

Planificación Estratégica para la Gestión Local

Domingo Matías

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Movimiento cívico no partidista

Calle Desiderio Arias #25
Ens. La Julia, Santo Domingo,
República Dominicana
Teléfono: (809) 535-6200
Fax: (809) 535-6631
Email: p.ciudadana@codetel.net.do
www.participacion.org.do

Título

Planificación Estratégica para la Gestión Local

Primera edición

Septiembre, 2001

Portada e ilustraciones

Cristian Hernández

Diagramación e impresión

Impresos Vargas

Impreso en Santo Domingo,
República Dominicana

Índice

I. LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

1.	Importancia de la Planificación Municipal	7
2.	Plan, Programas y Proyectos	14
3.	Tipos de Planificación	16
4.	Los Plazos de la Planificación	22
5.	Métodos de Planificación	23

II. CINCO PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN LOCAL

1.	Primer Paso: Conocer la Realidad	27
2.	Segundo Paso: Definición de Objetivos	42
3.	Tercer Paso: Descripción de las Acciones	46
4.	Cuarto Paso: El Presupuesto Municipal	49
5.	Quinto Paso: Evaluación del Plan	63

III. EL MARCO LÓGICO EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

1.	Utilidad del Marco Lógico	69
2.	Columna 1: Juego de Hipótesis	71
3.	Columna 2: Indicadores Verificables Objetivamente	72
4.	Columna 3: Medios de Verificación	73
5.	Columna 4: Supuestos	75
6.	El Plan Operativo o de Acción	84

ANEXOS

1.	Algunos Formatos para la Presentación de Proyectos
2.	Legislación municipal impositiva y sobre muebles e inmuebles

Presentación

Con *Planificación Estratégica Para la Gestión Local* buscamos que los ayuntamientos, autoridades y munícipes cuenten con las herramientas metodológicas necesarias para mejorar y fortalecer su capacidad de gestión. Mejorando esta capacidad se tendrían gobiernos locales más eficiente, eficaz, participativo y con mayores niveles de democracia, haciendo de esta manera, un gran aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía.

Participación Ciudadana pone a disposición este trabajo en el cual el autor destaca la importancia de la planificación municipal en cuanto a que ayuda a precisar mejor los recursos técnicos, humanos y materiales. También su contribución a la obtención de mayores beneficios y menores riesgos en el quehacer municipal.

En este libro podremos encontrar la diversidad metodológica de la planificación y la necesidad de priorizar la planificación descentralizada y participativa como instrumento acorde con la intervención ciudadana en los asuntos públicos.

Es muy ilustrador la forma como se aborda en *Planificación Estratégica Para la Gestión Local*, los pasos esenciales para la definición de un plan en el municipio. Iniciando por el conocimiento de la realidad, el establecimiento de objetivos, la forma adecuada de describir las acciones, formular el presupuesto y los principales instrumentos para realizar la evaluación.

El autor hace un significativo aporte en el capítulo final. En el mismo se presenta detalladamente la construcción del Marco Lógico, el cual es un instrumento de planificación que permite

dar seguimiento y medición cotidiana de la marcha y resultados alcanzados por los proyectos que se ejecutan.

Este trabajo se hace, conscientes de que una buena planificación estratégica, que implique la integración de todos los sectores interesados, debe contribuir a la obtención de importantes logros en cualquier gestión municipal, por lo que es necesario un mayor conocimiento de esta herramienta, tanto por parte de las autoridades municipales como la ciudadanía en general.

Concluimos señalando, que contar con Cabildos institucionalmente desarrollados es uno de los principales desafíos que tiene la democracia en nuestro país, razón por la cual, esta línea de trabajo es una de las prioridades de Participación Ciudadana, y es el objetivo central del presente documento.

Javier Cabreja
Director Ejecutivo
Participación Ciudadana



La planificación municipal

1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION MUNICIPAL

La planificación es un instrumento técnico usado como guía de superación de problemas, a partir de la cual establecemos objetivos a largo plazo, identificamos metas y objetivos cuantitativos, desarrollamos estrategias para alcanzar dichos objetivos y determinamos los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones.

Con la planificación damos respuestas a preguntas tales como: ¿qué está pasando hoy?
¿qué queremos que pase mañana?
¿cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Y más preciso aún:
¿Cuáles son los problemas?, ¿porqué resolver estos problemas?, ¿cómo vamos a resolver los problemas?, ¿con qué?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿con cuánto?, ¿dónde está el problema presente?

La planificación como herramienta técnica universal tiene elementos muy particulares para ser empleados por los gobiernos municipales. Los municipios

representan colectividades humanas a las cuales tienen que brindarles servicios públicos como recogida de basura, alumbrado eléctrico de las calles, mantenimiento de áreas recreativas y deportivas, higiene, establecimiento de biblioteca, fomento del arte, etc. Cada punto de esto amerita una respuesta en el día a día que tiene necesariamente que organizarse técnicamente.

La planificación se encarga de presentar un retrato de dos caras, la primera expresa el cómo está el municipio en el presente y la segunda, el cómo estará en el futuro. Con ella producimos y organizamos ideas que nos ayudan a presentar las cosas como resultas antes de que ocurran. Es como ver el futuro en el presente.



