

Sistematización de Experiencias en la Planificación y el Ciclo Unificado de Proyectos en el Occidente de Honduras

" Buenas Practicas y Lecciones Aprendidas "



Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Locales en la Región de Occidente (FOCAL)
Honduras, C.A. 2006 - 2010



Personas participantes en preparación de insumos para la sistematización.

-	José Bautista	Gerente general del Consejo Intermunicipal Higuito (CIH)
-	Wilson Alberto López	Jefe de la Unidad de Fortalecimiento Institucional del CIH
-	Ana Ruth Morales	Técnica en Planificación del CIH
-	Danilo Mejía	Técnico en Desarrollo Social del CIH
-	Edwin Alexis Zerón	Técnico en Planificación del CIH
-	Jorge E. Coto	Ingeniero Civil del CIH
-	Minoru Arimoto	Jefe Asesor del Proyecto FOCAL
-	Toru Nakazwa	Administrador del Proyecto FOCAL
-	Martha Flores	Asistente administrativa del Proyecto FOCAL
-	Marvin Alfredo Bajurto	Técnico de la UTM de Belen Gualcho, Ocotepeque
-	Elvin Javier Gutierrez	Técnico en Catastro, Municipalidad de la Unión, Copán
-	Bessy Yamileth Ardón	Técnica de la UTM de Dulce Nombre de Copán
-	Mirza Avidail Escalante	Técnica de la UTM de Talgua, Lempira
-	Manuel de Jesús García	ViceAlcalde de la Unión, Copán
-	José Alejandro Cruz	ViceAlcalde de San José de Copán
-	Oscar Urrea Peña	Regidor de la Corporación Municipal de Corquín, Copán
-	Enrique Cortés	Regidor de la Corporación Municipal de Belen Gualcho
-	Dora Angélica Melgar	Presidenta de CEP de Talgua, Lempira
-	Adolfo Mejía	Presidente del CEP de Vivistorio, San José, Copán
-	Jesús Mejía Franco	Presidente Junta de Agua de Joconales, Corquín, Copán
-	Angel García	Técnico de la MUNASBAR
-	Nelson Zerón	Técnico participante en la preparación de PDC y PDM

Siglas utilizadas en este documento

AMHON:	Asociación de Municipios de Honduras
CIH:	Consejo Intermunicipal Higuato
CEP:	Comité Ejecutor de Proyectos
CEDE:	Comisión Ejecutiva de Descentralización del Estado
CCS:	Comité de Contraloría Social
CMO:	Comité de Mantenimiento de Obras
CLA:	Comité de Licitaciones y Adjudicaciones
DOCP:	Delegación Operacional del Ciclo de Proyectos
ERP:	Estrategia para la Reducción de la Pobreza
FHIS:	Fondo Hondureño de Inversión Social
FOCAL:	Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Locales
HIPC:	Iniciativa de Alivio de la Deuda a Países Pobres Altamente Endeudados
IDH:	Índice de Desarrollo Humano
INE:	Instituto Nacional de Estadísticas
IRAS:	Infecciones Respiratorias Agudas
JICA:	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MOCALEMPA:	Mancomunidad de Municipios de las subcuencas de los ríos Mocal y Lempa
MUNASBAR:	Mancomunidad de Municipios de la Región Sur de Santa Bárbara
NNUU:	Naciones Unidas
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OPD:	Organización Privada para el Desarrollo
OT:	Ordenamiento Territorial
PAC:	Plan Anual Comunitario
PEC:	Proyectos de Ejecución Comunitaria
PEM:	Proyectos de Ejecución Municipal
PEDM:	Plan Estratégico de Desarrollo Municipal
PDC:	Plan de Desarrollo Comunitario
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PIMP:	Plan de Inversión Municipal Multisectorial y Plurianual
PIMA:	Plan de Inversión Municipal Anual
PNUD:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PMRN:	Programa Marco para la Reconstrucción Nacional
POA:	Plan Operativo Anual
PRODDEL:	Programa Nacional para la Descentralización y el Desarrollo Local
PZT:	Plan Zonal Territorial
PMOT:	Plan Municipal de Ordenamiento Territorial
SG y J:	Secretaría de Gobernación y Justicia
SDS:	Secretaría de Desarrollo Social
SAFT:	Sistema Administrativo Financiero Tributario
SEPLAN:	Secretaría de Planificación
SOL:	Mancomunidad de Municipios del Sur Oeste de Lempira
UTM:	Unidad Técnica Municipal
UDC:	Unidad de Desarrollo Comunitario
UMA:	Unidad Municipal Ambiental

Desarrollo de capacidades en la gestión pública local: experiencias en planificación y el ciclo unificado de proyectos en el Occidente de Honduras

Contenido

Introducción

I.	Marco de referencia -----	2
1.1	Contexto de país	
1.2	La Descentralización como herramienta para el desarrollo local	
1.3	Papel de las municipalidades: captar, administrar e invertir	
II.	El Proyecto FOCAL -----	5
2.1	La Iniciativa	
2.2	El Área de Intervención	
2.3	Los Participantes	
2.4	La Problemática Interés del Proyecto	
2.5	Los objetivos	
2.6	El marco operativo	
2.7	Agentes y Actores	
III.	El Modelo FOCAL -----	12
3.1	Levantamiento participativo de indicadores socioeconómicos de línea base	
3.2	Los Planes de Desarrollo Comunitario	
3.3	Los Planes de Desarrollo Municipal	
3.4	La planificación institucional municipal	
3.5	El ciclo Unificado de proyectos de inversión social	
3.6	El Método para la Evaluación del Modelo	
IV.	Resultados en la aplicación del Modelo -----	38
4.1	Conclusiones de las evaluaciones intermedias y final del proyecto FOCAL	
4.2	Productos obtenidos, capacidades desarrolladas y dificultades en la aplicación	
V.	Lecciones aprendidas -----	46
5.1	A nivel general del modelo	
5.2	A nivel de cada modelo	
VI.	Perspectivas y desafíos hacia el futuro -----	53
6.1	A nivel general del modelo	
6.2	A nivel de cada modelo	
	Bibliografía y Anexos -----	60

Introducción

El presente documento contiene un resumen de la experiencia del Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Locales (FOCAL) ejecutado por el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) en los municipios del área de influencia del Consejo Intermunicipal Higuito, con el apoyo técnico y financiero de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y en alianza con la Secretaría de Gobernación y Justicia y la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON).

A este compendio le hemos denominado “desarrollo de capacidades en la gestión pública local: experiencias en planificación y el ciclo unificado de proyectos en el Occidente de Honduras” que refleja en síntesis el conjunto de procesos diseñados, aplicados, validados y replicados en 6 municipios pilotos.

El capítulo primero trata sobre el marco de referencia en que se ejecutó el proyecto en cuanto al contexto de país, la importancia de la descentralización como herramienta para el desarrollo local y el papel de las municipalidades para cumplir con su misión institucional. El capítulo segundo describe al Proyecto FOCAL en cómo surge la iniciativa, el área de Intervención, los participantes, la problemática interés del proyecto, los objetivos, el marco operativo y los agentes y actores involucrados.

El capítulo tercero relata en resumen cada uno de los siguientes modelos: 1. levantamiento participativo de indicadores socioeconómicos de línea base, 2. los Planes de Desarrollo Comunitario, 3. los Planes de Desarrollo Municipal, 4. la planificación institucional municipal, 5. el ciclo unificado de proyectos de inversión social; asimismo incluye la herramienta utilizada para la evaluación de cada uno de los modelos.

El capítulo cuarto incluye los resultados en la aplicación de cada modelo en lo referente a los productos obtenidos, el desarrollo de capacidades alcanzadas, la evaluación de las capacidades y el comportamiento en la réplica. El capítulo quinto muestra las lecciones aprendidas por cada modelo y sobre el papel de las instancias involucradas y el capítulo sexto trata sobre las perspectivas y desafíos hacia el futuro.

Para mayor detalle e información el lector puede avocarse a las guías metodológicas preparadas para cada modelo y conocer en terreno cada una de las experiencias se recomienda visitar al equipo técnico del Consejo Intermunicipal Higuito que tiene el personal debidamente capacitado y experimentado en los temas descritos.

I. Marco de Referencia

1.1 Contexto de País

La población hondureña es de aproximadamente 8 Millones de habitantes, con una tasa anual de crecimiento intercensal de 2.6%¹, teniendo una densidad aproximada de 71.1 habitantes por KM2, concentrándose un 25% de la población en dos principales ciudades: Tegucigalpa y San Pedro Sula. La población urbana es de un 44.7%, pero con un crecimiento acelerado de la urbanización que en el año 2001 ascendió a 3.4%.

Esta tendencia urbanizadora está determinada por las desigualdades de desarrollo entre lo urbano y lo rural, caracterizada por un menor acceso a los servicios básicos de educación y salud, por ejemplo, en el área rural se tiene, en promedio, la mitad de años de escolaridad que en el área urbana.

En el contexto mundial del IDH, Honduras se ubica en la posición 116, dentro de 173 países; el índice de pobreza es de 70% y de este un 49% en extrema pobreza. La esperanza de vida al nacer es de 70.7 años, la tasa de alfabetización de adultos es de 80.0% de 15 años de edad o mayores y con una tasa de matrícula neta en educación primaria es de 88.3%²; además, la desnutrición crónica en la niñez es de 36.2%³.

Por otro lado, persisten las dificultades para lograr mejoras significativas en la variable ingresos; del 2006 al 2008 se tuvo un alto crecimiento en el PIB, pero se redujo en el 2009 producto de la crisis política del país, por tanto se continúa lidiando con la desigualdad en los ingresos de los hogares, siendo la causa principal de la alta migración.

El país también ha sufrido deterioro con la presencia de fenómenos naturales como el huracán Mitch, La tormenta 16, la tormenta Agatha, circunstancias que han permitido la generación de varios programas y proyectos en apoyo al esfuerzo del Gobierno Central y los Gobiernos Locales; a través del apoyo del G16, conformado por representantes de igual número de países y organismos internacionales, que han venido apoyando los esfuerzos para el desarrollo del país.

Para atender la problemática anterior, a nivel gubernamental, los diferentes gobiernos a partir de los años 90.s, han planteado invariablemente como sus principales políticas el fortalecimiento del Estado de Derecho, la Descentralización del Estado y el Desarrollo Local; sin embargo, las acciones realizadas no han tenido los frutos esperados, puesto que no se han definido como políticas de Estado y cada gobierno le quiere impregnar su propio sello con muy pocos resultados.

Bajo estas circunstancias los últimos Gobiernos han orientado esfuerzos para combatir la pobreza, adoptando importantes acuerdos como son los Objetivos de Desarrollo del Milenio, La Estrategia de Reducción de la Pobreza, el Programa de Descentralización y Desarrollo Local, entre otros, y más recientemente se aprobó la ley de Visión de País - Plan de Nación con la cual se espera encausar con mayor eficacia los recursos de inversión del estado.

¹ XVI censo de población y vivienda, Instituto Nacional de Estadísticas, - INE

² Informe de Desarrollo Humano, Honduras 2006, PNUD

³ Informe sobre el estado de la nutrición en Honduras, Secretaría de Salud Pública, 2005

1.2 La Descentralización como herramienta para el Desarrollo Local

Entre otras, la descentralización del Estado abre posibilidades para que las municipalidades tengan mayor incidencia en el desarrollo local, fomentando la inversión, creando condiciones para mejorar la competitividad de sus territorios, fortaleciendo el capital social y los vínculos sociales en una estrategia articulada de desarrollo local – regional – nacional.

El municipio puede facilitar la relación entre los sectores privado y público para crear ambientes apropiados para el Desarrollo Local en diversos aspectos: culturales, educativos, turísticos, recreativos, económicos, etc.; para ello es importante la inclusión de los ciudadanos en la identificación, planificación, negociación, formulación, gestión, seguimiento y evaluación de los procesos de desarrollo. Los ciudadanos y ciudadanas tienen derechos y obligaciones de participar en las decisiones sobre el desarrollo local que incide en sus vidas.

Dentro del movimiento municipal en Honduras ha cobrado importancia el asociativismo entre municipios, conocido como Mancomunidades, que surgen como instrumentos para atender problemas comunes y gestionar el desarrollo en forma equitativa en el territorio. La creación de mancomunidades están respaldadas por la Ley de Municipalidades.

Es importante resaltar que el proceso de descentralización en Honduras inicia en los años 90', con la aprobación de la Ley de Municipalidades, congruente con las nuevas políticas del Estado Hondureño y que responde, asimismo, a los cambios políticos, económicos y sociales que suceden en el contexto regional e internacional de ese momento.

El Programa de Descentralización y Desarrollo Local – PRODEL, concibe la Descentralización como el “proceso mediante el cual el Estado, por medio de los diferentes niveles de la estructura del Gobierno, transfiere voluntariamente competencias, recursos y autoridad de decisión a los gobiernos locales y otras entidades, ...con la participación amplia de la sociedad, a fin de optimizar la función del Estado y apoyar el desarrollo local, estimulando la solución de problemas mediante iniciativas locales”

Los componentes del PRODEL son los siguientes:

- Fortalecimiento de las Capacidades Locales.
- Descentralización Fiscal
- Descentralización de los Servicios Públicos.
- Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial
- Fortalecimiento Institucional, Gobernabilidad y Transparencia.

Según el PRODEL el Fortalecimiento de las Capacidades Locales se refiere a las acciones orientadas a crear capacidad institucional a nivel local para asumir las competencias y riesgos que trae consigo la descentralización de las tareas de El Estado, trata de llevar a cabo un conjunto de servicios en apoyo a las municipalidades y comunidad, para que estas realicen una gestión municipal eficiente, eficaz, sostenible y participativa.

1.3 Papel de las Municipalidades: captar, administrar e invertir

De acuerdo a la Ley de Municipalidades, éstas representan el “órgano de gobierno y administración del municipio y existe para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la constitución de la república y demás leyes”⁴.

Para que las municipalidades cumplan con su misión es necesario que sean institucionalmente eficientes y eficaces en tres grandes áreas: captar ingresos, administrar los recursos asignados e invertir, cada una de ellas tienen sus propios procesos y son el propósito fundamental de la gestión local.

Los ingresos municipales se componen de ingresos corrientes (tributarios y no tributarios) y los ingresos de capital, en estos últimos sobresalen las transferencias del gobierno central. En la mayoría de los municipios del país, principalmente los de categoría C y D, el principal componente de sus ingresos corresponde a las transferencias del gobierno central, demostrando con ello cierta ineficiencia en la captación de ingresos corrientes.

Uno de los principios básicos de la autonomía municipal, otorgada por la constitución de la república, es “la libre de administración y las decisiones propias dentro de la ley” así como la “facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento”⁵, al respecto nos encontramos que todavía la gran mayoría de las municipalidades muestran deficiencia en el manejo adecuado de los recursos, inclusive hay algunas que aun contratan empresas privadas para que les lleven la contabilidad.

Tanto en la baja captación de ingresos como en la débil administración de los recursos existen, entre otras, dos causas en común: la carencia de una carrera administrativa del recurso humano y la politización en la toma de decisiones, sea para contratar el recurso humano o en la aplicación de la ley para el cobro de los tributos.

Con relación a estos megaprocesos hay que reconocer la existencia de avances en cuanto a métodos, técnicas y herramientas, puesto que existe todo un acumulado de experiencia en el transcurso de las últimas décadas, el problema reside en las dos causas mencionadas anteriormente y la pobre capacidad de transferencia de capacidades y de control de los entes responsables del estado.

En lo que respecta a la aplicación de los recursos de inversión la práctica muestra que también la generalidad de las municipalidades tienen dificultades en lograr mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos para este fin, algunas porque carecen del recurso humano y la tecnología necesaria y otras por decisión propia de las autoridades en no aplicar los métodos más apropiados.

En general, el papel de las municipalidades en el cumplimiento de su misión no es el deseado por la ciudadanía, pero existen avances considerables comparados con la década anterior, esto representa una de las fuertes debilidades para que no avance la descentralización del estado, pero

⁴ Artículo 25 de la Ley de Municipalidades, decreto número 134-90 y sus reformas, edición 2006.

⁵ Artículo 12 de la Ley de municipalidades.

igual pocos esfuerzos gubernamentales se realizan puesto que la descentralización para muchos representa pérdida de poder político y económico.

II. El Proyecto FOCAL

2.1 La Iniciativa

En septiembre del 2000, en el marco de las NNUU, se suscribió la declaración del milenio, preocupados por la situación de la paz, la seguridad y el desarrollo a nivel mundial; sobre esta base se formuló un instrumento con objetivos y metas comunes para medir el desarrollo integral de todas las naciones, al cual se ha denominado Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Asimismo, Honduras, en el marco del Plan Maestro de Reconstrucción Nacional (PMRN) y de la iniciativa de alivio de la deuda a países pobres altamente endeudados, conocido por las siglas HIPC, se formuló en el 2001 la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP) en la cual se contemplan objetivos y metas que fueron discutidas y concertadas con la sociedad civil y que están estrechamente relacionadas con los ODM.

A finales del 2002 JICA y el PNUD lograron acuerdos para la difusión de los ODM, lo cual permitió impulsar un proyecto de socialización que implicó la realización de 18 talleres en cuatro departamentos del país (Valle, Cortés, Copan y Lempira), entre los primeros meses del 2003, asimismo realizaron un taller regional Centroamericano para compartir experiencias sobre la difusión y aplicación de las ODM en el ámbito local.

En septiembre del 2003, por interés de JICA en continuar promoviendo los ODM, se elaboró una propuesta de proyecto para la construcción social de indicadores socioeconómicos a nivel de municipios, como un instrumento válido para medir hacia el futuro los avances en materia de desarrollo, reducción de la pobreza, cumplimiento de los ODM y de los propios procesos que impulsan los actores locales.

Paralelo a la formulación de la propuesta para el levantamiento de indicadores de línea de base, JICA realizó un diagnóstico rápido participativo en cuatro mancomunidades: Sol y Mocalempa en el Departamento de Lempira y Chortí y el Consejo Higuito en el Departamento de Copan, esta última incluye dos municipios de Ocotepeque y uno de Lempira, este diagnóstico representó la base para la formulación del Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Locales en la Región Occidental de Honduras (FOCAL).

Finalmente JICA decidió ejecutar el proyecto FOCAL en el territorio del Consejo Intermunicipal Higuito, cuya decisión estuvo determinada porque en el contexto nacional los municipios de esta mancomunidad se encuentran entre los 80 municipios considerados con mayores índices de pobreza.

La Cooperación Japonesa históricamente ha brindado apoyo a Honduras en diferentes áreas, como infraestructura social y económica, mitigación de riesgos, educación, salud, agricultura, agua, etc. La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), ha tenido presencia en su trabajo de asistencia técnica en Honduras por más de 35 años.

En esta última década, la estrategia de la Cooperación Japonesa se enmarca dentro de los Objetivos y Metas de Desarrollo del Milenio y la Estrategia de Reducción de la Pobreza, priorizadas por Honduras en el marco de su política de desarrollo, y su cooperación pretende el desarrollo de experiencias, en armonía con otros donantes para mejorar la eficacia de la cooperación.

2.2 El Área de Intervención

El Consejo Intermunicipal Higuito tiene asociados a 13 municipios con influencia en el territorio de la Subcuenca del Río Higuito, con una área de aproximadamente 120,000 hectáreas, entre los departamentos de Copán, Lempira y Ocotepeque.

Los 13 municipios ubicados en la zona de interés del territorio Higuito son los siguientes:

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1. Trinidad, Copán | 8. Santa Rosa de Copán |
| 2. San José, Copán | 9. Cucuyagua, Copán |
| 3. Veracruz, Copán | 10. La Unión, Copán |
| 4. Dulce Nombre, Copán | 11. San Pedro de Copán |
| 5. Corquín, Copán | 12. Dolores, Copán |
| 6. Talgua, Lempira | 13. San Agustín, Copán |
| 7. Belén Gualcho, Ocotepeque | |

El territorio de la Subcuenca Higuito hace parte de la cuenca del Río Ulúa, ubicada en su parte alta, siendo una subcuenca estratégica en tanto su mal manejo afecta los territorios bajos como el valle de Sula. Tiene extensión territorial de 1,681.99 Km² y una población total de 162,000 habitantes.

2.3 Los Participantes del Proyecto

A nivel del Consejo Intermunicipal Higuito:

- 4 técnicos de la Unidad de Fortalecimiento Institucional
- 2 técnicos de la Unidad de Inversión Social
- El Gerente General de la Mancomunidad

A nivel de Las Municipalidades:

- Alcaldes(as), Vice-Alcaldes(as) y miembros de la Corporación Municipal
- Técnicos de las Unidades Técnicas Municipales (UTM)
- Otros funcionarios y técnicos

A nivel de las Comunidades:

- Organizaciones comunitarias: Patronatos, Juntas Administradoras de Agua, Sociedades de Padres de Familia, etc.
- Líderes de la comunidad

Indirectamente se benefició la población total del área de influencia del proyecto, en un número aproximado de 160,000 habitantes; también, se benefician indirectamente el resto de las municipalidades del país, las mancomunidades y otros programas y proyectos interesados en esta experiencia y las metodologías desarrolladas. Adicionalmente, se beneficia la institucionalidad nacional, tales como: SG y J, SEPLAN, FHIS, SDS, entre otras; así como la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON).

