



# GUÍA METODOLÓGICA sobre el Modelo de Gestión Social para el Desarrollo Local





Glosario	01
Introducción	02
<b>1. Conceptos básicos para el desarrollo del Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida</b>	<b>06</b>
<b>1.1 El Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV)</b>	<b>07</b>
1.1.1 Cambios que se logran con la implementación del Enfoque de Mejoramiento de Vida	09
1.1.2 Filosofía del Enfoque de Mejoramiento de Vida	09
1.1.3 Cuadro resumen del Enfoque de Mejoramiento de Vida	10
<b>1.2 Concepto de Modelo de Gestión Social</b>	<b>11</b>
1.2.1 Primer nivel: Familiar y/o individual	12
1.2.2 Segundo nivel: Comunitario	13
1.2.3 Tercer nivel: Municipal	15
<b>2. La Mesa Interinstitucional o Intersectorial</b>	<b>18</b>
2.1 ¿Qué es la Mesa Interinstitucional o Intersectorial?	18
2.2 ¿Por qué es importante constituir una Mesa Interinstitucional? Justificación	18
2.3 ¿Para qué se necesita la Mesa Interinstitucional?	19
2.4 ¿Cómo se constituye la Mesa Interinstitucional?	19
<b>3. La Mesa Ciudadana</b>	<b>22</b>
3.1 ¿Qué es la Mesa Ciudadana?	22
3.2 ¿Por qué es importante constituir una Mesa Ciudadana? Justificación	22
3.3 ¿Para qué se necesita la Mesa Ciudadana?	23
3.4 ¿Cómo se constituye la Mesa Ciudadana?	24
3.4.1 El carácter de la Mesa Ciudadana	24
3.4.2 Funciones	24
3.4.3 Operatividad de las funciones de la Mesa Ciudadana por municipio	25
<b>4. La Agenda Ciudadana (AC)</b>	<b>28</b>
4.1 ¿Qué es la Agenda Ciudadana y que se pretende?	29
4.2 ¿Qué componentes están implícitos en una Agenda Ciudadana?	30
4.3 ¿Cómo construir una Agenda Ciudadana?	32

4.3.1	Antecedentes y justificación de la construcción ciudadana y la declaración de demanda social ante la Alcaldía y el Concejo Municipal sobre la Gestión Social del municipio de la Agenda Ciudadana como un reflejo de voz	32
4.3.2	Parte introductoria del Documento AC	32
4.3.3	Análisis del contexto actual y visión del municipio	33
4.3.4	Recomendaciones y compromisos ciudadanos	34
4.3.5	Pequeña sesión de taller de trabajo en grupo para ejercicio práctico sobre el análisis de contexto actual y la elaboración de la visión del municipio	35
4.3.6	Formulación de la visión municipal	35
4.3.7	Plan de comunicación de la Agenda Ciudadana	35
<b>4.4</b>	<b>Plan de Acción de la Agenda Ciudadana</b>	<b>37</b>
4.4.1	Pertinencia y efectividad del Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida	38

<b>5. Buenas Prácticas en el proceso elaboración de Agenda Ciudadana: Caso de 5 municipios</b>	<b>40</b>
--	-----------

<b>6. Revisión y actualización del Plan Municipal con base en la Agenda Ciudadana AC</b>	<b>43</b>
--	-----------

6.1	Elementos importantes a tomar en cuenta en la formulación o revisión del Plan Municipal	44
6.2	Interrogantes para la actualización o revisión del Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida	45
6.3	Criterios para seleccionar indicadores en el marco de actualización y seguimiento de PEP	47
6.4	Ejemplos de los indicadores para medir el grado de la mejora de la vida (EMV) en las áreas del Enfoque de Mejoramiento de Vida	48
6.5	Enfoque y abordaje tradicional del Plan Estratégico Participativo (PEP)	51

<b>7. Seguimiento y monitoreo al Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida</b>	<b>60</b>
---	-----------

<b>Epílogo</b>	<b>65</b>
----------------	-----------

# GLOSARIO GLOSARIO

<b>AC</b>	Agenda Ciudadana
<b>ADESCO</b>	Asociación de Desarrollo Comunal
<b>CMV</b>	Círculo de Mejoramiento de Vida
<b>CONAMYPE</b>	Comisión de la Micro y Pequeña Empresa
<b>CSAC</b>	Comisión de Seguimiento a la Agenda Ciudadana
<b>DOM</b>	Dirección Nacional de Obras Municipales
<b>EMV</b>	Enfoque de Mejoramiento de Vida
<b>ETM</b>	Equipo Técnico Municipal
<b>FODES</b>	Fondo De Desarrollo Social
<b>GG</b>	Grupo Gestor
<b>IAGM</b>	Índices de Autoevaluación de Gestión Municipal
<b>IPC</b>	Instancias de Participación Ciudadana
<b>JICA</b>	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
<b>MC</b>	Mesa Ciudadana
<b>MGS</b>	Modelo de Gestión Social
<b>MI</b>	Mesa Interinstitucional
<b>MINDEL</b>	Ministerio de Desarrollo Local
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>OSC</b>	Organizaciones de Sociedad Civil
<b>PACO</b>	Plan de Acción Comunitario
<b>PAIP</b>	Programa Anual de Inversión Pública
<b>PASO</b>	Planificando Avanzamos en el Oriente de El Salvador
<b>PDCA</b>	Plan-Do-Check-Act
<b>PEP</b>	Plan Estratégico Participativo
<b>PIME</b>	Planificar-Implementar-Monitorear-Evaluar
<b>PIP</b>	Plan de Inversión Participativo
<b>PM</b>	Plan Municipal
<b>PNC</b>	Policia Nacional Civil
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>TIC's</b>	Tecnologías de la Información y Comunicaciones

# INTRODUCCIÓN

Durante largos años, el tejido social en la mayoría de las comunidades de las zonas de influencia del Proyecto PASO, ha sido fragmentado, debido a diversas razones. En particular, se ha destacado un decreciente grado de confianza y ayuda mutua en las comunidades, escasa comunicación e interrelación entre los gobiernos locales y los residentes comunitarios. Paralelamente a ello, trae consigo la aspiración excesiva de las comunidades hacia la arbitraria distribución de bonos y la asistencia monetaria por parte de organizaciones públicas y privadas en los territorios del país; fomentando así el asistencialismo continuo, dando lugar a caer en el círculo vicioso en muchas comunidades, contaminando y haciendo difícil la sensibilización y despertar la conciencia de la ciudadanía para potencializar las capacidades locales con la finalidad de promover las iniciativas dirigidas a la autogestión por parte de éstas, así como su cogestión y corresponsabilidad con Gobiernos Locales.

Dada la situación coyuntural arriba mencionada, se requiere reforzar aún más la formación de recursos humanos locales no como objetos (beneficiarios) sino sujetos (protagonistas) de procesos de Desarrollo Local. Aunando los esfuerzos locales, a través de la introducción de mecanismos de concertación y espacios de diálogo ciudadano para que los programas sociales rindan los resultados autogestionarios y sostenibles. Por lo tanto, el enfoque y abordaje tradicional de desarrollo local debe ser modificado con la idea de que el proceso de Desarrollo Local no deba enfocarse solo en lo material, sino en personas.

Esta guía metodológica se propone describir las diversas etapas a seguir en los procesos ciclo de rutas críticas en la planificación basada con Enfoque de Mejoramiento de Vida a cada nivel, desde abajo (del individuo-familia, grupo o círculo, comunidad) arriba (hasta el municipio como la dirección ascendente), teniendo como objetivo establecer y poner en la marcha **“El Modelo de Gestión Social (MGS) con Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV) para el Desarrollo Local en el municipio”**.

Se justifica la necesidad en la creación del MGS-EMV con el fin de que la ciudadanía fortalezca su autoestima, protagonismo y su identidad como sujetos y agentes transformadores de la realidad. El cambio que se persigue está referido a la asimilación y aplicación del concepto de democracia participativa que va más allá de la mera democracia representativa que tradicionalmente ha sido la responsable de la falta de involucramiento de los/as actores locales de los proyectos ejecutados en las comunidades.

El documento presenta una orientación a la Sociedad Civil en general, especialmente a los líderes comunitarios, las autoridades municipales (alcaldes, alcaldesas, el concejo municipal y equipo técnico), así como a las instituciones públicas y privadas integrantes de la Mesa Interinstitucional (MI) de cada municipio para el diseño de la Gestión Social con participación ciudadana y el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV), basado en lo que ya ha desarrollado y validado en 5 municipios del oriente del país con el acompañamiento técnico del Proyecto PASO.

Las lecciones aprendidas y recomendaciones aunque no son exhaustivas, pretenden ser una referencia programática para poner en marcha la gestión social participativa que tiene que ver con temas de desarrollo local, participación ciudadana y EMV. Las experiencias que se describen en procesos operativos y prácticos demuestran que los ciudadanos están realizando contribuciones significativas al proceso gubernamental decisorio en el ámbito local.

Por otro lado, la guía definitivamente está sujeta a cuales quiera modificaciones y ajustes, ya que los municipios van construyendo su propio Modelo de Gestión Social dependiendo de la dinámica y las características de la situación de cada municipio. En fin, dicha guía no está escrita en piedra, es decir no está en su versión definitiva, sino sigue estando sujeta a su validación y revisión, de igual manera, se va validando y desarrollando versiones mientras los gobiernos locales junto a la ciudadanía y con la articulación de las instituciones públicas y privadas desarrollen sus propios procesos en el MGS-EMV, extendiéndola a otros municipios.

Por último, se espera que el aprendizaje de los resultados y lecciones aprendidas por el Proyecto PASO sean compartidos con otros municipios, para que los municipios con amplios conocimientos y experiencias sobre el MGS-EMV del gobierno local puedan tomar el liderazgo en facilitar espacios de diálogo e intercambio con otras instancias interesadas.

En este sentido, es de importancia que los doce municipios participantes del Proyecto PASO formen una asociación mancomunada con una carta de entendimiento para establecer una red de comunicación y colaboración del MGS-EMV.







# **Conceptos básicos para el desarrollo del Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida**

# 1. Conceptos básicos para el Desarrollo del Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida.

La Gestión Social forma una parte de la gestión del Desarrollo Local, la cual se refiere a una serie de procesos en los que todas las partes involucradas identifican y coordinan sobre la base de los problemas locales, tomando acciones colaborativas para resolverlos. Cuando hablamos de **Gestión Social** nos referimos a un **proceso complejo de acciones y toma de decisiones**, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**El proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo** para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relación institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones. De esta forma, la Gestión Social se constituye como un **canal** mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un **cambio social**. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la **identidad cultural** y de los **valores colectivos** de la **sociedad** en cuestión. En tal sentido, **la Gestión Social está enfocada al Mejoramiento de la Calidad de Vida (bienestar de la población)**, el fortalecimiento de las organizaciones e instituciones públicas y privadas, mediante el acompañamiento a través de la planificación e implementación de planes, programas y proyectos sociales sostenibles que respondan a necesidades específicas dentro de un contexto sociocultural.

Se justifica la necesidad en la creación del Modelo de Gestión Social con el fin de que la ciudadanía fortalezca su autoestima, protagonismo y su identidad como sujetos y agentes transformadores de la realidad. El cambio que se persigue está referido a la asimilación y aplicación de acciones que registren un apropiamiento de sus procesos, involucrándose plenamente y convirtiéndose en los principales ejecutores del desarrollo de sus comunidades.

En ese sentido, el Enfoque de Mejoramiento de Vida, aborda las actividades dirigidas a la mejora de la calidad de vida, con base en la autogestión, la utilización de los recursos locales existentes. Establece formación de los habitantes para que no sean dependientes del asistencialismo, sino que sean formadores de autogestión, logrando promover e interiorizar las actividades del Enfoque.

Los conceptos Básicos para el Desarrollo del **Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida (MGS-EMV)**, articulan varios procesos a distintos niveles.

## 1.1 El Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV)

Es desde nuestra experiencia, una metodología de intervención dirigida a familias y comunidades de municipios en situación de pobreza y vulnerabilidad social, con la finalidad de mejorar su calidad de vida, potenciando las capacidades latentes de las personas que las lleve a cambios en la manera de pensar, sentir y actuar para transformar su ámbito personal, familiar y comunitario, conectando sus reflexiones con las siguientes acciones y las actividades dirigidas a la mejora de la calidad de vida.

En ese sentido los pobladores trabajan directamente en sus comunidades para mejorar la convivencia familiar, realizar acciones de protección al medio ambiente, identificar las problemáticas de salud que les aquejan, construir estrategias de seguridad alimentaria y economía familiar.