En el ámbito municipal la planificación nos ayuda a:

- ◆ Precisar mejor los recursos técnicos, humanos y materiales, el tiempo de ejecución de las acciones y clarifica los resultados que esperamos en el ámbito del desarrollo municipal.
- ◆ Autoridades y servidores municipales a organizar las soluciones a los problemas planteados con un alto nivel de precisión.
- ◆ Definir adecuadamente en los ayuntamientos, los recursos financieros que necesitamos para combatir los problemas planteados.
- ◆ Hacer los ajustes y corregir errores a tiempo.
- ◆ Lograr que el personal de los ayuntamientos trabaje con mayor claridad de las metas por alcanzar y motivado permanentemente.
- ◆ Mejorar la capacidad de gestión técnica de los ayuntamientos.
- ◆ Establecer los controles internos adecuados en los ámbitos de manejo de personal, recursos financieros y físicos.
- ◆ Clarificar el plan para facilitar la participación de las organizaciones de la sociedad civil.
- ◆ Establecer la dirección a seguir por el ayuntamiento y sus departamentos de negocio.
- ◆ Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- ◆ Facilitar la posterior toma de decisiones.
- ◆ Contribuir con la obtención de mayores beneficios y menores riesgos.
- ◆ Generar confianza mutua entre autoridades y ciudadanos.
- ◆ Disminuir los conflictos y la presión social.

1.1 Fuentes de conflictos en los proyectos municipales

La principal fuente de conflicto en el ser humano la constituye la insatisfacción de los más débiles en función del poder de los más fuertes. Por lo que en el ámbito del municipio también se da una relación social determinada por el manejo de poder. En virtud de esto, el poder de decisión es importante administrarlo dentro de los valores del respeto a las minorías. De lo contrario, estaríamos cayendo en el error de desconocer el derecho intrínseco que tienen las minorías para proponer y participar.



Hay dos fuentes esenciales de conflictos en el interior de los ayuntamientos:

1ro. Selección de personal

Ante la ausencia de reglas y procedimientos claros para la selección del personal se producen conflictos entre los sectores políticos con poder de decisión en el gobierno local. Es importante contar con un equipo imparcial o políticamente plural, que maneje la selección del personal a partir del establecimiento

de criterios; de modo que evitemos el clientelismo y prime la capacidad, la honestidad y laboriosidad de las personas seleccionadas.

En el gobierno municipal encontramos las autoridades electas y el personal designado. Hay puestos que se pueden calificar como gerenciales. Son gerentes en los ayuntamientos el síndico, los tesoreros, encargados departamentales, etc.

Las habilidades y actitudes a tomar en cuenta por estas autoridades pueden ser de varios tipos:

- ◆ Habilidad para defender sus ideas y negociar. Comprender que no siempre se tiene la razón.
- ◆ Saber programar el uso de los recursos. Habilidad para decidir cuál es la opción más económica y que les garantice la mejor calidad.
- ◆ Capacidad para comunicarse con las demás personas de los distintos departamentos y estar abierta a la opinión de los munícipes.
- ◆ Habilidad para identificar soluciones a los problemas.
- ◆ Saber usar los recursos humanos.
- ◆ Habilidad para tener control de la ejecución del plan. No olvidar actividades trascendentales. Manejarse con el cronograma de actividades.
- ◆ Preocupación por dar seguimiento constante a las tareas para alcanzar los resultados.
- ◆ Capacidad de elaborar informes de rendición de cuenta de la gestión municipal.
- ◆ Manejo de tecnología, aunque no necesaria.
- ◆ Habilidad para distribuir adecuadamente su tiempo.
- ◆ Conocimientos de las atribuciones de los ayuntamientos.

2do. Definición del presupuesto

Para este caso, las principales disputas se dan entre el partido oficialista y los opositores. Mientras los oficialistas plantean la necesidad de agilizar las aprobaciones presupuestarias, los opositores alegan la necesidad de clarificar mejor las partidas dentro del presupuesto. Al no tener reglas claras para la asignación de obras, se producen enfrentamientos que retardan la decisión.



Gran parte de estas dificultades se pueden evitar definiendo criterios de selección e integrando a la ciudadanía como observadora de las discusiones.

3ro. Aprobación de resoluciones en la Sala Capitular

Las resoluciones que más conflictos provocan en la Sala Capitular de los ayuntamientos generalmente están relacionadas con planeamiento urbano y medio ambiente. Podemos hacer mención de una larga lista de problemas. Aquí sólo se pueden destacar algunas como:

- ◆ la aprobación de estaciones de gasolina en áreas residenciales,
- ◆ la construcción de edificaciones en suelo no apto,
- ◆ ocupación de áreas verdes y recreativas con el propósito de realizar proyectos privados,

- ◆ el cierre de calles por propietarios de vivienda con poder económico y político,
- ◆ administración o subastas de los establecimientos o servicios públicos de los ayuntamientos,
- ◆ el arrendamiento de los bienes municipales,
- ◆ la firma de contrato con compañías privadas para administrar servicios públicos (caso especial el de las compañías recolectoras de desechos sólidos).

4to. Conflictos en los cuales los ayuntamientos pueden jugar un rol de mediación



En los municipios existe un grueso importante de situaciones generadoras de conflictos que pueden involucrar vecinos, propietarios de empresas y las propias autoridades municipales. Dentro de estas situaciones se encuentran:

- ◆ Contaminación ambiental, por humo procedente de fábricas.
- ◆ Emanaciones de gases de las distribuidoras de gas propano.
- ◆ Vertederos improvisados.
- ◆ Apropiación de áreas verdes.
- ◆ Arrabalización de áreas verdes.
- ◆ Construcción de verjas en linderos.
- ◆ Disposición final de residuos sólidos.
- ◆ Ocupación de los espacios públicos (calles y aceras).
- ◆ Estacionamiento de vehículos de carga y descarga en áreas residenciales.

Una gran parte de estos conflictos generalmente se desvanecen. Muy pocos de ellos llegan a resolverse. Pero con una planificación estratégica participativa, podríamos evitar muchos de ellos.

2. PLAN, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Existen claras diferencias entre un plan, un programa y un proyecto. Estas diferencias se establecen en función de tiempo y cobertura de la acción.