2.4 La Problemática Interés del Proyecto

Cuando analizamos la situación sobre el papel de las municipalidades en cuanto a sus capacidades para cumplir con su misión institucional, describimos en términos generales la problemática de las mismas y los municipios para mejorar su desarrollo; sin embargo, en lo que compete a los resultados esperados de este proyecto se circunscriben específicamente en lo referente a eficientar la inversión pública.

Sin embargo, la adecuada orientación de la inversión no sólo tiene que ver con el correcto uso de los fondos, sino principalmente con las condiciones previas a la ejecución, siendo las que al final determinarán la eficacia de la misma; por tanto los problemas que el proyecto tenía previsto atender en cuanto al desarrollo de capacidades se resumen en los siguientes:

- Los municipios y sus comunidades no poseen información actualizada que caracterice sus condiciones socioeconómicas en el marco de los ODM y la ERP, que sirva como base sustancial para la toma de decisiones, formulación de políticas públicas y la concertación de estrategias apropiadas para la promoción del desarrollo.
- Las comunidades carecen de un instrumento que oriente la gestión de sus actividades e inversiones para el desarrollo.
- El municipio y las municipalidades ven limitadas el horizonte de sus actuaciones al carecer de un Plan Integral para orientar el desarrollo de la población y su territorio.
- Las municipalidades carecen de planes operativos anuales que orienten integralmente y hagan más eficiente y eficaz la ejecución presupuestaria.
- Municipalidades y comunidades tienen limitaciones para ejecutar, en forma autónoma, proyectos de inversión social en forma eficiente y eficaz.

Para atender la anterior problemática el proyecto definió un marco lógico de intervención en su área de influencia y una estrategia de abordaje que se describen en los subsiguientes ítems

2.4 Los Objetivos

Objetivo General:

Los proyectos para mejorar la infraestructura social serán socializados, formulados, ejecutados, administrados, mantenidos y operados de forma sostenible y autónoma en el Consejo Intermunicipal Higuito y en sus municipios miembros, como consecuencia del fortalecimiento de las capacidades a nivel local e intermunicipal.

Objetivo del Proyecto

Establecer un modelo apropiado para socializar, formular, ejecutar, administrar, operar y mantener debidamente los proyectos de infraestructura social en el Consejo Intermunicipal Higuito y en sus municipios miembros.

Resultados esperados

1. La situación del desarrollo y los problemas de las comunidades y los municipios miembros del Consejo Intermunicipal Higuito serán reconocidos y analizados.

2. Procesos para la formulación del plan de desarrollo municipal y proyectos de infraestructura social en base al plan, así como el establecimiento de un Sistema de Planificación Normativa Institucional de Gestión por Resultados (Plan Operativo Anual / POA-Presupuesto) y de gestión financiera y administrativa de la DOCP y otros fondos serán mejorados.
3. Tras el análisis de los resultados obtenidos por la realización de Diagnóstico Línea de Base y formulación de Planes de Desarrollo Comunitario (PDC) y Plan de Desarrollo Municipal (PDM), sus problemas y métodos efectivos serán reconocidos.
4. Tras el análisis de los resultados obtenidos por la realización de los Proyectos Ejecutados por Comunidad (PEC), sus problemas y métodos efectivos serán reconocidos.
5. Tras el análisis de los resultados obtenidos por la realización de los Proyectos Ejecutados por la Municipalidad (PEM), sus problemas y métodos efectivos serán reconocidos.
6. Las experiencias adquiridas mediante los procesos apropiados de la gestión municipal y comunitaria son identificadas y divulgadas.

2.6 El Marco Operativo

Para atender la problemática y cumplir con los objetivos el proyecto planteó estratégicamente el desarrollo del modelo FOCAL en tres fases ⁶:

1. Estudio y análisis
2. Prueba, y
3. Plena Ejecución

En la primera fase el proyecto se orientó a realizar el levantamiento de los indicadores de línea base socioeconómica en cada uno de los 6 municipios pilotos, revisar los procesos de la gestión financiera – administrativa y la aplicación de la delegación operacional del ciclo de proyectos ejecutado por el FHIS, así como otros modelos de gestión de proyectos aplicados por las municipalidades.

En la segunda fase el proyecto facilitó la aplicación de los subsiguientes modelos de gestión para mejorar la inversión social, esto implicó el apoyo a las municipalidades para implantar el Sistema Administrativo - Financiero - Tributario (SAFT), la preparación de los Planes de Desarrollo Comunitario, preparación de los Planes de Desarrollo Municipal, elaboración de Planes Operativos – Presupuestos Anuales y la aplicación del Ciclo Unificado de Gestión de Proyectos.

En la tercera fase el proyecto brindó seguimiento y supervisión a la réplica de los cinco módulos del modelo FOCAL en otros cuatro municipios, bajo la responsabilidad exclusiva del Consejo Intermunicipal Higuito, en esta etapa también se dedicó tiempo a la preparación de las guías metodológicas y los manuales de uso para los líderes comunitarios y técnicos municipales.

⁶ Ver flujo de la estrategia de abordaje en anexos # 1 y 2

Adicionalmente, se socializó los resultados con la institucionalidad gubernamental relacionadas con cada módulo: INE, FHIS, SG y J, AMHON y el Comisionado de la ERP, ahora Secretaría de Desarrollo Social; también, el proyecto con el CIH, apoyó la revisión y reformulación de la Normativa para la elaboración de los PDM, junto al conjunto de la institucionalidad, proyectos y cooperantes relacionados con el tema, siendo aprobada por la CEDE, quedando pendiente de aprobación por el Gabinete Social.⁷

En cuanto al desarrollo de cada módulo el proceso implicó la aplicación de las siguientes etapas:

1. Estudio y diseño
2. Validación y retroalimentación
3. Ejecución en los municipios pilotos y nueva retroalimentación

En la primera etapa el proyecto analizaba la situación y condiciones en terreno, sobre esta base se preparaba el diseño preliminar y se sometía a consideración y validación con el personal técnico de la mancomunidad y los técnicos municipales; la segunda etapa implicó la realización de pruebas piloto a nivel de una comunidad para determinar la validez de la propuesta y efectuar los cambios necesarios, y en la tercera etapa se efectuaba la aplicación de cada modelo en los 6 municipios pilotos.

2.7 Agentes y Actores

La ejecución de este proyecto implicó la participación de diversos agentes responsables de su gestión y de actores locales sujetos de recepción de los conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de los diversos modelos, estos agentes y actores son:

2.7.1 El FHIS

La contraparte institucional nacional de este proyecto fue el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), que impulsa el desarrollo de las capacidades locales a través de la Delegación Operacional del Ciclo de Proyectos (DOCP) a los gobiernos municipales bajo la metodología de aprender haciendo.

El FHIS genera condiciones para asegurar la continuidad de su actual política institucional transfiriendo la metodología a las mancomunidades para impulsar el ciclo de proyectos a las municipalidades mediante la capacitación, asistencia técnica, financiamiento a proyectos de inversión y seguimiento a los técnicos de las Unidades Técnicas Municipales y de las mancomunidades.

Para el FHIS este fue un proyecto piloto que jugó un papel importante en la difusión, sistematización de experiencias y resultados que servirán de referencia para otras mancomunidades y municipalidades del país. El FHIS participó como coejecutor del proyecto, siendo el Ministro del FHIS el Presidente del Comité de Coordinación Conjunta, asimismo el personal intermedio del FHIS fue responsable del seguimiento a los aspectos técnicos del mismo.

⁷ Normativa aprobada por la CEDE en Julio del 2008.

2.7.2 JICA

Apoyar la implantación de las Metas del Milenio al ámbito local es una iniciativa de más de 190 países, y entre ellos se encuentra Japón. Como Cooperación Japonesa en Honduras, en conjunto con el PNUD, se realizó un ejercicio de socialización de las metas a nivel de cuatro departamentos, en esos talleres una de las principales conclusiones fue iniciar un proceso para apoyar los alcances de los Objetivos y Metas del Milenio (ODM) a nivel local.

Teniendo en cuenta que uno de las áreas del enfoque de trabajo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) es el apoyo al desarrollo rural, se inicia el proceso de diseño e implantación del Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Locales en la Zona de Occidente de Honduras, orientado a fortalecer capacidades a nivel de los recursos humanos e institucionales del Consejo Intermunicipal Higuito y sus 13 municipalidades miembros.

El papel de JICA en este proyecto fue fundamental, en tanto dispuso la mayor parte de los recursos técnicos y financieros necesarios para su ejecución; asumiendo, además, de la dirección y administración operativa, estableciendo alianzas con instancias nacionales, regionales, locales y coordinación con otros cooperantes a nivel central y local.

2.7.3 La Secretaría de Gobernación y Justicia

La Secretaría de Gobernación y Justicia ha diseñado y puesto en ejecución el Programa de Descentralización y Desarrollo Local, uno de sus componentes es el de Fortalecimiento de las Capacidades Locales, bajo el cual se enmarcó el presente proyecto, teniendo en cuenta la importancia de generar capacidad institucional local y mancomunada para la gestión eficiente y eficaz de la inversión social en estos municipios.

Uno de los aspectos de interés en cuanto al papel de la SGJ es la aportación de la transferencia del 5% a los municipios, del cual se deduce la aportación de estos a las mancomunidades; además, contribuyó con información, intercambio de experiencias, facilitación de procesos para incidencia de normativas, y velar por la rendición de cuentas y la transparencia de las municipalidades.

2.7.4 La AHMON

Esta institución gremial de las municipalidades jugó un rol importante asumiendo el liderazgo en la facilitación para la concertación de la nueva normativa para la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal, así como en su papel de intermediación para compartir información y experiencias de otras municipalidades.

2.7.5 El Consejo Intermunicipal Higuito:

El Consejo Higuito, además de ser la contraparte local del programa FOCAL, fue receptor e intermediario de la capacitación, asistencia técnica e insumos logísticos que el proyecto transfirió. También, como contraparte local la mancomunidad fue parte de la estructura de gestión del proyecto como miembro del Comité de Coordinación Conjunto que fue su máxima autoridad.

Como receptora de la asistencia la mancomunidad asumió una responsabilidad importante poniendo a disposición el personal técnico mínimo que adoptó los conocimientos y la tecnología necesaria para cumplir su papel en atención a sus asociados.

Como intermediaria para canalizar asistencia a las municipalidades cumplió diversas labores en el proceso de gestión, desde negociación de compromisos, preparación de planes, negociación de recursos, facilitación de procesos, capacitación, acompañamiento técnico, asesoría y el seguimiento y evaluación de los procesos a transferir relacionados con los modelos.

2.7.6 Las Municipalidades:

Las municipalidades fueron el objeto y sujeto del proyecto, siendo la razón de ser de éste y de la mancomunidad; es decir, la prestación de los servicios de asistencia fue dirigido a desarrollar capacidad institucional de las municipalidades para que puedan cumplir su papel en la aplicación de los modelos, como parte de su mandato conforme a ley.

En este sentido, las municipalidades fueron las principales receptoras de la asistencia del proyecto y de la mancomunidad, para ello dispusieron del recurso humano necesario como los técnicos de las UTM, UDC y en algunos casos de las UMAs, así como el espacio físico, la logística y la decisión política de las autoridades de implantar los modelos, como parte de sus propios procesos, no obstante a pesar del nivel de adopción y lo demostrable en su aplicación todavía no se muestra la voluntad política plena en su aplicación.

2.7.7 Organizaciones y Líderes Comunitarios

La atención directa a las organizaciones comunitarias fue responsabilidad de las municipalidades a través de las Unidades Técnicas respectivas, en este sentido el papel del proyecto y la mancomunidad implicó la capacitación a los técnicos municipales para que estos asumieran la responsabilidad de la organización, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a los líderes y organizaciones comunitarias involucradas en los procesos de cada modelo.

Cada comunidad mostró interés particular en participar en los procesos impulsados por las municipalidades, bajo el convencimiento de la importancia de la aplicación cada modelo para el desarrollo de las mismas; dicha participación fue voluntaria, consciente y bajo la responsabilidad propia de cada ciudadan@ o de la organizaciones que representaban, sean en participación en las reuniones, asambleas, capacitaciones, levantamiento de información, preparación de los planes o la ejecución de los proyectos de inversión.

III. El Modelo FOCAL

Los cinco módulos diseñados, aplicados, validados y sistematizados como guías metodológicas son los siguientes:

- I. Construcción censal de indicadores socioeconómicos de línea de base a nivel comunitario y de municipio, con participación social.
- II. Elaboración participativa de Planes de Desarrollo Comunitario (PDC)
- III. Preparación participativa de Planes de Desarrollo Municipal (PDM)
- IV. Pautas básicas para implementar sistemas normativos de planificación, programación, seguimiento y evaluación institucional (gestión por resultados)
- V. Ciclo unificado de gestión de proyectos de inversión social a nivel comunitario y municipal.
- VI. El Método para la Evaluación del Modelo

A continuación describimos brevemente cada uno de estos módulos:

3.1 Levantamiento participativo de indicadores socioeconómicos de línea base

La aplicación de esta metodología permitió que 14 municipios lograran obtener los indicadores diseñados y construir sus líneas de base socioeconómica, por cada comunidad y municipio, que se convierten en una herramienta de referencia para medir en lo sucesivo los avances alcanzados en materia de desarrollo, en los temas e indicadores investigados y expuestos en la matriz de línea base y en la base de datos construida; por tanto, para lograr esta medición es necesario levantar la misma boleta en lo sucesivo.

Objetivo General:

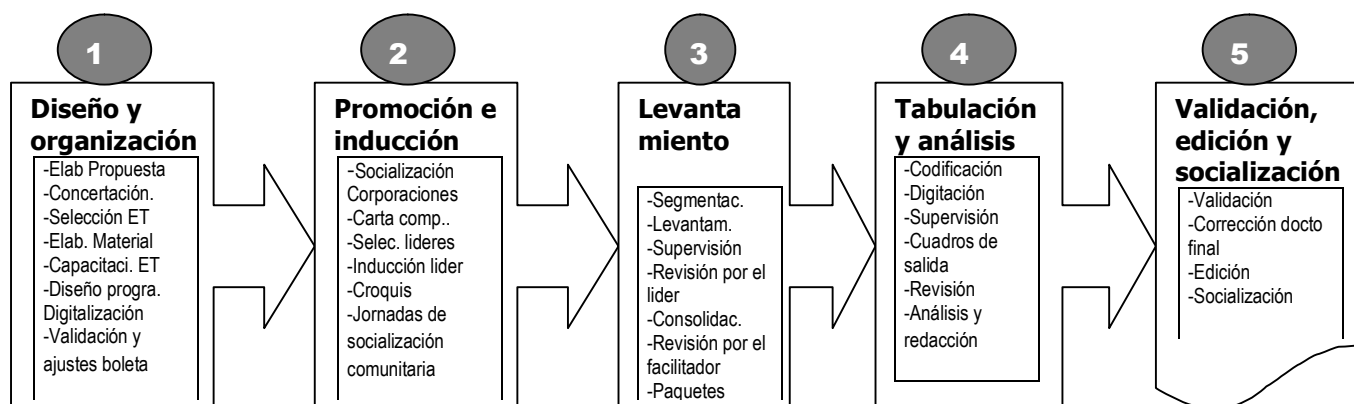
Servir de modelo alternativo para lograr, participativamente, la construcción de indicadores socioeconómicos a nivel comunitario y municipal, como línea base para la gestión de procesos en la lucha contra la pobreza y medir los avances en materia de desarrollo

Específicos:

- Brindar pautas para el diseño metodológico de indicadores y la organización de procesos de construcción participativa
- Plantear mecanismos para la concertación, identificación, capacitación de facilitadores y preparación de condiciones para el levantamiento
- Mostrar los procesos para la organización, capacitación, recolección de información, supervisión, seguimiento, revisión y control de calidad.
- Proporcionar los instrumentos para la tabulación de los datos y el análisis de los resultados.
- Compartir las acciones de validación de los resultados, revisión, edición y socialización.

Fases del proceso metodológico

Para facilitar la comprensión de la propuesta el siguiente diagrama muestra la secuencia operativa del proceso general, en el cual se muestran las fases en que se divide y los principales pasos que corresponde a cada una de ellas.



Los siguientes items describen en forma sucinta cada una de la fases; empero, en la guía metodológica se detalla los procesos de cada fase en cuanto a los objetivos que persiguen, su importancia, los criterios a tomar en consideración, los productos que se obtienen, los instrumentos y técnicas por aplicar en cada paso y los aspectos de contexto que son necesarios en su aplicación.

Fase I: Diseño y organización

Representa la fase fundamental del proceso en vista que implica la construcción de las bases para las posteriores, por tal razón es importante dedicarle el pensamiento necesario ligado con los objetivos que pretenden alcanzar con la investigación.

Es importante aclarar que, en lo que compete a esta experiencia, el diseño parte de unos objetivos ya definidos, como son los ODM y la ERP, por lo que, partiendo de éstos, el diseño implicó la identificación de las variables determinantes de cada objetivo y la operacionalización en indicadores, de los cuales finalmente se seleccionaron los más apropiados, que dan respuesta a los objetivos, para la preparación del instrumento de recolección de información.

La fase posee dos factores o momentos que tienen un tratamiento diferenciado en su aplicación (el diseño y la organización), que bien pueden convertirse en dos fases o tomarlas como una sola, tal como se realizó en la presente experiencia; sin embargo, la importancia de las mismas, y por la cual se juntaron, es que no puede iniciarse el trabajo de campo en tanto no esté completo el proceso que la fase implica.

Los productos principales en esta fase se centraron en disponer de una metodología de trabajo definida con su respectivo instrumental validado a nivel de campo y concertado con las autoridades y líderes municipales; asimismo, la selección y capacitación del equipo técnico facilitador listo para el trabajo de campo.

El desarrollo de la fase muestra en detalle los pasos aplicados en la experiencia obtenida, incluyendo en la etapa inicial de diseño, que se expone a manera de ilustración, pero que, en otras

circunstancias de replicabilidad, puede no tener importancia, al menos que sea de interés del organismo patrocinador del levantamiento.

Fase II: Promoción e inducción

Con esta fase se pretende lograr que las Corporaciones Municipales conozcan la importancia del proceso y sus resultados y sobre la base de su convencimiento negociar una carta de compromisos para su implantación. Adicionalmente, es de vital interés la identificación y selección de los líderes comunitarios que serán responsables del trabajo de campo; siendo fundamental la capacitación a los líderes, la preparación de los mapas censales y la socialización y motivación a la población en asambleas comunitarias.

En esta etapa es importante que la selección de líderes se realice con base al perfil diseñado y que tengan disponibilidad en tiempo y compromiso para asegurar el cumplimiento de las funciones que les asignen; además, es necesario que, conformado y capacitado el equipo comunitario, preparen el plan de trabajo para que tengan claridad en las metas y plazos a cumplir; por tanto no darle la debida atención a esta fase puede afectar los resultados finales del proceso.

Una vez capacitados, los técnicos facilitadores deben estar en condiciones para realizar esta fase del proceso en la promoción de las actividades, inducción a los líderes comunitarios y prepararlos para las acciones de campo, para esto último la existe diseñada una guía para la capacitación a líderes.

Fase III: Levantamiento

En esta fase se realiza el levantamiento de las boletas cubriendo el total de los hogares existentes en la comunidad y el municipio. En este proceso es fundamental la supervisión por el líder coordinador (de la comunidad), el técnico facilitador (de la municipalidad) y el coordinador general (de la mancomunidad), asumiendo todos los responsables (cada quien en su nivel) la revisión periódica de los avances del trabajo y las boletas levantadas e ir preparando el paquete consolidados por comunidad, listo para la siguiente fase.

Fase IV: Tabulación y análisis

El propósito de esta fase es revisar y preparar la información recolectada para digitalarla, utilizando un programa preparado especialmente para este ejercicio y de fácil manejo para los facilitadores; concluida la digitación preparan los resultados consolidados en cuadros de salida que se diseñan para tal efecto, tanto por cada comunidad como consolidado para el municipio; seguidamente se preparan los indicadores por áreas temáticas como insumo principal para el análisis del comportamiento socioeconómico de la comunidad y del municipio.

Fase V: Validación, edición y socialización

Los resultados obtenidos se someten a consideración de los líderes y la población de cada comunidad, asimismo se presentan y discuten a nivel de municipio con participación de las autoridades y líderes de la sociedad civil, incluyendo la revisión de la información secundaria previamente recolectada; en este caso el propósito es reflexionar sobre los resultados de los

indicadores obtenidos y la utilidad práctica que los mismos tienen para efectos de promover el desarrollo comunitario y municipal.

Aplicación:

La realización de este trabajo, a pesar que es censal, tiene costos relativamente bajos si el proceso lo asumen los técnicos municipales, puesto que la mayor demanda de costos directos corresponde a la edición de materiales (manual para líderes y boletas), capacitación a los líderes y los gastos de supervisión en el proceso de levantamiento, lo demás es trabajo de gabinete.