En la marcha de integrar el EMV, se requiere construir una planificación, entendiendo ésta como un proceso a través del cual las personas inciden y controlan el poder sobre las iniciativas de desarrollo y sobre las decisiones y recursos que afectan sus vidas.

Es un proceso altamente participativo, que promueve:

- Acuerdos entre los diferentes actores
- Un espacio de reflexión para la acción.
- El involucramiento activo de los diferentes sectores.
- Un proceso continuo de mejora en la calidad de vida.

El MGS-EMV promueve cuatro ejes que deben vincularse y complementarse entre los diferentes niveles del proceso, estos son:

- La organización
- El fortalecimiento de capacidades
- La planificación
- La Inter institucionalidad.

El desarrollo armónico y articulado de estos cuatro ejes, facilitará que el modelo de gestión cumpla con los objetivos propuestos:

Nivel	Sujetos claves	Cuatro Ejes			
		Organización	Fortalecer capacidades	Planificación	Interinstitucionalidad
Familiar	Promotor de MV y familia	Círculo de Mejoramiento de Vida	Participantes	Planes de vida	Apoyo a iniciativas grupales de círculos
Comunitario	Promotores sociales, Líderes comunitarios	Promotores sociales, Líderes comunitarios	Promotores sociales y miembros de Grupos Gestores (Líderes)	Promotores sociales y miembros de Grupos Gestores (Líderes)	Los PACOs como herramientas de articulación institucional a nivel comunitario
Municipal	Promotores sociales, Líderes comunitarios	Promotores sociales, Líderes comunitarios	ETM, Líderes y jefatura de instituciones	Planes municipales tales como Plan Estratégico Participativo y Plan de Inversión Participativa y Plan Operativo Anual	Los planes municipales como instrumento de articulación institucional a nivel municipal.

**Tabla 1: Relación entre cada nivel y los 4 ejes**

## 1.1.1 Cambios que se logran con la implementación del Enfoque Mejoramiento de Vida

Con el interés de mostrar de forma gráfica la relación existente entre los diferentes elementos que constituyen las ideas fuerza en el Enfoque de Mejoramiento de Vida, se presenta seguidamente una figura denominada:

### Enfoque de Mejoramiento de Vida

Un proceso de acompañamiento y formación que busca potenciar las capacidades latentes de las personas, para el cambio de actitud que lo lleve a realizar pequeñas transformaciones en los diferentes ámbitos de la vida de cada nivel tanto personal, familiar, comunal, como en lo social, ambiental, productivo, económico y cultural.



Esquema 1: EMV, describiendo su contenido y cambios generados a partir de su implementación

## 1.1.2 Filosofía del Enfoque de Mejoramiento de Vida

En este párrafo del documento se presentan en forma de esquema las partes, niveles y avances en el proceso que comprende la filosofía de Mejoramiento de Vida, el impacto que genera y como desde la persona humana pasa a nivel familiar, posteriormente llega a nivel comunitario, llegando a incidir positivamente en los planes municipales de cada territorio.

## Proceso Enfoque de Mejoramiento de Vida



### Coordinación Interinstitucional

Esquema 2: Filosofía de Mejoramiento de Vida. Elaboración de fuente propia

### 1.1.3 Cuadro resumen del Enfoque de Mejoramiento de Vida

A continuación, se presenta un cuadro resumen centrado en un modelo basado en el “Enfoque de Mejoramiento de Vida”, inicia con los esfuerzos de autoayuda de las comunidades, empleando los recursos existentes en sus entornos hasta incidir al involucramiento de los funcionarios de los gobiernos locales.

#### Modelo basado en “Enfoque de Mejoramiento de Vida”

Se basa en los esfuerzos de **“autoayuda”** de la comunidad para mejorar sus vidas, utilizando los recursos disponibles alrededor de la misma comunidad.



## Proceso de Empoderamiento

### Transformación Social y Cambio de Actitud de las Comunidades

Pides lo que no tienes



Buscas recursos

Gobierno u otros



Propio esfuerzo

Inicio



Acción



Resultado

## Funcionarios y Autoridades de los Gobiernos Locales

También cambiaron su conciencia, presenciando el proceso de cambios de mentalidad y promoción de autogestión de las comunidades.

Asistencialismo



Acompañamiento y acercamiento a los esfuerzos y las iniciativas de las comunidades



Alcaldes y Consejos Municipales se dan cuenta y apuestan por esta causa

## 1.2 Concepto de Modelo de Gestión Social

Para abordar el concepto de Modelo de Gestión Social, se requiere contextualizar que, se genera desde y para las comunidades, basándose en un proceso de aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y ejecución de proyectos que atiendan sus necesidades y problemas.

El esquema que se presenta a continuación muestra como desde la experiencia del Proyecto PASO, se explica la intervención a los tres niveles y un orden ascendente, de la siguiente manera:



Esquema 3: Modelo de Gestión Social

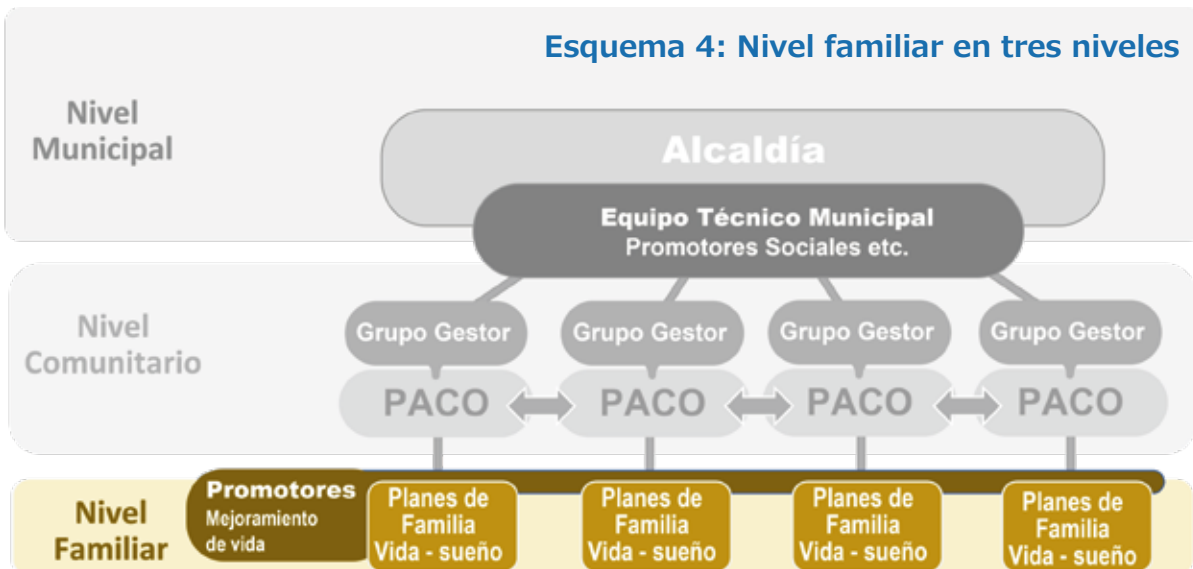
## 1.2.1 Primer nivel: Familiar y/o individual

Un primer nivel lo constituye el trabajo de acompañamiento a las familias. En este nivel juega un rol muy importante el promotor de mejoramiento, quien es la persona que acompaña a las familias que voluntariamente han decidido participar en el proceso. La labor de acompañamiento consiste en organizar círculos de Mejoramiento de Vida con las familias de una comunidad, en dichos círculos se desarrollan jornadas formativas dirigidas a promover cambios en la forma de pensar, sentir y actuar de los participantes, prioritariamente en cinco áreas de trabajo: salud, convivencia familiar, economía familiar, medio ambiente y alimentación sana.

Otra actividad complementaria son las visitas domiciliarias a los participantes, a fin de establecer un acercamiento que permita compartir experiencias, animarlas en los cambios que debería realizar en cuanto a actitudes y hábitos y profundizar en algunos aspectos relacionados con las reflexiones realizadas en los círculos.



Lo que se busca al final es generar una relación de confianza entre el promotor y la familia participante.



**Esquema 4: Nivel familiar en tres niveles**

Por último, están las actividades complementarias como las capacitaciones especializadas, las cuales tendrían como objetivo brindar herramientas prácticas para mejorar sus condiciones de vida y económicas en las áreas de trabajo que se reflexionan en los círculos. En estos espacios, aprenden a elaborar alimentos con productos locales, abonos orgánicos, jabón, dulces, entre otros. También se ejecutan intercambios de experiencias entre los participantes de los círculos de un mismo municipio y entre éstos. Al final del proceso, la o el participante elabora su Plan de Vida en donde plasma las metas a cumplir en un periodo de tiempo.

## 1.2.2 Segundo nivel: Comunitario

Un segundo nivel está relacionado al trabajo comunitario y tiene como eje central el proceso de elaboración de los Planes de Acción Comunitarios (PACOs). Este proceso consiste en una serie de acciones orientadas a fortalecer el desarrollo y gestión comunitaria a través de un ejercicio participativo que combina la reflexión y acción en todo el ciclo: diagnóstico, plan, ejecución, seguimiento y evaluación, tomando como base el Enfoque de Mejoramiento de

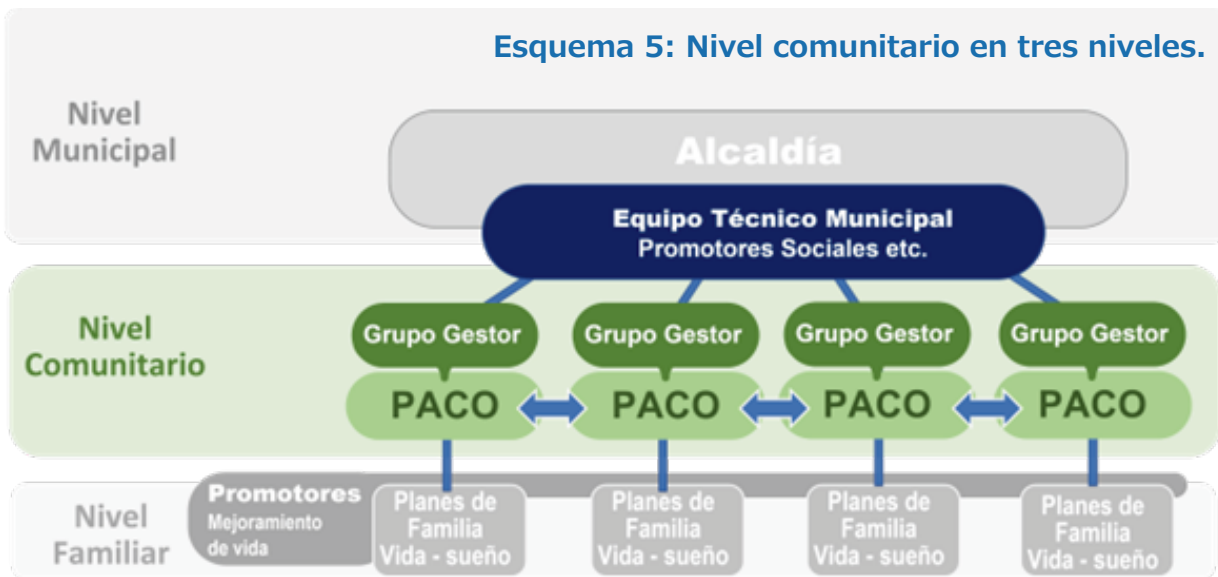
Vida (EMV) y como eje de desarrollo las cinco áreas programáticas: salud, convivencia, economía comunitaria, alimentación sana y medio ambiente. Para este segundo nivel, se cuentan con unas Pautas Metodológicas que son una guía que orienta paso a paso y de manera didáctica el procedimiento para elaborar un Plan de Acción Comunitario. Estas pautas han sido validadas a través de una serie de ejercicios de planificación desarrollados en más de diez comunidades de los municipios que participan en el “Proyecto PASO”.

En el marco del Modelo de Gestión Social con EMV, este ejercicio comunitario de planificación debe vincularse siempre y cuando se establezcan las condiciones con los procesos de planificación a nivel municipal.

### El Plan de Acción Comunitario (PACO)

Es un proceso participativo que parte del análisis de la situación pasada y actual de una comunidad, define los objetivos que se pretenden alcanzar en el futuro, las actividades a ejecutar en un tiempo determinado y los recursos necesarios para su realización además permite que la comunidad de seguimiento a las acciones y reflexione sobre lo realizado.

Esquema 5: Nivel comunitario en tres niveles.



Esquema 5: Nivel comunitario en tres niveles.

**Grupo Gestor:** Un grupo formado entre 3 a 7 líderes y lideresas comunitarios, elegidos en asamblea quienes junto a la comunidad construyen el PACO.