Por un lado, el **proyecto** es la parte más pequeña de un plan. Está referido a la solución de uno a tres problemas esenciales. La gran mayoría, generalmente, tiene una duración de uno a dos años. Los proyectos fijan objetivos y metas a corto plazo y proporcionan detalles de cómo se van a alcanzar los objetivos.

Mientras que el **programa** puede ser parte de la estructura del ayuntamiento. Se puede mover entre un tiempo indefinido y definido. Aunque generalmente es de mediano plazo.

En un ayuntamiento sus programas de trabajo claro pueden ser: planeamiento urbano, ornato, relaciones públicas, atención comunitaria, medio ambiente. Casi siempre estos son programas indefinidos. Ahora bien, pueden ser programas transitorios los referidos a educación ciudadana en un área delimitada del municipio, bibliotecas populares o de protección al medio

ambiente. Cada uno de estos programas podría estar compuesto por varios proyectos.

Por otro lado, tenemos que el plan está compuesto por los programas y los proyectos. Quiere decir que se organiza en función de estos como sus componentes principales. Generalmente el plan es de largo plazo, por ejemplo hay planes trienales (tres años), quinquenales (de cinco años), decenales (de diez años), etc.

A veces se tiende a llamar proyectos a los programas. Esta confusión podría venir dada por el financiamiento. La mayoría de los organismos de cooperación financian proyectos, aunque también pueden financiar planes y programas, que no es lo más común. Además las instituciones que reciben financiamiento terminan llamándole proyectos a la mayoría de aportes que reciben.



3. TIPOS DE PLANIFICACIÓN

LA PLANIFICACIÓN CENTRALIZADA

Este tipo de planificación se caracteriza por no abrir la oportunidad de participación de los sujetos sociales para los cuales se está construyendo el plan. Se dice que los técnicos se concentran en oficinas cerradas a definir los planes a partir de las informaciones que manejan y a interpretar las necesidades y problemáticas que deben ser superadas.

La planificación centralizada presenta el riesgo de no ser certera en la selección de las prioridades o de las principales necesidades sentidas por la gente. Es así como que el plan o proyecto se construye en la dirección o manera de razonar de los técnicos. En consecuencia, este tipo de planificación evita el contraste entre la realidad objetiva vista por los y las ciudadanas y la visión exclusiva de los tecnócratas.



Los y las munícipes que supuestamente nos vamos a beneficiar, nos informamos del plan cuando llega la hora de ejecutarlo o cuando lo anuncian públicamente.

Este tipo de planificación no necesariamente garantiza una ejecución transparente, puesto que la ciudadanía no tiene control en cuanto a manejo de presupuesto y por tanto en la supervisión de las ejecutorias.

El ámbito municipal es intervenido por las prácticas de dominación territorial desarrolladas por el gobierno central. Las diferentes instancias del gobierno central intervienen en los asuntos de obras públicas, salud, educación, vivienda, transporte, etc.

Esta intervención se realiza sin responder a un plan previamente concebido, sin la participación generalmente de las autoridades locales y mucho menos de los actores sociales que convergen en la localidad. Quiere decir que cuando el gobierno central interviene en el municipio, se alejan aun más las posibilidades de participación de la gente en el proceso de decisiones.

Con la planificación centralizada se produce una situación en la cual las ciudadanas y ciudadanos nos quedamos como simples espectadores de los proyectos sociales ejecutados por el gobierno central.

Su única "ventaja" se limita relativamente a la **reducción de costo** en función de que la planificación puede realizarse en tiempo más corto. Sin embargo, puede haber fuga de dinero de la cual nunca nos enteremos.



LA PLANIFICACIÓN DESCENTRALIZADA Y PARTICIPATIVA

Está caracterizada por dar participación a los sujetos sociales en la definición de los planes. Los equipos técnicos consultan a los beneficiarios de los proyectos a ejecutar para que sean ellos los que identifiquen las necesidades municipales. Cuando practicamos la planificación municipal de manera descentralizada, generamos un ejercicio educativo que promueve el aprendizaje de los munícipes organizados. Quiere decir que a planificar aprendemos planificando.



Cuando planificamos con la participación de los y las municipales conseguimos la colaboración, la solidaridad y la cogestión entre ciudadanía y autoridades municipales en muchas tareas. A esto se añade la creatividad popular para presentar propuestas viables de solución, pues conlleva la intervención de los beneficiarios en las etapas de definición de las necesidades, las estrategias de superación de los problemas y la evaluación del plan mismo.

Con este tipo de planificación generamos procesos de fortalecimiento de la cultura democrática a partir de que los sujetos sociales que legitiman a las autoridades se sienten, actúan y se asumen como parte importante de las decisiones de transformación de las condiciones materiales y espirituales de los municipios.

Vale tener presente que cuando bajamos los niveles de decisiones e intervenciones, se gestionan las políticas sociales entre gobierno local y organizaciones sociales necesariamente tiene que traducirse en la optimización o reducción de costo de las acciones que desarrollamos e incrementamos la eficacia y la eficiencia.

Para iniciar el proceso de planificación participativa o descentralizada en los municipios debemos avanzar en las líneas de capacitación de autoridades y municipales en el manejo de herramientas de planificación estratégica, establecimiento de un marco jurídico que integre la planificación participativa como condicionante y construcción de referentes que sirvan de modelo de gestión participativa.

Además de las ventajas señaladas por el uso de la planificación participativa, podemos indicar otras:

◆ **Todos y todas sabemos hacia donde se dirige el plan municipal.**

Cuando el plan municipal está definido por las autoridades y las organizaciones de la sociedad civil, hay un conocimiento por parte de las comunidades sobre la marcha de las acciones de desarrollo: en qué etapa se encuentran las obras sociales, por qué no han avanzado en determinadas áreas y por qué se ha avanzado en otras.