Las autoridades podrán decidir el rango de tiempo para realizar los nuevos levantamientos, si fuera censal puede ser cada cuatro años, para que inicie el nuevo gobierno con una línea base actualizada y concluya midiendo los avances logrados en su gestión (o un período mayor dependiendo del interés de las autoridades), pero, también pudieran realizar levantamientos muestrales cada dos años.

Estos levantamientos muestrales implicarían aplicar la misma metodología y con los mismos líderes que ya habían sido capacitados y tuvieron experiencia en el levantamiento anterior, con la diferencia que deberá brindárseles una nueva capacitación para orientarlos sobre la forma de aplicación de la boletas en la comunidad tomando en consideración la muestra seleccionada.

Conclusión:

Esta experiencia se centró estrictamente en el levantamiento de indicadores en el marco de los ODM y la ERP, sin embargo, es apropiada para la investigación de cualesquier otras variables socioeconómicas, con el consiguiente cuidado de manejar un instrumento de recolección comprensible y no cargado de información.

- Los resultados obtenidos muestran que si es viable realizar levantamiento de información en forma sistemática con la participación y responsabilidad de los líderes comunitarios.
- Para asegurar una coordinación, control y seguimiento adecuado a nivel municipal y comunitario es necesario una apropiada selección de los técnicos facilitadores.
- La capacitación a los facilitadores y líderes comunitarios es fundamental en este proceso para lograr el conocimiento necesario sobre la metodología e instrumental y el compromiso en realizar el trabajo con calidad.

Analizando algunos resultados relevantes obtenidos en el levantamiento en el municipio de Dulce Nombre de Copán, en forma comparativa entre los datos obtenidos en el 2004 contra los del 2009, tenemos:

- La población con ingreso per cápita menor a \$ 1.00 diario se redujo de 83% en el 2004 a un 55.6% en el 2009.
- El nivel de desnutrición se redujo de 54.5% a un 33.0% en menores de 5 años.
- Se incrementó el acceso al estudio de los niños en edad escolar de un 67.3% a un 78.4%.
- Los niños muestran relativamente mayor acceso a estudiar comparada con las niñas en todos los niveles.
- En el 2009 no hubo una muerte en niños menores de 5 años, comparado con el 63.2 por mil nacidos que hubo en el 2003.

- La IRAS son las enfermedades que mayor afectan a la población de este municipio, incrementándose a 306.2 por cada mil personas, comparado con el 205.2 de infectados en el 2004.
- La viviendas que se encuentran entre regulares y malas se redujo de 77.7 a 70.0%.
- La viviendas que poseen una sola pieza como dormitorio también se redujeron de 54.3 a 45.4%.
- El porcentaje de hogares que utilizan la leña para cocinar sus alimentos se incrementó de 90.2 a 93.1%.
- El porcentaje de viviendas con acceso al agua se incrementó levemente de 90.1 a 90.7%
- En el 100% de las viviendas del municipio la población hace un inadecuada disposición de la basura, y
- El acceso al servicio de energía eléctrica se incrementó 57.6 a 81.7% de las viviendas.

3.2 Los Planes de Desarrollo Comunitario

Esta metodología se aplicó en 272 comunidades de seis municipios miembros del Consejo Intermunicipal Higuito y representa el segundo de los cinco módulos de gestión para eficientar la inversión pública local.

La metodología se utiliza estrictamente para la preparación de Planes de Desarrollo Comunitario, por lo que este es un método de Planificación Comunitaria, siendo una variante de la planificación territorial, como herramienta para orientar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población que convive en una comunidad determinada, aprovechando sosteniblemente los recursos de que disponen en el territorio, por tanto incorpora elementos para el ordenamiento territorial.

Objetivo General:

Que las comunidades, facilitadas por sus líderes, tengan las condiciones y capacidades para preparar sus Planes de Desarrollo Comunitario como una herramienta que oriente la inversión pública local.

Específicos:

- Levantar un mapeo de las organizaciones e instituciones existentes que intervienen en la comunidad.
- Concertar la ubicación y participación de la comunidad en la zonificación territorial del municipio
- Identificar las actividades y potencialidades productivas y empresariales existentes
- Análisis y propuestas para el ordenamiento territorial comunitario
- Determinar las ideas de proyectos necesarias para cubrir las deficiencias de la comunidad en el marco de los ODM y la ERP.
- Analizar la problemática comunitaria, fuera de los ODM y la ERP, e identificar potenciales ideas de proyectos.
- Priorizar, presupuestar y programar la gestión de las ideas de proyectos identificadas.
- Consolidar el Plan de Desarrollo Comunitario y preparar su validación, socialización y gestión.

El proceso debe ser facilitado y dirigido por los líderes de la comunidad y preparado participativamente en asambleas comunitarias para asegurar su empoderamiento en la gestión del plan; es decir el PDC es preparado por la comunidad como un instrumento de gestión para su desarrollo, bajo la responsabilidad del Patronato Comunitario como ente articulador del conjunto de organizaciones existentes, siguiendo en resumen las siguientes fases y agenda:

Fase de Selección y Capacitación:

Identificación de 3 a 4 líderes de la comunidad, que reúnan las siguientes características:

- Que hayan cursado al menos el sexto grado
- Al menos uno de los líderes sea del partido contrario al del actual gobierno municipal (la población debe observar que el equipo está constituido con participación de diversos sectores políticos para asegurar la participación amplia de la comunidad)
- Muestren habilidades de comunicación verbal (de ser posible escrita) y buenas relaciones interpersonales.
- Disposición al trabajo voluntario y de tiempo para realizar este proceso

Es importante considerar la participación de la mujer y la juventud, como también el involucramiento de un maestro que trabaje o viva en la comunidad. En casos especiales hay que considerar la participación de líderes que, aunque no hayan completado la primaria o no hayan cursado algún grado, tienen carisma, credibilidad y amplio liderazgo en la comunidad.

Dependiendo de la dimensión de la comunidad la cantidad de líderes puede variar, inclusive se puede dividir por sectores geográficos si ésta es grande (> a 1000 habitantes). En los casos de los cascos urbanos es recomendable que la selección y conformación de los equipos comunitarios sea siempre por cada barrio.

Disponer de los indicadores de línea de base por cada comunidad, en el marco de los ODM y la ERP. Esta responsabilidad la suma el equipo técnico municipal quienes deben preparar la frecuencia simple por cada comunidad y el listado de indicadores que comparan la situación de la comunidad con la del municipio.

Organización y capacitación del equipo facilitador comunitario:

- Capacitar al equipo de líderes comunitarios sobre el manejo de la metodología, utilizando el material e instrumental preparado para este propósito (ver contenido de los módulos de capacitación a líderes).
- Cada equipo debe tener un coordinador encargado de convocar y dirigir las reuniones del equipo.
- Es recomendable que el equipo comunitario no tenga más de cinco miembros (con personas que se incorporen posteriormente) para facilitar las reuniones y la coordinación entre ellos.
- Cada equipo debe elaborar un plan mínimo de trabajo.
- El equipo de líderes se convierte en un apéndice del Patronato Comunitario responsable de la facilitación en la formulación del plan.

Posteriormente el equipo puede apoyar al Patronato en la gestión del plan, incluyendo su seguimiento y evaluación. En los casos donde el Patronato se integra con los representantes de

todas las organizaciones de la comunidad, la Junta Directiva puede asumir el papel del equipo facilitador.

Fase Preparatoria:

Equipo levantará listado de todos los líderes y representantes de las organizaciones existentes en la comunidad, asegurando que haya representación de todos los partidos políticos y que puedan formarse grupos por cada eje temático de análisis.

Si la cantidad de población en la comunidad es pequeña (y por tanto también la de sus líderes y representantes de organizaciones) la mecánica de trabajo implicará formar menos grupos y a cada grupo le tocará analizar dos o más ejes temáticos.

Identificar el local apropiado para la realización de las asambleas y realizar los arreglos pertinentes.

Preparar nota de invitación a los líderes enlistados y remitírselas mediante visita domiciliaria, explicando la importancia del proceso. De igual manera invitar a la población en general mediante la preparación de rótulos para colocarlos en lugares visibles.

Preparar el material necesario para la realización de las jornadas:

- Transcribir en papelógrafo lo siguiente:
- Concepto, fin y objetivos del proceso del PDC
- Cuadro de los ejes temáticos y sus variables
- Cuadro resumen de los indicadores socioeconómicos de la comunidad vs el municipio.
- Los ODM y las metas de la ERP
- El plan de trabajo del equipo facilitador comunitario
- Fotocopiar los cuadros que se utilizarán en la preparación del PDC; o se editan como cartilla de trabajo (ver cartilla modelo “Material e instrumentos para elaboración de Planes de Desarrollo Comunitario / material básico a utilizar por los equipos de líderes comunitarios”)

Fase de formulación:

Las jornadas en asambleas se realizarán sobre la base de los siguientes puntos de agenda:

1. Inscripción de participantes
2. Bienvenida
3. Explicación de los objetivos de la asamblea
4. Explicación del plan de trabajo del equipo comunitario
5. Charla sobre los ODM y la ERP y la importancia de preparación del PDC
6. Indicadores socioeconómicos en el municipio y la comunidad (línea de base)
7. Preparación del cuadro de registro de organizaciones e instituciones
8. Concertación del mapa zonal – territorial (ubicación de la comunidad)
9. Compartir los ejes temáticos de análisis para el desarrollo y sus variables
10. Identificación de las actividades productivas agrícolas, forestales, ganaderas y agroindustriales existentes en la comunidad

11. Identificación de las empresas no agrícolas: comerciales, industriales y de servicios, existentes en la comunidad
12. Análisis mínimo situacional y propuestas para el ordenamiento del territorio comunitario
13. Determinación de ideas de proyectos en el marco de los ODM y ERP y otros problemas subyacentes en la temática.
14. Análisis de otros problemas y sus alternativas como ideas de proyectos, fuera de los ODM y la ERP.
15. Percepción sobre las potencialidades productivas existentes en la comunidad
16. Priorización de las ideas de proyectos por eje temático de desarrollo
17. Construcción de los antecedentes históricos de la comunidad
18. Nombramiento de los representantes ante el Consejo Zonal Municipal

Fase de Consolidación y socialización del PDC:

Posteriormente el equipo comunitario continúa trabajando en las siguientes actividades:

- Preparación de la programación del PDC
- Cálculo de los costos y el financiamiento para el ejecución del plan
- Consolidación del listado de los participantes
- Redacción mínima del PDC
- Preparar el plan de trabajo para la socialización y validación del PDC

Fase de ejecución, seguimiento y evaluación del PDC

La gestión del Plan de Desarrollo de la Comunidad es responsabilidad del Patronato Comunitario como la “unidad básica auxiliar de la administración pública” reconocida por la Ley de Municipalidades y la Constitución de la República.

Aunque la ley reconoce que la Junta Directiva será electa mediante voto directo y secreto de los ciudadanos y ciudadanas de su comunidad, recomendamos la reorganización de los Patronatos con la participación de los líderes de las diversas organizaciones existentes en la comunidad para asegurar la participación y liderazgo del Patronato como la organización responsable de la administración general del desarrollo comunitario y evitar su politización.

Concluida la elaboración del PDC el Patronato debe asumir la gestión del mismo comenzando con la elaboración del Plan Anual Comunitario (PAC) con su respectivo presupuesto, donde se programen los proyectos a ejecutar en el período, tanto con recursos locales como con recursos externos.

La elaboración del PAC debe tener como base el PDC, tomando los proyectos priorizados, actividad a realizar en asamblea comunitaria con la participación de las diversas organizaciones, en la cual se defina, además del presupuesto, el período de ejecución de cada proyecto.

Este PAC debe enviarse a la Corporación Municipal con el respectivo punto de acta que demuestre su aprobación. La remisión de los PAC debe hacerse antes de la discusión y aprobación del Plan de Inversión Municipal Anual (PIMA) y el POA – Presupuesto Municipal, que debe prepararse con la participación de los representantes comunitarios con base a los proyectos priorizados en el PDM.

Concluida la formulación del PDC el equipo facilitador comunitario puede ser responsable del monitoreo a la ejecución del mismo, colaborando primero con el Patronato en la preparación del PAC y en su seguimiento mensual en asamblea comunitaria.

Posteriormente, este equipo facilitador (Comité de Gestión del PDC), coordinará la evaluación anual del cumplimiento de los objetivos del PAC y los avances del PDC, en asamblea comunitaria, realizando las modificaciones pertinentes al PDC y preparando el nuevo PAC a remitir a la Corporación Municipal.

Todas las comunidades del país debieran tener un PDC de mediano a largo plazo y del cual debe emanar la preparación de los PAC como herramienta para orientar la gestión del desarrollo comunitario. Asimismo, los PDC deben ser uno de los insumos para elaborar los PDM, como, también, los PAC deben ser insumos para la preparación del PIMA y del POA - Presupuesto Participativo Municipal.

Consideración final

La cantidad de jornadas para preparar el PDC dependerá del tiempo necesario para cubrir los puntos de agenda, y el tiempo dependerá de la cantidad de personas participantes (a mayor cantidad de personas mayor tiempo) y de la forma que decidan trabajar (2 o 3 horas por la tarde o jornadas completas de 8 horas diarias).

De acuerdo a la experiencia obtenida, se ha estimado que en promedio se requiere de 22 horas para la capacitación al equipo de facilitadores comunitarios (3 módulos); de 14 a 16 horas de trabajo en las asambleas para concluir los puntos de agenda y obtener los insumos requeridos (trabajo de grupos y plenarias); y un promedio de 36 horas para la consolidación del documento.

3.3 Los Planes de Desarrollo Municipal

Objetivo General:

Que los planes representen una guía real para las comunidades y municipalidades en la gestión del desarrollo local y municipal, sea con fondos propios, fondos de la transferencia, fondos FHIS, de la ERP o de cualquier cooperante nacional o externo.

Específicos:

- Generar capacidades de planificación en el recurso humano local institucional
- Ser un instrumento guía para la preparación de PDM
- Facilitar procesos de construcción de vínculos sociales y de capitales
- Herramienta que contribuya al mejoramiento de la gobernabilidad local - municipal

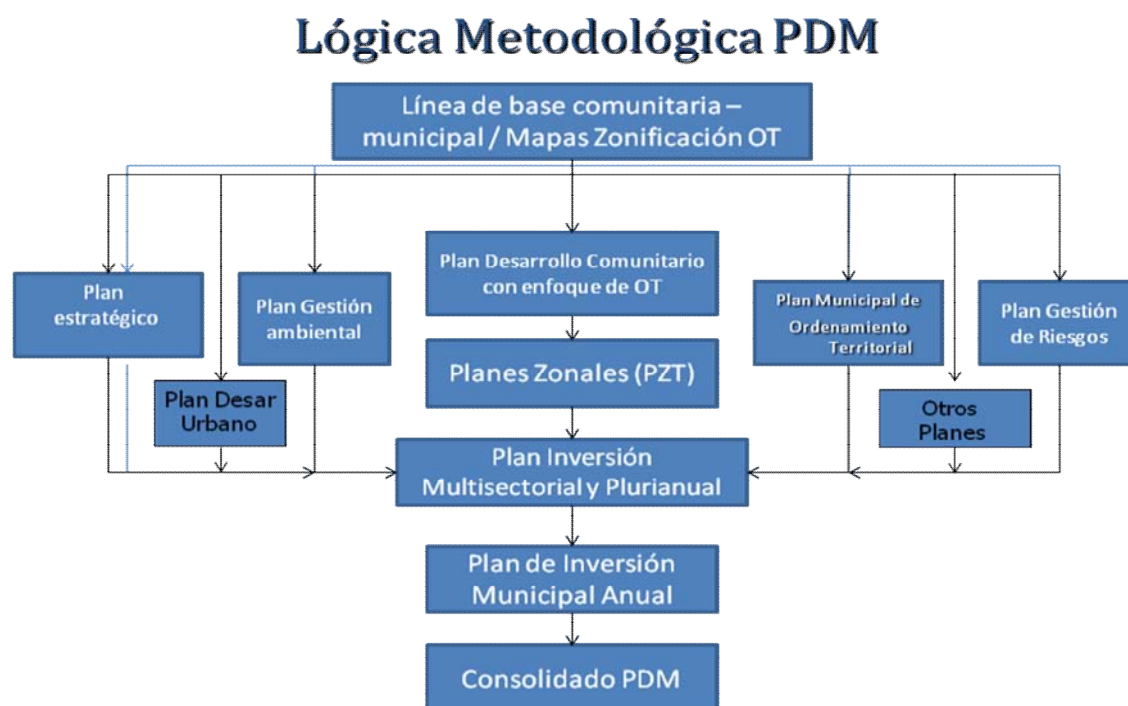
La guía tiene un carácter indicativo, la misma puede ser adaptada a las condiciones de la realidad en que se aplique, modificada según las consideraciones de los actores responsables, o aplicada estrictamente bajo los parámetros ya definidos en la misma, lo importante es disponer de una herramienta orientadora para el recurso humano técnico local institucional y el liderazgo social para que impulsen sus procesos y obtengan el producto esperado.

También, dependiendo de la situación del PDM existente en el municipio, la guía puede ser aplicada acorde a los requerimientos, intereses o disponibilidad de recursos, sea esta una ampliación, actualización o reformulación. En este sentido hay que esperar que el Gabinete Social retome la revisión de la normativa promulgada en el 2003, con base a la nueva propuesta aprobada por la CEDE en el 2008 que representa el marco orientador de la presente propuesta.

Las fases de esta guía para formular PDMs son 10, siendo las siguientes:

- I. Preparatoria e Inducción
- II. Elaboración de línea de base socioeconómica comunitaria - municipal
- III. Elaboración de los Planes de Desarrollo Comunitario
- IV. Elaboración de los Planes Zonales Territoriales
- V. Construcción de la Visión Compartida, Programas y Proyectos Estratégicos
- VI. Elaboración de otros Planes Sectoriales o Especiales
- VII. Elaboración del Plan de Inversión Municipal, Multisectorial y Plurianual
- VIII. Elaboración del primer PIMA (presupuesto participativo)
- IX. Consolidación y redacción del PDM
- X. Socialización, Validación, Aprobación y Edición

La siguiente gráfica muestra la lógica metodológica del enfoque de la presente guía, el cual respeta los diversos planes existentes y los articula en el PIMP, entendiendo que cada sector genera sus propios procesos.



Gestión del PDM

La gestión del Plan debe estar ligado con la definición y concertación de políticas públicas, que faciliten la ejecución de los proyectos, la participación de la población y sus organizaciones, la descentralización de aquellas competencias que efficienten los resultados y el aprovechamiento óptimo del territorio y los recursos.

Operativamente implicará fortalecer la UTM y la UDC para que estén en condiciones de cumplir con sus atribuciones, adquiriendo los conocimientos, habilidades y destrezas que mejoren sus capacidades en la gestión del Plan.

Entre las principales actividades en la gestión del plan están las siguientes:

- Elaboración de fichas y perfiles de proyectos
- Preparación y concertación de Planes de Inversión Municipal Anual
- Jornada de socialización con entes de gobierno y de cooperación
- Propuesta y negociación de proyectos
- El ciclo unificado de gestión de proyectos

Seguimiento y Evaluación

Mientras el seguimiento mide la eficiencia, examinando periódicamente que la ejecución de las actividades o proyectos progresen de acuerdo con la programación en tiempo y costos; la Evaluación mide la eficacia, determinando el impacto de las actividades o proyectos a la luz de los objetivos establecidos.

Para efectos del seguimiento se recomienda aplicar un sistema para determinación del avance en la ejecución de los proyectos programados el cual se realizará trimestralmente; esta aplicación contribuirá a mantener la alerta y retroalimentar el proceso para los ajustes necesarios de cada proyecto.

En este sentido cada proyecto tendrá una carpeta con su ficha, perfil, estudio de factibilidad, convenio, contrato, orden de inicio, liquidaciones financieras, auditorias, informes de supervisión, acta de cierre, etc., e igualmente contendrá una ficha de seguimiento con el detalle de las etapas y su avance ponderado.

La aplicación de este proceso no es, ni debe ser, responsabilidad de la municipalidad ni de una instancia determinada interesada en la planificación del desarrollo del municipio, sino del convencimiento de las autoridades, y de los diversos agentes y actores, de que el devenir y la acciones por realizar deben anticiparse, sobre la base del conocimiento de la situación pasada y la realidad actual.

Entre los agentes identificados con responsabilidades en este proceso tenemos las Mancomunidades, Corporación Municipal, UTM, UDC, Instancia Ciudadana de Seguimiento a la Gestión del PDM, Patronatos, Instancias Ciudadanas, Instancia de Coordinación Interinstitucional y Cooperación Externa, entre otros.

3.4 La Planificación Institucional Municipal

Objetivo:

- Disponer de una herramienta que guíe anualmente las operaciones físicas y financieras de las municipalidades (u otro tipo de institución)

Para establecer este sistema normativo de planificación institucional (para simplificar lo llamaremos así, pero entenderemos que el sistema implica, además, lo referente a la programación operativa y el seguimiento y evaluación) es básico que la organización o institución, pública o privada tenga al menos un marco institucional mínimo requerido.