### 1.2.3 Tercer nivel: Municipal

Este nivel es bastante complejo y dinámico, su propósito es la construcción del Plan Municipal con EMV con amplia participación de los principales actores de la localidad. De ahí la importancia de construir o potenciar espacios de interlocución entre la ciudadanía y sus autoridades, así como con las instituciones públicas y privadas que dentro del municipio trabajan desde un ámbito específico para mejorar las condiciones de vida de la población. Concretamente desde este tercer nivel se promoverán procesos de planificación estratégica participativa debido entre otros aspectos a lo siguiente:

- 1) Los procesos de planificación siguen teniendo vigencia, a pesar de los desafíos a los que debe enfrentar para conocer y compartir diferentes opiniones de la gente.
- 2) Sigue siendo una herramienta poderosa para organizar y planificar de manera sistemática el futuro del territorio.
- 3) Proporciona sentido de dirección, acción, proyecto y objetivo a cada movimiento, contribuyendo al óptimo uso de los recursos.

Desde nuestro modelo, una planificación parte de la visión integral y estratégica - sistémica del desarrollo del municipio, es decir que cualquier acción que se realice en ese espacio territorial, ya sea en el ámbito económico como en el social u organizativo - institucional, debería generar el impacto de sinergia en el resto de las dimensiones, áreas sectoriales y temáticas que lo conforman. La Planificación no garantiza una correcta gestión municipal si no toma en cuenta los siguientes factores: Una definición de procesos, una adecuada estructura organizacional, actualización permanente de versiones recientes, incorporación de nuevas funcionalidades, mantenimiento de la plataforma en especial del conocimiento de quienes participan en el flujo de la información en los diferentes niveles.

Desde nuestra propuesta de modelo, los procesos operativos para elaborar, actualizar y dar seguimiento a la Planificación Estratégica Municipal desde las instancias ciudadanas (Mesa Ciudadana) deben retomar cinco elementos básicos, estos son:

- ✦ Institucionalización del proceso participativo de la ciudadanía.
- ✦ Equidad social y de género.
- ✦ Corresponsabilidad ciudadana y transparencia en la gestión y ejecución.
- ✦ Complementariedad y alianzas estratégicas con las instancias de apoyo.
- ✦ Sustentabilidad de la Gestión Social para el Desarrollo Local en el municipio.



**Esquema 6: Nivel municipal y otros dos niveles.**



# **La Mesa Interinstitucional o Intersectorial (MI)**

## 2. La Mesa Interinstitucional o Intersectorial (MI)

Para operativizar el Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida (MGS-EMV) en el territorio municipal, se hace necesario contar con dos mesas. Una la Mesa Ciudadana conformada por las diferentes organizaciones de la sociedad civil. Por otro lado, la Mesa Interinstitucional o Intersectorial que la integran los distintos actores exógenos presentes en el territorio, en donde se encuentran instituciones como los ministerios de gobierno, es decir el sector público, el sector de la empresa privada incluyendo la academia, miembros de organizaciones sin fines de lucro y ONG.

### 2.1 ¿Qué es la Mesa Interinstitucional o Intersectorial?

Algunas municipalidades le dan el nombre de Mesa Intersectorial a aquella mesa que se conforma con diferentes sectores de la sociedad civil incluyendo instituciones públicas, privadas y ONG sin embargo es importante mencionar que en nuestro modelo el término Mesa Interinstitucional hace referencia a ese espacio de coordinación que se forma con los diferentes actores que son de fuera del municipio y que están presentes en éste, dando el trabajo que llevan a cabo con acciones concretas de programas y proyectos. En ese sentido, una Mesa Interinstitucional está conformada por instituciones públicas y privadas, las cuales desarrollan propuestas con base en la experiencia y los aprendizajes acumulados poniendo de manifiesto sinergias y la innovación para beneficiar a la población objetivo, en nuestro caso los habitantes de los municipios y comunidades priorizadas.

### 2.2 ¿Por qué es importante constituir una Mesa Interinstitucional? Justificación

La Mesa Interinstitucional es un brazo muy importante dentro del Modelo de Gestión Social brinda soporte técnico, asesoría y capacitación para el buen funcionamiento de la Mesa Ciudadana. El trabajo de la Mesa Interinstitucional brinda sentido y razón de ser al modelo, ya que trabaja de forma articulada con las

diferentes unidades del Gobierno Local e instituciones en la búsqueda de acuerdos y acciones planificadas por las diferentes comunidades priorizadas, mismas que han sido trasladadas al documento Agenda Ciudadana y de éste al Plan Municipal.

## 2.3 ¿Para qué se necesita la Mesa Interinstitucional?

La Mesa Interinstitucional es importante y necesaria para completar el proceso de la estructura funcional del Modelo de Gestión Social. Desempeña un rol determinante en la implementación del modelo, debido a las capacidades técnicas que posee y transfiere conocimientos a la Mesa Ciudadana fortaleciendo sus capacidades para la conducción de su Agenda y puesta en práctica de sus liderazgos en función del bien común de la ciudadanía.

Ambas mesas deben ser conducidas y coordinadas por la municipalidad bajo el liderazgo de la autoridad municipal a través del alcalde o la alcaldesa. Ningún integrante de la MI debe estar encima de la autoridad municipal y la ciudadanía del municipio, ya que los mismos no son protagonistas sino facilitadores en beneficios de los habitantes y a favor de la mejora de medios de vida de éstos.

## 2.4 ¿Cómo se constituye la Mesa Interinstitucional?

Para dar inicio a la conformación de la Mesa Interinstitucional, se elabora un mapeo de actores del municipio, en ese mapeo se clasifican las instituciones, rol que desempeñan en el municipio, su naturaleza, incluyendo además los contactos y programas o proyectos que ejecutan, cuál es la dinámica de acción con los otros actores. Seguidamente se le invita a participar en una reunión informativa en donde el Equipo Técnico Municipal, en compañía de autoridades municipales y técnicos del proyecto hacen una presentación del proyecto y del Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida. Se brinda información de forma abundante a las inquietudes de las instituciones presentes manteniendo una línea de comunicación entre el gobierno local y dichas instituciones.

Luego de un par de reuniones se va consolidando el grupo de instituciones conectoras del modelo y sus beneficiarios, deciden de forma voluntaria ser parte de la Mesa la cual establece su propia dinámica de trabajo y la periodicidad con que deben avanzar. En la marcha se crean agendas en común y acompañan de forma articulada el trabajo de los planes comunitarios.







# **La Mesa Ciudadana (MC)**

## 3. La Mesa Ciudadana (MC)

En el marco del desarrollo del Modelo de Gestión Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida, una alcaldía municipal se propone la creación de la Mesa Ciudadana para generar un espacio de consulta ciudadana, un encuentro de diálogo entre la ciudadanía y la municipalidad y lograr tener una gobernabilidad con participación de la población. También para que la ciudadanía tenga la oportunidad de opinar en la toma de decisiones de los proyectos que se propongan. De igual manera sirva para que la ciudadanía exponga las problemáticas del municipio y juntos se puedan buscar soluciones.

### 3.1 ¿Qué es la Mesa Ciudadana?

Está conformada por representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), miembros de los Grupos Gestores de los PACOs, de los círculos de Mejoramiento de Vida y otros ciudadanos no organizados que se sumen. Concretamente en varios municipios se formó la MC integrando representantes de las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCOS), juntas de agua, Grupos Gestores de los PACOs, promotores de salud, grupos de mujeres, grupos de jóvenes, centros de desarrollo infantil y entre otros grupos gremiales y religiosos.

### 3.2 ¿Por qué es importante constituir una Mesa Ciudadana? Justificación

Por la necesidad de:

- ✦ Potenciar el limitado involucramiento de la ciudadanía en las grandes decisiones que afectan a su municipio, volviéndolos corresponsables de dichas decisiones.
- ✦ Promover la gobernabilidad democrática como mecanismo que fortalece la débil relación existente entre gobierno local y ciudadanía.
- ✦ Contar con una entidad que se involucre plenamente en los procesos de planificación municipal, desde el diagnóstico hasta el monitoreo evaluación.

- ✦ Construir un proyecto común de desarrollo que genere a mediano y largo plazo transformaciones en los ámbitos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales en el municipio.

### 3.3 ¿Para qué se necesita la Mesa Ciudadana?

#### Objetivo general:

Liderar la incidencia y la gestión, para que el gobierno local retome el Plan Municipal, Plan Operativo Anual y Plan de Inversión Anual, con la participación social y ciudadana como una estrategia integral que promueve el proceso de co-gestión con sus ciudadanos, en función de la mejora continua de las condiciones y calidad de vida de éstos.

#### Objetivos específicos:

- ✦ Generar un espacio de encuentro y concertación entre la ciudadanía, para discutir sobre las problemáticas locales y construir alternativas de solución.
- ✦ Fortalecer la relación entre la sociedad civil y el gobierno local para impulsar juntos un proyecto de desarrollo del municipio a mediano y largo plazo.
- ✦ Promover la participación de los diferentes actores locales en la planificación municipal, así como monitorear y evaluar semestralmente dicho plan.



## 3.4 ¿Cómo se constituye la Mesa Ciudadana?

La propuesta para constituir la Mesa Ciudadana destaca las siguientes actividades:

- ✦ Realizar un mapeo de organizaciones y personalidades de la sociedad civil del municipio (ADESCOS, Juntas de Agua, cooperativas, empresas, asociaciones de jóvenes, mujeres, veteranos, culturales, turísticas, migrantes, etc.)
- ✦ Analizar el mapeo para identificar y seleccionar los liderazgos de esas organizaciones, garantizando representación y representatividad territorial y sectorial.
- ✦ Convocar a los liderazgos seleccionados para presentar y discutir propuesta de conformación de la Mesa Ciudadana.
- ✦ Constituir un equipo de trabajo provisional entre sus miembros, con el propósito de elaborar una propuesta de trabajo “Agenda Ciudadana”.

### 3.4.1 El carácter de la Mesa Ciudadana:

**Consultiva:** Será un espacio de Consulta Ciudadana para conocer las opiniones ciudadanas con el fin de priorizar problemáticas o temas de intereses público.

**Rendición de cuentas:** Será un espacio en donde las autoridades rinden cuentas sobre los avances y resultados de la gestión social del municipio.

**Toma de decisiones:** Será un espacio en donde los ciudadanos inciden en la formulación de la política pública local, planes, programas, proyectos, servicios y tramites. Se involucran directamente en el diagnóstico participativo, la planificación y el presupuesto participativo, además de dar seguimiento y evaluar los resultados de dichos planes.

### 3.4.2 Funciones

- ✦ Promover la organización y participación de los diferentes sectores del municipio.

- ✦ Elaborar diagnóstico del municipio: identificar potencialidades y priorizar problemas y necesidades.
- ✦ Participar activamente en la elaboración del Plan Estratégico Participativo del municipio, dando seguimiento y evaluándolo periódicamente.
- ✦ Facilitar mecanismos para informar a la ciudadanía sobre las acciones desarrolladas en el marco de Planificación Municipal.
- ✦ Apoyar la gestión con instituciones públicas y privadas para implementar el Plan Estratégico Participativo.

### 3.4.3 Operatividad de las funciones de la Mesa Ciudadana por municipio.



Esquema 7: Mesa Ciudadana y la Mesa Interinstitucional en nivel municipal

## Operatividad de las funciones de la Mesa Ciudadana por municipio

<b>Municipio</b>	<b>Frecuencia de Reunión</b>	<b>Organización de la MC</b>	<b>¿Quién convoca?</b>	<b>¿Quién prepara puntos a tratar?</b>	<b>¿Cómo se toman los acuerdos?</b>	<b>¿Quién elabora acta?</b>
<b>Chilanga</b>	Reunión mensual	Posee un comité ciudadano	El comité ciudadano	Es un consenso de la mesa acuerdan los puntos a tratar	Por consenso	El comité ciudadano
<b>Torola</b>	Reunión bimensual	No posee comité o directiva ciudadana	Los ciudadanos apoyados por el ETM	En consenso de la Mesa Ciudadana	Por consenso	Un miembro de la MC con apoyo del ETM
<b>Joateca</b>	Reunión mensual	No posee comité o directiva ciudadana	Los ciudadanos apoyados por el ETM	En consenso de la Mesa Ciudadana	Por consenso	Un miembro de la MC con apoyo del ETM
<b>Mercedes Umaña</b>	Reunión mensual	Esta organizada en una directiva ciudadana	La directiva ciudadana apoyados por el ETM	En consenso de la Mesa Ciudadana	Por consenso	Un miembro de la MC
<b>Guatajagua</b>	Reunión mensual	Toda las ciudadanías	ETM	En consenso de la Mesa Ciudadana	Por consenso	Un miembro de la MC con apoyo del ETM

Tabla 2: Acciones de los municipios para reunión de Mesa Ciudadana



# La Agenda Ciudadana (AC)

## 4. La Agenda Ciudadana (AC)

La Agenda Ciudadana es el resultado de una construcción colectiva compuesta por diagnósticos y propuestas que le dan sustento a lo que los ciudadanos sueñan o desean para su territorio a corto, mediano y largo plazo. En esencia se configura como un elemento para la negociación entre ciudadanía y sus representantes: Incluye planteamientos o demandas que los ciudadanos/as formulan para ser discutidos y negociados con las autoridades o sectores de poder, a fin de que sean vinculados a planes, programas y proyectos como asuntos fundamentales para el Desarrollo.

