos menores de 20 años y cuántos igual o mayor de 20 años.
- c) Número de talleres de microplanificación, indicando los participantes, diferenciando hombres y mujeres, así como personas menores de 20 años y personas de 20 años o más.
- d) Número de reuniones municipales indicando los participantes, cuántos hombres y cuántas mujeres.
- e) Número de personas consultadas en las comunidades, indicando número de hombres y número de mujeres; cuántos menores de 20 años, cuántos de 20 años o más.
- f) Número de reuniones realizadas con los sectores para negociar los proyectos.
- g) Número de reuniones del Concejo Municipal en las que se trató el tema.
- h) Número de reuniones realizadas con las comisiones de seguimiento.

5. La propuesta de inversión del Plan Municipal de Inversión Social, Incluyendo:

- a) Síntesis de Inversiones previstas en el período (☞ Cuadro 14).
- b) Descripción de los Proyectos (☞ Cuadro 15)
- c) Esquema de financiamientos por etapas (☞ Cuadro 16)
- d) Programación de Gestión y Ejecución de los Proyectos (☞ Cuadro 17)
- e) Programación Anual (☞ Cuadro 18)

6. Anexos:

- 6.1.- Nombre del Alcalde y del equipo técnico que elaboró el Plan Municipal de Inversión Social indicando cargo y profesión.
- 6.2.- Acta de aprobación del Plan Municipal de Inversión Social por parte del Concejo Municipal¹².
- 6.3.- Reseña indicando día, hora y lugar de realización del cabildo, donde la comunidad ratificó el Plan Municipal de Inversión Social¹³.
- 6.4.- Copia del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios (☞ Cuadros 7 y 8), con las actas de los talleres de microplanificación y el listado de participantes, indicando sexo y edad.
- 6.5.- Listado de las comisiones de seguimiento, indicando, nombres de los integrantes, sexo, edad y si pertenecen a alguna otra organización del territorio o del municipio.

¹² Este documento se anexa, una vez que el Concejo Municipal aprueba el Plan Municipal de Inversión Social.

¹³ La reseña se anexa después de realizado el cabildo.

- 6.6.- Copia de la Propuesta de Inversión de Alcance Municipal y en Territorios no prioritarios (☞ Cuadros 12 y 13).
- 6.7.- Listado de participantes en la reunión municipal en la que se aprobaron los proyectos de alcance Municipal y en territorios no prioritarios, donde se indique edad y sexo.
- 6.8.- Memorias de las reuniones de negociación con los representantes de los sectores.

Paso 9: Presentación del Plan Municipal de Inversión Social en el Cabildo

El Alcalde junto con el Concejo Municipal realizan un Cabildo, en el cual exponen a la población del municipio, el Plan Municipal de Inversión Social, junto con el Anteproyecto de Presupuesto Municipal. Es importante explicar en el Cabildo el proceso de Microplanificación, para que la población entienda las razones por las cuales se ha concentrado gran parte de los esfuerzos en algunos territorios prioritarios.

Paso 10: Aprobación del Plan Municipal de Inversión Social

En una reunión ordinaria del Concejo Municipal, el Alcalde presenta el Plan Municipal de Inversión Social, explicando el proceso y los factores que se han tomado en cuenta para elaborarlo. El Concejo Municipal discute el Plan y lo aprueba.

Se elabora un acta de la aprobación del Concejo.

Paso 11: Registro y recolección de evidencias del proceso.

Para documentar el proceso, la UTA debe ir recolectando la información básica que se produzca y las evidencias que avalan las distintas decisiones tomadas. Este material es la base para la elaboración del documento definitivo y además funciona como archivo de datos, para aclarar cualquier conflicto que se presente al momento de gestionar los proyectos.