Ello es importante porque el proceso de planificación propuesto, en estas pautas básicas, es de gestión por resultados, en donde la definición de los objetivos institucionales y de las unidades organizacionales es la base sobre la cual se parte, por ello la existencia de un manual de organización y funciones es fundamental o de lo contrario habrá que partir por construir los objetivos de largo plazo de cada unidad organizacional

Esto implica que, al momento de estructurar el manual respectivo del sistema de planificación institucional, se muestre como un marco referencial la descripción clara de algunas características relevantes de la institución, la estructura organizacional con sus diferentes niveles y unidades y los objetivos institucionales generales y por unidad.

Tomando como base dichos objetivos se procede a construir los resultados por alcanzar en el período de planificación, generalmente para un año, y por consiguiente las actividades – metas por cada resultado, apoyándose en las funciones definidas en el perfil de la unidad, y, si no existiera, se construyen bajo la lógica de las acciones necesarias para alcanzar los resultados definidos.

Características relevantes

Estas sirven como un marco referencial de los antecedentes institucionales que pone en relieve algunos aspectos importantes que muestran a la misma, entre estos aspectos podemos considerar los siguientes:

- Cuando y como surge la institución
- Cambios relevantes que ha tenido a través de los últimos años
- Alianzas estratégicas y de cooperación
- Naturaleza social y jurídica
- Principales logros alcanzados en los últimos años

Objetivos institucionales

Que los objetivos institucionales estén correctamente formulados, al igual que el pensamiento estratégico, es fundamental para definir los resultados que se esperan alcanzar por cada período, este es uno de los pilares fundamentales de la planificación y por ende para la derivación de los resultados esperados, en otras palabras esta representa la base de la gestión por resultados.

Vamos a dar por entendido que, para establecer el sistema, los objetivos ya están formulados (en el manual de organización y funciones) de lo contrario habrá que iniciar, el establecimiento del sistema, con el diseño de los objetivos, que posteriormente representarán la base para preparar el respectivo manual de organización.

En lo referente al pensamiento estratégico, se incorporarán en la programación los proyectos estratégicos derivados de los objetivos de líneas o de las propias líneas estratégicas, bajo un tratamiento especial, considerando que el plan estratégico apunta al logro de un sueño específico en el largo plazo, además de cumplir con sus propósitos y atribuciones normativas.

Fundamentos

La planificación es una herramienta técnico – metodológico para guiar las operaciones, determinar los recursos requeridos y saber hacia donde queremos llegar en un tiempo establecido; a nivel institucional la planificación tiene relevancia para la asignación de recursos, sobre la base de los objetivos, definición de resultados y establecimiento metas, generalmente en períodos de un año; la mayoría de las instituciones, principalmente del sector público, tienen unidades de planificación encargadas de coordinar la formulación de planes y su seguimiento.

A pesar del recorrido, la experiencia alcanzada y los esfuerzos en esta materia, todavía la planificación no representa un instrumento efectivo en muchas instituciones, primero, porque la preparación de planes se toma simplemente como una obligación a cumplir; segundo, normalmente la formulación de los presupuestos se realiza al margen de los planes operativos y simplemente como la justificación de un monto asignado.

Sin embargo, estamos obligados superar estas concepciones, principalmente si somos conscientes de los escasos recursos que la generalidad de las instituciones disponen para el logro de sus objetivos, lo que conlleva a una necesaria utilización eficientemente de los mismos, incluyendo la optimización del recurso humano que es el capital principal de toda organización.

En este sentido, entendemos la planificación institucional como el proceso mediante el cual, sobre la base de un análisis de la situación pasada y presente, y los objetivos ya establecidos, definimos los resultados esperados y actividades - metas por alcanzar en un período determinado, con un presupuesto mínimo requerido para su ejecución.

Marco metodológico

La preparación del marco metodológico para cualquier institución que pretenda aplicar las presentes pautas, deberá considerar los niveles que le competan y en función de sus propias unidades organizacionales.

En el presente modelo, para cada nivel se definen las actividades a realizar en el proceso de planificación – programación, los objetivos que se pretenden alcanzar por cada actividad, los responsables de cumplirlas, los participantes en el proceso, la periodicidad en que se deben realizar, los instrumentos formatos a utilizar, la metodología que se debe aplicar y finalmente los productos por obtener.

En síntesis, las actividades por cada nivel se resumen así:

Unidades organizacionales de carácter técnico – operativas y administrativas

- Elaboración de plan operativo y presupuesto anual
- Elaboración de planes de trabajo mensual y semanal

Unidad de Planificación de la Gestión (en los casos que existan)

- Elaboración del plan operativo presupuesto de la Unidad
- Consolidado del plan operativo y presupuesto anual a nivel institucional
- Elaboración de planes de trabajo mensual y semanal

Nivel Decisorio:

- Reunión preliminar de la instancia directiva para aprobación de los resultados esperados del período a programar y definir lineamientos del plan
- Jornada de programación de instancias contraloras (si existieran)
- Jornada de análisis y aprobación del plan operativo presupuesto.
- Análisis y aprobación por la instancia de máxima autoridad.

Un aspecto fundamental del proceso, como parte preliminar de la preparación del plan será el diseño de los resultados esperados por cada Unidad Organizacional, los cuales deben necesariamente derivarse de los objetivos establecidos para la respectiva Unidad.

Estos resultados deben ser concretos, medibles, establecidos para el período del plan, pertinentes a los objetivos y estar en función de la capacidad operativa institucional: recursos humanos, recursos financieros y logísticos, es decir no debe plantearse más de los que la Unidad tenga capacidad para ejecutar en el período.

Como parte del proceso operativo, después de diseñados los resultados esperados y discutidos a nivel de equipo staff, éstos se someten al análisis, discusión y aprobación del cuerpo directivo y sólo después de su aprobación se comienza con la aplicación del instrumental propuesto del sistema.

Proceso operativo de la Planificación - Programación

A continuación se describe el proceso a seguir en la preparación del Plan Operativo Presupuesto Institucional

1. Unidad de planificación (Gerente o Director) prepara explicación metodológica del proceso: instrumental a utilizar, guías, y define las líneas técnicas de trabajo a tomar en el proceso de preparación; presenta y discute con la Gerencia o Dirección Ejecutiva y recibe visto bueno para su aplicación.
2. Gerente - Director discute propuesta metodológica con el Equipo Staff y recibe retroalimentación, definen programación para la preparación del plan.
3. Determinación de los resultados esperados, para el período a programar, por cada Unidad en función de los objetivos de las mismas. (si los objetivos no estuvieran definidos habrá

que comenzar por elaborar el perfil mínimo de cada Unidad, al menos los fines, objetivos y atribuciones).

4. Reunión con la Directiva para revisión de los resultados esperados, definición de lineamientos del POA - presupuesto a formular y preparar programación anual preliminar de la Directiva y los Comités de Apoyo que existan.
5. Unidad de Planificación reúne a los Jefes de Unidades para explicar metodología, dar las orientaciones del proceso y los tiempos definidos para la preparación del plan.
6. Unidades Técnicas Operativas y Administrativas preparan el plan operativo – presupuesto de sus respectivas áreas, utilizando para ello los instrumentos diseñados, haciéndolo en trabajo de equipo con los miembros de la Unidad respectiva. Una vez concluido lo remiten a la Unidad de Planificación.
7. Unidad de planificación prepara consolidado del plan – presupuesto, esto último con la participación de la Unidad Administrativa, concluido el primer borrador lo remite a la Gerencia o Dirección Ejecutiva.
8. Gerencia somete el borrador de plan al análisis y discusión del Equipo Staff, preparando las respectivas observaciones.
9. Corregido el plan se somete al análisis y aprobación de la Directiva; (y en los casos que corresponda a la asamblea) quedando oficial el documento con las observaciones que la Directiva o Asamblea haga.
10. Unidad de Planificación edita y remite plan oficial a cada componente de la estructura institucional.
11. Cada Unidad, sobre la base de lo programado en el POA presupuesto, prepara el plan de trabajo mensual y lo remite a la Unidad de Planificación para su posterior seguimiento.

Sobre la base de los planes de trabajo mensual, los miembros de cada Unidad preparan individualmente la programación semanal de trabajo.

El Sistema de Seguimiento y Evaluación

Fundamentos

A pesar de la importancia que esta tiene, en la actualidad aun existen instituciones que no aplican sistemas de monitoreo⁸, mucho menos de evaluación, y en algunos de los casos que lo hacen observamos que no hay el pleno convencimiento en su aplicación, ya sea porque desconocen los métodos y técnicas o por la no conveniencia en la rendición de resultados de la gestión institucional.

El Seguimiento y Evaluación es una herramienta necesaria para lograr una gestión institucional eficaz, en virtud que su aplicación permite determinar la eficiencia en la obtención de los productos esperados y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar, así como establecer los escollos que restringen el logro de los resultados previstos.

⁸ - La acepción de monitoreo es igual a la seguimiento. Monitoreo se deriva del inglés y seguimiento es su similar en castellano.

Existen diversas razones que justifican la aplicación de sistemas de Seguimiento y Evaluación, en cualquier ámbito de la gestión institucional, entre las principales que podemos mencionar está la necesidad de optimizar los escasos recursos existentes y lograr mayor aprendizaje sobre la dinámica institucional, lo que facilitará poder actuar eficazmente en su contexto.

En este sentido, el Seguimiento y Evaluación representa una herramienta para la sistematización de datos sobre la ejecución del plan y proporciona los medios para la toma de decisiones, ya sea identificando las medidas a tomar sobre la marcha, estimando la pertinencia y eficacia de las acciones que se impulsan o sistematizando lecciones aprendidas como insumos para mejorar la planificación de procesos futuros.

Un aspecto clave en los procesos de implantación de sistemas de Planificación Programación, como por consiguiente de Seguimiento y Evaluación, es el convencimiento de las autoridades, funcionarios y empleados en la necesidad de impulsarlos, aplicarlos, mejorarlos y utilizarlos como herramienta útil para la adecuada gestión institucional, pero, sobre todo, para asegurar que las actuaciones apuntan hacia el logro de los objetivos que persigue la institución.

Marco metodológico

El marco metodológico del sistema de Seguimiento y Evaluación se ha preparado utilizando el mismo esquema del sistema de Planificación – Programación, en cuanto a la descripción de las actividades por nivel, los propósitos que se buscan en cada actividad, los responsables, la periodicidad de presentación, los instrumentos a utilizar, la metodología que se aplicará y los productos por obtener; en síntesis las actividades previstas por niveles es como sigue:

- A nivel de las Unidades Regionales / Sectoriales
 - Preparación de informe de seguimiento de la Unidad
 - Mantenimiento de la línea de base sobre la gestión del territorio
- A nivel de las Unidades Técnicas y Administrativas
 - Preparación de informe de seguimiento de las Unidades
- A nivel de la Unidad de Planificación y Gestión Institucional
 - Preparación de informe de seguimiento de la Unidad
 - Consolidación de informe de seguimiento y evaluación institucional
 - Elaboración estudio de línea de base del desempeño institucional
 - Mantenimiento de la línea de base institucional y de gestión del territorio.
 - Realizar giras de supervisión y seguimiento
- A nivel de la Directiva
 - Analizar los informes trimestrales de seguimiento y evaluación
 - Análisis evaluación final de resultados del período

El proceso metodológico

A continuación se describe los pasos a seguir para el desarrollo del sistema:

- 1 Unidad de planificación prepara, con base al plan operativo aprobado, una propuesta depurada de indicadores de producto, efecto e impacto institucional a medir en las evaluaciones trimestrales y anuales.
2. Unidad de planificación prepara explicación metodológica del proceso: instrumental a utilizar, indicadores y guía. Presenta y discute con la Gerencia y recibe visto bueno para su aplicación.
- 3 Gerencia discute propuesta metodológica con el Equipo Staff y recibe retroalimentación, definen programación para la preparación de los informes.
- 4 Unidad de Planificación reúne al equipo técnico en general para explicar metodología, dar las orientaciones del proceso y los tiempos definidos para la preparación de los informes.
- 5 Sobre la base de la programación semanal de trabajo los funcionarios y empleados preparan el informe semanal.
- 6 Con base en lo programado en el plan de trabajo mensual las Unidades preparan un informe cuantitativo.
- 7 Unidades Regionales -Sectoriales y Unidades Técnicas y Administrativas preparan los informes de seguimiento trimestrales de sus respectivas áreas, apoyándose en los informes cuantitativos mensuales; una vez concluido lo remiten a la Unidad de Planificación.
- 8 Unidad de planificación prepara el informe de seguimiento y evaluación institucional, para ello consolida los informes de las Unidades, trabaja los indicadores de evaluación, y se apoya en los resultados de las giras de supervisión que realiza. Concluido el primer borrador lo remite a la Gerencia.
- 9 Gerencia somete el borrador del informe al análisis y discusión del Equipo Staff, y preparan las respectivas observaciones. (en este espacio se determinan los valores relativos de eficiencia en la ejecución del plan por cada Unidad y global)
- 10 Corregido el informe se somete al análisis y aprobación de la Directiva.
- 11 Unidad de Planificación edita y remite el informe a cada Unidad.
- 12 En el cuarto trimestre las Unidades no preparan informe trimestral, sino el informe final consolidado, igualmente se remite a la Unidad de Planificación que prepara el consolidado general, incluyendo el análisis de los indicadores de evaluación.
- 13 Al final de cada año se realizará un taller de evaluación de los resultados finales para determinar el grado de eficiencia y eficacia que la institución ha logrado, tomando como base el informe final consolidado a nivel de borrador y los indicadores de evaluación (línea de base institucional), surgiendo de los resultados del taller el informe final.

Adicionalmente a las actividades de Seguimiento y Evaluación, la Unidad de Planificación coordinará la elaboración de un estudio de línea de base para evaluar el comportamiento de las variables de intervención institucional en el territorio; esta línea de base debe ser retroalimentada por las Unidades Regionales – Sectoriales cada año y consolidada por la Unidad de Planificación.

3.5 El Ciclo Unificado de Proyectos de Inversión Social

Objetivo:

- Asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles de inversión

Actualmente las municipalidades gestionan diversos ciclos de proyectos dependiendo de la fuente de financiamiento, tal es el caso para la ejecución de fondos FHIS, ERP, Embajada de Japón, etc., además del propio ciclo de las municipalidades que corresponde al manejo de los ingresos corrientes y de la transferencia del gobierno central, en estos últimos casos no existe un ciclo definido y cada proyecto puede tener su propio proceso.

Por otro lado, el manejo diferenciado del ciclo de proyectos también obliga a realizar rendición de cuentas diferenciadas, lo que ocasiona mayor esfuerzo para el escaso recurso humano institucional de las municipalidades.

Es importante valorar la aplicación del ciclo de proyectos como un proceso homogéneo para cualquier inversión de la misma tipología, y de esta valoración nos encontramos, entre otras, con las siguientes fortalezas para el presente ciclo.

- Clarifica las reglas del juego con relación al procedimiento para identificar, formular y ejecutar cualquier tipo de proyecto de inversión social.
- Simplifica y mejora la respuesta para la rendición de cuentas independientemente de la fuente de financiamiento.
- Facilita el desarrollo de capacidades para la gestión del ciclo de proyectos en cada uno de los participantes necesariamente involucrados.
- Facilita la disponibilidad de información para las auditorías del Tribunal Superior de Cuentas.
- Desburocratiza la ejecución de fondos para inversión social actualmente centralizados.
- y, fundamentalmente, contribuye a una optimización del tiempo, los costos y el empoderamiento de los actores y agentes locales.

En la actualidad existen algunas falencias a considerar en la aplicación de este ciclo, que se manifiestan con mayor énfasis en la etapa previa a su ejecución, siendo necesario tener en consideración al momento de su implantación; pero, sin lugar a dudas, se irán superando en la medida se adquiera práctica y experiencia. Para asegurar mejores resultados se recomienda entre otras medidas las siguientes:

- Pleno convencimiento de las autoridades sobre la aplicación general del ciclo, incluyendo con recursos propios y de la transferencia.
- Aprobación por la Corporación Municipal para que sea asumido como una norma institucional.
- Capacitación al recurso humano municipal a involucrar en el proceso.
- Las Mancomunidades asumen un papel importante de apoyo técnico en las actividades que el ciclo requiere y donde las municipalidades no tienen las capacidades técnicas.
- Consideración por las autoridades de las instituciones que canalizan recursos de inversión para que se utilice como una herramienta que facilite la descentralización de la misma.

El Ciclo Propuesto:

Este ciclo rescata diversas experiencias existentes en la ejecución de proyectos a nivel municipal, principalmente la experiencia del FHIS en los procesos de Proyectos de Ejecución Comunitaria (PEC) y Proyectos de Ejecución Municipal (PEM), aprovechando la mayoría del instrumental que se utilizará en este proceso simplificado.

En lo sucesivo describiremos cada una de las fases del ciclo, mostrando en forma comparativa cada proceso (PEC y PEM), donde podrá observarse las diferencias entre ellos y cuáles son los responsables de aplicar cada procedimiento

Identificación y Prefactibilidad

Normalmente estos dos procesos son separados, pero en este caso se tomó agrupado como Identificación y Prefactibilidad en vista que lo relacionado con la identificación es un proceso previo que todas las municipalidades lo efectúan con la formulación del Plan de Desarrollo Municipal (PDM); y que, en el caso de los municipios del Consejo Intermunicipal Higuato, estos planes tienen su base en la preparación en cada comunidad de Indicadores Socioeconómicos de Línea Base, los Planes de Desarrollo Comunitarios (PDC), Los Planes Zonales Territoriales (PZT) y los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal, entre otros.

En consecuencia, tanto en los PDC como en el PDM se encuentran el conjunto de ideas de proyectos identificadas y priorizadas para diversos ejes temáticos, resultando una riqueza de información y propuestas para orientar la inversión y el desarrollo comunitario y municipal, independientemente de la fuente de financiamiento.

A continuación se muestra las actividades y sus responsables referentes a la fase de Identificación y Prefactibilidad para cada proceso:

Ciclo Unificado de Gestión Comunitaria – Municipal de Proyectos de Inversión Social Actividades de la Fase de Identificación y Prefactibilidad para PEC y PEM

Proceso PEC	Responsable	Proceso PEM	Responsable
1. PDM aprobado y certificado por SG y J.	- UTM	1. PDM aprobado y certificado por SG y J.	- UTM
2. El Plan de Inversión Municipal Multisectorial y Plurianual (PIMP)	- UTM	2. El Plan de Inversión Municipal Multisectorial y Plurianual (PIMP)	- UTM
3. PIMA: Preparado y aprobado por la Corporación Municipal	- UTM	3. PIMA: Preparado y aprobado por la Corporación Municipal	- UTM
4. Elaboración ficha municipal proyectos de inversión	- UTM	4. Elaboración ficha municipal proyectos de inversión	- UTM
5. Cumplimiento de condiciones previas	- UDC	5. Cumplimiento de condiciones previas	- UTM
6. Evaluación técnica, social y ambiental y dictamen	- UTM	6. Evaluación técnica, social y ambiental y dictamen.	- UTM

Como puede deducirse del cuadro anterior las actividades de los dos procesos (PEC y PEM) son las mismas en esta fase, y están bajo la responsabilidad de las unidades técnicas de la municipalidad.

Factibilidad

En el caso de los PEC, una vez determinada la pre viabilidad del proyecto y si estuvieran organizadas las instancias responsables de ejecución de proyectos de inversión y control social, se procede por parte de la UTM, con apoyo de la UDC, a una capacitación de refrescamiento en los temas organizacionales referentes al perfil funcional y normativo de los CEP y CCS, y administrativos relacionados con apertura de cuentas, importancia de los términos de referencia y mecánica de concursos para contrataciones.

De lo contrario, si no estuvieran organizadas las instancias comunitarias el desarrollo de esta fase sería estrictamente PEM con las variantes de los escenarios 1 y 3 expuestos en el párrafo subsiguiente al presente cuadro:

Ciclo Unificado de Gestión Comunitaria – Municipal de Proyectos de Inversión Social Actividades de la Fase de Factibilidad para PEC y PEM

Proceso PEC	Respon Sable	Proceso PEM	Respon sable
1.Elaboración de TOR para formulación estudio, diseño y requisitos colaterales.	Mancom	1.Elaboración de TOR para formulación estudio, diseño y requisitos colaterales.	Mancom
2. Concurso para elaboración estudio	CLA	2. Concurso público - Privado	CLA
3. Selección y adjudicación	CLA	3. Selección y adjudicación	CLA
4. Elaboración estudio: diseño, memoria, presupuesto y colaterales.	Contratista	4. Elaboración estudio: diseño, memoria, presupuesto y colaterales.	Contratis
5. Aprobación o improbación diseño	Patronat	5. Aprobación o improbación diseño	Alc /Pat
6. Dictamen estudio técnico y autorización de pago	Manc.	6. Dictamen estudio técnico y autorización de pago.	Manc.
7. Elaboración cronograma de gestión del proyecto	Mancom	7. Elaboración cronograma de gestión del proyecto	Manc.
8. Concertación social: aprobación de términos, compromisos de las partes, organización de CEP, CCS y CMO (primera asamblea)	UTM	8. Concertación social: en los casos necesarios	UTM

Las actividades en esta fase casi son similares para los dos modelos, inclusive: un escenario (PEM) es que la municipalidad asuma el desarrollo de las mismas en su totalidad, con el apoyo de la mancomunidad; otro escenario (PEC) es que la concertación social sea la primera actividad de la fase y de ahí en adelante las instancias se responsabilicen del concurso, adjudicación y aprobación, con apoyo de la UTM y la Mancomunidad; y un tercer escenario (PEM - PEC) es que el concurso lo desarrolle la municipalidad, pero los resultados sean concertados con la comunidad. La aplicación de los mismos dependerá del tipo de proyecto y de las condiciones existentes.