La construcción de la AC se constituye como un pacto social entre la sociedad civil y la municipalidad, permite establecer una pauta de control social para que la Ciudadanía pueda velar por el seguimiento y monitoreo en procesos de la elaboración y la implementación de planes municipales, así como la evaluación y retroalimentación para la revisión y actualización de éste.

¡Formular la AC, es crear el futuro juntos! Los principales flujos de procesos en la elaboración de la AC son: Conocer el pasado y el presente, conocer las necesidades del cambio, recoger y recopilar conocimiento y pensamiento, hablar del futuro y dibujar el futuro.

Algunos lineamientos estratégicos para la formulación de la Agenda Ciudadana AC:

- ♦ Protagonismo de la ciudadanía con mayor participación.
- ♦ Acompañamiento de la municipalidad con la transparencia.
- ♦ Asesoramiento de la Mesa Interinstitucional con la articulación a la planificación y gestión de Desarrollo Social a nivel local.



## 4.1 ¿Qué es la Agenda Ciudadana (AC) y qué se pretende?

La Agenda Ciudadana es un instrumento que servirá a la Administración Municipal y a la ciudadanía en general, en ella están plasmados los temas de interés y las posibles áreas que se van a desarrollar en el municipio a partir de los insumos que proporcionan las instituciones y los líderes comunitarios de las distintas fuerzas organizativas a nivel local. La Agenda Ciudadana se gestó de forma participativa con la ciudadanía, la cual será una guía que va a orientar a la alcaldía municipal para el abordaje de ella en su accionar. La Agenda Ciudadana orientará y guiará la forma de construir un nuevo enfoque con MV y la forma de planear, ejecutar, dar seguimiento, monitorear y evaluar la gestión social del municipio.

El Proceso metodológico de la construcción de la AC, es altamente participativo con el **liderazgo y el protagonismo de los miembros de la MC, contando con el acompañamiento del Equipo Técnico Municipal**. La MC apoya desde la sociedad civil a la municipalidad a velar por el **cumplimiento de la elaboración e implementación de planes municipales en línea a lo establecido en la Agenda Ciudadana para la gestión social con EMV**.

La construcción de la AC es como crear **un pacto entre la Sociedad Civil y la Municipalidad**, y establecer **una pauta de control social** para que la Ciudadanía pueda velar por **el seguimiento y monitoreo en procesos de la elaboración y la implementación de planes municipales**, así como la **evaluación y retroalimentación para la revisión y actualización de este**.





**Esquema 8: Mesa Ciudadana y la MEsa Interinstitucional en nivel municipal**

## 4.2 ¿Qué componentes están implícitos en una Agenda Ciudadana?

Lo primero, voluntad. En principio, por parte de los actores sociales organizados, interesados en aportar al pensamiento sobre determinados énfasis del desarrollo y en segunda instancia, por parte de las autoridades municipales para escuchar, debatir las propuestas con las comunidades e incluirlas en sus planes, programas y proyectos. Adicional, requiere definir un equipo estratégico, que es el grupo o comité que lidera la propuesta, convoca, motiva, gestiona, concreta, propone en su municipio y se encarga de abanderar el proceso de construcción de Agenda, compuesto por 8 momentos:

- 1)** Concertación con actores claves y el quién estratégico: se define con quiénes se cuenta, cuántos son, a qué sectores pertenecen y cuáles son sus motivaciones para participar en el proceso.
- 2)** Construcción e implementación del plan de acción: se precisan las acciones o tareas que se requieren desarrollar para la elaboración de la agenda, los responsables, los recursos que se necesitan, los tiempos estipulados, etc.

- 3)** Sensibilización, formación y capacitación: consiste en abrir en las localidades espacios de información, formación y capacitación de la ciudadanía, mediante talleres, reuniones, tertulias y acciones pedagógicas, para que ésta cualifique su pensamiento frente al ejercicio de ciudadanía.
- 4)** Definición de una visión futura para la Agenda: Se establece un horizonte de futuro para la formulación de las propuestas. Aquí, la comunidad se anticipa y sueña cómo quiere que sea su municipio en un período de tiempo determinado.
- 5)** Construcción del diagnóstico: en esta fase, se construye una radiografía de la situación del municipio en términos de desarrollo y calidad de vida. Para ello, se hacen preguntas como: ¿qué se quiere visibilizar?, ¿qué está pasando?, ¿cuál es la situación actual?, ¿a quiénes y a cuántos perjudica?, ¿dónde?
- 6)** Formulación de propuestas: mediante talleres municipales o asambleas participativas e incluyentes, se formulan propuestas estratégicas para el desarrollo local. Se recomienda a la gente preguntarse: ¿qué se necesita para cambiar sustancialmente la problemática del territorio?, ¿qué se opone a gozar de una mejor calidad de vida?
- 7)** Negociación y concertación de las propuestas: Convocar a las autoridades municipales, para presentarles las propuestas y firmar pactos con ellos, de manera que se comprometan a incluirlas en sus planes, programas y proyectos. Es fundamental definir unas reglas del juego claras para la elección de un comité de seguimiento a la implementación del pacto firmado.
- 8)** Vale precisar que una Agenda Ciudadana no es bajo ningún concepto, una lista de mercado. Es indispensable, por tanto que sus artífices se concentren en la búsqueda de soluciones a problemáticas estructurales de desarrollo. El secreto para su éxito radica en que ésta sea pensada, construida, deliberada y gestionada por amplios sectores de la sociedad local, de manera que reúna los intereses de todos los sectores y territorios, y tenga en cuenta las variadas dimensiones del desarrollo.

## 4.3 ¿Cómo construir una Agenda Ciudadana?

Para la construcción de la AC se deben de tomar en cuenta los elementos reflejados en el siguiente esquema:



### 4.3.1 Antecedentes y justificación de la construcción de la Agenda Ciudadana como un reflejo de voz ciudadana y la declaración de demanda social ante la Alcaldía y el Concejo Municipal sobre la gestión social del municipio

El abordaje para construir la AC debe estar centrado en plantear una estrategia operativa (objetivos generales y específicos), funciones y funcionamiento con base en la característica fundamental de la Mesa Ciudadana, gestión social para el desarrollo local en función del PEP con EMV (en seguimiento a ciclos de procesos de la elaboración e implementación de planes municipales), mecanismo de autogestión y cogestión ciudadana municipal en función de la planificación participativa local como una propuesta de conformación y trabajo de la Mesa Ciudadana.

### 4.3.2 Parte Introductoria del documento AC

El presente documento tiene como finalidad **expresar nuestras demandas y las diversas alternativas de solución a los problemas sociales** que hemos analizado en el municipio y que de **manera conjunta hemos priorizado bajo la**

**construcción de una Agenda Ciudadana territorial**, con la representación territorial, con la representación de los ciudadanos de zonas y la participación amplia de organizaciones de sociedad civil del municipio, entre otros.

Tomando como base las estructuras organizativas de caseríos con la asamblea comunitaria en cada uno de los sectores en que está dividido el municipio y que fueron nombrados por la municipalidad para el proceso de seguimiento en la elaboración e implementación participativa de la Planificación Estratégica Municipal se define una estrategia para una mayor representatividad de organizaciones de sociedad civil de los sectores, donde se plantea ampliar la estructura de la Organización Ciudadana. Analizando los principales problemas que afectan en cada comunidad y por ende en todo el territorio del municipio en común, expresar las demandas y las diversas alternativas de solución a los problemas sociales de la índole municipal. También se muestran rutas a seguir para poder lograr los objetivos de incidencia en la ejecución de proyectos propuestos y priorizados en el Plan Municipal a corto y mediano plazo.

### 4.3.3 Análisis del contexto actual y visión del municipio

Con el interés de establecer un mejor análisis de la situación actual en relación a lo que como municipio se quiere lograr, se hace necesario integrar en esa línea de información los puntos siguientes:

- ♦ Percepción de la **situación actual y situación deseada** en los próximos cinco años (año de la vigencia, planes municipales), desde el punto de vista de la ciudadanía.
- ♦ **Mapa de actores e identificación de la potencialidad del municipio** en el diagnóstico:
  - **Recursos locales existentes:** Humanos, capital social, productivo y ambiental, etc.
  - **En el territorio Municipal:** Organizaciones de la ciudadanía, ADESCOS, Grupos Gestores, Juntas de Agua, Cooperativas, asociaciones de jóvenes, mujeres, asociaciones turísticas, migrantes, instituciones públicas y privadas, artesanos, comerciantes, productores, etc., luego se puede considerar la ubicación geográfica de cada uno de éstos en el mapeo georreferencial para señalarles.

- ♦ **Recopilación sobre el conocimiento, es decir, experiencias y buenas prácticas adquiridas del EMV, mediante acciones como:**
  - Actividades comunitarias en procesos de PACO
  - Hojas de monitoreo
  - Formatos de buenas prácticas y análisis de vinculación con PACO
- ♦ **Percepción de la ciudadanía sobre la atención del servicio municipal** brindado a sus habitantes con base a la autoevaluación de gestión del desempeño municipal, a través de:
  - Plan de mejora para la gestión y el desempeño municipal
  - Índices de autoevaluación de Gestión Municipal.
- ♦ **Identificación y priorización de problemáticas en el municipio,** es decir, problemas y necesidades que afectan al municipio en su totalidad, sobre todo en las cinco áreas de EMV , adicionando a éstas otros temas como la educación, seguridad ciudadana, generación de empleos, turismo etc.

#### 4.3.4 Recomendaciones y compromisos ciudadanos

Para la incidencia y gestión en la toma de decisiones sobre aquellas problemáticas del municipio que entre todos se definen como prioritarias y sobre las distintas alternativas que requiere solucionarlas, con especial énfasis en las cinco áreas relevantes del EMV, se hace necesario que la ciudadanía tome en cuenta las recomendaciones siguientes:

- ♦ Generar propuestas enfocadas a plantear alternativas de solución a la problemática identificada en las cinco áreas de EMV.
- ♦ Construir un Plan de Acción que sirva de ruta “Agenda Ciudadana y su ejecución”, en el proceso de Planificación del Plan Municipal, así como su implementación y seguimiento.
- ♦ Elaborar un Plan de Comunicación de la Agenda Ciudadana, con las acciones de seguimiento, es decir, el monitoreo y evaluación del avance de la Agenda Ciudadana con estrecha relación al cumplimiento de la Planificación Municipal.
- ♦ Establecer una Comisión de Seguimiento o Comité Coordinador de la Agenda Ciudadana, así como los criterios básicos establecidos del seguimiento. Las rutas a seguir serán monitoreadas y evaluadas dicho comité de seguimiento con una frecuencia de tres a seis meses según lo acordado.

### **4.3.5 Pequeña sesión de taller de trabajo en grupo para el ejercicio práctico sobre el análisis de contexto actual y la elaboración de la visión del municipio**

¿Cómo percibe el grupo de integrantes de la Mesa Ciudadana la situación actual del municipio?

- ◆ En tema de convivencia comunitaria (Fomento del bienestar de las mujeres y jóvenes)
- ◆ En tema de medio ambiente (recolección de basuras y plan de aseo municipal)
- ◆ En tema de economía comunitaria (desarrollo productivo y turístico)

¿Cómo sería el municipio que desean dentro de cinco años?

### **4.3.6 Formulación de la visión municipal**

Un municipio de destino turístico con infraestructura de calidad y con personas emprendedoras que contribuyen con excelentes servicios al desarrollo social, económico, productivo y en armonía con el ambiente. Un municipio con infraestructura y servicios óptimos potencializando el desarrollo económico, humano y productivo, asegurando el bienestar social de su población con libre acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).

### **4.3.7 Plan de comunicación de la Agenda Ciudadana**

El Plan o las estrategias de difusión de resultados materializados en la Agenda Ciudadana y sus planes locales (a niveles comunitario y municipal) deben asegurar la comprensión y apropiación por parte de cada uno de los niveles de personas participantes ciudadanas junto con el Equipo Técnico Municipal, y la autoridad municipal (alcaldes/alcaldesas y concejales) y colaboradores de agentes internos y externos.