◆ **Aumenta la confianza en el gobierno local.**

Si se produce una buena ejecución de los planes acordados, la ciudadanía confía más en que las autoridades trabajan en función de lo que quiere la gente.



◆ **Más claridad y mayor comprensión sobre las limitaciones presupuestarias.**

Los gobiernos locales manejan presupuestos que generalmente están muy por debajo de las necesidades sociales y económicas existentes en las comunidades. Esta realidad es desconocida por los munícipes, quienes asumen que los fondos percibidos no son usados correctamente. La planificación descentralizada y participativa puede contribuir con desbloquear estas ideas, en la medida que logremos involucrar la gente y socializar la información.



◆ **Instrumentos de canalización de las demandas sociales.**

Los espacios creados para la participación, se convierten en instrumentos adecuados para que los ciudadanos y ciudadanas puedan presentar abiertamente sus demandas sociales, económicas, políticas y culturales.

◆ **Mayor comprensión de la realidad.**

La visión subjetiva (lo que yo creo) puede transformarse en visión objetiva (percibir la realidad tal como es para transformarla).

4. LOS PLAZOS DE LA PLANIFICACION

Cuando llega el proceso electoral los candidatos y candidatas presentan propuestas por escritos, ideas o intenciones de hacer cosas, programas de gobierno municipal. Estas propuestas son concebidas con una delimitación de tiempo de cuatro años. Es decir, no se establecen plazos cortos en meses o menores de cuatro años. De ahí la importancia que cuando los síndicos y regidores se juramentan deben avocarse a definir un plan operativo descrito en función del tiempo.

Los plazos podemos determinarlos a partir del tiempo en que pretendemos alcanzar los objetivos y las metas definidas.

El plazo a establecer depende de:

- ◆ La capacidad financiera de las instituciones. Instituciones con pocos recursos tendrían menos posibilidades de ejecutar a corto tiempo que otras que poseen buenos capitales.
- ◆ La capacidad gerencial. Por un lado, podemos tener recursos financieros y no tener la capacidad instalada en el manejo de herramientas administrativas, de planificación. Por otro lado, podríamos no tener recursos suficientes y por lo tanto no contar con el personal idóneo para la ejecución eficiente y eficaz de las políticas sociales.
- ◆ El alcance de lo que nos proponemos. El tamaño de los planes. Hasta dónde vamos a llegar con la ejecutoria. Entonces tenemos plazos cortos, medianos y largos.

PLAZO CORTO. El tiempo de un plan operativo corto va de 3 meses a 1 año.

PLAZO MEDIANO. Está definido por una frecuencia de tiempo de 1 a 3 años. Aquí se incluyen los planes anuales, bianuales y trianuales.

PLAZO LARGO. El tiempo va de 3 a 5 años. Fundamentalmente se habla de cuatrienio o quinquenio. Pero también hay instituciones que definen planes de 10 años.

5. METODOS DE PLANIFICACIÓN

Antes de explicar el método de planificación, es importante precisar algunos conceptos claves que aportan mayor claridad sobre lo que es el mismo.

TECNICAS DE PLANIFICACION.

Se refiere a los procedimientos e instrumentos utilizados que hacen posible la recolección de datos o informaciones presentes en la realidad y que servirán de base para la planificación.

Los procedimientos e instrumentos para obtener las informaciones son múltiples y variados:

Questionarios: son instrumentos de recolección de datos específicos existentes en la realidad. Con los cues-



tionarios, seleccionamos ciertos aspectos muy puntuales y relevantes que interesan al planificador para elaborar políticas adecuadas. Los cuestionarios deben estar elaborados en forma clara y sencilla de modo que puedan ser entendidos tanto por el que lo aplica como por quien aporta la información.

Entrevistas: son conversaciones entre quien planifica y una persona o grupo de personas, con el objetivo de obtener informaciones directas de manera oral. La entrevista podemos hacerla **formalmente**, en esta se hacen las mismas preguntas en cada ocasión. También podemos realizar entrevistas **informalmente**, éstas no tienen un formato fijo y realizamos cuantas preguntas sean necesarias.

Talleres: son encuentros de ciudadanos y ciudadanas donde reflexionamos colectivamente una problemática, para producir soluciones viables.

Seminarios: son reuniones de personas especializadas en el manejo de un problema concreto. En las universidades también se utilizan como investigaciones científicas complementarias de las cátedras.

Paneles: según el Diccionario Anaya de la Lengua Española, panel significa "grupo de personas comisionadas para una labor especial de orden literario o científico". Pero en la práctica llamamos panel, a un encuentro en el cual más de una persona exponen sus puntos de vista para luego tener la reacción del público.

Además de estas reuniones especializadas, podemos desarrollar encuentros barriales, municipales, zonales y sectoriales.

METODOLOGIA DE PLANIFICACION.

Son las reglas y normas que nos conducen ordenada y sistemáticamente las acciones para el alcance de los objetivos de manera eficiente y eficaz.

METODO DE PLANIFICACION.

Es el conjunto de metodologías y técnicas empleadas para lograr alcanzar los objetivos definidos en un plan, programa o proyecto.

Un método nos indica los pasos para transitar por un camino y llegar hasta una meta con la menor cantidad de errores. Un buen método de planificación nos ayuda en la organización técnica de los planes de trabajo y por tanto, al alcance de los objetivos con la menor inversión de recursos materiales, humanos y financieros posibles.

Un buen método de planificación es una herramienta que contribuye con el proceso de definir los caminos más cortos para alcanzar grandes objetivos.