Ejecución del proyecto: PEC o PEM

El siguiente cuadro es ilustrativo con relación al conjunto de actividades necesarias a realizar para cumplir con esta fase del proceso, en la cual sobresalen concursos, cotizaciones, contrataciones, desembolsos, supervisiones, liquidaciones y cierres de los proyectos.

Ciclo Unificado de Gestión Comunitaria – Municipal de Proyectos de Inversión Social
Actividades de la Fase de Ejecución para PEC y PEM

Proceso PEC	Responsable	Proceso PEM	Responsable
1. Actualización Banco de Contratistas	UTM	1. Actualización Banco de Contratistas	UTM
2. Primera capacitación PEC	UTM	2. Constitución del CLA	Alcalde
3. Desembolsos al CEP y apertura cta.	CEP		
4. Segunda capacitación PEC	UTM		
5. Licitación o Cotización para contratar ejecutor (precalificados por Muni)	CEP y UTM	3. Licitación público - privado (contratistas precalificados)	CLA
6. Selección y adjudicación	Idem	4. Selección y adjudicación	CLA
7. Contratación y 1er desembolso (20%)	CEP	5. Contratación y 1er desembolso (20%)	Tesoro
8. Elaboración plan ejecución obra	Contra/CH/CEP	6. Elaboración plan ejecución obra	Contrati
9. Organización aporte comunitario: 2da Asamblea	Manco	7. Concertación comunitaria (si necesario)	Alcalde
10. Inicia bitácora	UTM	8. Inicia bitácora	Manco
11. Tercera capacitación			
12. Compras:	CEP	9. Compras:	
- Cotización de materiales	CEP	- Cotización de materiales	Tesoro
- Selección y adjudicación	CEP	- Selección y adjudicación	C. C.
- Pago y recepción	CEP	- Pago y recepción	UTM
13. Controles administrativos	Manco	10. Controles administrativos	Tesoro
14. Supervisión de obra, estimación y autorización de pago (segundo desembolso al contratista 30%)		11. Supervisión de obra, estimación y autorización de pago (30%)	Manco
15. Evaluación ambiental del proyecto	UMA		
16. informe avance y liquidación al menos 80% del primer desembolso al CEP	CEP	12. Evaluación ambiental del proyecto	UMA
17. Revisión de liquidación y autorización segundo desembolso para el CEP (50% restante)	UTM / Tesoro		
18. Cuarta Capacitación			
19. Supervisión de obra, estimación y autorización de tercer y cuarto pago (30% y 10% respectivamente)	UTM Manco	13. Supervisión de obra, estimación y autorización de tercer y cuarto pago (30 y 10% respectivamente)	Manco
20. Acta de cierre y autorización pago del 10% restante al contratista	CEP /UTM Manco	14. Acta de cierre y autorización pago 10% restante.	Manco
21. Liquidación financiera final del proyecto	UTM / Tesoro	15. Liquidación financiera final del proyecto	UTM
22. Rendición de cuentas e inauguración (3er asamblea)	CEP /Alcalde	16. Rendición de cuentas e inauguración	UTM / Alcalde

Operación y Mantenimiento

La operación y mantenimiento es la penúltima fase del ciclo, esta es importante porque es donde se definen las normas, organización y planificación para un adecuado uso y administración de la infraestructura social construida, las acciones básicas a desarrollar en esta fase se muestran en el siguiente cuadro:

Ciclo Unificado de Gestión Comunitaria – Municipal de Proyectos de Inversión Social
Actividades de la Fase de Operación y Mantenimiento para PEC y PEM

Proceso PEC	Responsa ble	Proceso PEM	Responsa ble
1. Quinta capacitación: Reglamento y plan de mantenimiento 2. Concertación de normativa, plan de mantenimiento y administración de fondo (concertación de tarifas en casos necesarios): Cuarta asamblea 3. Creación y administración de fondo de mantenimiento	UTM CMO y Patronato CMO u otra	1. Plan de operación y mantenimiento 2. Concertación de tarifas en casos necesarios	Mancomu nidad UTM

Evaluación ex post.

Seis meses después de concluida la obra será propicio realizar una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos inicialmente previstos, los alcances de la misma, así como las limitantes existentes para la adecuada operación y aprovechamiento óptimo de la obra, y el cumplimiento de las atribuciones asumidas por los diversos entes en la gestión del proyecto.

Esta evaluación deberá realizarse en asamblea comunitaria bajo la responsabilidad de la UTM, con apoyo de la UDC y la Mancomunidad. Para realizar esta actividad la UTM preparará el instrumental necesario a utilizar en el ejercicio con la asamblea comunitaria.

Concertación de compromisos

De los resultados obtenidos con la evaluación se concertará una carta de compromisos (con una certificación del punto de acta de la asamblea) mediante la cual las diversas instancias comunitarias involucradas en la gestión del proyecto y en su operación y mantenimiento asumen compromisos concretos para mantener o mejorar el uso y mantenimiento de la obra.

La Municipalidad, a través de sus Unidades, también asumirá responsabilidades de apoyo a dichas instancias para asegurar el cumplimiento de las mismas y será firmante de la carta de compromisos, teniendo a la UDC como la Unidad responsable de su seguimiento y aplicación.

3.6 El Método para la Evaluación del Modelo

Objetivo:

- Determinar el nivel de las capacidades adoptadas por cada uno de involucrados en cada módulo.

El documento se divide en tres partes:

- Primera Parte: Capacidades de los diferentes actores y relación entre ellos. Se presentan quiénes son los actores relacionados con los módulos, cuáles son las capacidades

requeridas por ellos y cómo tiene que ser la relación entre ellos para llevar a cabo los módulos.

- Segunda Parte: Proceso de fortalecimiento de capacidades. Se describe cómo fortalecer las capacidades mencionadas en la Primera Parte, basándose en la experiencia del Proyecto FOCAL.
- Tercera Parte: Evaluación de capacidades. Se explica el método de evaluación de capacidades durante el proceso de su fortalecimiento.

Capacidades requeridas a los actores involucrados

Este inciso explica cómo se clasifican las diversas capacidades requeridas por los actores involucrados y luego se describen las capacidades en concreto.

Clasificación de capacidades

Las capacidades que requieren las 3 partes: la Mancomunidad, las Municipalidades y las Comunidades, para realizar los módulos se identifican en dos aspectos: individual e institucional.

- Capacidad Individual: Capacidad que requiere a cada uno de los actores directos. La capacidad individual se clasifica entre los siguientes dos tipos⁹.
 - Capacidad Técnica: Conocimientos y técnicas específicas para realizar cierto trabajo/actividad.
 - Capacidad Básica: Habilidades y destrezas fundamentales y necesarias para llevar a cabo cualquier trabajo, sobre las que se desarrolla la capacidad técnica.
- Capacidad Institucional: Condiciones que requiere la institución / organización para cumplir cierto trabajo y generar resultados esperados.

Todas estas capacidades se relacionan entre ellas y ninguna puede faltar para cumplir el trabajo; por ejemplo, un individuo no puede realizar cierto trabajo con sólo su capacidad técnica, si no que le es necesario tener tanto la técnica como la básica. De la misma forma, se limita el cumplimiento de un trabajo sin la capacidad institucional, aún contando con suficiente capacidad técnica y básica.

La capacidad individual (capacidad técnica y capacidad básica) y la capacidad institucional varían dependiendo de los actores y algunas de ellas difieren según el ente responsable. Por lo tanto, de acuerdo a la clasificación arriba presentada, las capacidades requeridas a la Mancomunidad, las Municipalidades y las Comunidades se categorizan. Dentro de estas categorías, se especifican las capacidades en una forma concreta estableciendo los indicadores de capacidades.

Indicadores de Capacidades

⁹ Fuente: “Capacity Assessment Handbook”, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), 2008.

Los indicadores de capacidades tienen dos objetivos principales:

- Identificar y aclarar las capacidades a adquirirse por los actores: Los indicadores de capacidades muestran en detalle cuáles son las capacidades que necesitan los actores involucrados para llevar a cabo los módulos del Proyecto FOCAL.
- Medir el nivel de las capacidades de los actores: Utilizando los indicadores se hace la evaluación a fin de medir el nivel de capacidades de los actores¹⁰.

El listado de los indicadores de capacidades se encuentran en la Guía y a continuación se presenta un ejemplo:

Ejemplo: Capacidad Básica, Mancomunidad (formato A-1.)

CAPACIDADES	INDICADORES		EVALUACIÓN	
			Ponderación	Calificación
<u>1. COMUNICACIÓN:</u> Dar a conocer de forma clara la información necesaria para cumplir determinado(s) objetivo(s).	1-1.	Tiene facilidad de la comunicación verbal? (Presentar y transmitir ideas e información en las reuniones, talleres, etc.)		
	1-2.	Tiene facilidad de la comunicación escrita? (Diseñar y escribir informes y otros documentos necesarios para el trabajo)		
	1-3.	Tiene tacto y discreción en el manejo de comunicación?		
<u>2. ORGANIZACIÓN DE TRABAJO:</u> Ejecutar el trabajo de forma ordenada con un objetivo y un fin.	2-1.	Tiene definidos los objetivos y resultados, de acuerdo a sus atribuciones y funciones?		
	2-2.	Tiene su plan de actividades para cumplir su objetivo y resultados?		

Temas de capacidad básica.

Los indicadores de capacidades básicas necesarias para llevar a cabo los 3 componentes.

Este espacio se utiliza para la evaluación de capacidades (véase la tercera parte de la Guía).

Este espacio se utiliza para la calificación de puntaje en base a ponderación calculada.

En la Segunda Parte de la Guía, se describen cómo fortalecer las capacidades de la Mancomunidad, las Municipalidades, y las Comunidades. En el proceso del fortalecimiento de capacidades es importante realizar evaluación de capacidades para ver el cambio y/o mejoramiento de las capacidades de los actores. En la Tercera Parte de la Guía, se presentan el objetivo de la evaluación de capacidades y el método de la evaluación de capacidades.

¹⁰ Véase la Tercera Parte del Guía para el método de evaluación de capacidades.

Objetivo de la evaluación de capacidades

La evaluación de capacidades tiene dos objetivos:

- Medir el nivel de capacidades de los actores: identificar el nivel de capacidades de los actores, de sus puntos fuertes y débiles.
- Definir o revisar la programación de las actividades para el fortalecimiento de capacidades: El resultado de la evaluación sirve como fuente de información para programar o re-programar cómo fortalecer las capacidades en el futuro.

Evaluación de Mancomunidad y Municipalidades

Capacidad Básica:

Es un conjunto de habilidades y destrezas fundamentales y necesarias para llevar a cabo cualquier trabajo, por lo que, es importante evaluarla periódicamente para su mejora continua. Se sugiere llevar a cabo la evaluación cada 6 meses o por lo menos una vez al año, aprovechando ocasiones de otras evaluaciones periódicas tales como la evaluación del Plan Operativo Anual, del plan de actividades del personal, etc. de tal manera que se asegure reflexionar sobre la Capacidad Básica regularmente.

Capacidad Técnica:

A diferencia de la Capacidad Básica, es un conjunto de conocimientos y técnicas específicas para realizar cierto trabajo; el Estudio Socioeconómico de Línea de Base, la Planificación Participativa de Desarrollo Comunitario y Municipal y el Ciclo de Proyecto. Por lo tanto, la evaluación se tiene que hacer en algún momento durante el proceso de estos trabajos y lo conveniente sería una vez en la mitad del proceso para ir mejorando el desempeño de trabajo y otra vez al final para retroalimentar el resultado de evaluación a la siguiente vez que se realice el mismo trabajo.

Capacidad Institucional:

La Capacidad Institucional común para los módulos: Se recomienda evaluarla periódicamente, igual que la Capacidad Básica, puesto que esta contiene condiciones fundamentales para cumplir cualquiera función de la institución.

La Capacidad Institucional Incluye recursos humanos, financieros, físicos e intelectuales, que son pre-condiciones para la ejecución de los módulos; por consiguiente, se recomienda evaluarla antes del inicio del proceso por cada módulo.

Evaluación de Comunidades

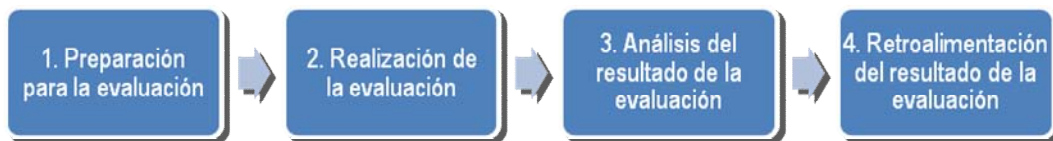
Capacidad Básica y Técnica: Se sugiere evaluar estas capacidades cada vez que termine el proceso de los módulos, para retroalimentar el resultado de evaluación a la siguiente vez que se realice el mismo trabajo.

Quiénes hacen la evaluación?

La evaluación es realizada por el nivel responsable de transmitir conocimientos y desarrollar las habilidades y destrezas, por ejemplo los líderes son evaluados por los técnicos municipales y éstos por los técnicos de la mancomunidad. En el caso de la mancomunidad es recomendable la autoevaluación, si no es por quien les brinde la capacitación.

El proceso para la evaluación?

A continuación se explica los 4 pasos de la evaluación.



En los anexos del 3 al 5 pueden observarse las fichas de evaluación aplicadas a un técnico del CIH, a un técnico municipal y a un líder comunitario.

IV. Resultados en la aplicación del Modelo

4.1 Conclusiones de las evaluaciones intermedia y final

El proyecto tuvo tres misiones de evaluación externa, por parte de JICA - Tokio: ex ante, durante y al final de su ejecución, las cuales determinaban la situación del mismo en cuanto a la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de los procesos impulsados. El siguiente cuadro es ilustrativo de los resultados finales de las evaluaciones de medio término y final del proyecto.

Principales conclusiones de la Misión Intermedia y Final del Proyecto FOCAL

Aspecto de evaluación	Conclusiones Misión de Octubre 2008	Conclusiones Misión de Julio 2010
Relevancia	- Los resultados del proyecto son necesarios a la gestión institucional municipal y del desarrollo del territorio. - Los modelos representan una experiencia alternativa para su réplica a nivel de otras mancomunidades y municipios - Los resultados representan insumos valiosos para la revisión de normas y políticas nacionales en los temas correspondientes.	La relevancia del Proyecto es “muy alta”. El gobierno de Honduras está promocionando el programa de descentralización y desarrollo regional para ejecutar la estrategia de reducción de la pobreza. El gobierno mantiene la política de descentralización, y la administración actual incluye la descentralización y el desarrollo local en el Plan de Nación recién aprobado como una política del Estado. A pesar de esta política, las capacidades administrativas de los municipios pequeños y medianos son débiles para implementarla apropiadamente. En este contexto, la asignación de la mancomunidad como agente de apoyo técnico es apropiada para complementar la capacidad de estos municipios. Además, la mancomunidad no fue afectada por las elecciones, por lo tanto, la asignación de la mancomunidad ha contribuido a una continua implementación del Proyecto.
Efectividad	- Los resultados alcanzados están contribuyendo en alcanzar el objetivo del proyecto	La efectividad del Proyecto es “alta”. El Proyecto ha mejorado la capacidad de los municipios y los líderes comunitarios para llevar a cabo los pasos necesarios establecidos por el Proyecto tales como, 1) estudio de línea base, 2) planificación participativa, 3) implementación de ciclo de proyecto para infraestructuras de pequeña escala, con el apoyo técnico del CIH. Además, por la promoción de la participación comunitaria, el protagonismo de la comunidad en los proyectos de infraestructura de pequeña escala ha incrementado, lo cual también ha contribuido a la efectividad del Proyecto.

Eficiencia	- La ejecución de las actividades han sido eficientes en el alcance de los resultados	La eficiencia del Proyecto es “relativamente alta”. Los insumos del Proyecto han sido proporcionados oportunamente y el suministro ha sido realizado de manera eficiente desde el punto de vista de los resultados obtenidos. Sin embargo, el período del Proyecto tenía que ser extendido por 20 meses, debido a la demora del desembolso de fondos. En general, los expertos fueron enviados según el programa y el personal contraparte fue asignado como estaba previsto. También, el Proyecto utilizó eficientemente los fondos de programas nacionales y donantes.
Impacto	- Se están mostrando evidencias que el objetivo general previsto se está alcanzando.	Los impactos “positivos” fueron reconocidos durante el período de implementación. No hay ningún impacto negativo. El Proyecto FOCAL es cada vez más reconocido, gracias a la contribución de SGJ (Secretaría de Gobernación y Justicia), FHIS (Fondo Hondureño de Inversión Social) y AMHON (Asociación de Municipios de Honduras)
Sostenibilidad	- No es totalmente clara la sostenibilidad de los procesos con la transición a los nuevos gobiernos locales. - Solicitar ampliación del proyecto hasta octubre del 2010 para asegurar una adecuada transición - La tercera etapa prevista en el programa original del proyecto no se ejecutará completamente por el retraso que ha tenido	Se considera “alta” la sostenibilidad del Proyecto. La capacidad del CIH ha sido fortalecida con el aumento del personal capacitado y el presupuesto. Además, fue establecida la unidad técnica en los municipios socios, donde una o dos personas lleva(n) a cabo las tareas diarias. Al nivel municipal, también fue incrementado el presupuesto. Esta situación ha contribuido a la sostenibilidad del resultado del Proyecto. La generación de capacidades locales por medio de la participación de líderes comunitarios y el empoderamiento de las propias comunidades beneficiarias contribuyen también a la sostenibilidad del Proyecto.

Como podrá notarse los resultados de las evaluaciones intermedia y final del proyecto fueron positivos, y en la última evaluación la conclusión final de la misma se expresa así:

“Basado en el ciclo de gestión del proyecto del FHIS-DOCP, el Proyecto simplificó una parte de su procedimiento y añadió el estudio de línea base participativa para formular planes de desarrollo comunitario y municipal.

Los proyectos de infraestructura formulados a partir del plan de desarrollo municipal basado en el proceso participativo han incrementado la legitimidad y la transparencia, así como ha justificado las necesidades de la comunidad. El proceso de ejecución del proyecto utilizó también el método de participación basado en la modalidad DOCP-PEC.

El Proyecto FOCAL formuló los procesos y metodologías de planificación e implementación participativa como un modelo para ejecutar proyectos de infraestructura de pequeña escala para municipios pequeños y medianos. Esta modalidad mejoró la colaboración entre la comunidad y la municipalidad. También contribuyó a la mejora de la gobernabilidad local.

El proyecto ha fortalecido la capacidad del CIH como institución contraparte del Proyecto para que el CIH preste el apoyo técnico continuo a los municipios miembros mediante el empleo del modelo formulado en el proyecto, ofreciendo asistencia técnica y oportunidades de capacitación. Esta modalidad ha sido eficaz y cumple con las necesidades de los municipios de pequeña y mediana escala a través de la mejora de la capacidad de apoyo técnico del CIH.

La experiencia del Proyecto contribuirá a los esfuerzos del gobierno hondureño para promover la participación comunitaria en el proceso del desarrollo local para la mitigación de la pobreza”.