- Lista de todas las actividades realizadas durante el proceso (reunión de selección de territorios prioritarios, reuniones preparatorias y talleres de microplanificación, sesiones del Concejo Municipal, reuniones informativas con la comunidad, reuniones municipales, etc.). Indicando número de participantes, sexo y edad de los mismos.
- Mapa del municipio con los territorios prioritarios y los lugares donde se van a realizar los proyectos de alcance municipal y en territorios no prioritarios
- Fichas de Información básica de los Territorios.
- Memorias de cada Taller de Microplanificación (incluyendo todos los cuadros), con el listado de participantes en el que se indique sexo y edad.
- Actas de compromiso entre el Alcalde y la comunidad.
- Listado de las personas consultadas en la comunidad, incluyendo edad y sexo.

- Listados de las comisiones de seguimiento, indicando sexo, edad y si pertenecen a alguna organización del territorio del municipio.
- Listas de Proyectos Seleccionados para cada Territorio Prioritario.
- Memoria de la reunión municipal realizada en la fase I para presentar el proceso, y de la reunión municipal realizada en la fase III para identificar los proyectos de alcance municipal y en territorios no prioritarios (incluyendo todos los cuadros), indicando participantes, sexo y edad de los mismos.
- Memorias de las reuniones con los Delegados Sectoriales.
- Perfiles de proyectos.
- Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios
- Propuesta de Inversión Social de Alcance Municipal y en Territorios no Prioritarios.
- Plan Municipal de Inversión Social.
- Copia del Acta del Consejo Municipal donde se aprueba el Plan Municipal de Inversión Social.

✘ Paso 12: Gestión de los Proyectos aprobados en el Plan Municipal de Inversión Social.

La UTA gestiona los proyectos ante las instituciones correspondientes, en permanente contacto con las comisiones de seguimiento. Para esto, usan los perfiles de proyectos y los distintos documentos elaborados durante el proceso.

En el caso del FISE, la Alcaldía presenta una solicitud de financiamiento de proyectos acompañada con los siguientes documentos:

- El Plan Municipal de Inversión Social, con todos los anexos indicados
- Los perfiles iniciales de los Proyectos que se solicita al FISE.
- Constancia del Concejo Municipal sobre la Aprobación del Plan Municipal de Inversión Social.

FASE IV: EVALUACION, MONITOREO E INICIO DEL NUEVO CICLO DE PLANIFICACION

La Microplanificación es un proceso permanente cuyo ciclo se repite cada año. Dentro de una legislatura del Gobierno Municipal, se pueden realizar talleres de Microplanificación en todos los territorios del municipio, incorporando nuevos territorios de manera paulatina, llegando así a una planificación municipal global con alta participación de la población. Para ir logrando mayor efectividad en el proceso es necesario prever un sistema de monitoreo y evaluación que facilite la dirección efectiva de los planes elaborados.

La Evaluación:

Evaluar significa sacar una serie de enseñanzas del pasado a fin de dirigir las acciones en el futuro: se recoge informaciones accesibles basándose en indicadores específicos (⇒ monitoreo) y después se analiza e interpreta éstas según criterios establecidos (⇒ evaluación).¹⁴ En el caso del proceso de Planificación Participativa a Nivel Local, implica detenerse a reflexionar en dos momentos:

1. Al final de cada ciclo realizado, se evalúa la experiencia con la planificación participativa, focalizando cada una de sus fases.
2. Antes de comenzar el nuevo ciclo de planificación cada año, se evalúan los **avances del Plan de Inversión social en territorios prioritarios** y los **avances del Plan Municipal de Inversión Social.**

El Monitoreo:

El Monitoreo es el procedimiento por medio del cual todos los actores implicados, se van asegurando de que el plan se mantenga dentro de los lineamientos fijados en el proceso de consulta y de que no se desvíe de sus principales objetivos y finalidades. Se realiza en base a indicadores objetivamente verificables.

¹⁴ **KEK - CDC Consultants** (sin fecha): EDPO - Exitos, Deficiencias, Potencialidades, Obstáculos, KEK, Zurich.