LOS PRINCIPALES METODOS DE PLANIFICACION

a) **Planificación individualizada.**

Este método está basado en hacer planes en función de la experiencia personal. La persona busca en su memoria experiencias pasadas con las cuales en el momento presente existan condiciones similares. No amerita costo de estudio. Al no realizarse estudio previo puede acarrear problemas, improvisaciones.



- b) **Planificación por imitación.** Se vale de aplicar los planes que han sido ejecutados por otros. Se retoman las experiencias conocidas, por lo que ayuda a evitar los errores cometidos anteriormente. Sin embargo, cuando se toman planes prestados se pueden cometer errores porque existen elementos que no se ajustan a otra realidad.
- c) **Planificación científica.** Existe un sistema lógico de recopilación de las informaciones a partir de la cual las soluciones se basan en hechos. La lógica tiene que ver con la ubicación de pasos o metodología que incluye enunciar los problemas, analizarlos, considerar las mejores alternativas de solución, definir un plan según los análisis y las alternativas, establecer mecanismos de supervisión de la ejecución y planificar la evaluación.

La **planificación científica** considera la realidad como cambiante, no estática. En consecuencia, es abierta en torno a las previsiones. La estructura de ejecución es descentralizada e integradora. Este tipo de planificación genera informaciones cuantitativas y cualitativas. Podemos afirmar que la planificación científica es **planificación estratégica**.

El término estrategia viene de las palabras griegas: strategos, que quiere decir "general" stratos, que significa "ejército" agein, que quiere decir "conducir"

De lo anterior se desprende que la planificación estratégica se hace al más alto nivel y que es conducida por un campo de operaciones, que para nuestro caso no sería un ejército militar, sino un ejército de ciudadanos armados con herramientas teóricas y prácticas que buscan transformar la realidad.

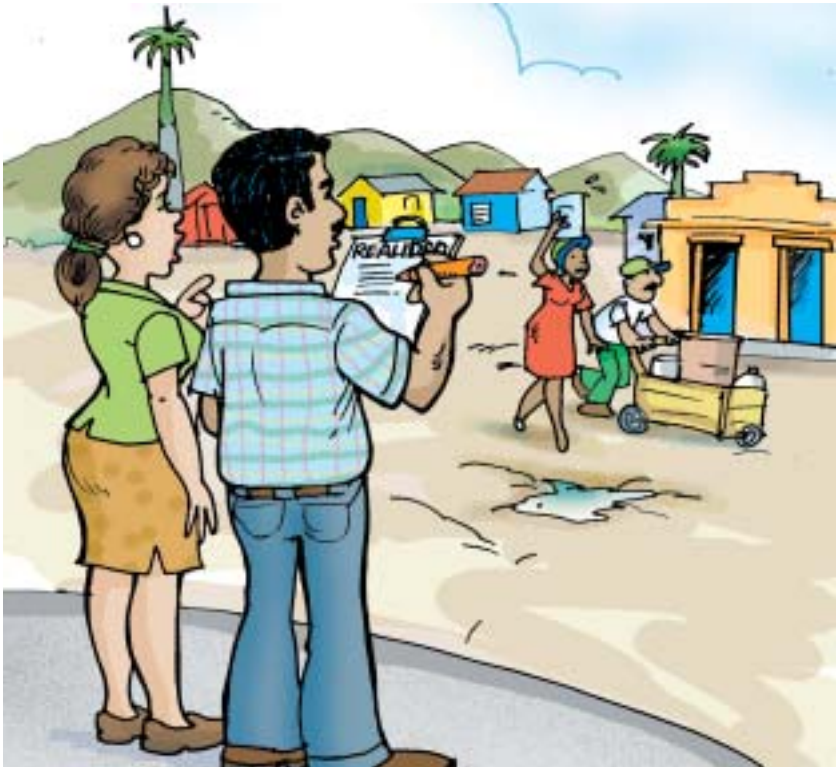
Es importante no confundir la planificación estratégica con la planificación táctica. Esta última busca superar una parte muy limitada del problema, su alcance es muy reducido, mientras que la estratégica se hace desde una visión de cambio más general y de más escala. El plan táctico debe concebirse como una parte muy, pero muy importante del plan estratégico.

II

Cinco pasos para la planificación local

1. PRIMER PASO: CONOCER LA REALIDAD

El conocimiento de la realidad existente en el municipio implica percibirla tal como es. La visión subjetiva de la realidad que pueden tener las autoridades podría ser muy distinta a la visión subjetiva de los y las ciudadanas.



Para poder desprenderse del carácter subjetivo de observar la realidad, se debe acudir a la investigación de los fenómenos sociales a través de procedimientos que contribuyan a conocerla científicamente. Esto permite darle un carácter imparcial a la visión que pueden tener autoridades, ciudadanas o ciudadanos, sectores sociales y políticos del municipio.

Podríamos cometer errores en enfrentar los problemas presentes en el municipio si antes no determinamos objetivamente cuáles son las principales dificultades, las más prioritarias, las más urgentes.

1.1 EL DIAGNOSTICO MUNICIPAL

Las herramientas que usan los médicos para diagnosticar una persona, también son preguntas cuyas respuestas dadas por el paciente las va registrando en un récord. Además recomienda hacer análisis que pueden ser hemograma, rayos x, endoscopia, etc. En caso de problema de salud el especialista hace las recomendaciones médicas para solucionar las enfermedades diagnosticadas.

Con el diagnóstico, igual que un médico, buscamos saber cuáles son los problemas, cuáles los más graves, dónde es que más inciden, quiénes los padecen, en qué orden de prioridad podríamos enfrentarlos.

El diagnóstico municipal está referido al conocimiento de la situación existente en las comunidades que lo componen. Es una radiografía social, una herramienta técnica y de investigación con la cual determinamos los múltiples problemas que se encuentran en las áreas previamente seleccionadas.