4.2 Productos obtenidos, capacidades desarrolladas y dificultades en los procesos

Con participación de autoridades municipales, técnicos del CIH y de las UTM, así como líderes comunitarios se realizó una última jornada de análisis sobre los resultados del proyecto, en cuanto a los productos obtenidos en su ejecución, las capacidades desarrolladas en el recurso humano y las dificultades tenidas en el desarrollo de cada proceso, incluyendo durante su réplica, teniendo como producto de este análisis los siguientes resultados:

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: LINEA DE BASE

Productos Obtenidos:	
1. Cartas de compromiso negociadas con 10 municipios 2. Una boleta común concertada 3. Croquis censales elaborados por cada comunidad en 10 municipios 4. Listados de jefes de familia elaborados por comunidad 5. Frecuencia simple elaborada por cada comunidad 6. Dos municipios realizaron un segundo levantamiento para comparar avances en materia de desarrollo 7. Un programa para digitación de boletas elaborado 8. Breve historia por cada municipio reelaborada 9. Información secundaria levantada por municipio sobre producción, organizaciones, instituciones, empresas existentes en el municipio, etc. 10. Una base de datos establecida e instalada en las municipalidades por cada municipio 11. Edición de estudios socioeconómicos para 10 municipios	
Capacidades Desarrolladas	Dificultades en el Proceso
1. Preparación de croquis censales 2. Llenado de la boleta y cuadros de información secundaria 3. Como hacer control de calidad 4. Instalación y manejo de programa digital (técnicos municipales) 5. Digitación de boletas 6. Manejo de bases de datos 7. Preparación de frecuencia simple y cruces de variables 8. Análisis de la información obtenida	1. Carencia de límites administrativos territoriales dentro de los municipios y en algunos casos no definidos entre municipios 2. Desconfianza por parte de algunos jefes de hogar 3. Sectarismo político 4. Insuficiencia de técnicos en algunos municipios 5. En algunos casos contratación de técnicos políticamente (sin perfil) 6. Inseguridad ciudadana en algunos municipios 7. Limitaciones logísticas para el seguimiento al proceso por parte de técnicos de la mancomunidad

PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO

MODELO: PLAN DE DESARROLLO COMUNITARIO

Productos Obtenidos:	
1. Principales indicadores socioeconómicos analizados por comunidad 2. Identificación de alternativas a los problemas encontrados en las comunidades 3. Breve elaboración de la historia por comunidad 4. Identificación de recursos potenciales existentes en la comunidad: Producción, empresarial y humano 5. Proyectos identificados, priorizados por cada comunidad 6. Programación de ideas de proyectos elaborada por cada comunidad 7. Planes de Desarrollo elaborados en cada comunidad	
Capacidades Desarrolladas	Dificultades en el Proceso
1. Facilitación de talleres de capacitación a técnicos y lideres 2. Como dirigir asambleas comunitarias 3. Como preparar planes de trabajo comunitario 4. Preparación de material para capacitación a lideres 5. Preparación de material por los líderes para el montaje de asambleas comunitarias 6. Manejo de instrumental para preparación de PDC 7. Análisis de indicadores 8. Manejo y aplicación de instrumentos para priorización de proyectos 9. Calculo de costos por ideas de proyectos 10. Elaboración de programación y presupuesto del PDC	1. Desinterés de algunos pobladores en la comunidad 2. Otros compromisos de los técnicos municipales no les permite involucrarse a tiempo completo en el trabajo 3. Mayoría de Regidores no se involucran en el proceso 4. No existe un pleno convencimiento de las nuevas autoridades sobre la valides e importancia de la herramienta 5. Contratación de técnicos bajo compromisos políticos

PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO

MODELO: Plan de Desarrollo Municipal

Productos Obtenidos:	
1. Línea de Base de Indicadores Socioeconómicos levantada para 10 municipios 2. Planes de Desarrollo Comunitario (PDC) elaborados por cada comunidad de los municipios involucrados 3. Preparado los Planes Zonales Territoriales por cada municipio 4. Elaborados los Planes de Inversión Multisectorial y Plurianual (PIMP) por cada municipio 5. Preparados los Planes de Inversión Municipal Anual (PIMA) por cada municipio y por cada año 6. Revisión y validación del Plan Estratégico por cada municipio 7. Construido, validado y aprobados en cabildos abiertos los Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 8. Las Corporaciones Municipales con mayor conciencia sobre la gestión del PDM 9. 13 técnicos (municipales y de la mancomunidad) formados en la metodología para la construcción de PDM 10. Alrededor de 420 líderes conociendo y participando en la construcción del PDM	
Capacidades Desarrolladas	Dificultades en el Proceso
Conocimientos, habilidades y destrezas en: 1. Preparación de plan de trabajo para elaboración del PDM. 2. Elaboración y negociación de carta de compromisos. 3. Montaje de talleres con autoridades y líderes comunitarios. 4. Preparación planes mínimos de comunicación para preparar los PDM. 5. Priorización ideas de proyectos comunitarios, zonales, sectoriales y municipales (PDC, PZT, PIMP). 6. Construcción participativa de diagnósticos FODA. 7. Como preparar una visión compartida, líneas estratégicas y proyectos estratégicos. 8. Priorización, programación y presupuestación (costos y financiamiento) de proyectos estratégicos. 9. Elaboración de Planes de Inversión Municipal Anual. 10. Preparación de fichas de proyectos. 11. Facilidad para programación y presupuestación de proyectos. 12. Redacción y consolidación del Plan de Desarrollo Municipal (PDM). 13. Realización de jornadas para la validación de los PDM 14. Organización y montaje de Cabildos Abiertos para la socialización y aprobación de los PDM	1. No se contó con un técnico municipal exclusivo para atender el proceso. 2. No se logró conformar un equipo técnico municipal de trabajo. 3. Algunos de los técnicos contratados no tenían experiencia de trabajo. 4. Algunas contrataciones se hicieron obedeciendo a compromisos políticos; sin embargo, al final los técnicos respondieron.

PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO

MODELO: Planificación Operativa Anual

Productos Obtenidos:	
1. Elaboración de los Objetivos por cada Unidad Organizacional de las Municipalidades involucradas 2. Plan Operativo Anual elaborado para dos municipalidades 3. Presupuesto institucional basado en la planificación operativa 4. Equipo técnico municipal elaborando planes mensuales y semanales 5. Cada Unidad Organizacional de las municipalidades involucradas elaborando informes técnicos 6. Evaluaciones semestrales realizadas para determinar nivel de cumplimiento por Unidad y para la Municipalidad	
Capacidades Desarrolladas	Dificultades en el Proceso
1. Conocimiento y aplicación de la metodología en general 2. Manejo de instrumental para la elaboración de planes operativos 3. Elaboración de resultados esperados basados en objetivos 4. Programación de actividades 5. Cálculo de costos por actividades programadas 6. Preparación de informes técnicos de seguimiento 7. Evaluación del POA	1. Ninguna de las municipalidades tenía manual de organización y funciones 2. Tendencia a programar resultados sin la capacidad institucional para alcanzarlos 3. No seguimiento continuo a reuniones del equipo técnico 4. Faltó rigurosidad en el seguimiento y evaluación oportuna 5. Cambio de personal capacitado 6. Poco interés de algunos Corporativos en la planificación

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: Ciclo Unificado De Proyectos

Productos Obtenidos:	
1. Mejoramiento de Centro de salud de la Comunidad de Vivistorio, San José, Copán 2. Construcción de 72 Letrinas en diversas comunidades de San Agustín, Copán 3. Construcción de Acueducto de la comunidad de Jocolanes, Corquín, Copán 4. Construcción de Acueducto de la comunidad de Pasquingual, Dolores, Copán 5. Construcción del Centro de Salud en la comunidad de San Francisco, El Ejido, San Pedro de Copán 6. Construcción de 45 Letrinas en la comunidad de San José del Bosque, Dolores, Copán 7. Generación de empleo en la ejecución de estos proyectos 8. Albañiles y Fontaneros capacitados	
Capacidades Desarrolladas	Dificultades en el Proceso
1. Preparación de fichas de proyectos 2. Preparar autorización de servidumbres 3. Capacitación en el manejo del ciclo a las instancias comunitarias 4. Realización de asambleas de concertación de compromisos y de rendición de cuentas 5. Apertura y manejo de cuenta de cheques 6. Realizar compras y contrataciones 7. A tomar decisiones respecto alternativas (ejem: cotizaciones) 8. Conocer la calidad de materiales 9. Manejo de la bitácora 10. Manejo contabilidad básica 11. Liquidación financiera 12. Preparación de informes para rendición de cuentas	1. Poco tiempo por parte de los líderes comunitarios para recibir capacitaciones. 2. Falta de fondos para movilización propia de los miembros del CEP. 3. Sectarismo político: - En la elección de los miembros del CEP - La contratación del Maestro de Obra - Rumores de mal manejo de fondos y calidad de los proyectos. 4. No toda la población se interesa en el proceso de la obra 5. Falta de mano de obra calificada en la zona.

V. Lecciones aprendidas

5.1 A nivel general

Todo proceso social deja lecciones en su recorrido y en cuanto a la ejecución de proyectos siempre hay lecciones importantes a identificar como referente para otros proyectos similares o procesos relacionados, en este caso, y en términos generales, las principales lecciones identificadas en la ejecución de este proyecto se resumen en las siguientes:

- Necesidad de un trabajo de acompañamiento en desarrollo organizacional comunitario. Donde los modelos de este proyecto son instrumentos útiles para generar condiciones de construcción de ciudadanía, capital social y vínculos sociales.
- El trabajo de acompañamiento y supervisión en la aplicación de los procesos y sus procedimientos es fundamental para la obtención de los resultados deseados.
- La motivación y compromiso de los técnicos locales con el desarrollo local es factor importante para apalancar resultados más allá de los productos inducidos.
- El convencimiento previo de las autoridades municipales y la negociación de compromisos entre las partes involucradas contribuye ostensiblemente al logro de los resultados.
- Articular esfuerzos con la institucionalidad interviniente en el territorio del municipio facilita los resultados y crea condiciones favorables a la gestión del desarrollo local.
- Diseñar – probar – validar – retroalimentar - aplicar - sistematizar y nueva validación son fases importantes a considerar en la generación de modelos para el desarrollo local y social.
- Las asociaciones de municipios, mancomunados para atender necesidades comunes, juegan un rol fundamental en el desarrollo de capacidades locales y en la continuidad de los procesos.
- Los procesos participativos aumentan la transparencia y eficiencia en la ejecución de los proyectos.
- Todo proyecto debe programarse considerando las condiciones locales de ejecución, teniendo en consideración los imprevistos propios de procesos sociales.

5.2 A nivel de cada modelo

Sin embargo, durante la jornada de análisis sobre los resultados del proyecto, también se reflexionó con los participantes respecto a las principales lecciones aprendidas que dejó la ejecución de este proyecto por cada uno de los módulos, incluyendo las lecciones en cuanto al papel de la mancomunidad, las municipalidades, las comunidades y sus organizaciones internas.

Entre las principales lecciones relevantes por cada módulo se pueden mencionar las siguientes:

1. A nivel de línea de base

- Pleno convencimiento de autoridades locales sobre importancia del estudio socioeconómico para el desarrollo del municipio.
- Necesidad estricta que la selección de técnicos y líderes está apegado al perfil diseñado y sin contaminación política.
- Seguimiento y supervisión continua al plan de trabajo del equipo de líderes comunitarios

- Concertar previamente el proceso con las instituciones que intervienen en el territorio donde se realizará el proceso

2. A nivel de los PDC

- Autoridades locales estén convencidas del proceso.
- No involucrar a todos los líderes de las organizaciones existentes en la comunidad puede afectar el proceso
- Que la municipalidad asuma este proceso como una política pública.

3. A nivel de los PDM

- Se debe constituir una Comisión para acompañar el proceso y dar seguimiento y evaluación a la gestión del PDM.
- Las prioridades de las comunidades no necesariamente tienen concordancia con las prioridades de las Corporaciones Municipales.
- Los Patronatos no están posicionados con el conjunto de las organizaciones comunitarias existentes, bajo el esquema actual de organización.

4. A nivel de los POA – Presupuesto

- Que en cada municipalidad exista un Comité Técnico Municipal para dar seguimiento semanal al POA.
- Necesidad de contar con una voluntad política para la elaboración e implementación del POA.
- Tomar en consideración al momento de elaboración del POA la planificación territorial.
- Valorar la capacidad operativa institucional de la municipalidad al momento de elaboración del POA

5. A nivel del Ciclo Unificado de Proyectos de Inversión

- La administración local de los proyectos permite obtener ahorros sustanciales en el uso de los recursos.
- La mayor eficiencia del modelo depende de la voluntad política de la autoridad municipal.
- A mayor participación, mayor transparencia y eficiencia de los proyectos.

El siguiente cuadro muestra un consolidado de los resultados obtenidos con relación a las lecciones aprendidas por cada módulo:

PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO

MODELO: LINEA DE BASE

Lecciones Aprendidas		
1. Es necesario involucrar representantes de todas las organizaciones comunitarias para enriquecer el proceso. 2. Necesidad estricta de selección del técnico y líderes, que sea apegado a perfil y sin contaminación política. 3. Pleno convencimiento de autoridades locales sobre importancia del estudio para el desarrollo del municipio. 4. Observar el período del levantamiento más apropiado (Por ejemplo: no hacerlo en época de cosechas).		
Sobre papel de Municipalidades	Sobre papel de comunidades y sus organizaciones	Sobre papel de Mancomunidades
1. Asignación de regidores para apoyar y supervisar el proceso. 2. Brindar seguimiento continuo al plan de trabajo del equipo de líderes comunitarios. 3. Promoción amplia y permanente del proceso.	1. Convencimiento de los líderes de las organizaciones comunitarias sobre el proceso y sus resultados 2. El Patronato asuma mayor compromiso en el proceso: convocando asambleas, supervisando y socializando.	1. Supervisión continua al plan de trabajo de los técnicos municipales. 2. Concertar previamente el proceso con las instituciones que intervienen en el territorio donde se realizará el proceso.

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO

Lecciones Aprendidas		
1. Autoridades locales estén convencidas del proceso. 2. No involucrar a todos los líderes de las organizaciones existentes en la comunidad puede afectar el proceso. 3. Más que capacidad se requiere voluntad para realizar el trabajo. 4. Promover y masificar la socialización del proceso.		
Sobre papel de Municipalidades	Sobre papel de comunidades y sus organizaciones	Sobre papel de Mancomunidades
1. Que la municipalidad asuma este proceso como una política pública. 2. Necesidad que exista una unidad que trabaje en este tema (UDC).	1. Necesidad que las comunidades elaboren el Plan Anual Comunitario y sea exigido por las municipalidades como requisito para apoyarles en los proyectos de inversión	2. Coordinar con otras instituciones el proceso de la elaboración de los PDC.

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: Plan de Desarrollo Municipal

Lecciones Aprendidas		
1. Las Corporaciones Municipales deben estar convencidas de la utilidad del PDM como instrumento de gestión del desarrollo. 2. Los Planes de Desarrollo Municipal siempre deben validarse con la sociedad civil del municipio. 3. La Corporación y los técnicos municipales deben asumir un liderazgo en la conducción del proceso. 4. El proceso debe ser más incluyente con relación a la incorporación de los sectores políticos y sociales del municipio. 5. Se debe constituir una Comisión para dar acompañamiento, seguimiento y evaluación en la gestión del PDM. 6. Las prioridades de las comunidades no necesariamente tienen concordancia con las prioridades de las Corporaciones Municipales. 7. Los Patronatos no representan al conjunto de las organizaciones comunitarias bajo el esquema actual de organización. 8. Institucionalizar el proceso de transición de los gobiernos locales (firma de pacto político, foros políticos públicos y la rendición de cuentas)		
Sobre papel de Municipalidades	Sobre papel de comunidades y sus organizaciones	Sobre papel de Mancomunidades
1. La Corporación Municipal debe liderar el proceso. 2. Se debe asignar los técnicos suficientes que aseguren la calidad del trabajo. 3. Necesidad de fortalecer el desarrollo organizacional institucional y comunitario.	1. Formar parte de la Comisión de seguimiento y evaluación de la gestión del PDM. 2. Organizar el Patronato de acuerdo a la representación de las diversas organizaciones comunitarias	1. Asegurar la socialización de los procesos con las nuevas autoridades y técnicos, para lograr acuerdos y compromisos concretos.

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: Planificación Operativa Anual

Lecciones Aprendidas		
1. Que exista el Comité Técnico Municipal. 2. Necesidad de contar con una voluntad política para la elaboración e implementación del POA. 3. Tomar en consideración al momento de elaboración del POA la planificación territorial. 4. Valorar la capacidad operativa institucional de la municipalidad al momento de elaboración del POA. 5. Elaborar el POA sobre la realidad de la necesidad institucional. 6. Articular el POA con las Comisiones Ciudadanas y otras organizaciones de la sociedad que coordinan con la municipalidad. 7. En la elaboración del POA debe incorporarse todo el personal municipal y la Corporación Municipal. 8. Fortalecer las capacidades de los técnicos municipales para la preparación de informes.		
Sobre papel de Municipalidades	Sobre papel de comunidades y sus organizaciones	Sobre papel de Mancomunidades
1. Cada unidad organizacional de la municipalidad tenga diseñado y conozca sus objetivos. 2. Que exista una normativa municipal sobre elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del POA. 3. Programar en periodos determinados reuniones para seguimiento y evaluación del POA por el Comité Técnico Municipal (CTM). 4. Organizar el CTM y asignarle funciones de acuerdos a los objetivos contemplados en el POA.	1. Vigilar que las municipalidades elaboren y gestionen apropiadamente el POA – Presupuesto municipal.	2. Necesidad de supervisar continuamente y darle seguimiento a la gestión del POA. 3. Apoyar la elaboración de políticas públicas para la implementación de POAs presupuestos participativos.

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: Ciclo Unificado De Proyectos

Lecciones Aprendidas		
1. Se ha comprobado que este es un proceso simplificado y de fácil capacitación y adopción a diferentes niveles. 2. La administración local de los proyectos permite ahorros y mayor eficiencia en el uso de los recursos. 3. Que las comunidades y municipalidades tienen recursos humanos y decisión política para el manejo eficiente de los proyectos de inversión. 4. La mayor eficiencia del modelo depende de la voluntad política de la autoridad municipal. 5. A mayor participación comunitaria, mayor transparencia.		
Sobre papel de Municipalidades	Sobre papel de comunidades y sus organizaciones	Sobre papel de Mancomunidades
1. Descentralizar los proyectos a las comunidades permite mayor eficiencia de los escasos recursos. 2. Con la ejecución del Ciclo Unificado de Proyectos de Inversión se logra optimizar tiempo del Personal y a la vez ahorro de recursos financieros. 3. El técnico municipal a contratar debe estar formado para facilitar procesos de gestión comunitaria y brindar capacitación.	1. Necesidad de romper con el paternalismo político institucional y de estado, asumir mayor control sobre la gestión de su desarrollo. 2. En el acta de compromiso debe negociarse que la comunidad esté dispuesta a financiar la movilización del CEP. 3. El manejo de fondos por parte de la comunidad da mayor transparencia. 4. La formación de los Comités como parte orgánica del Patronato. 5. Si la comunidad ejecuta el proyecto la comunidad lo valora más.	1. Este modelo es aplicable a cualquier fuente de financiamiento. 2. La supervisión continua de la mancomunidad garantiza la calidad del proceso y la obra. 3. La aplicación de los procedimientos y las normas son fundamentales para el éxito del proceso, del proyecto y la credibilidad.

VI. Perspectivas y desafíos hacia el futuro

6.1 A nivel general

Los resultados obtenidos con la aplicación de esta experiencia muestran que representa un modelo aplicado y validado, utilizable como un referente para la impulsión de otros procesos similares en el país, la revisión de las normas relacionadas y definición de políticas, en este sentido las perspectivas y desafíos generales identificados en este marco se describen a continuación:

Perspectivas:

- Que los municipios y las comunidades del país posean información actualizada que caracterice sus condiciones socioeconómicas, que les sirva para la toma de decisiones, formulación de políticas públicas y la concertación de estrategias apropiadas para la promoción del desarrollo.
- Que cada comunidad del país disponga de un PDC como una herramienta que les oriente la gestión de sus actividades e inversiones para el desarrollo.
- Que el municipio tengan planes territoriales que les oriente el desarrollo de la población y el territorio.
- Que las municipalidades formulen anualmente los planes operativos anuales que las haga más eficiente y eficaz en la ejecución presupuestaria y el uso de los recursos.
- Que las municipalidades, las instituciones del gobierno central y los cooperantes descentralicen a las comunidades la ejecución de los proyectos de inversión social, cuando correspondan a éstas.

Desafíos:

- Lograr concertar la nueva normativa de los PDM entre la institucionalidad relacionada con este tema.
- Volver la mirada de las autoridades e instituciones a retomar la asistencia a las comunidades orientada al desarrollo del capital social y fortalecimiento de los vínculos sociales.
- Que la institucionalidad gubernamental, la cooperación externa, las OPD,s y las ONG,s se alineen y armonicen en función de las demandas locales, plasmadas en los PDC y los PDM.
- Revisar el marco legal nacional orientado a regular proactivamente la planificación e inversión social, aprovechando las experiencias como la del proyecto FOCAL.
- Que el Consejo Intermunicipal Higuito y los municipios miembros le den seguimiento, continuidad y consolidación a los procesos gestados con la aplicación del modelo FOCAL.
- Fortalecer la capacidad institucional de las municipalidades orientada a la aplicación del modelo, con el pleno convencimiento de su necesidad y utilidad para el desarrollo local.

6.2 A nivel de cada modelo

También se analizaron las perspectivas y desafíos generales hacia el futuro respecto a la aplicación de los modelos como parte de la gestión municipal, para asegurar la sostenibilidad de los mismos, así como las perspectivas en cuanto a la adopción de los mismos, la continuidad en su réplica con

el resto de los municipios del Consejo Intermunicipal Higuito y el interés que puedan mostrar los entes nacionales relacionados con cada módulo. Entre las perspectivas y desafíos relevantes de este análisis tenemos los siguientes:

1. A nivel de línea de base

- Que el proceso sea retomado como modelo alternativo en el marco del plan de nación y se incluya dentro de una política de estado.
- Que las autoridades de SG y J, SEPLAN, INE, entre otras, conozcan sobre la aplicabilidad del modelo.
- Que las Corporaciones decidan continuar la actualización de la línea de base al final o al inicio de cada periodo para medir el nivel de desarrollo del municipio.