Objetivos



- Evaluar el proceso de planificación participativa realizado en el municipio.
- Monitorear el desarrollo del Plan de Inversión Municipal.
- Evaluar de forma participativa los avances del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.
- Evaluar los avances del Plan Municipal de Inversión Social.
- Iniciar el nuevo ciclo de planificación.

Actores involucrados



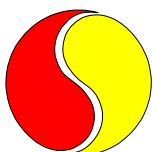
- El Alcalde y el Concejo Municipal,
- La Unidad Técnica de la Alcaldía (UTA),
- Las Comisiones de Seguimiento de los Territorios Prioritarios.

Recursos Necesarios



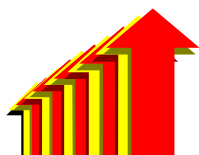
- Evidencias del Proceso de Microplanificación (Paso 11, tercera fase).
- Fichas: Registro de Reuniones entre Alcaldía y Comisión de Seguimiento.
- Plan Municipal de Inversión Social actualizado.
- Perfiles de Proyectos con ficha de seguimiento.
- Otros documentos de seguimiento de los proyectos, pe. Plan Operativo.
- Papelógrafos, marcadores, tape y tijeras.

Productos



- Informe de la Evaluación del Proceso de Planificación Participativa.
- Informe de la reunión de evaluación con las Comisiones de Seguimiento.
- Informe sobre avances y obstáculos en la realización del Plan Municipal de Inversión Social.
- Propuesta de nuevo ciclo de planificación.

Pasos



PASO	¿QUE?	¿QUIEN?	¿COMO?
1	Evaluación del proceso de Planificación Participativa a Nivel Local.	UTA, Alcalde	La UTA evalúa paso por paso el Proceso detectando los logros y las dificultades, e identificando alternativas para mejorar la metodología en el nuevo ciclo.
2	Monitoreo de la participación de la comunidad en la implementación del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.	UTA, Alcalde Comisiones de Seguimiento.	La UTA monta un sistema de monitoreo con indicadores respecto a la participación de la comunidad en la implementación del Plan de Inversión en Territorios Prioritarios.
3	Evaluación anual del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.	UTA, Comisiones de Seguimiento.	La UTA evalúa, en una reunión con las Comisiones de Seguimiento, la implementación del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios, determinando los logros y obstáculos encontrados en cada territorio.
4	Evaluación anual del Plan Municipal de Inversión Social.	UTA, Alcalde, Concejo Municipal.	La UTA revisa el Plan Municipal de Inversión Social, respecto a la implementación de los proyectos definidos el año anterior.
5	Inicio del nuevo ciclo de Microplanificación.	UTA.	La UTA inicia el nuevo ciclo de Planificación, que comienza con la distribución de fondos y selección de nuevos Territorios Prioritarios y culmina con la reformulación del Plan Municipal de Inversión Social.

Los Pasos en Detalle:

X Paso 1: Evaluación del proceso de Planificación Participativa a Nivel Local

Después de haber terminado todo el Proceso de planificación con la elaboración del Plan Municipal de Inversión Social, la UTA se reúne para evaluar todo el proceso. En un primer momento, analiza los logros y dificultades encontradas en el proceso global de planificación participativa, viendo factores claves en las distintas fases, como:

Fase I:

- Logros y limitaciones del proceso de negociación con los entes financieros sobre la designación de fondos globales.
- El acierto en cuanto a la distribución de los fondos y la selección de Territorios Prioritarios

Fase II

- Efectividad en el proceso de preparación de los talleres de Microplanificación
- Número de talleres realizados, problemas en la realización
- Asistencia a los talleres
- Tipos de proyectos identificados
- Como funcionó la elaboración del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios.

Fase III

- Actores que participaron
- Como funcionó la articulación del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios con la Propuesta de Inversión de Alcance Municipal y en Territorios no prioritarios.
- Aspectos que llaman la atención de la consulta que se hizo en esta etapa, tanto en la reunión municipal como en el cabildo.