En el municipio el diagnóstico tiene que tener como base, para la obtención de las informaciones, la misión y las atribuciones de los ayuntamientos.

Según la Ley 34-55 de Organización Municipal de República Dominicana la misión de los Ayuntamientos es "ordenar, reglamentar y resolver cuanto fuere necesario o conveniente para proveer a las necesidades del municipio y a su mayor bienestar, prosperidad y cultura".

Las principales atribuciones que tienen los gobiernos locales son:

- ◆ Ornato público (recogida de basura, embellecimiento)
- ◆ Mantenimiento del cementerio
- ◆ Construcción y mantenimiento de calles, aceras y contenes
- ◆ Sostenimiento Cuerpo de Bomberos
- ◆ Alumbrado de calles
- ◆ Control de los altos ruidos



- ◆ Mantenimiento de áreas verdes y deportivas
- ◆ Limpieza de drenaje
- ◆ Limpieza de parques
- ◆ Mantenimiento de bibliotecas, academias, bandas de música
- ◆ Control de servicio de transporte
- ◆ Control de tránsito de animales
- ◆ Mantenimiento de mataderos
- ◆ Numeración de casas y solares
- ◆ Planeamiento urbano
- ◆ Administración de los mercados públicos

Las herramientas de consultas a emplear en el diagnóstico municipal para la obtención de las informaciones pueden ser:

- ◆ **Cabildos Abiertos.** Estos son espacios de encuentro entre el liderazgo comunitario y las autoridades municipales, sobre todo síndicos y regidores, donde se discuten problemáticas específicas y las distintas vías de solución.
- ◆ **Consultas Ciudadanas.** Las consultas, también son espacios de encuentro, pero tienen una connotación más amplia en cuanto a participación ciudadana, territorialidad y temáticas a abordar. En la consulta se pueden involucrar las distintas personas que residen en los barrios, secciones y parajes. También sirven para recoger todas las propuestas de solución entendible por los y las munícipes.
- ◆ **Encuentros con Grupos Focales.** Estos encuentros están referidos a grupos especializados. La consulta se realiza con sectores profesionales y sociales en específico, pueden ser en el área de la medicina, agronomía, magisterio, política, eclesial, dirigentes comunitarios, etc.
- ◆ **Encuestas de Opinión.** Las encuestas son instrumentos de recolección de datos sobre el terreno acerca de opiniones, actitudes, conductas y percepciones que tiene la gente en torno a determinado problema.
- ◆ **Entrevistas a informantes claves.** En el municipio convi-

ven personas con experiencias culturales, políticas y sociales que pueden facilitar informaciones esenciales para la determinación de las necesidades principales y formas de cómo superarlas. En un municipio podrían ser informantes claves los exsíndicos destacados por buena gestión, exregidores, sacerdotes y pastores, comerciantes, dirigentes políticos, directores de escuelas, científicos sociales, etc.

- ◆ **Estudio de Factibilidad.** El estudio de factibilidad se refiere a la determinación financiera y social de un proyecto de inversión. Los cálculos financieros indicarán la viabilidad o no de ejecutar un proyecto. Por ejemplo, si vamos a desarrollar un proyecto de una planta de tratamiento de desperdicios líquidos debemos determinar hasta dónde es factible social y económicamente el proyecto.

Desde el punto de vista social se podrían evaluar, además de las bondades, los posibles perjuicios que podrían ocasionar a las comunidades, tales como: altos ruidos, malos olores, ubicación con riesgos de accidentes personales,

Para la determinación de factibilidad económica, los ayuntamientos tienen que apoyarse en expertos en las ciencias económicas con énfasis en el manejo de proyectos de inversión. Estos se encargarán de determinar las necesidades tecnológicas, financieras, harán los cálculos de las tasas internas de retorno, el costo global del proyecto y los beneficios financieros generados.

Las informaciones obtenidas como producto de la aplicación del diagnóstico municipal deben tener dos dimensiones: **cuantitativa y cualitativa**. Quiere decir que se encuentran elementos posibles de numerar y medir en cantidades. También aparecen elementos que se pueden numerar, pero no cuantificar, como por ejemplo los relacionados con prácticas, creencias, valores y actitudes propias de la cultura y el comportamiento del municipio.

1.2 EL ARBOL DE PROBLEMAS

Para la construcción del árbol de problema, se inicia con la determinación del problema principal. El problema se presenta

como la carencia de algo o la existencia de algo muy malo. Esta determinación del problema principal tiene que ajustarse a la misión del ayuntamiento, porque podría caerse en el error de plantear como principal un problema que cae fuera de sus atribuciones.