2. A nivel de los PDC

- Que la ley de municipalidades defina la obligación que las comunidades elaboren su PDC.
- Que el presupuesto municipal orientado a la inversión en las comunidades se programe con base a las priorizaciones del PDC
- Que la Corporación Municipal decida la preparación de los PDC como una política pública en concertación con la representación comunitaria.
- Que las comunidades preparen el Plan Anual Comunitario con base al PDC y sea sometido anualmente a consideración de las Corporaciones Municipales para la preparación del POA – Presupuesto municipal.

3. A nivel de los PDM

- Que la SG y J tome este modelo como uno de los referentes en la elaboración de la nueva normativa del PDM.
- Debe contratarse en cada municipalidad un técnico encargado de la gestión de los PDM y que el involucramiento por parte de los técnicos municipales sea más activo.

4. A nivel de los POA – Presupuesto

- Que se convierta en una norma de aplicación para todas las municipalidades (que se incorpore en la ley de municipalidades.)
- Que cada municipalidad disponga de un manual de organización y funciones.

5. A nivel del Ciclo Unificado de Proyectos de Inversión

- Descentralización de los proyectos de inversión a las comunidades.
- Romper con la cultura paternalista de Estado en la gestión del desarrollo local.
- Definir una política pública con relación al manejo de la inversión pública local
- En la carta de compromiso debe negociarse que la comunidad esté dispuesta a financiar la movilización de los miembros del CEP.

A continuación se muestra un consolidado de los resultados obtenidos con relación a las perspectivas y desafíos hacia el futuro por cada módulo:

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNICIPAL HIGUITO**

MODELO: LINEA DE BASE

Perspectivas y desafíos hacia el futuro:		
Perspectiva - Que el proceso sea retomado como modelo alternativo en el marco del plan de nación y se incluya dentro de una política de estado. - Que las autoridades de SG y J, SEPLAN, INE, entre otras, conozcan sobre la aplicabilidad del modelo. - Que en la nueva normativa se incorpore el levantamiento de líneas de base para en el futuro medir los avances en materia de desarrollo. Desafíos - Que las Corporaciones tomen decisiones con base a los indicadores obtenidos.		
Sobre adopción del modelo	Continuidad Replica	Con entes nacionales
1. Que se estandarice el modelo para recolectar información para todos los sectores de desarrollo 2. Que el modelo sea adoptado por otros municipios del país	1. Que las Corporaciones decidan que se continúe la actualización de la línea de base al final o al inicio de cada periodo para medir el nivel de desarrollo.	1. Que las diferentes instituciones y cooperantes del país conozcan el modelo. 2. Que SEPLAN lo retome como modelo alternativo o referente para los procesos de planificación territorial.

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO

Perspectivas y desafíos hacia el futuro:		
Perspectivas: 1. Que los 298 municipios elaboren los Planes de Desarrollo Comunitario. 2. Que la ley de municipalidades defina la obligación que las comunidades elaboren su PDC y que el presupuesto municipal se redistribuya a nivel de inversión en las comunidades con base a la prioridades del PDC. 3. Que todos los municipios tengan constituida la Unidad de Desarrollo Comunitario, para que le den seguimiento a los PDC Desafíos: 1. Que tenga continuidad la ejecución del PDC, después de la transición de cada gobierno. 2. Minimizar papel de funcionarios públicos en contra de los procesos de PDC, por intereses particulares.		
Sobre adopción del modelo	Continuidad Réplica	Con entes nacionales
1. Que las Corporaciones Municipales decidan la preparación de los PDC como una política pública, en concertación con la representación comunitaria. 2. Que las comunidades preparen los PAC y los proyectos de este plan se deriven del PDC. 3. Que los proyectos del PIMA se deriven de los proyectos priorizados en el PAC y PDC, en lo que corresponda a las comunidades.	1. Que los gobiernos locales le den continuidad a la preparación de los PDC, y lo asuman como una función propia y convencidos de su importancia.	1. Que la ley de municipalidades defina como requisito previo a la inversión de un ente nacional o cooperante, que el proyecto haya sido priorizado en el Plan de Desarrollo Comunitario, cuando sea propio de una comunidad.

PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNICIPAL HIGUITO

MODELO: PDM

Perspectivas y desafíos hacia el futuro:		
Perspectiva 1. Que este modelo sea replicable a nivel nacional 2. Que la SG y J lo tome como referencia en la elaboración de la nueva normativa del PDM. Desafíos 1. Que cada municipalidad (o mancomunidad) contrate, según su capacidad y magnitud, técnicos encargados de la gestión de los PDM y que el involucramiento por parte de los técnicos municipales sea más activo y comprometido. 2. Que los PDM se mantengan actualizados, por lo que deben revisarse periódicamente. 3. Que se logre capacitar o formar más recurso humano: otros técnicos municipales y de mancomunidad. 4. Que los PDM sean una herramienta efectiva de gestión para el desarrollo local. 5. Que la gestión de los PDM tengan continuidad sin que seas afectados por los cambios de gobierno (política de municipio)		
Sobre adopción del modelo	Continuidad Replica	Con entes nacionales
1. Que la Ley de Municipalidades obligue que la gestión del desarrollo local se apegue a los PDM. 2. Que las Corporaciones Municipales nombren una Comisión de seguimiento y evaluación a la gestión del PDM.	1. Que otras municipalidades conozcan el método y la experiencia del modelo. 2. Que las mancomunidades se fortalezcan en sus capacidades para facilitar procesos de PDM. 3. Que los técnicos de gobierno central y otros: SG y J, SEPLAN, AMHON, conozcan el modelo y lo tomen al menos como referencia.	1. Que se logre la aprobación de la nueva normativa para regular la preparación y gestión de los PDM. 2. Que el Gobierno Central asuma su papel de regulador y facilitador para que los municipios, ONGs y otros entes apoyen estos procesos y los respeten.

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

MODELO: Planificación Institucional (POA – Presupuestos)

Perspectivas y desafíos hacia el futuro:		
Perspectiva: 1. Que se convierta en una norma de aplicación para todas las municipalidades (que se incorpore en la ley de municipalidades.) 2. Que cada municipalidad disponga de un manual de organización y funciones. Desafíos: 1. Romper el autoritarismo, la verticalidad y la administración tradicional.		
Sobre adopción del modelo	Continuidad Réplica	Con entes nacionales
1. Que cada año se elaboren planes operativos presupuestos en cada municipalidad. 2. Que el personal a nivel decisorio y técnico esté formado en materia de planificación institucional. 3. Que cada Unidad elabore su plan Operativo Anual y Trimestral. 4. Que cada Unidad elabore su cronograma mensual y cada empleado su plan semanal. 5. Que las Unidades elaboren y presenten informes trimestrales a la Corporación Municipal con base al POA – Presupuesto.	1. Que las capacidades técnicas de los funcionarios y empleados estén fortalecidas en el manejo del método y las herramientas. 2. Que las nuevas autoridades valoren la importancia de la planificación institucional para el cumplimiento de sus objetivos.	1. Que este modelo sea asumido por la SG y J (y AMHON) e implementado en todas las municipalidades del País. 2. Que las instituciones gubernamentales y no gubernamentales conozcan el método y apoyen a las municipalidades en su implantación.

**PROYECTO FOCAL/JICA
CONSEJO INTERMUNIPAL HIGUITO**

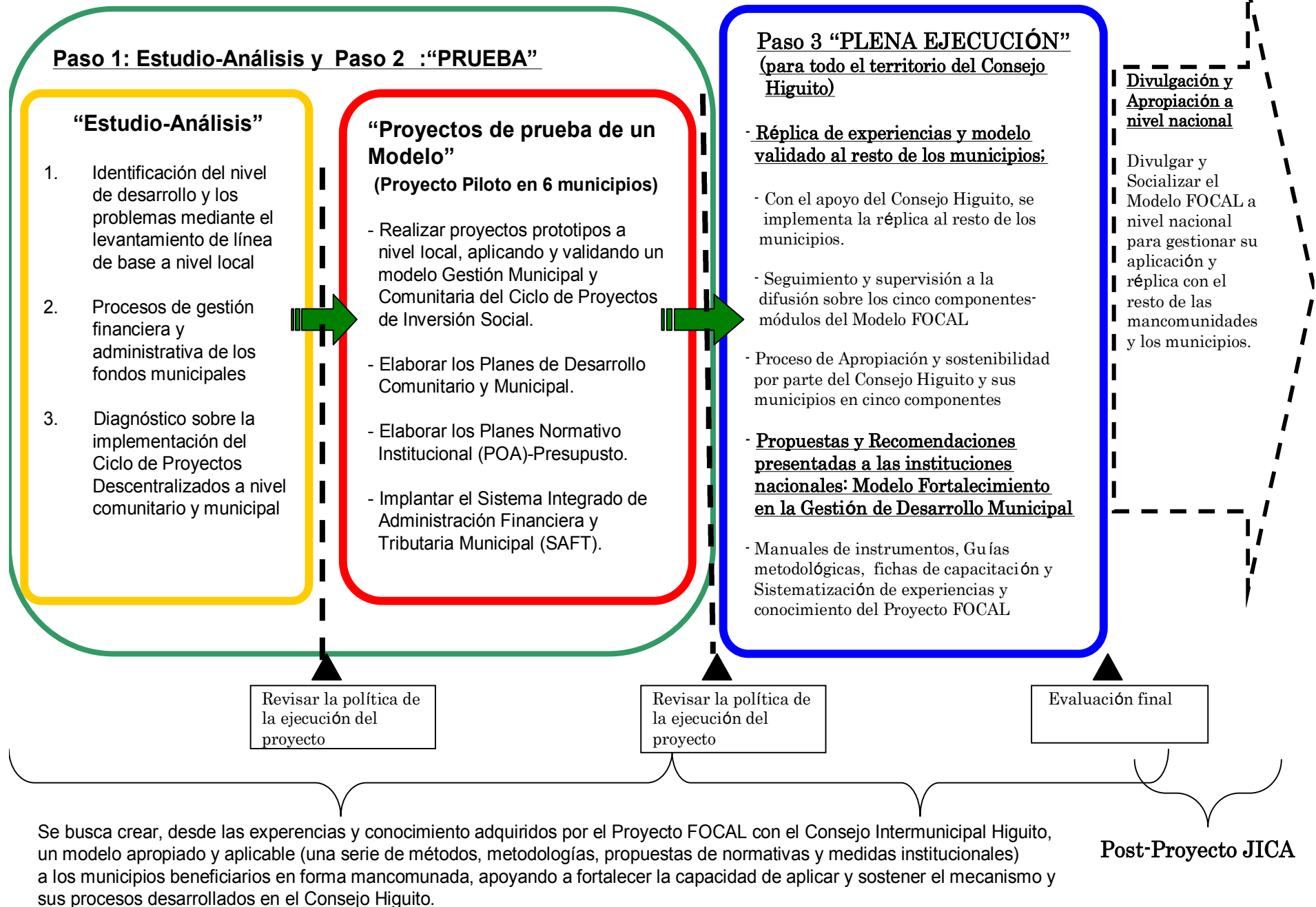
MODELO: Ciclo Unificado de Proyectos de Inversión Social

Perspectivas y Desafíos hacia el futuro:		
Perspectivas: 1. Que todos los proyectos ejecutados en la comunidad por diferentes fuentes de financiamiento, sean bajo este modelo de ciclo unificado de proyectos PEC. 2. Que todos los grupos organizados de la comunidad se empoderen de esta metodología. Desafíos 1. Romper los obstáculos políticos, tales como: manipulación en contratación de técnicos y maestros de obra, entre otros. 2. Que la metodología e instrumental estén disponible en una página Web para todos los interesados. 3. Que sea asumido como una política de Estado		
Sobre adopción del modelo	Continuidad Réplica	Con entes nacionales
1. Que las autoridades municipales decidan aplicar este modelo para cualquier tipo de proyecto de inversión social. 2. Que toda nueva autoridad conozca, respete y aplique este modelo.	1. Cada comunidad debe de tener una CEP, CCS y CMO en el marco del Patronato y ser capacitados en esta metodología.	1. La aplicación a nivel gubernamental de este modelo como norma para toda inversión social. 2. Que cada institución gubernamental o cooperante (que invierte en infraestructura) conozca la aplicación de este modelo.

Bibliografía revisada:

1. XVI censo nacional de población y V censo de vivienda, 2003, INE
2. Informe sobre Desarrollo Humano, Honduras 2006, PNUD
3. Informe sobre el estado de la nutrición en honduras, 2005, Secretaria de Salud Publica.
4. Ley de Municipalidades, decreto número 134-90, sus reformas y reglamento, Tegucigalpa, M.D.C., 2006.
5. Programa de Descentralización y Desarrollo Local (PRODDEL), 2004, Secretaría de Gobernación Y Justicia.
6. Estrategia General de Intervención del Programa FOCAL / JICA / Diciembre del 2005 / documento borrador.
7. Propuesta para fortalecer las Oficinas Técnicas de las Mancomunidades: CHORTÍ, HIGUITO SOL y MOCALEMPA / JICA/ Marzo 2005.
8. Guía Metodológica: Construcción de indicadores socioeconómicos de línea base, a nivel comunitario y de municipio, con participación social (En el marco de los ODM y la ERP) Experiencia en trece municipios de Honduras / Proyecto FOCAL – JICA –Consejo Higuito – FHIS / Litoprint, Febrero 2010.
9. Proceso metodológico para la Planificación del Desarrollo Comunitario (Con acciones de ordenamiento territorial) y su instrumental / Proyecto FOCAL – JICA – Consejo Higuito – FHIS. / Litoprint, Febrero 2010.
10. Pautas básicas para implementar sistemas normativos de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación Institucional (Gestión por Resultados) / Proyecto FOCAL – JICA – Consejo Higuito – FHIS./ Guardabarranco, Septiembre 2008.
11. Guía Metodológica para elaboración Planes de Desarrollo Municipal (PDM), con enfoque de Ordenamiento Territorial, con base a la Experiencia en el Consejo Intermunicipal Higuito / Proyecto FOCAL – JICA – Consejo Higuito – FHIS / Litoprint, Septiembre 2010.
12. Guía metodológica Ciclo Unificado de Gestión Comunitaria – Municipal de Proyectos de Inversión Social / Proyecto FOCAL – JICA / Litoprint, Agosto 2010.
13. Minutas de las evaluaciones realizadas en Octubre del 2008 y en Julio del 2010 por JICA – Tokio y Gobierno de Honduras.

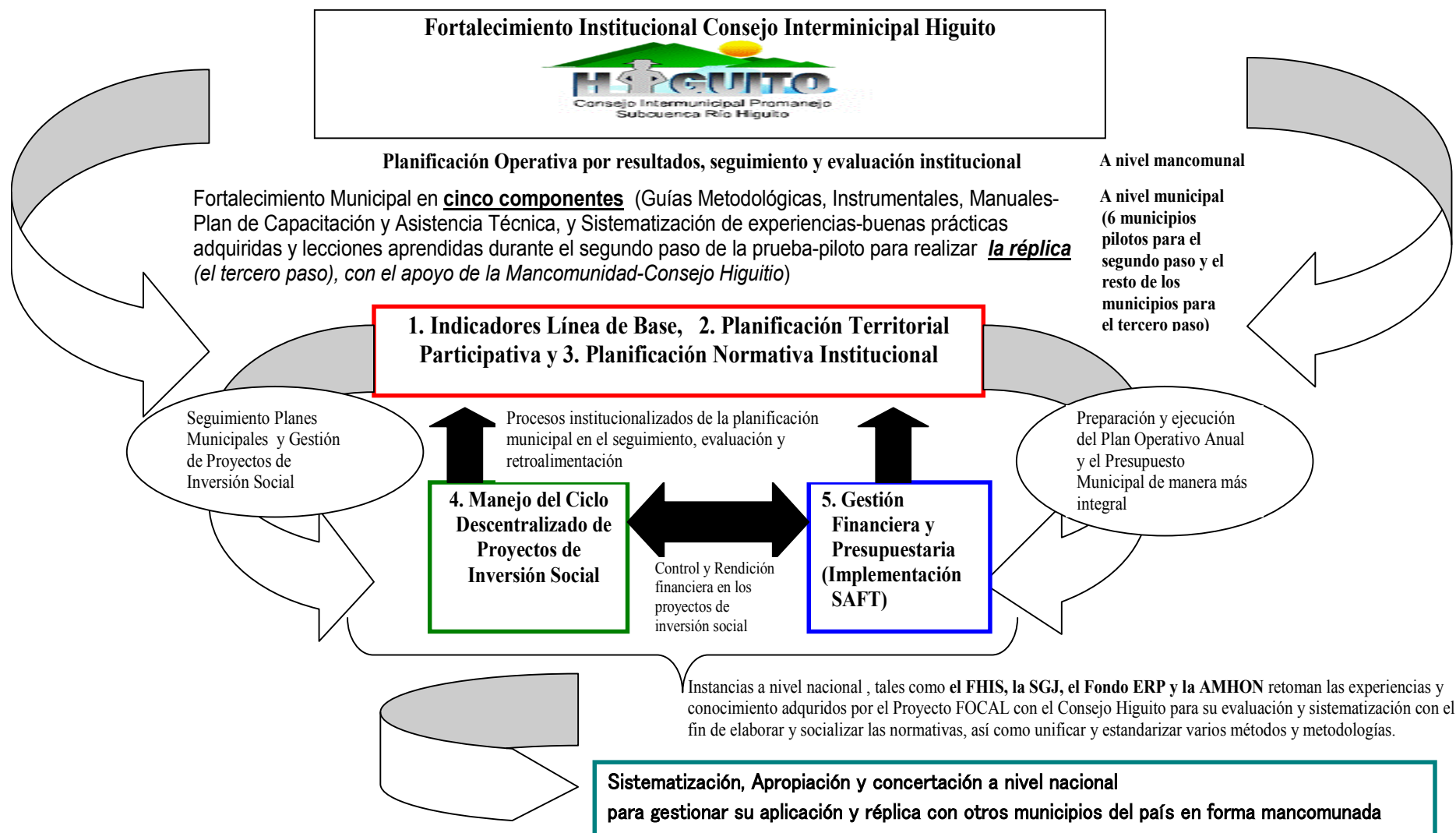
Marco y Escenario de Desarrollo del Proyecto FOCAL
“Fortalecimiento de las Capacidades Locales en la Región de Occidente”



Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Locales en la Región Occidental (FOCAL)

Esquema para fortalecer las capacidades locales en la gestión municipal en forma mancomunada

El Modelo se concibe como una secuencia total o flujo lógico para asegurar de manera eficiente, eficaz, participativa y transparente, **la gestión municipal en tema de la inversión social (proyectos de infraestructura social)**. El modelo está estructurado por **cinco componentes**, los cuales están interrelacionados y entrelazados entre si. El mismo debe estar integrado en **un Sistema más amplio de los procesos de gestión del desarrollo municipal**. Se describe abajo el esquema del flujo de componentes integrados en la Propuesta Modelo:



A-4-1. CAPACIDADES TÉCNICAS

CICLO DE PROYECTO

Formato para los Facilitadores Técnicos de Fortalecimiento Institucional de la Mancomunidad

Este formato es para la evaluación INDIVIDUAL de los técnicos de la Unidad de Fortalecimiento Institucional en cuanto a las Capacidades Técnicas necesarias para llevar el Ciclo de Proyecto.