Aspectos Generales:

- participación del Alcalde, del Concejo Municipal y de los delegados de las instituciones sectoriales en el proceso
- tiempo necesitado para todo el proceso
- costo del proceso
- etc.

Una vez que ha realizado la evaluación, los técnicos acuerdan los cambios que van a introducir a la metodología en el próximo ciclo de planificación. De los resultados de la evaluación la UTA elabora un informe.

X Paso 2: Monitoreo de la implementación del Plan Municipal. de Inversión Social

Para poder monitorear la implementación, la UTA monta un sistema de monitoreo con los siguientes indicadores:

Cuadro19: Indicadores para monitorear el Plan Municipal de Inversión Social

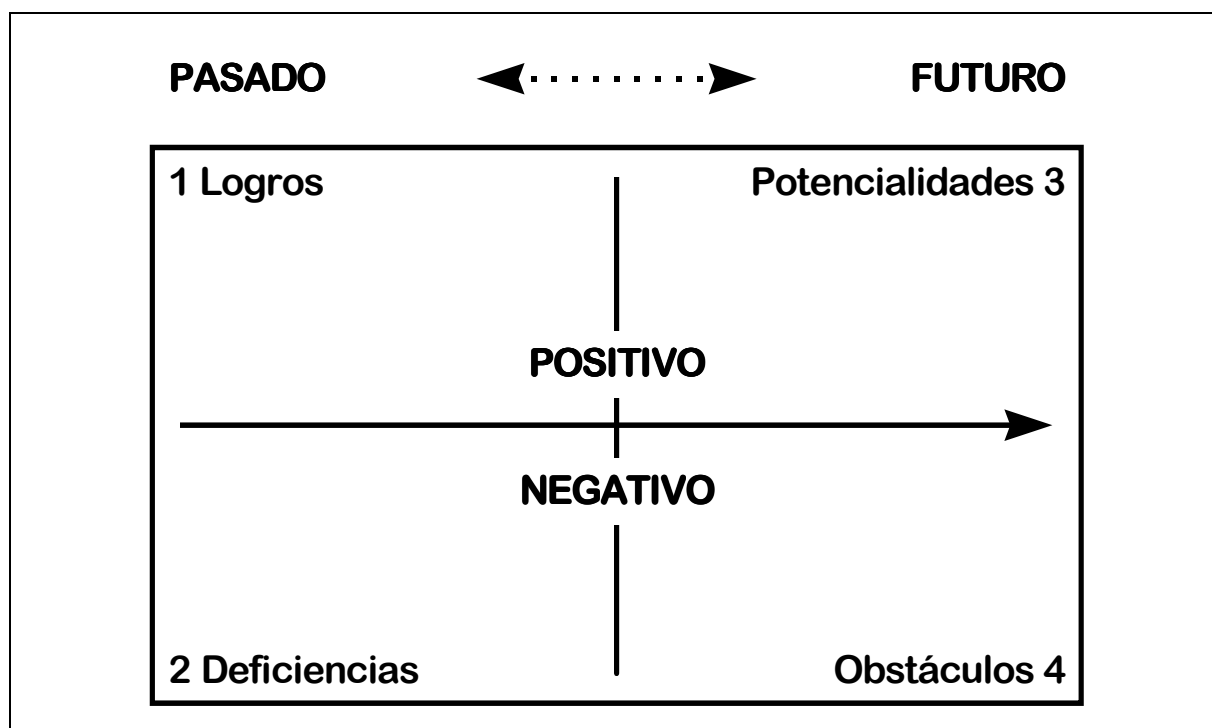
Criterio	Indicador	Fuente de Verificación
1. Compromiso de los actores locales, con los proyectos identificados.	Monto del aporte de la comunidad en relación al monto total de proyectos en territorios prioritarios.	Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios y propuesta de Inversiones de alcance municipal y territorios no prioritarios.
2. Cumplimiento de los actores locales con los aportes acordados.	Monto de aportes reales en relación al monto de aportes planificados.	Comparación de los perfiles iniciales de proyectos con los informes financieros de cada proyecto realizado.
3. Incremento de la interrelación entre Alcaldía y el resto de los actores locales.	Número de reuniones entre UTA y Comisiones de Seguimiento. Organizaciones o Instituciones que se incorporan en la gestión.	Registro de consultas ciudadanas relacionadas con el Plan Municipal de Inversión Social, y de reuniones con las comisiones de seguimiento.
4. Estabilidad de la Organización de la comunidad.	Periodicidad de los reuniones entre la UTA y las Comisiones de Seguimiento	Registro de Reuniones entre la UTA y la Comisión de Seguimiento
5. Capacidad de autogestión de la comunidad.	Número de proyectos gestionados y realizados solamente por la comunidad, en relación al número total de proyectos identificados en territorios prioritarios	Perfiles de Proyectos (incl. Ficha Seguimiento del Proyecto)
6. Capacidad de autogestión municipal	Número de proyectos gestionados y realizados por la comunidad en conjunto con la Alcaldía, en relación al número total de proyectos identificados en territorios prioritarios	Perfiles de Proyectos (incl. Ficha Seguimiento del Proyecto)