- ✦ En el contexto del Plan de Comunicación, se entienden por comunicación al proceso de interacción social mediante el cual los mensajes, eventos y acontecimientos están inscritos en un proceso de diálogo social.
- ✦ Informar : Implica difundir información acerca del proceso de formulación del PEP, Educar : Implica ayudar a generar valores y actitudes ciudadanas para ejercer el compromiso de participar activamente en los asuntos públicos (corresponsabilidad-cogestión) y comprometer: Implica generar compromiso con las propuestas del PEP que buscan solucionar los principales problemas de las comunidades.
- ✦ La comunicación es el medio por el cual la ciudadanía se informa, se involucra y participa sobre las decisiones que el gobierno local adopta sobre la problemática de su territorio.
- ✦ La relación entre ciudadano y el gobierno local no necesariamente es de diálogo. Una característica de la necesidad de comunicación de la ciudadanía es que desconoce las decisiones de las instancias del gobierno local.
- ✦ La ciudadanía, para comprometerse en las propuestas de interés colectivo, necesita conocer, informarse y comprender para participar en las acciones del Gobierno Local.
- ✦ Con la participación ciudadana se legitima una gestión equitativa e inclusiva. De ahí que es importante comunicar siempre, las actividades deben estar en un lugar público visible, que las personas conozcan del proceso y sus acciones en los locales de las alcaldías municipales y de las entidades involucradas en los PEP.
- ✦ Es importante implementar canales de comunicación con la ciudadanía, con los actores sociales, es decir, que exista un flujo de ida y vuelta, sólo así se logra comunicar.
- ✦ Que mejor integrador y articulador que la Mesa Ciudadana con su Agenda Ciudadana para comunicarse con la alcaldía y Concejo Municipal.
- ✦ Al ser la representación de la población y del gobierno local, se convierte en el mecanismo por excelencia de participación que mantiene una comunicación activa entre el sentir de la población y las actividades de la municipalidad.



- ✦ Generar un sentimiento de corresponsabilidad y pertenencia de parte de la ciudadanía con su territorio y sus gobernantes.
- ✦ Generar condiciones de diálogo entre los actores sociales locales vinculados al tema de la ejecución.

## 4.4 Plan de acción de la Agenda Ciudadana (AC)

En el plan de acción de la AC deben quedar expresas, entre otros, los puntos siguientes:

- ✦ Definir las medidas y acciones concretas durante 5 años para lograr las metas con indicadores en cinco o más áreas plasmadas en la AC.
- ✦ Marcar el Plan de Acción como la ruta de Agenda Ciudadana y su ejecución en proceso de seguimiento del Plan Municipal. Las rutas por seguir para acciones concretas serán monitoreadas y evaluadas por una comisión de seguimiento a la agenda ciudadana (CSAC) o un comité coordinador integrado por 2 representantes de cada zona trimestral o semestralmente.
- ✦ En caso del municipio de Chilanga, se definieron 10 ejes de trabajo y detallaron diversas acciones y actividades lideradas por los miembros de la Mesa Ciudadana por cada eje y por cada año de la ejecución de éste.
- ✦ Las acciones y actividades contempladas en el Plan deben de ser reflejadas en el Plan Municipal.

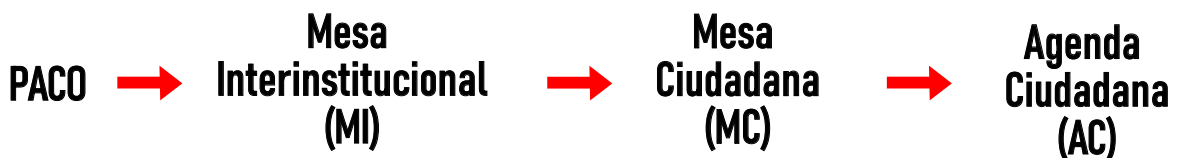


## 4.4.1 Pertinencia y efectividad del Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida.

En este apartado se presenta de forma esquematizada las fases del Modelo de Gestión Social con EMV, la pertinencia y efectividad en cada uno de sus eslabones dados los resultados logrados, como se muestra:

### Pertinencia y Efectividad del Modelo de Gestión Social con Enfoque de Mejoramiento de Vida (MGS-EMV)

#### Procesos de MGS-EMV:



Los miembros de la Mesa Ciudadana (MC) discuten, reúnen sus ideas y elaboran la **Agenda Ciudadana (AC)** con el apoyo de la MI y el Equipo Técnico Municipal.

- ▶ Se hace muy claro y lógico lo que necesitan tanto para los miembros de la MC como para la sociedad civil.
- ▶ Podrán controlar de forma independiente su propio proceso de desarrollo como actores principales sin verse influenciados por interferencias o intervenciones externas.
- ▶ A través de su concertado por la MC y aceptado por la Alcaldía, el Concejo Municipal y otras instituciones, los líderes comunales se sienten tomados en cuenta.



# 5

**Buenas  
prácticas en el  
proceso de  
elaboración de  
Agenda  
Ciudadana:  
casos de 5  
municipios**

## 5. Buenas prácticas en el proceso de elaboración de Agenda Ciudadana: Casos de 5 municipios.

En la actualidad, cinco de los doce municipios que constituyen el universo de intervención del Proyecto PASO, (Chilanga, Torola, Joateca, Guatajiagua y Mercedes Umaña) han elaborado la Agenda Ciudadana. Con ambas mesas ya establecidas y organizadas, en estrecha coordinación de la municipalidad (concejo municipal, alcalde y su Equipo Técnico Municipal), tres de ellos ya están comenzando a revisar el actual Plan Estratégico Participativo Municipal, que vence en el presente año e inician actividades para elaborar su nuevo Plan Municipal con el EMV, tomando como base la Agenda Ciudadana. Así que esta guía evidencia las buenas prácticas y conocimientos de estos municipios sobre la aplicación del Modelo de Gestión Social con EMV.

A partir de las actividades de nuevos líderes comunitarios mediante la organización y la operación de los grupos gestores, en la mayoría de los casos, se han producido resultados tangibles. Sin embargo, se debe admitir que hubo resistencia al cambio en su actitud, por lo tanto hubo varios casos que se han tardado en el cumplimiento de procesos y habían dejado en medio camino sin contar con la firmeza organizativa y operativa de la sociedad civil con poco acercamiento ni acompañamiento por parte del personal de la municipalidad y el Concejo Municipal.

No obstante, lo anterior, es de destacar que los municipios en referencia están marcando elementos diferenciadores en la medida que van cediendo espacios a la ciudadanía para que se exprese y tome el rumbo en el desarrollo y solución de problemáticas en cada una de sus comunidades

En la siguiente tabla, la cual se denomina: “Buenas prácticas en la elaboración de Agenda Ciudadana”, se registran los principales elementos que se vivieron en el proceso de creación de AC.

Antes de Crear una AC-EMV	Con la Creación de la AC-EMV	Municipio	Elementos en común
Las autoridades municipales cedían de forma limitada espacio a la ciudadanía para sus procesos de planificación	Los ciudadanos gozan de confianza de las autoridades municipales brindándoles la oportunidad de ser ellos los anfitriones de crear la planificación de actividades del municipio	Chilanga	Ciudadanía empoderada Gobierno Local ha fortalecido y desarrollado capacidades en los ciudadanos
Poca respuesta de la ciudadanía ante las convocatorias Municipales	Mayor participación de la ciudadanía ante las convocatorias de actividades municipales, como resultado de la sensibilización con el EMV	Chilanga	
Los ciudadanos no creían en los procesos promovidos desde el Gobierno Local	La participación activa de la Alcaldesa municipal en las jornadas de trabajo para construcción de la AC potenció la presencia y aporte de los líderes comunales	Torola	La ciudadanía ha desarrollado capacidades de diálogo y consenso en la búsqueda de solventar sus necesidades
Las instituciones no participaban en espacios de diálogo con la ciudadanía	Al menos 2 instituciones que desarrollan trabajos en el municipio brindaron acompañamiento en la construcción de la AC asesorando y potenciando a la ciudadanía	Mercedes Umaña	El Gobierno Local está transfiriendo capacidades a la ciudadanía para su participación en el mejoramiento del Municipio
Los ciudadanos no participan en espacios de reflexión y análisis de las necesidades locales	Pusieron en práctica el análisis y reflexión como estrategia metodológica para la construcción de AC	Joateca	
Cada institución trabajando de forma individual en el municipio	Se ha generado un espacio de articulación interinstitucional para desarrollo de actividades en las comunidades a partir de la creación de la AC	Guatajiagua	

# 6

**Revisión y  
actualización  
del Plan  
Municipal  
con base en la  
Agenda  
Ciudadana (AC)**

## 6. Revisión y actualización del Plan Municipal con base en la Agenda Ciudadana (AC)

En este ítem se incluyen los diferentes procesos que en lo sucesivo se llevan a cabo para la revisión del Plan Estratégico Participativo de cada municipio, estableciendo los ejes de trabajo que deberán ser integrados al nuevo Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida. La construcción del Plan Municipal hace parte de los procesos desarrollados desde la MC, con el acompañamiento de MI, como parte de los dos brazos que la municipalidad ha creado en su trayectoria de implementación del MGS-EMV. Importante destacar que, para la revisión y actualización de los Planes Municipales, la presencia y/o ausencia de voluntad política por parte de las autoridades municipales y el nivel de compromiso de la ciudadanía, son factores que inciden directamente para que lo planificado se cumpla.

En ese sentido, las tareas principales de los funcionarios municipales en este escenario de planificación son:

- 1.** Dibujar el futuro de su municipio, con participación abundante de la ciudadanía, integrando a los diferentes sectores productivos, sociales, religiosos, culturales, emprendimientos, servicios, etc.
- 2.** Crear el documento que incorpore toda la ruta de trabajo a seguir para alcanzar los grandes hitos dibujados por la ciudadanía, al cual llamarán “Agenda Ciudadana”, y que es la guía sobre cómo quieren vivir en el municipio, lo que desean para el presente, el futuro y lo que añoran plasmar para futuras generaciones.
- 3.** La Agenda Ciudadana deberá servir de referencia para la construcción del Plan Municipal con EMV y el Plan Municipal deberá integrar lo planificado en los Planes comunitarios, PACO.

## 6.1 Elementos importantes a tomar en cuenta en la formulación o revisión del Plan Municipal.

- ◆ Hacerlo juntos ciudadanía y autoridades
- ◆ Representatividad de los diferentes sectores del municipio visualicen, piensen, discutan sobre el plan y sus acciones.
- ◆ Planificar alcanzar el bienestar de los residentes en las cinco áreas de EMV.
- ◆ Medir indicadores sobre la felicidad (el bienestar) de los residentes definiendo indicadores de cinco áreas de EMV.
- ◆ Comunicar de manera clara y atractiva.
- ◆ Que sea un ejercicio que genere una oportunidad de aprendizaje y profundizar los conocimientos en ese tipo de procesos.





## 6.2 Interrogantes para la actualización o revisión del Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida

- ◆ ¿Estamos logrando cambiar la situación desde hace cinco años, por ejemplo?
- ◆ ¿Podemos ver en este momento, algunos signos positivos de mejora en las condiciones y calidad de vida de los ciudadanos y en desempeño municipal en brindar los servicios a la ciudadanía?
- ◆ Si la situación no está cambiando, ¿por qué no hay avances positivos?
- ◆ ¿Qué factores o condiciones no previstas surgieron? ¿Qué debemos dejar de hacer?
- ◆ ¿Qué cosas nuevas debemos incorporar a nuestra ruta de incidencia para solicitarlas a la autoridad municipal?
- ◆ ¿Qué aliados potenciales no están con nosotros?
- ◆ ¿Qué tipo de informaciones (**diagnóstico municipal con el mapa zonal-geográfico del municipio con georreferencias y simbología**) así como base de datos estadísticos (indicadores) se requieren o los otros actores consideran necesarias en función de lo que se pretende medir del **cambio** (la mejora o el deterioro) en términos cuantitativos para el monitoreo y la evaluación del Plan Municipal?



## Elementos que podría aportarnos para el levantamiento de línea de base de indicadores

Percepción de la ciudadanía sobre el tema de convivencia comunitaria, alcoholismo, embarazos prematuros, nivel de convivencia muy bajo con poca participación de la juventud en la organización de participación ciudadana en las comunidades de Torola, y soluciones se dirigen a educación de valores con equidad de género, contra la violencia entre y hacia la mujer y la juventud, mejorar espacios de recreación para la ciudadanía. Datos Estadísticos o indicadores de la situación de los jóvenes en el municipio de Torola indicados en el PEP: 57.93% de los y las jóvenes no participa en ningún espacio organizativo, llamase comité juvenil, grupo cristiano o ADESCO, El 64.94% de la juventud encuestada manifestó que no ha realizado trabajo de voluntariado juvenil en el municipio de Torola, etc.