INSTRUCCIONES

- A. Llenar la fecha de evaluación.
 B. Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
 C. Llenar el nombre de la evaluador/a.
 D. Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 o 4 según los criterios abajo mencionados.
 4: Puede realizarlo sin apoyo de otra persona
 3: Puede realizarlo con un apoyo mínimo y supervisión de otra persona
 2: Puede realizarlo con un apoyo fuerte y supervisión de otra persona
 1: No tiene conocimiento para realizarlo ni tiene la experiencia en el tema similar

		Calificación	
Fecha de evaluación:	06 de Noviembre, 2009	≤ 60	Deficiente
Nombre de la persona a ser evaluado:	Danilo Mejía	61 - 80	Regular
Nombre del evaluador/a:	Jorge Armando Cáliz	81 - 90	Bueno
		91 - 100	Óptimo

FASE	INDICADORES		Evaluación	
			Ponderación	Calificación
Fase 1: Identificación y Prefactibilidad	1	Preparación de fichas de proyecto	4	3.84
	2	Preparación de dictamen de prefactibilidad	4	3.84
Fase 2: Organización y Factibilidad	3	Concertación acta de compromisos	4	3.84
	4	Organización y montaje de asambleas	4	3.84
	5	Preparación y obtención de certificaciones, autorización, licencias y servidumbres.	4	3.84
	6	Elaboración y concertación del cronograma de gestión del proyecto	3	2.88
	7	Preparación de la ficha de capacitación/contenidos	4	3.84
	8	Apoyo para la organización y certificación del CEP, CCS, CMO con su respectiva apertura de cuenta.	4	3.84
	9	Discusión y análisis de los diferentes reglamentos	4	3.84
	10	Concertación de cronograma de ejecución de obra y contraparte	4	3.84
	11	concertación de tarifas (asamblea)	3	2.88
	12	Preparación de Licencias ambientales	3	2.88
Fase 3: Ejecución del proyecto: PEC	12	Elaboración de ficha de contratista	4	3.84
	13	Invitación a concurso de ejecución de obra, selección y adjudicación	4	3.84
	14	Uso de instrumental para el manejo de la parte administrativa y contable	4	3.84
	15	Llenado de la bitácora	4	3.84
	16	Control de inventario y de mano de obra contraparte local	4	3.84
	17	Seguimiento de la preparación de la ficha de evaluación ambiental durante la ejecución del proyecto	4	3.84
	18	Preparación para la liquidación financiera y solicitud de desembolso	4	3.84
	19	Presentación de avance de ejecución de la obra (asamblea)	4	3.84
	20	Elaboración y liquidación final	4	3.84
	21	Preparación y firma del pagaré de garantía calidad de obra	4	3.84
Fase 4: Operación y Mantenimiento	22	Preparación y firma del acta de cierre	4	3.84
	23	Elaboración del plan de mantenimiento de obra	4	3.84
	24	Elaboración de reglamento de OP. Mant. Y su concertación	3	2.88
	25	Constitución y administración de fondo de operación y mantenimiento	3	2.88
	25	Rendición de cuentas y aprobación de plan de operación y mantenimiento (asamblea)	4	3.84
	26	Seguimiento y supervisión técnica	4	3.84
				90
Fase 5: Evaluación Ex-post				

B-4-1. CAPACIDADES TÉCNICAS

CICLO DE PROYECTO

Formato para los Técnicos Municipales de la Unidad Técnica Municipal (UTM)

Este formato es para la evaluación INDIVIDUAL de los técnicos municipales de la Unidad Técnica Municipal en cuanto a las Capacidades Técnicas necesarias para llevar a cabo el Ciclo de Proyecto.

INSTRUCCIONES

- A. Llenar la fecha de evaluación.
 B. Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
 C. Llenar el nombre de la evaluador/a.
 D. Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 o 4 según los criterios abajo mencionados.
 4: Puede realizarlo sin apoyo de otra persona
 3: Puede realizarlo con un apoyo mínimo y supervisión de otra persona
 2: Puede realizarlo con un apoyo fuerte y supervisión de otra persona
 1: No tiene conocimiento para realizarlo ni tiene la experiencia en el tema similar

		Calificación	
Fecha de evaluación:	06 de Noviembre, 2009	≤ 60	Deficiente
Nombre de la persona a ser evaluada:	Norma Justiniano (UTM, Corquin)	61 - 80	Regular
Nombre del evaluador/a:	Jorge Armando Cáliz	81 - 90	Bueno
		91 - 100	Óptimo

FASE	INDICADORES		Evaluación	
			Ponderación	Calificación
Fase 1: Identificación y Prefactibilidad	1	Preparación de fichas de proyecto	4	4
	2	Preparación de dictamen de prefactibilidad	3	3
Fase 2: Organización y Factibilidad	3	Concertación acta de compromisos	4	4
	4	Organización y montaje de asambleas	4	4
	5	Preparación y obtención de certificaciones, autorización, licencias y servidumbres.	4	4
	6	Elaboración y concertación del cronograma de gestión del proyecto	4	4
	7	Preparación de la ficha de capacitación/contenidos	4	4
	8	Apoyo para la organización y certificación del CEP, CCS, CMO con su respectiva apertura de cuenta.	4	4
	9	Discusión y análisis de los diferentes reglamentos	4	4
	10	Concertación de cronograma de ejecución de obra y contraparte	3	3
	11	concertación de tarifas (asamblea)	3	3
	12	Elaboración de ficha de contratista	4	4
Fase 3: Ejecución del proyecto: PEC	13	Invitación a concurso de ejecución de obra, selección y adjudicación	4	4
	14	Uso de instrumental para el manejo de la parte administrativa y contable	4	4
	15	Llenado de la bitácora	4	4
	16	Control de inventario y de mano de obra contraparte local	4	4
	17	Preparación para la liquidación financiera y solicitud de desembolso	4	4
	18	Presentación de avance de ejecución de la obra (asamblea)	4	4
	19	Elaboración y liquidación final	3	3
	20	Preparación y firma del pagaré de garantía calidad de obra	4	4
	21	Preparación y firma del acta de cierre	4	4
	22	Elaboración del plan de mantenimiento de obra	2	2
Fase 4: Operación y Mantenimiento	23	Elaboración de reglamento de OP. Mant. Y su concertación	2	2
	24	Constitución y administración de fondo de operación y mantenimiento	2	2
	25	Rendición de cuentas y aprobación de plan de operación y mantenimiento (asamblea)	4	4
				90
Fase 5: Evaluación Ex-post				

OBSERVACIÓN

- Carmen de AECID apoyó: Elaboración reglamento JAA/Cloración y manejo de microcuencas y entrega: control de abonados /aviso de cobro.
- Consideren que mucho más sencillo que modelo FHIS.
- No se desarrollo instrumental para admon de la junta de agua.
- Acuerdo municipal de conecionamiento y lo administran por delegación para que quede claro s/atribuciones de la municipalidad en la administración del proyecto.

C-1. CAPACIDADES BASICAS
Formato para los Líderes Comunitarios

Este formato es para la evaluación individual de los líderes comunitarios en cuanto a las Capacidades Básicas necesarias para llevar a cabo el Diagnóstico de Línea Base, la Planificación Participativa de Desarrollo Comunitario y Municipal, y el Ciclo de Proyecto.

INSTRUCCIONES

- A. Llenar la fecha de evaluación.
 B. Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
 C. Llenar el nombre de la evaluador/a.
 D. Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 ó 4 según los criterios abajo mencionados:
 1 - No
 2 - Algo
 3 - Medio
 4 - Sí

		Calificación	
Fecha y lugar de evaluación:		≤ 60	Deficiente
Nombre de la persona a ser evaluada:		61 - 80	Regular
Nombre del evaluador/a:		81 - 90	Bueno
		91 - 100	Óptimo

CAPACIDADES	INDICADORES	EVALUACIÓN	
		Ponderación	Calificación
1. COMUNICACIÓN: Dar a conocer de forma clara la información necesaria para cumplir determinado(s) objetivo(s).	1-1. Tiene facilidad de la comunicación verbal? Presentar, informar y transmitir ideas e información en la reuniones, talleres, etc) 1-2. Tiene tacto y discreción en el manejo de comunicación?		
2. ORGANIZACIÓN: Ejecutar el trabajo de forma ordenada con un objetivo y un fin.	2-1. Es responsable en cumplimiento de sus atribuciones y funciones? 2-2. Existe respeto por la planificación y programación?		
3. CAPACITACIÓN : Transmitir conocimiento para generar habilidades y destrezas.	3-1. Han realizado el análisis de los indicadores resultantes? 3-2. Tiene facilidad de adoptar técnicas y herramientas? 3-3. Tiene facilidad de aplicar técnicas y herramientas?		
4. SUPERVISIÓN: Determinar el cumplimiento de los procedimientos y técnicas establecidas en su proceso de ejecución.	4-1. Conocimiento conceptual sobre técnicas y herramientas. 4-2. Habilidad para verificar la aplicación de herramientas. 4-3. Habilidad para identificar problemas y deficiencias, y sugerir mejoras.		
5. SEGUIMIENTO: Determinar el cumplimiento de lo programado.	5-1. Conocimiento conceptual de planificación, programación y seguimiento. 5-2. Habilidad para verificar el cumplimiento de la programación. 5-3. Habilidad para identificar problemas en cuanto al cumplimiento de la programación y sugerir mejora.		
6. TRABAJO EN EQUIPO: Gestionar en conjunto un trabajo específico.	6-1. Habilidad de establecer y mantener buenas relaciones interpersonales. 6-2. Habilidad para dialogar y entenderse en equipo. 6-3. Habilidad para planificar y organizar acciones conjunto.		
7. MANEJO DE GRUPO: Proponer, transmitir, liderar y concertar el cumplimiento de compromisos conjuntos.	7-1. Habilidad de identificar las concepciones de los grupos con que se trabajará. 7-2. Muestra energía y determinación en alcanzar los propósitos definidos y concertados? 7-3. Tiene habilidad para motivar y concertar compromisos?		
			0

OBSERVACIÓN:

C-2. CAPACIDADES TÉCNICAS

DIAGNÓSTICO DE LÍNEA BASE

Formato para los Líderes Comunitarios

Este formato es para la evaluación individual de los líderes comunitarios en cuanto a las Capacidades Técnicas necesarias para llevar a cabo el Diagnóstico de Línea Base.

INSTRUCCIONES

- A. Llenar la fecha de evaluación.
- B. Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
- C. Llenar el nombre de la evaluador/a.
- D. Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 o 4 según los criterios abajo mencionados.
 - 4: Puede realizarlo sin apoyo de otra persona
 - 3: Puede realizarlo con un apoyo mínimo y supervisión de otra persona
 - 2: Puede realizarlo con un apoyo fuerte y supervisión de otra persona
 - 1: No tiene conocimiento para realizarlo ni tiene la experiencia en el tema similar

Fecha y lugar de evaluación: 02 de Diciembre, 2009 / Joconales II

Nombre de la persona a ser evaluada: Jesus Mejía

Nombre del evaluador/a: Danilo Mejía

FASE	INDICADORES		EVALUACIÓN	
			Calificación	Ponderación
Fase 3: Levantamiento	1	Realización del plan de trabajo comunitario	2	8.3
	2	Manejo Boleta para recolectar datos básicos de la comunidad	2	8.3
	3	Preparación del mapa censal	3	12.45
	4	Montaje de asamblea comunitaria	3	12.45
	5	Levantamiento de las boletas.	2	8.3
	6	Revisión de las boletas levantadas/control de calidad	2	8.3
				58.1
				Calificación
				≤ 60 Deficiente
				61 - 80 Regular
				81 - 90 Bueno
				91 - 100 óptimo

OBSERVACIÓN:

C-3. CAPACIDADES TÉCNICAS

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DE DESARROLLO COMUNITARIO

Formato para los Líderes Comunitarios

Este formato es para la evaluación INDIVIDUAL de los Líderes comunitarios en cuanto a las Capacidades Técnicas necesarias para llevar a cabo la Planificación Participativa de Desarrollo Comunitario.

INSTRUCCIONES

- A. Llenar la fecha de evaluación.
 B. Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
 C. Llenar el nombre de la evaluador/a.
 D. Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 o 4 según los criterios abajo descritos.
 4: Puede realizarlo sin apoyo de otra persona
 3: Puede realizarlo con un apoyo mínimo y supervisión de otra persona
 2: Puede realizarlo con un apoyo fuerte y supervisión de otra persona
 1: No tiene conocimiento para realizarlo ni tiene la experiencia en el tema similar

Fecha y lugar de evaluación:		Calificación	
Nombre de la persona a ser evaluada:		≤ 60	Deficiente
Nombre del evaluador/a externo/a:		61 - 80	Regular
		81 - 90	Bueno
		91 - 100	Óptimo

FASE	INDICADORES		EVALUACIÓN	
			Ponderación	Calificación
Fase 1: Concepto, fines y objetivos del proceso	1	Puede explicar el concepto básico de que es el PDC?		
	2	Puede explicar los objetivos específicos para preparar los PDC?		
Fase 2: Etapa de selección y capacitación de líderes				
Fase 3: Etapa preparatoria para las jornadas comunitarias	3	Puede identificar líderes de las organizaciones y motivarlos?		
	4	Puede motivar la participación ciudadana en las asambleas?		
	5	Puede organizar el local para el montaje de las asambleas?		
	6	Puede preparar el material necesario para realización de asambleas?		
	7	Puede explicar plan de trabajo del equipo comunitario?		
	8	Puede explicar el instrumental de inscripción de participantes?		
	9	Puede explicar la agenda de la asamblea?		
Fase 4: Etapa de formulación (agenda de la asamblea comunitaria)	10	Puede explicar las metas de la ODM y la ERP?		
	11	Puede explicar los indicadores de la comunidad?		
	12	Puede preparar y explicar el cuadro registro de organizaciones e inst.?		
	13	Puede explicar el mapa zonal territorial y concertarlo en asamblea?		
	14	Puede explicar las temáticas de análisis para la preparación del PDC?		
	15	Puede explicar el cuadro para identificar actividades productivas existentes		
	16	Puede explicar el cuadro para identificar empresas no agrícolas existentes		
	17	Puede preparar los cuadros de análisis del territorio y la propuesta de ideas de proyectos para su ordenamiento.		
	18	Puede explicar cuadro para identificar potencialidades productivas existentes?		
	19	Puede identificar ideas proyectos con base a indicadores y explicar como?		
	20	Puede priorizar ideas de proyectos y explicar el cuadro de criterios?		
	21	Puede construir antecedentes históricos de la comunidad?		
	22	Puede orientar la asamblea para identificar representantes de la comunidad para preparar el plan zonal		
	23	Puede preparar la programación del PDC?		
Fase 5: Consolidación y socialización del plan (trabajo del equipo comunitario)	24	Puede calcular costos y financiamiento por cada idea proyecto y del PDC		
	25	Puede redactar aspectos básicos del PDC?		
	26	Puede preparar plan de trabajo para socializar y validar PDC?		
				0

OBSERVACIÓN: Este proceso se realizó 2007, se les hace difícil recordar, pero como se va dialogando con ellos se van recordando.

C-4-1. CAPACIDADES TÉCNICAS

CICLO DE PROYECTO

Formato para la Comité Ejecutor del Proyecto

Este formato es para la evaluación grupal del Comité Ejecutor del Proyecto en cuanto a las Capacidades Técnicas necesarias para llevar a cabo el Ciclo de Proyecto.

INSTRUCCIONES

- Llenar la fecha de evaluación.
- Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
- Llenar el nombre de la evaluador/a.
- Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 o 4 según los criterios abajo mencionados.
 - Puede realizarlo sin apoyo de otra persona
 - Puede realizarlo con un apoyo mínimo y supervisión de otra persona
 - Puede realizarlo con un apoyo fuerte y supervisión de otra persona
 - No tiene conocimiento para realizarlo ni tiene la experiencia en el tema similar

Fecha y lugar de evaluación:

Nombre de la persona a ser evaluada:

Nombre del evaluador/a:

FASE	INDICADORES		EVALUACIÓN	
			Ponderación	Calificación
Fase 1: Identificación y Prefactibilidad	1	Solicitud oficial inicio del proyecto		
	2	Obtención certificación disponibilidad terreno/servidumbres		
Fase 2: Organización y Factibilidad	3	Preparación local, invitaciones para capacitaciones		
	4	Organización y realización de asambleas		
	5	Discusión, análisis y revisión de los diferentes reglamentos.		
	6	Realizar certificación del CEP, CCS, CMO con su respectiva apertura de cuenta.		
	7	concertar aprobación de propuestas - Certificaciones		
Fase 3: Ejecución del proyecto: PEC	8	concertación de cronograma de ejecución de obra y contraparte comunitaria		
	9	Revisión de ficha de contratista y selección de concursantes		
	10	Elaboración acta adjudicación y contratación mano obra calificada		
	11	Realización de cotizaciones de materiales y suministros/ acta selección		
	12	Aplicación de ordenes de compra y recibos de pago		
	13	Uso de instrumental para el manejo administrativo y control contable		
	14	Preparación liquidación financiera y solicitud de desembolso		
	15	Presentación avance de ejecución de la obra (asamblea)		
	16	Elaboración de liquidación final		
	17	Preparación y firma del pagaré de garantía calidad de obra		
	18	Preparación y firma de acta de cierre		
Fase 4: Operación y Mantenimiento	19	Jornada del plan de mantenimiento de obra		
	20	concertación y aprobación de reglamento instancia de O. Mant.		
	21	Constitución y administración de fondo de operación y mantenimiento		
	22	Rendición de cuentas aprobación de plan de operación y mant.		
Fase 5: Evaluación Ex-post				

Calificación: ≤ 60 Deficiente; 61 - 80 Regular; 81 - 90 Bueno; 91 - 100 Optimo

OBSERVACION:

C-4-2. CAPACIDADES TÉCNICAS**CICLO DE PROYECTO**

Formato para la Comité de Contraloría Social

Este formato es para la evaluación grupal del Comité de Contraloría Social en cuanto a las Capacidades Técnicas necesarias para llevar a cabo el Ciclo de Proyecto.

INSTRUCCIONES

- A. Llenar la fecha de evaluación.
B. Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
C. Llenar el nombre de la evaluador/a.
D. Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 o 4 según los criterios abajo mencionados.
4: Puede realizarlo sin apoyo de otra persona
3: Puede realizarlo con un apoyo mínimo y supervisión de otra persona
2: Puede realizarlo con un apoyo fuerte y supervisión de otra persona
1: No tiene conocimiento para realizarlo ni tiene la experiencia en el tema similar

Fecha y lugar de evaluación: _____

Nombre de la persona a ser evaluada: _____

Nombre del evaluador/a: _____

FASE	INDICADORES		EVALUACIÓN	
			Ponderación	Calificación
Fase 1: Identificación y Prefactibilidad	1	Verificación certificaciones de terrenos y servidumbres		
Fase 2: Organización y Factibilidad	2	Certificación realización de asambleas y sus actas		
	3	Certificación aprobación de reglamentos		
	4	Certificación organización del CEP, CCS, CMO y solicitud apertura de cuenta.		
	5	Verificación certificación, aprobación de acuerdos, compromisos		
Fase 3: Ejecución del proyecto: PEC	6	Verificación concertación cronograma ejecución obra y contraparte comunitaria		
	7	Certificación revisión ficha contratistas y selección de concursantes		
	8	Certificación acta adjudicación mano de obra calificada		
	9	Verificación cotizaciones de materiales/acta selección		
	10	Verificación ordenes de compra y recibos de pago		
	11	Verificación del control de entradas y salidas, inventarios y contraparte		
	12	Verificación aplicación observaciones en bitácora		
	13	Certificación liquidación financiera y solicitud de desembolsos		
	14	Certificación liquidación final		
	15	Verificación del pagaré de garantía de calidad de obra		
	16	Certificación acta de cierre del proyecto		
Fase 4: Operación y Mantenimiento	17	Verificación preparación del plan de mantenimiento de obra		
	18	Certificación aprobación reglamento de Op. Y Mantenimiento		
	19	Certificación rendición de cuentas y aprobación plan Op. Y Mantenimiento		
Fase 5: Evaluación Ex-post				

Calificación: ≤ 60 Deficiente; 61 - 80 Regular; 81 - 90 Bueno; 91 - 100 Optimo**OBSERVACIÓN:**

C-4-3. CAPACIDADES TÉCNICAS**CICLO DE PROYECTO**

Formato para la Comité de Mantenimiento de Obras (CMO)

Este formato es para la evaluación grupal del Comité de Mantenimiento de Obras en cuanto a las Capacidades Técnicas necesarias para llevar a cabo el Ciclo de Proyecto.

INSTRUCCIONES

- A. Llenar la fecha de evaluación.
B. Llenar el nombre de la persona a ser evaluada.
C. Llenar el nombre de la evaluador/a.
D. Para cada uno de los indicadores, marcar 1, 2, 3 o 4 según los criterios abajo mencionados.
4: Puede realizarlo sin apoyo de otra persona
3: Puede realizarlo con un apoyo mínimo y supervisión de otra persona
2: Puede realizarlo con un apoyo fuerte y supervisión de otra persona
1: No tiene conocimiento para realizarlo ni tiene la experiencia en el tema similar

Fecha y lugar de evaluación: _____

Nombre de la persona a ser evaluada: _____

Nombre del evaluador/a: _____

FASE	INDICADORES		EVALUACIÓN	
			Ponderación	Calificación
Fase 1: Identificación y Prefactibilidad				
Fase 2: Organización y Factibilidad	1	Proceso de organización del CMO/o instancia alternativa		
	2	Concertación aprobación reglamento CMO y sus reformas		
Fase 3: Ejecución del proyecto: PEC	3	Seguimiento al proceso de ejecución de la obra		
Fase 4: Operación y Mantenimiento	4	Adopción de conocimientos sobre operación, manten. y manejo ambiental		
	5	Preparación del plan de mantenimiento de obra y su revisión		
	6	Preparación reglamento de operación y mantenimiento y su revisión		
	7	Administración de fondo para operación y mantenimiento		
	8	Rendición de cuentas sobre captación y uso de fondos de mantenimiento		
	9	Aplicación de conocimientos en las operaciones y mantenimiento	2	5
	10	Condiciones para capacitar a nuevos líderes en la temática	3	7.5
Fase 5: Evaluación Ex-post				12.5

Calificación: ≤ 60 Deficiente; 61 - 80 Regular; 81 - 90 Bueno; 91 - 100 Optimo**OBSERVACIÓN:**