X Paso 3: Evaluación anual del Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios

El Plan de Inversión Social en Territorios Prioritarios se evalúa anualmente en conjunto con las Comisiones de Seguimiento. Para tal fin, la UTA organiza una reunión con todas las comisiones de seguimiento, con los organismos de apoyo, y actores claves del municipio en la cual, analizan sus logros y dificultades durante el año. Para el análisis parten de los resultados estipulados en el Plan de Inversión en Territorios Prioritarios, así como en el resto de las evidencias recolectadas en el proceso ((☞ Cuadro 11).

En la reunión se propone usar un método de autoevaluación sencillo conocido como SEPO¹⁵, por sus siglas en francés *Succés*= Logros, *Echecs* = Deficiencias, *Potentialités* = Potencialidades y *Obstacles* = Obstáculos. Estos cuatro factores forman una ventana con cuatro cuadros, ordenados en base a dos ejes: el eje de tiempo, pasado-futuro y el eje de valoración positivo-negativo (Gráfico 5).

Gráfico 5: La ventana del método de evaluación SEPO



La evaluación se realiza en grupos de trabajo formados por cada comisión de seguimiento. Trabajan en papelógrafos preelaborados con la ventana SEPO, llenando los cuatro cuadros en la

¹⁵ El método está elaborado por **KEK - CDC Consultants** (sin fecha): EDPO - Exitos, Deficiencias, Potencialidades, Obstáculos, KEK, Zurich.

secuencia indicada, valorando primero las actividades en el pasado y proyectando después acciones hacia el futuro:

1. En el primer cuadro se anotan los éxitos alcanzados, pe. ¿cuántos y cuáles de los proyectos identificados se han realizado?, ¿en qué participó la población activamente?, ¿qué elogios nos ha dado la población?, ¿qué refuerzos tuvo nuestra organización?, ¿en qué nos ha ayudado la Alcaldía?, ¿qué impactos ha tenido nuestro trabajo?, etc.
2. En el segundo cuadro se anotan las deficiencias encontradas, pe. ¿cuántos y cuáles de los proyectos planificados no se han realizado?, ¿qué problemas importante hemos olvidado?, ¿qué alternativa de solución no resultó adecuada?, ¿dónde hemos sobrestimado nuestros esfuerzos y aportes posibles?, ¿quién y en qué nos han obstaculizado?, etc.
3. En el tercer cuadro se anotan las potencialidades para el futuro, pe. ¿qué oportunidades tenemos para realizar los proyectos que todavía no se han realizado?, ¿qué ideas tenemos para proyectos futuros?, ¿qué desarrollo queremos lograr?, etc.
4. En el cuarto cuadro se anotan los obstáculos que se pueden encontrar en el futuro, pe. ¿qué oposición esperamos y de quién?, ¿qué recursos nos faltan para gestionar los proyectos?, etc.