La Municipalidad junto con la Mesa Intersectorial, deben seguir levantando líneas de base de indicadores al respecto para medir el cambio de la situación en la materia.

Los indicadores deben de ser algo tangible y fácil de medir.

### 1. Tema de Salud Comunitaria:

- Garantizaremos suficiente servicio médico, medicamentos y vacunación.
- Cuidamos y mantenemos buena salud de los niños y ancianos.
- Prevenimos enfermedad para tener la población saludable.

### 2. Tema de Convivencia:

- Cuidamos juntos y mantenemos seguridad para vivir tranquilamente.
- Vivir con alegría y mucha sonrisa.
- Nos ayudamos mutuamente.
- Promover deportes para la juventud y familias.

### 3. Tema de Medio Ambiente:

- Mantenemos el municipio limpio.
- No botamos la basura en las calles, ni lugares públicos.
- Cuidemos nuestro hermoso pueblo con el cielo, el agua, la vegetación, las flores y los bosques.

### 4. Tema de Economía Comunitaria:

- Vendemos nuestros productos en nuestro pueblo.
- Mejoramos y cuidemos las rutas turísticas y la naturaleza.
- Vendemos nuestras artesanías y creamos nuevos productos.
- Establecer un ahorro comunitario.

### 5. Tema de Seguridad Alimentaria:

- Cuidamos nuestras fuentes de agua y pozos.
- Produciremos vegetales con abono orgánico y evitaremos fertilizantes químicos.
- Aprendemos a consumir alimentos sanos.

**6. Otros Temas:** educación, seguridad ciudadana, juventud y adolescencia, mujer, turismo, cultura, etc.

## 6.3 Criterios para seleccionar indicadores en el marco de actualización y seguimiento de PEP

- ▶ Decidir la finalidad del uso de los indicadores de nivel comunitario y municipal.
- ▶ Determinar que clase de información se necesita para conseguirlos.
- ▶ Elegir los indicadores de niveles comunitario y municipal que reflejen la información que se quiere y se puedan medir.

- ▶ Identificar donde puede conseguir la información y si no se encuentra, debe valorar la realización de encuestas por boletas o entrevistas para construir y levantar la línea de base de indicadores necesitados.
- ▶ Medir los indicadores y analizar los resultados
- ▶ Continuar con los indicadores que se han elegido y añadir otros relacionados para que se puedan evaluar los esfuerzos y hacer cambios donde se necesiten.

## 6.4 Ejemplos de los indicadores para medir el grado de la mejora de la vida en las áreas del Enfoque de Mejoramiento de Vida

### Área de intervención

### Salud Comunitaria

Indicador	Medición y niveles	Meta
Visitas al médico para mujeres embarazadas e infantes	Número en cada comunidad y el municipio en total	Mejoramiento del acceso del servicio de la salud
Población mayor de 65 años vacunados contra la gripe	Porcentaje de toda la población de adultos mayores entre cada comunidad y el municipio en total	Mejoramiento de la salud preventiva
Niñ@s matriculad@s en el colegio que puedan probar que se les han administrado todas las vacunas recomendadas	Porcentaje de todos los niñ@s matriculad@s en el municipio	Mejoramiento de la salud preventiva

## Área de intervención

### Alimentación Sana

Indicador	Medición y niveles	Meta
Peso y altura de los niñ@s menores de 12 años, la incidencia de obesidad en niñ@s (según los informes de las clínicas y consultas médicas)	Promedio de peso y altura de los niñ@s en el municipio.	Mejoramiento de la situación de nutrición infantil y de niñ@s
# de nacimientos de bebés con poco peso, bebés con síndrome de alcoholismo fetal, etc	Número en el municipio	Mejoramiento de la situación nutricional de materno - infantil
Ventas de agua embotellada comparadas con las de las gaseosas y consumos, ventas de comida rápida y golosinas, etc	Número cantidades en el municipio	Mejoramiento del hábito nutricional de la población

## Área de intervención

### Medio Ambiente

Indicador	Medición y niveles	Meta
Participantes en la limpieza de las calles	Número en las comunidades y el municipio	Mejoramiento de la conciencia ciudadana sobre el tema
Vertederos ilegales y de vertederos mantenidos: lugares que necesitan una limpieza por ser un antiguo vertedero de productos peligrosos o lugar de accidente ambiental	Número en el municipio	Mejoramiento del servicio municipal de recolección de basura
Basura en relación con el número de hogares	Cantidades producida en el hogar	Mejoramiento de situación de basura y la limpieza

## Área de intervención

### Convivencia Comunitaria

Indicador	Medición y niveles	Meta
Centros de actuación en el municipio (teatros, salas de conciertos, clubes etc)	Número en el municipio	Fomentar la cultura cívica en el municipio
Producciones teatrales de la comunidad, conciertos corales, y otras actuaciones similares realizadas por los residentes de la comunidad	Número en el municipio	Fomentar la cultura cívica en el municipio
Bibliotecas públicas (horas, número de secciones, accesibilidad, etc), y su uso	Cantidades producidas en el hogar	Mejoramiento de situación de basura y la limpieza
Actividades de recreo para después del colegio y las vacaciones para niños y jóvenes	Número en el municipio	Fomentar las actividades extracurriculares

## Área de intervención

### Economía Comunitaria

Indicador	Medición y niveles	Meta
Desempleo y la tasa de empleo entre los jóvenes de 16 y 18 años	Número de índice en el municipio	Reducir el desempleo rural

## Área de intervención

### Educación

Indicador	Medición y niveles	Meta
Niñ@s en edad escolar que actualmente estudian y no estudian	Número o porcentaje de tod@s niñ@s en edad escolar en el municipio	Aumentar la escolaridad y matrícula dependiendo de la edad escolar de cada estudiante
Suspensiones y deserción escolar en la escuela y el colegio a nivel elemental y medio	Número o porcentaje de tod@s niñ@s en edad escolar en el municipio	Reducir la tasa de deserción escolar
Escolaridad y matrícula dependiendo de la edad escolar de cada estudiante	Número o porcentaje de tod@s niñ@s en edad escolar en el municipio	Aumentar la escolaridad para todos

## 6.5 Enfoque y abordaje tradicional del Plan Estratégico Participativo (PEP)

En El Salvador existe varios mecanismos de participación ciudadana, por ejemplo, cabildos abiertos, asambleas generales y sesiones abiertos del Concejo Municipal. La municipalidad informa a los ciudadanos sobre la disponibilidad de fondos para proyectos comunitarios prioritarios y los concursos para la adjudicación de contratos de implementación. De igual manera, desde hace más de 10 años, El Salvador comenzó a elaborar un Plan Estratégico.

Los Plan Estratégicos Participativos (PEP) de cinco años e instituciones establecidas para la participación comunitaria, como instancias de Participación Ciudadana (IPC) y foros de diálogo, Comité de Desarrollo Local y Municipal: CODEM, cabildo abierto, etc. para dar seguimiento y monitorear los proyectos sociales y económicos plasmados en el PEP y otros planes operativos de corto plazo tales como el Plan de Inversión Participativa (PIP) y Plan Operativo Anual (POA).

El fortalecimiento de los Gobiernos Locales con participación comunitaria en materia de planificación de gestión participativa para el desarrollo local ha sido uno de temas más importantes en el proceso de la descentralización territorial y la gobernanza local democrática. Sin embargo, este proceso planificador no produjo logros significativos ni sostenibles en función de gestión social participativa de los Gobiernos Locales y las comunidades. No se ha podido promover la apropiación y el empoderamiento continuo del Equipo Técnico Municipal y los Líderes comunitarios. La estrategia de sostenibilidad del proceso estaba poco clara en términos de una mayor transparencia y responsabilidad en los gobiernos locales.

Los líderes comunitarios no siguieron participando con entusiasmo porque pensaban que pudieron mejorar sus comunidades, y por ende su calidad de vidas, que no fue mejorada como aspiraba la gente. De lo contrario, el proceso tradicional de planificación y gestión municipal promovió aun el asistencialismo y la dependencia de la gente, ya que la planificación está en función de asignación de fondos monetarios de FODES y otras fuentes de financiamiento, apostando la mayor parte de los presupuestos municipales por la construcción de infraestructuras como “las obras grises“, sin tomar en cuenta el fortalecimiento de los recursos humanos locales por medio del empoderamiento y la apropiación de la gente.

Mientras las municipalidades disponen de la suficiente fuente de financiamiento interno y externo, este proceso estaba funcionando una y otra forma para mantener la vigencia y la utilidad de planes en que hacer municipal, sin embargo, el enfoque no está adecuado para el entorno en el que se ubican los residentes pobres y los gobiernos locales con presupuesto bien limitado.

El Plan Municipal (PM) es un instrumento de gestión pública que expresa el acuerdo de las y los actores locales acerca de una visión y de unos objetivos de desarrollo del municipio, considerando las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos.



Según lo que señala en “Pautas Metodológicas para el PEP del municipio con énfasis en el desarrollo económico de su territorio” la subsecretaría de desarrollo territorial y descentralización del ministerio de gobernación y desarrollo territorial del GOES, en agosto de 2011, el PEP es un proceso concertado que permite a los hombres y mujeres líderes de un municipio y al gobierno municipal, obtener el análisis de la situación actual, definir objetivos, estrategias y acciones que sirvan para avanzar en su proceso de desarrollo integral y al mismo tiempo para establecer los mecanismos de seguimiento, todo ello intentando articular a los diferentes actores y sectores a nivel municipal, intermedio y nacional con el fin de mejorar la calidad de vida de la población mediante la reactivación de la economía del territorio.

## 1. Plan Municipal (PM) ¿Seguirá en función de los FODES de cara a recortes de los fondos?

- ✦ Cambio de función del PEP desde el uso de los FODES y otras fuentes de financiamiento a la optimización de uso de los recursos financieros y la promoción de uso apropiado de los recursos locales existentes.
- ✦ Revisión de líneas estratégicas de los objetivos/ ejes de desarrollo y prioridades del programa y proyectos del PEP en el mejoramiento de la infraestructura social a otros programas con Enfoque del Mejoramiento de Gestión Social y municipal para el desarrollo local (promoción de autogestión ciudadana y cogestión-corresponsabilidad entre la ciudadanía y la municipalidad)
- ✦ Repriorización estratégica para programas y proyectos en el mejoramiento de la infraestructura social que contribuyan al gran impacto de sinergia en varias áreas del desarrollo territorial del municipio.
- ✦ **Cambio de formas y métodos** en procesos de actualización y seguimiento del PEP, fortaleciendo más en la parte de levantamiento de diagnóstico municipal con indicadores medibles y mapeos cartográficos viables con georreferencias y simbologías que sean desglosados en detalle a nivel de cantones y caseríos (en casco urbano a nivel de barrios)

- ♦ El PEP sea más socializado y participativo en cada proceso y el **ETM debe de apropiarse del proceso**. El PEP será utilizado por el municipio como la herramienta guía para la gestión del desarrollo social territorial, esperando sea apoyada e implementada por los distintos actores endógenos y exógenos del municipio.
- ♦ PEP más viable y **amigable** como herramienta útil para la gestión social con énfasis en **proceso del seguimiento (monitoreo y evaluación)**.
- ♦ Se deben revisar criterios básicos en indicadores de cumplimiento predeterminado en el PEP, sobre todo en caso del municipio de Joateca, así como la matriz de monitoreo y evaluación en cada ámbito, sector o temática para verificar cuales indicadores verdaderamente se podrán levantar su línea de base para la medición de cambio y el cumplimiento periódico.

Hay que consolidar más la parte de mapeo, aunque la mayoría de los PEP cuenta con varios mapas que representan la conectividad vial interna, hidrología y usos de suelo, y sitios de riesgos del municipio, etc. Así mismo, se debe ir actualizando mapeo de los distintos actores y las acciones que realizan en el territorio municipal.

## 2.Gestión de Planificación Participativa

### (1) El Plan Municipal (PM):

- ♦ Sigue teniendo vigencia a pesar de los desafíos a los que debe enfrentar.
- ♦ Sigue siendo una herramienta poderosa para organizar y planificar de manera sistemática el futuro del territorio.
- ♦ Proporciona sentido de dirección y objetivo a cada movimiento, acción y proyecto, contribuyendo al **óptimo uso de los recursos**.