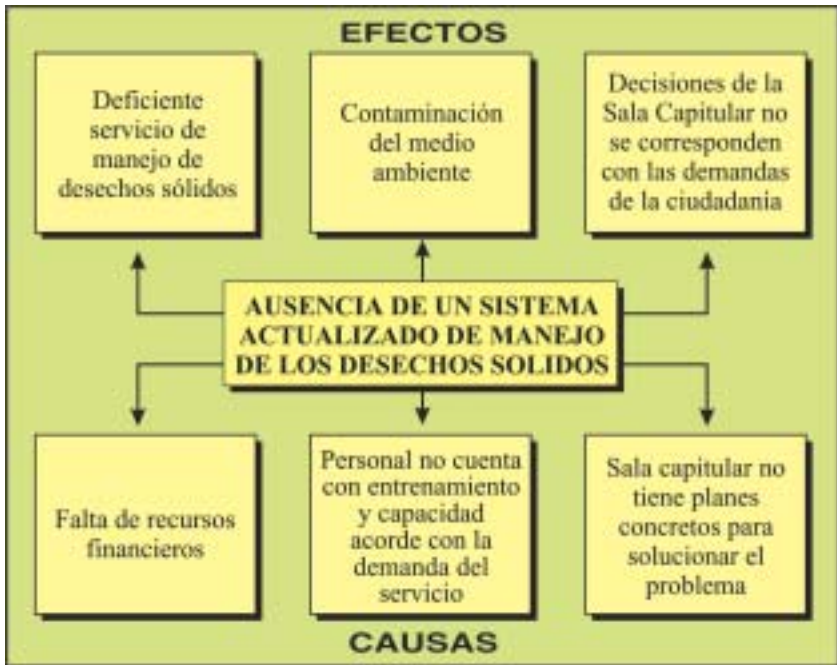
Con el principal problema identificado se pasa a la presentación de las *causas más inmediatas* que lo provocan, luego se conocen *otras causas* que generan a las inmediatas. Estas últimas, se puede decir que son las causas de las causas inmediatas. Se producen causas en cadena. Para poder conseguir la mayor cantidad de causas es importante moverse con la lógica o interrogante de **¿por qué existe esta causa?** e inmediatamente responder **es debido a tal cosa.**

Con las causas que se puedan cuantificar podemos hacer diagramas de su presentación, como se muestra en el ejemplo siguiente:



De acuerdo a lo que se muestra en el diagrama, el 30% del problema de la recogida de basura se debe a las malas prácticas en el manejo por la población, el 40% se debe a la no organización de la frecuencia con que pasan los camiones recolectores, el 20% a la inexistencia de equipos y el 10% restante a otras causas diversas.

Con las causas determinadas nos movemos a plantear los **efectos** que provoca el problema principal en el municipio. Igual que las causas, un efecto principal produce otros efectos. Los efectos son los daños provocados, las sensaciones de sufrimiento, dolor, etc. Es importante no limitar los efectos producidos a la ciudadanía en exclusiva, también hay que ver los efectos producidos a la dinámica propia de los ayuntamientos. La siguiente ilustración es un ejemplo de construcción sencilla de árbol de problemas.



1.3 EL ARBOL DE OBJETIVOS

Con el árbol de problemas bien concebido, consensado y diseñado pasamos a la construcción del árbol de objetivos. Este se presenta de forma positiva, como si estuviera ocurriendo.

Este árbol sirve para hacer un traslado y transformar las causas en fines, resultados o productos y las consecuencias se convierten en medios. Si se quiere es la base para la definición de la estrategia del proyecto. Es el que nos ayuda a decidir sobre cuáles objetivos debemos abordar el proyecto.



1.4 SELECCIÓN DE PRIORIDADES.

Para la selección de las prioridades tenemos que considerar el diagnóstico como base informativa fundamental. Dos pasos sencillos son esenciales para hacer la selección:

1ro. **Listar y numerar** los principales problemas encontrados. Aquí se presta real atención a los problemas que son importantes.

2do. **Priorizar u ordenar** esta lista de mayor a menor en cuanto a su importancia. En este paso se crean fuertes tensiones. Los grupos de intereses involucrados defienden la colocación en primer orden de los problemas que ellos entienden que son los primeros que se deben enfrentar.

La tarea de priorizar es de las partes más difíciles, la misma conlleva hacer acuerdos y consensos.

Para construir este cuadro es importante distinguir los tipos de necesidades, las cuales separamos de la siguiente manera¹:

Necesidades sufridas. Son necesidades graves, que no son soportadas por la gente. Día tras día se padecen y producen

1. Matías, Domingo. Aprendiendo a Concertar. Unión de Vecinos Activos (UVA). Santo Domingo, República Dominicana. 1999. Pág. 17-18.

mucha angustia. Son necesidades sufridas el hambre, el sufrimiento diario por la convivencia con agua maloliente o desperdicios sólidos.

Necesidades sentidas. Son necesidades comprobadas, visibles, soportadas por la gente durante un tiempo, pueden evolucionar y agudizarse para convertirse en necesidades sufridas. Son necesidades sentidas la escasez de agua, falta de recolección de basura, ausencia de servicios eléctricos.

No sentidas y presentes. Son necesidades presentes y no sentidas colectivamente por la gente. Los centros de investigaciones la determinan a través de estudios. Estas necesidades presentes y no sentidas en ocasiones son generadoras de necesidades sentidas. Por ejemplo, la contaminación del agua (necesidad no sentida y presente) puede estar generando problemas de salud (necesidad sentida).

1.5 MATRIZ FODA

Es una herramienta técnica que nos sirve para determinar las condiciones favorables y desfavorables existentes en el territorio donde vamos a aplicar los proyectos municipales.

Esta matriz FODA la aplicamos, posteriormente, a la realización del diagnóstico. Viene siendo como la sistematización, el ordenamiento y la clarificación de dicho diagnóstico. Con el FODA determinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la realidad al momento de determinar los principales problemas a superar.

El FODA ayuda a:

Utilizar a la mayor capacidad posible las Fortalezas	F
Aprovechar en el momento las Oportunidades	O
Prevenir potenciales Dificultades	D
Neutralizar las Amenazas	A

Las debilidades y fortalezas son variables que buscamos internamente en los ayuntamientos.

Las amenazas y oportunidades están presentes en el entorno o más bien son variables externas, que los ayuntamientos no

tienen control sobre su dinámica. Aunque sí pueden actuar para hacerlas cambiar o utilizarlas para su provecho propio.

Las amenazas y las debilidades son elementos negativos de la realidad que pueden afectar considerablemente la ejecución de los planes, programas y proyectos. Mientras que las fortalezas y oportunidades son todo lo contrario.