Después del trabajo en grupo, cada comisión expone su ventana SEPO. En plenaria se discuten los resultados, destacando aspectos comunes. Junto con la UTA cada comisión acuerda los cambios necesarios a la planificación original y los próximos pasos a seguir. La UTA elabora un informe sobre la reunión de evaluación participativa.

Paso 4: Evaluación anual del Plan Municipal de Inversión Social

En una reunión Municipal se revisa el Plan Municipal de Inversión Social. La evaluación se realiza siguiendo la metodología sugerida en el paso anterior.

Previamente la UTA, elabora una lista con todos los proyectos, indicando el estado en que se encuentra, pe. en gestión ante FISE, en ejecución, terminado, etc. Para los proyectos que no se han ejecutado en la fecha indicada, se anota la razón del retraso. Los técnicos indican la manera como deben ser tratados estos proyectos en el futuro, pe. "realizar el proyecto el próximo año", "quitar proyecto del Plan de Inversión Municipal porque no es realizable a mediano plazo", etc.

De los resultados de la evaluación del Plan Municipal de Inversión Social, la UTA elabora un informe. Estos resultados van a ser tomados en cuenta cuando se tenga que modificar.

Paso 5: Inicio del nuevo ciclo de Planificación Participativa

Después de la evaluación del proceso y de sus resultados, la UTA puede iniciar el nuevo ciclo de planificación participativa. Este proceso debe ser realizado cada año y terminar antes de la fecha indicada para elaborar el Anteproyecto del Presupuesto Municipal para el próximo año.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

El nuevo ciclo de planificación participativa comienza con la identificación de nuevos fondos, la selección de nuevos Territorios Prioritarios y termina con la reformulación del Plan Municipal de Inversión Social, visto el mismo como un plan flexible que se modifica cada año, quitando los proyectos realizados y añadiendo los nuevos proyectos identificados.

BIBLIOGRAFIA

- Aristizabal, G.** (1994): *Identificación, caracterización y priorización de problemas por la comunidad*, =Materiales de Trabajo # 1, INIFOM/GTZ, Managua.
- Astorga, A. / van der Bijl, B.** (sin fecha): *Manual de diagnóstico participativo*, HUMANITAS-CEDEPO, Buenos Aires.
- Cabrera Mendoza, E.** (1996): “Las políticas descentralizadoras en el ámbito internacional. Retos y experiencias”, en: *Nueva Sociedad* n° 142 (marzo-abril 1991), Caracas, pp. 72-95.
- Calderón Cockburn, J.** (1991): “Villa El Salvador: Twenty Years of Self-Management and Self-Government in Lima, Peru”, en: Mathéy, K. (ed.), *Beyond self-help housing*, Mansell/Profil Editors, London/New York/München, pp. 311-321.
- Carrión M., F.** (1996): “La descentralización: un proceso de confianza nacional”, en: *Nueva Sociedad* n° 142 (marzo-abril 1991), Caracas, pp. 138-145.
- Castro Arze, M. / Lea Plaza, M.** (1996): “La hora de lo local en Bolivia”, en: *Nueva Sociedad* n° 142 (marzo-abril 1991), Caracas, pp. 116-125.
- Córdova Macias, R. / Ortega Hegg, M.** (1996): *Centroamérica: Gobierno local y participación ciudadana. No. 1: Nicaragua*, FLACSO, San Salvador.
- COSUDE** (1992): *Espejito, espejito que me ves, dime . La autoevaluación en la cooperación al desarrollo*, COSUDE, Berna.
- COSUDE** (1992): *La evaluación externa en la cooperación al desarrollo* , COSUDE, Berna.
- COSUDE** (1996): *Reconocimiento participativo rural*, COSUDE, Berna.
- Cunill, N.** (1991): *Participación ciudadana: Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos*, CLAD, Caracas.
- DSE** (1996): *Manual: El diagnóstico rural participativo*, DSE, Quito.
- Escobar, A. / Alvarez, S. E.** (ed.): *The making of social movements in Latin America. Identity, strategy and democracy*, Westview Press, Boulder/Oxford.
- Escobar, S. / Solari, R.** (1996): “El municipio y la democracia moderna”, en: *Nueva Sociedad* n° 142 (marzo-abril 1991), Caracas, pp. 108-115.
- Fals Borda, O.** (1985): *Conocimiento y poder popular. Lecciones con campesinos de Nicaragua, México y Colombia*, Bogotá.
- FISE** (1996): *Focalización y distribución de recursos* (mimeo, Enero-junio 1996), Managua.
- FISE** (1996): *Manual referencial y normativo de la Dirección de Promoción* (mimeo, Enero 1996), Managua.
- FISE** (1996): *Mapa de pobreza municipal de Nicaragua* (mimeo, Febrero 1996), Managua.
- FISE** (1996): *Mecanismos de participación comunitaria en los proyectos del FISE* (mimeo, Junio 1996), Managua.