## (2) La planificación no garantiza una correcta gestión municipal si no va acompañado de:

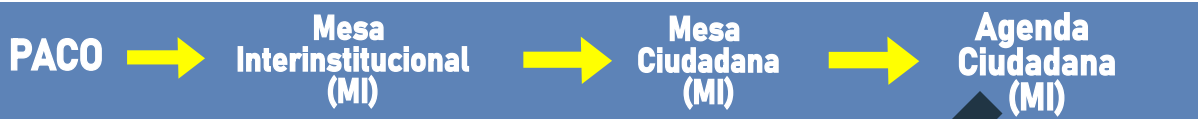
- ✦ **Una definición de procesos, estructura organizacional, actualización permanente de versiones recientes,** incorporación de nuevas funcionalidades y mantenimiento de la plataforma.
- ✦ **Una planificación parte de la visión integral y estratégica-sistémica del desarrollo del territorio municipal,** es decir que cualquier acción que se realice en el municipio ya sea en el ámbito económico como en el social u organizativo-institucional, **debería generar el impacto de sinergia en el resto de las dimensiones y áreas sectoriales y temáticas que lo conforman.**
- ✦ El conocimiento de **quienes participan en el flujo de la información en los diferentes niveles.**

## 3. Procesos operativos para actualización y seguimiento del Plan Municipal desde la Mesa Ciudadana

Se encuentran cinco elementos básicos para retomar en el proceso venidero para la actualización y seguimiento Nuevo Plan Municipal:

- 1)** Institucionalización del proceso participativo de la ciudadanía.
- 2)** Equidad Social y de Género.
- 3)** Corresponsabilidad Ciudadana y Transparencia en la Gestión y Ejecución.
- 4)** Complementariedad y Alianzas Estratégicas con las instancias de apoyo.
- 5)** Sustentabilidad de la Gestión Social para el Desarrollo Local en el municipio.

Los participantes en el proceso de actualización y seguimiento del PEP, concretamente, desde la Mesa Ciudadana aseguran a lograr que el Plan Municipal sea debatido, consensado y divulgado a las comunidades, con una base social que la legitime. La Agenda Ciudadana es un documento PACTO SOCIAL con el Gobierno Local de la herramienta ciudadana de comunicación social que brindará a los funcionarios municipales encargados de impulsar el proceso de la actualización e implementación del Plan Municipal, para conducir las acciones de comunicación necesarias para sensibilizar e involucrar a la ciudadanía en la actualización y la ejecución participativa del Plan Municipal.



Plan que refleja adecuadamente las necesidades del municipio a través de este proceso

## Plan Municipal con EMV

1. Proyectos de Infraestructuras, "Obras Grises" para la Dirección de Obras Municipales (DOM)
2. Proyectos presupuestados para el Fondo de Transferencia Municipal (FODES) y el fondo propio municipal y otras fuentes de financiamiento
3. **Proyectos de autogestión de Comunidad con EMV**

Describir las buenas prácticas en procesos de la actualización y revisión sobre el Plan Municipal en casos de 5 municipios:

## Chilanga

- La disposición de las autoridades municipales al apostarle al proceso de ceder confianza y participación a la ciudadanía sobre las decisiones que se plasman en el Plan Municipal ha sido expreso en la revisión y construcción del Plan municipal que están elaborando.
- El acompañamiento de Instituciones como unidad de salud, PNC y los directores de centros escolares en la formulación del Plan Municipal es una firme convicción que el municipio ha crecido en la cohesión de esfuerzos en busca de solventar necesidades colectivas.
- Haber sensibilizado 21 comunidades sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida en el municipio se traduce en un pilar fundamental para la construcción de un Plan.

## Mercedes Umaña

- El involucramiento de autoridades municipales en la elaboración del Plan Municipal muestra un direccionamiento adecuado en la búsqueda de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio.
- Hay una estrecha relación entre el Plan Municipal y la Agenda Ciudadana.
- Haber creado un Equipo de Planificación para crear el nuevo Plan Municipal con EMV ha sido clave en el avance del documento.
- Contar con 27 comunidades sensibilizadas en el EMV y con 11 GG ha generado un impacto positivo en el municipio, logrando el interés de otras comunidades de integrarse y ser parte de los beneficiarios.
- Plan Municipal con EMV está rompiendo paradigmas en la Planificación estratégica tradicional.

## Torola

- Es notable la dinámica de las autoridades municipales a partir de conocer el EMV, se refleja en el Nuevo Plan que están construyendo.
- Voluntad y asesoramiento de la MI para apoyar el proceso de formación del nuevo Plan Municipal.
- La ciudadanía se siente empoderada y siendo parte en los grandes cambios del municipio. Tienen una mejor visión de lo que quieren lograr como municipio y la ruta de trabajo a seguir para alcanzarlo.
- El Enfoque de Mejoramiento de Vida sigue avanzando por las comunidades y familias que aún no lo ponían en práctica.

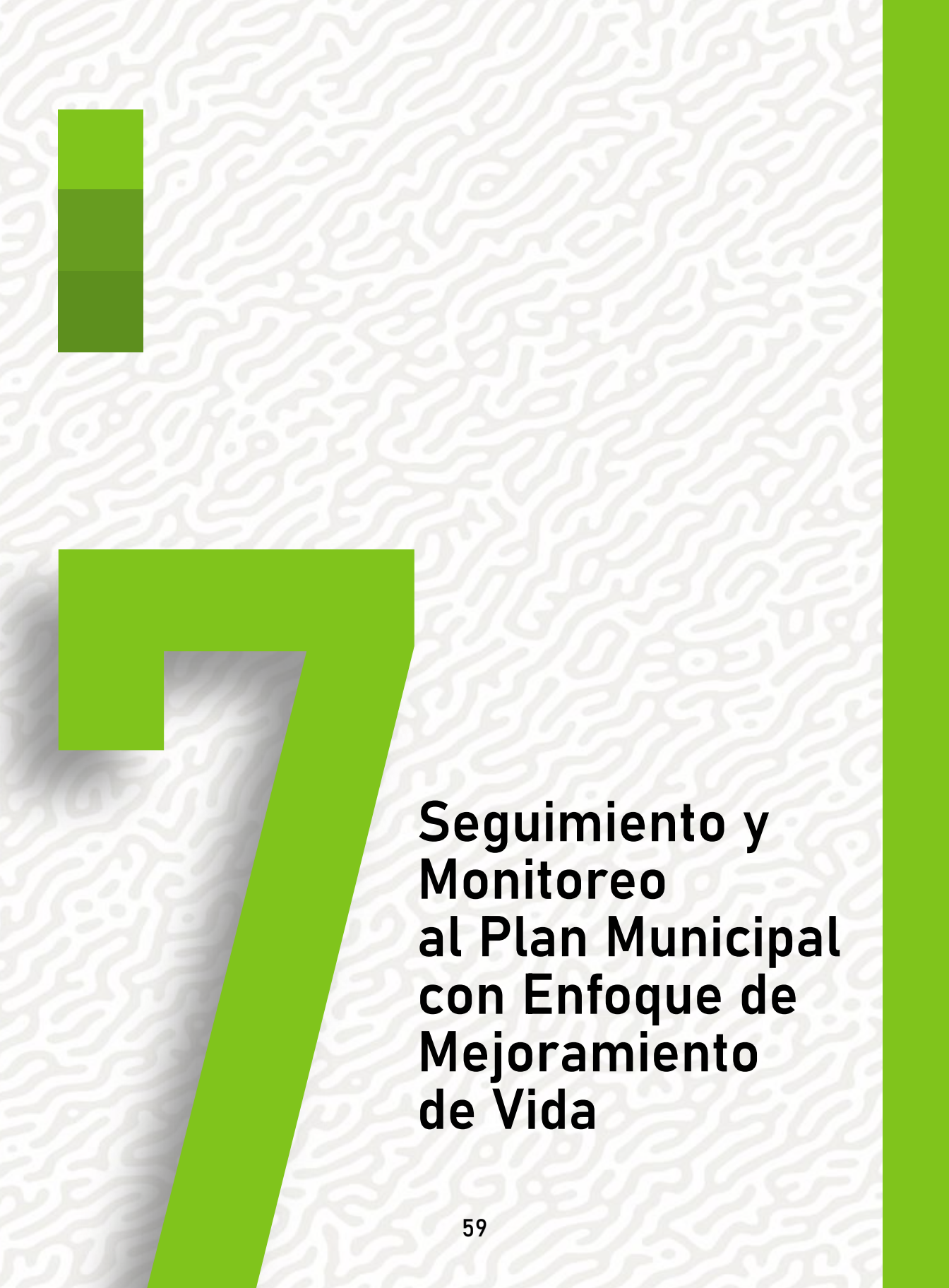
# Joateca

- La Actualización del Plan Municipal con EMV conduce a las autoridades municipales a crear modelos de autogestión en las distintas comunidades.
- Desarrollar las actividades del Plan Municipal bajo el EMV logrará que los ciudadanos integren en sus actividades diarias nuevas formas de vivir y hacer las cosas.
- Llena de motivación a jóvenes y ciudadanos en común, dado que estimula la aplicación de medidas para mantener el medioambiente, alimentación sana y la economía comunitaria.

# Guatajiagua

- Han formado comisiones para la formulación del Plan Municipal.





# **Seguimiento y Monitoreo al Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida**

## 7. Seguimiento y Monitoreo al Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida

Tiene como objetivo desarrollar el marco integral de Gestión de Plan Municipal (PM) mediante la promoción de una cultura de planificación orientada al logro de los objetivos institucionales, a través de mecanismos de control, seguimiento de las iniciativas, lineamientos estratégicos, monitorear la gestión de las unidades involucradas en la ejecución, administración de la municipalidad para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos, metas propuestas en el Plan Municipal y sus planes operativos (POA: Plan Operativo Anual, PIP: Plan de Inversión Participativa Anual y PMIE: Programa Multianual de Inversiones del Estado), tanto de la Mesa Ciudadana como del Concejo Municipal, Identificar los puntos críticos y las limitaciones halladas en el proceso de ejecución de la estrategia y proyectos. Proponer acciones de ajuste y mejora para garantizar el cumplimiento de la planificación.

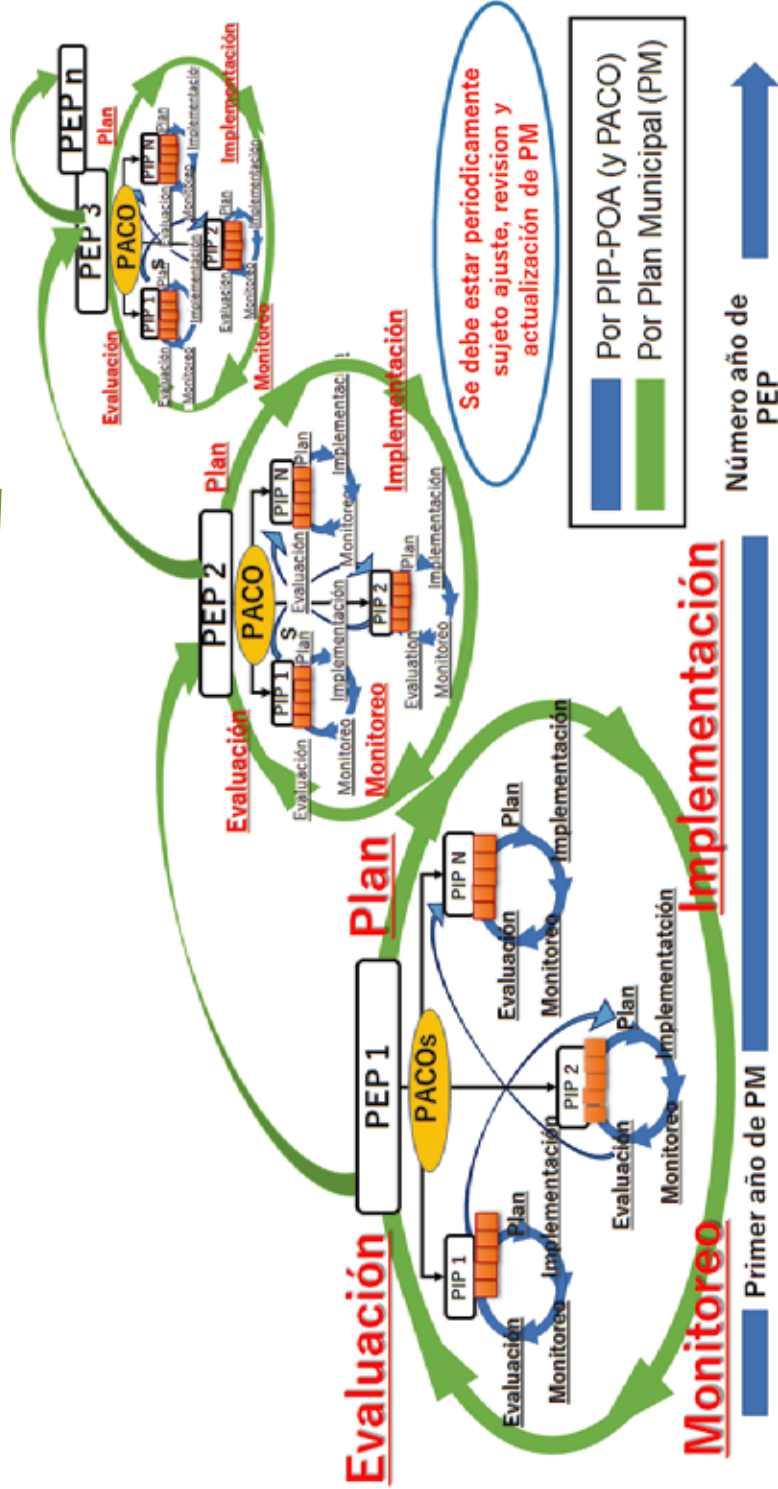
### 1. Flujo del ciclo sostenible de la gestión social a nivel local “Marco Integral de Planificación Participativa Local”

En base al Plan Municipal, cada año se elabora el PIP/POA que sea coherente con dicho plan. Además, al finalizar la ejecución de los proyectos, se verificará su cumplimiento constatando en el respectivo PIP/POA.