MANUAL DE MICROPLANIFICACION

- FISE** (1996): *Rol Futuro de los Fondos de Inversión Social: Documento de Apoyo #2: Municipalidades Nicaragua*, (Documentación Seminario Regional de Fondos, Montelimar, Mayo 1996), Managua.
- FISE** (1996): *Rol futuro del FISE: Evaluación del Fondo de Inversión Social de Emergencia y sus Proyecciones Institucionales, Informe Final* (mimeo, Enero 1996), Managua.
- Goethert, R. / Hamdi, N.** (1992): *La Microplanificación. Un Proceso de Programación y Desarrollo con Base en la Comunidad*, Banco Mundial, Washington, D.C.
- Grohmann, P.** (1996): *Macarao y su Gente: Movimiento Popular y Autogestión en los Barrios de Caracas*, Nueva Sociedad, Caracas.
- Guерcke, P.** (1995): "Elementos conceptuales y metodológicos sobre la incorporación de la planificación estratégica y participativa en al gestión local", en: *Córdoba, Ciudad y Desarrollo* n° 3 (febrero 1995), pp. 6-8.
- Hernández, E.** (1994): "Elementos que facilitan o dificultan el surgimiento de un liderazgo comunitario. Una reflexión a partir de la experiencia del Centro Campesino 'El Convite' en Mucuchíes", en: Montero, M. (coord.): *Psicología social comunitaria*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Hernández, E.** (1996): "La Comunidad como ámbito de participación. Un espacio para el Desarrollo Local", en: Montero, M. et al.: *Participación: ámbitos, retos y perspectivas*, CESAP, Caracas.
- INIFOM** (1992): *Formulación de Estrategias de Vivienda y Asentamientos Humanos para Nicaragua* (mimeo, Septiembre 1992), Managua.
- INIFOM** (1995): *Propuesta Metodológica para la Elaboración de una Planificación del Desarrollo Local Participativa* (mimeo, Agosto 1995), Managua.
- INIFOM** (1996): *El Proceso de Planificación Local Participativa* (mimeo, Abril 1996), Managua.
- INIFOM** (1996): *Manual Planificación Local Participativo* (mimeo, Abril 1996), Managua.
- INIFOM** (sin fecha): *Estrategia para el fortalecimiento del sistema municipal en Nicaragua*, INIFOM, Managua.
- INIFOM-DANIDA** (1996): *Identificación y Priorización de Necesidades a Nivel de Comunidad* (mimeo, Mayo 1996), Estelí.
- INIFOM-DANIDA** (1996): *Proceso de Planificación Presupuestaria Participativa* (mimeo, Abril 1996), Estelí.
- INIFOM-DANIDA** (sin fecha): *Presupuesto Municipal y Participación Ciudadana* (mimeo, sin fecha), Estelí.
- INIFOM-DANIDA** (sin fecha): *Sistematización y Priorización de Necesidades y Elaboración del Plan de Desarrollo Municipal* (mimeo, sin fecha), Estelí.
- Irene Vance and Jorge Vargas** (1996): *Final Report of external Evaluation of the Local Development Programme (PRODEL) in Nicaragua* (mimeo, Mayo 1996), Managua.
- IULA-CELCADEL** (1993): *Municipio y Desarrollo Local: Resultados de una experiencia*, Tomo I y II, IULA, Quito.