Este proceso implicará que las municipalidades deban hacer el monitoreo del PM cada año. Por otro lado, es recomendable que al terminar el período del PM vigente se realice una comprobación de los efectos socioeconómicos experimentados en el territorio durante su implementación y que son el resultado de los proyectos plasmados en el documento PM.



# Dos niveles de ciclo de PIME (PDCA)



Para garantizar la implementación adecuada del PM, emplearemos el Círculo de Deming<sup>2</sup> (de Edwards Deming), también conocido como ciclo (del inglés Plan-Do-Check-Act) o PDCA (de la traducción oficial al español PIME como Planificar-Implementar-Monitorear-Evaluar).

A continuación, se detallan los nombres con los que estaremos trabajando cada uno de estos componentes:

- Elaboración del Plan Municipal (PLANIFICAR): Planificación de Plan de Inversión Participativa (PIP) y Plan Operativo Anual (POA) tomando como base el Plan Municipal.
- Ejecución del PIP y POA basada en el Plan Municipal (IMPLEMENTAR):
- Monitoreo o avance del Plan Municipal (MONITOREAR): Revisión de avance y replanteamiento a través del cumplimiento del PIP-POA.
- Evaluación y actualización del Plan Municipal (EVALUAR y RETROALIMENTAR)

## 2. Monitoreo y evaluación para medir impacto de sinergia y articulación de programas entre las cinco áreas de EMV en función del Plan Municipal-EMV




Las cinco áreas de EMV se articulan entre sí para generar el impacto de sinergias para buscar alternativas de solución

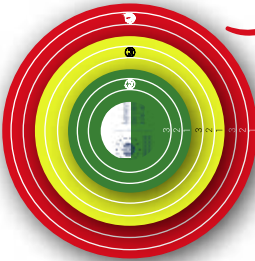
- Entre Alimentación Sana y Salud Comunitaria  
→ Prog. Desarrollo Social Incluyente.
- Entre Medio Ambiente (Limpieza de calles, recolección de basura y conservación de fuentes de agua, etc.) y Salud Comunitaria  
→ Prog. Manejo Adecuado de la Gestión Ambiental.
- Entre Convivencia Comunitaria y Seguridad Ciudadana  
→ Fomento del bienestar de las Mujeres y los Jóvenes.
- Entre Convivencia Comunitaria, Cultura y Educación  
→ Fomento del bienestar de las Mujeres y los Jóvenes.
- Entre Economía Comunitaria, Medio Ambiente, Convivencia Comunitaria, Cultura, Conectividad-Red Vial, Turismo y Empleo  
→ Prog. Desarrollo Productivo y Turístico, y Mejoramiento de la Infraestructura Social.

# Propuesta de alternativas de solución a la problemática identificada.

## PACO

Semáforo Comunitario de Seguimiento del PACO por áreas y Significado de niveles

Color	Significado por niveles
 Verde	3 Perfecto 2 Excelente 1 Muy Bueno
 Amarillo	3 Bueno 2 Regular 1 Necesitamos Mejorar
 Rojo	3 Grave 2 Muy Grave 1 Urgente



**Situación Actual de medio ambiente**  
La población quiere pedir todo a la alcaldía municipal



**Actual**

**Regional**

¿Quién tiene la responsabilidad?

**Municipal**

**Comunitaria**

**Individual y familiar**

Estamos trabajando duro.

Nadie esta viendo

Alcaldía debe de limpiar la calle

## Plan Municipal

**Situación deseada del medio ambiente**  
Cada uno cumple su responsabilidad



**Deseada**

**Regional**

Vertedero controlado

**Municipal**

Recogemos basura sin tardar

**Comunitaria**

Limpiamos estación para reciclaje

**Individual y familiar**

Reducir, reusar y reciclar

## **Impacto de sinergias entre niveles de Enfoque de Mejoramiento de Vida y la vinculación de PACO al Plan Municipal.**

A cada nivel de actores locales, le toca a cada parte realizar sus propias actividades para contribuir a la solución de problemas territoriales. Cada acción tomada por cada actor se vincula con otra acción del siguiente nivel para buscar juntos la solución de éstos, alcanzando así la situación deseada a cada nivel del territorio.

Por otro lado, para valorar y medir el grado de la mejora de la vida y el nivel de satisfacción de los ciudadanos en cinco áreas del EMV se podría medir de misma manera a nivel municipal.

### **3. Agenda Ciudadana en función del Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida y por otro lado el Plan Municipal con Enfoque de Mejoramiento de Vida en la línea de Agenda Ciudadana.**

La AC orientará y guiará la forma de construir un nuevo enfoque y forma de planear, ejecutar, dar seguimiento, monitorear y evaluar en la gestión social del municipio, de manera que permita a los actores y agentes locales en el municipio hacer incidencia hacia el cambio del enfoque tradicional en la planificación municipal (Plan Municipal y otros planes operativos como varias herramientas existentes de la planificación local en el territorio), creando un nuevo modelo de planificación del desarrollo social con Enfoque de Mejoramiento de Vida en el municipio con base en el PM vinculado y articulado con los Planes de Acción Comunitaria.

# EPÍLOGO: EPÍLOGO

## Planificando avanzamos en el desarrollo social de oriente

En relación con el tema de desarrollo local y gestión social participativa de los gobiernos locales, en caso del Proyecto PASO en El Salvador, se ha desarrollado el modelo con los principales procesos metodológicos y herramientas, mediante la reorganización de las instituciones, los actores locales, la formación de protagonistas, liderazgo de la ciudadanía y la generación de los entornos que han fortalecido la participación y autogestión ciudadana en doce municipalidades de El Salvador, de las cuales se han extraído lecciones en varias dimensiones, como, por ejemplo:

- 1.** Como elaborar procesos de planificación a ambos niveles, comunitario y municipal aplicando el Enfoque de Mejoramiento de Vida.
- 2.** En que forma la actual coyuntura financiera y política afectan el proceso de planificación y gestión social de los gobiernos locales.
- 3.** Como lograr la pluralidad entre los protagonistas locales.
- 4.** Como consolidar alianzas entre funcionarios de los gobiernos locales y grupos de ciudadanos.
- 5.** Como ayudar a los ciudadanos a elaborar estrategias para interactuar con los gobiernos locales y crear una cultura de autogestión y cogestión.
- 6.** Como promover actividades permanentes de apoyo a la participación e incidencia ciudadana.

En adición, las experiencias de 12 municipios del Proyecto PASO confirman tres tendencias clave:

1. Una nueva generación de alcaldes y líderes locales está sirviendo de catalizadora del desarrollo local, ofreciendo servicios básicos más efectivos y oportunos, garantizando que los planes y las políticas sean elaborados con amplia participación de la gente autogestionaria.
2. Los ciudadanos están comenzando a entender que el gobierno local puede responder a sus necesidades de manera más efectiva que el nacional, porque los funcionarios locales entienden mejor las condiciones y necesidades de la población y son de acceso más fácil para los ciudadanos.
3. Los gobiernos locales reflejan mejor las prioridades locales, ofrecen servicios con más eficiencia y están adquiriendo un sentido de corresponsabilidad y cogestión ante la ciudadanía quien se ha acostumbrado de prácticas de participación e incidencia social.

Se asume que el uso más notable del proceso del MGS-EMV es democratizar el conocimiento, el pensamiento, la creatividad y la imaginación ampliando mediante diversas herramientas e instrumentos operativos, la participación de todos los actores locales con el objetivo de romper inequidades y asimetrías que existe en el país. Es de suponer que, tanto en la toma de decisiones en la gestión social participativa para el desarrollo local sostenible, como en el diseño de las decisiones mismas, se debe asegurar la no exclusión y la equidad mediante la potencialización de mecanismos de decisión colectiva. Para ello, es importante entender, contextualizar y visualizar los usos de los resultados generados en el proceso de la gestión social en el contexto de la gobernabilidad local. Se entiende la gobernabilidad local como la capacidad y el poder de los actores locales de diseñar, definir normas y reglas claras de relacionamiento entre las personas con los recursos naturales locales. Asimismo, es la capacidad de perfilar los caminos por seguir en forma colectiva para construir el bien común, es decir construir colectivamente formas de convivencia y de usufructo de los beneficios y el bienestar de cada persona, de forma compartida e inclusiva a la luz de las normas y reglas aprobadas y administradas colectivamente.

De igual manera, el proceso de Gestion Social con EMV, sumado a los sistemas de conocimiento local revitalizados, contribuye a un accionar institucional más respetuoso y más compartido, gracias a la información y conocimiento, así como capacidades colectivas que genera, se puede entonces, afirmar que se incide directamente en los procesos de democratización comunitaria (participación ciudadana, social como una herramienta para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en que hacer municipal con la administración y la gerencia municipal para su propio desarrollo).

La democratización municipal también trasciende el espacio propiamente comunal para abordar y asumir los conjuntos de comunidades implicadas en un territorio, sus procesos de intercambio y relacionamiento en el que hacer municipal tanto económico, social, político y cultural. Se ha señalado anteriormente, la importancia de los sistemas o gestión de conocimiento conformado por un entretrejo de relaciones de información, conocimiento y toma de decisiones. El sistema de conocimiento es movilizador y activador, este permite activar las capacidades para la imaginación, innovación y creatividad entre los actores locales, las cuales están sustentadas en cada resultado del proceso de gestión social, generándose durante el proceso, sin asumir que se alcanzan solo al final del mismo.

La participación ciudadana en el gobierno local es un proceso mediante el cual la ciudadanía ejerce influencia sobre el gobierno en decisiones que afectan su vida y la de sus vecinos. La ciudadanía puede tomar la iniciativa, como en los casos en que los ciudadanos interactúan directamente con los funcionarios elegidos y su entorno con el fin de influir sobre la política pública. La participación puede ser más limitada, como cuando los ciudadanos asisten a una reunión pública para recibir información sobre un nuevo programa del gobierno o cuando votan en una elección local o nacional. Los procesos más efectivos de participación ciudadana congregan a las personas para aprender, debatir, intercambiar información y opiniones a fin de crear un consenso que guíe las decisiones de los gobiernos locales.

Por otra parte, el dinamismo actual del Gobierno de El Salvador se refleja, en gran parte, en la implementación de la política pública y sus directrices para el Desarrollo Local, y la promoción de la participación ciudadana en el ámbito local. La generación emergente de líderes locales en los Gobiernos Locales y la sociedad en general demuestran que la participación ciudadana en la vida municipal es un componente integral del paisaje económico, político y social, además es fundamental para el éxito de las estrategias tanto de la reducción de la pobreza y la brecha social como de la corrupción.





## **Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo Local con el Enfoque de Mejoramiento de Vida en la Región Oriental**

### **Título:**

Guía Metodológica de Modelo de Gestión Social para el Desarrollo Local.

### **Autor/es:**

Minoru Arimoto, Jefe Asesor  
Jiro Nakamura, Sub Jefe / Coordinador  
Arcadia Sánchez Alvarado, consultora  
Denny Alirio González Flores, consultor  
Francis Balmore Rodríguez Varela, consultor  
Lilian Malyoris Moreno Palacios, consultora

### **Instituciones:**

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)  
Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL)

El Salvador, Diciembre del 2022

### **Descarga este documento ingresando a:**

<https://www.jica.go.jp/project/spanish/elsalvador/013/materials/index.html>



Agencia de Cooperación  
Internacional del Japón



MINISTERIO  
DE DESARROLLO  
LOCAL