- Jordán, P.** (1995): "Cuaderno de desarrollo local", en: *Córdoba, Ciudad y Desarrollo* n° 3 (febrero 1995), pp. 9-21.
- KEK - CDC Consultants** (sin fecha): *EPDO - Exitos, Deficiencias, Potencialidades, Obstáculos*, KEK, Zurich.
- Ley de reforma a la ley n° 40 "Ley de Municipios"** (Proyecto de Ley, 1996), Managua.
- MAS** (1995): *Como promover la formación, fortalecimiento y consolidación de los Comités de Desarrollo en los municipios nicaragüenses* (=Serie 2: ¿Cómo participar en nuestro propio desarrollo? No. 2), Managua.
- MAS** (1995): *Conozcamos nuestros municipios y comunidades* (=Serie 2: ¿Cómo participar en nuestro propio desarrollo? No. 4), Managua.
- MAS** (1995): *Los Comités de Desarrollo en Nicaragua* (=Serie 2: ¿Cómo participar en nuestro propio desarrollo? No. 1), Managua.
- Municipio de Santa Teresa** (1994): *Plan Indicativo de Desarrollo Municipal (Tomo I y II)* INIFOM/INETER/GTZ, Managua.
- NORAD** (1991): *El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos con una orientación hacia los objetivos*, Ed. Ciencias Sociales, Managua.
- Osorio, J. / Weinstein, L.** (ed.) (1988): *La fuerza de Arco Iris. Movimientos sociales, derechos humanos y nuevos paradigmas culturales*, CEAL, Santiago de Chile.
- Pretty, J. N. et. al.** (1995): *Participatory Learning and Action: A trainers guide*, IIED, London.
- PRODEL** (sin fecha): *Introducción a la Microplanificación* (mimeo, sin fecha), Managua.
- Schönhuth, M. / Kievelitz, U.** (1994): *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo: Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo*, GTZ, Eschborn.
- Schteingart, M.** (1991): "Autogestión urbana y derechos ciudadanos", en: *Nueva Sociedad* n° 114 (julio-agosto 1991), Caracas, pp. 133-142.
- SNPP / SDR / SNP** (1995): *Planificación participativa municipal*, Secretaría Nacional de Participación Popular, La Paz.

**ANEXO 1:
FICHA DE INFORMACION BASICA DE LA
COMARCA O DEL BARRIO**

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 1)**

**ANEXO 2:
2 FORMATOS LISTA DE PARTICIPANTES
EN ACTIVIDADES**

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 2)**

**ANEXO 3:
CONSULTA A LA COMUNIDAD**

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 3)**

**ANEXO 4:
PROCEDIMIENTO GENERAL DEL TALLER
DE MICROPLANIFICACIÓN Y
PREPARACIÓN DE MATERIALES**

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 4)**

**ANEXO 5:
CUADRO SELECCION DE UNA
ALTERNATIVA DE PROYECTO PARA CADA
PROBLEMA**

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 5)**

**ANEXO 6:
CUADRO PRIORIZACION DE LOS
PROYECTOS SELECCIONADOS**

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 6)**

**ANEXO 7:
MODELO DEL ACTA DE ACUERDOS
ALCALDIA - COMUNIDAD**

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 7)**

ANEXO 8:
FICHA REGISTRO DE REUNIONES ENTRE
ALCALDIA Y COMISION DE SEGUIMIENTO

(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 8)

ANEXO 9:
FICHA PERFIL INICIAL DE PROYECTO

**(MATERIALES PARA LA
MICROPLANIFICACION 9)**