Las oportunidades y amenazas pueden tener existencia en el presente o el futuro.

Cuando las oportunidades están latente en el presente tenemos que aprovecharla al máximo y cuando están expuestas a aparecer en el futuro les damos seguimiento a las condiciones que son necesarias para que se hagan realidad.

Por su parte las amenazas latentes o presentes sirven de orientación para definir políticas o alianzas estratégicas capaces de neutralizarlas. Y cuando son amenazas del futuro ejecutamos pasos lógicos que nos conduzcan a provocar que no aparezcan. Debemos recordar siempre que las amenazas podrían ser más difíciles de enfrentar que las debilidades. Esto así porque las amenazas son de naturaleza externa.

¿Cómo determinamos nuestras fortalezas y debilidades?. Como estas son de carácter interno, significa que con las mismas convivimos, las sentimos y observamos en el día a día.

Pueden darse debilidades y fortalezas en el personal en cuanto a su capacitación, habilidades, destrezas, claridad de sus funciones y potencial gerencial. La estructura organizativa pueden expresar debilidades o fortalezas en su modelo, niveles internos de información. A nivel financiero los sistemas de cobros, informatización, disponibilidad de recursos, fuentes de financiamiento, etc.

En la siguiente página presentamos un ejemplo de FODA donde se describen sus componentes para un problema sobre **ausencia de drenaje pluvial en un municipio.**

INTERNAS		EXTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Interés autoridades en mejorar servicio • Personal técnico motivado • Se cuenta con oficinas zonales • Existe una red de inspectores y supervisores • Parte del personal cuenta con habilidades y destreza en el manejo de drenaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos financieros • Carencia de políticas de cobros de los servicios • Personal desconoce sus funciones específicas • Alta dependencia financiera de las transferencias desde el nivel central del gobierno • Baja capacidad recaudadora de los arbitrios municipales • No se dispone de programas de capacitación de personal • No existen sistema de información y evaluación computarizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones comunitarias se relacionan con el ayuntamiento • Recursos internacionales disponibles • Organismos del gobierno nacional tienen programas de drenaje. • Existen propuestas de solución al problema diseñadas 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay tradición de pago a este servicio por parte de la ciudadanía • Posible cambio de gobierno no daría continuidad a la política • Cambio de autoridades cambiaría personal cualificado • Personal recibe mejor oferta de empleo en otras instituciones.

1.6 PUNTAGRAMA PARA DETERMINAR LAS PRIORIDADES

El puntagrama es una técnica de selección de prioridades, que consiste en entregar una cantidad de puntos a los participantes en los encuentros cívicos para que voten por las que ellos

entienden son sus prioridades. Para poder llegar a la construcción de un puntagrama es necesario agotar los siguientes pasos:

- ◆ Listar todos los problemas que los participantes entienden que existen en el barrio o municipio.
- ◆ Debatir y justificar por qué se consideran problemas importantes.
- ◆ Listar los cinco más importantes. Pueden ser menos o pueden ser más. Para este caso seleccionaremos cinco como prioritarios.
- ◆ Entregar un punto por cada prioridad a cada participante para que vote por la que él o ella entiende es su prioridad.
- ◆ Construcción del puntagrama según número de votos y prioridades
- ◆ Selección de las prioridades más votadas.

Ejemplo de construcción de puntagrama

Tenemos cinco prioridades y un total de veinte personas que van a decidir el orden de las prioridades. A cada persona se le entregará cinco puntos que deberá votarlo en función de las que entienda son sus prioridades. El resultado podría presentarse de la siguiente forma:

AREAS PUNTAJE	Prioridad No. 1	Prioridad No. 2	Prioridad No. 3	Prioridad No. 4	Prioridad No. 5
Recogida de basura	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆	◆
Alumbrados públicos	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆	◆
Contaminación por aguas de desecho	◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	
Mantenimiento de parques	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆
Mantenimiento del cementerio	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆ ◆



1.7 PRESENCIA DE LA MUJER EN EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD

Los hogares encabezados por mujeres son una realidad creciente en las sociedades latinoamericanas. Año tras año se incrementa la jefatura femenina de los hogares.

La realidad de esta jefatura indica que en la mayoría de los casos las mujeres no cuentan con el apoyo de su esposo o compañero. Y es más, los hogares con jefaturas femeninas tienden y son los que mayores niveles de pobreza presentan. Aunque se puede anotar que las mujeres han copado gran parte del mercado laboral, sin embargo esto no se ha traducido necesariamente en poseer los empleos mejores remunerados, porque éstos están ubicados en los sectores menos productivos².

Las cifras para República Dominicana indican que el 50% de la fuerza de trabajo femenina está inserta en el sector servicio, particularmente en servicios personales (32.4%). La mayoría de las mujeres se desempeñan como comerciantes y vendedoras (21.3%)

2. Plan Nacional de Desarrollo. Secretariado Técnico de la Presidencia. Santo Domingo. R.D. Noviembre, 1996. Pág. 143

Las estrategias de intervención municipal deben considerar en el análisis de la realidad a la mujer como un protagonista singular. Esto así, porque existen problemáticas en las cuales se destaca el asunto de género como dominante y en la medida que el municipio lo considera como tal se está contribuyendo con las políticas sociales de superación de las condiciones de pobreza material y espiritual de las áreas vulnerables.

Además del empleo, como señalamos anteriormente, las mujeres dominicanas son las principales emigrantes en el interior de la República e internacionalmente. Poseen baja accesibilidad a recursos financieros y productivos, alta presencia como propietaria de microempresas, los riesgos de muerte son notorios, sobre todo en salud reproductiva y son víctimas de violencia física, psicológica y sexual. Toda esta situación presente en la realidad dominicana hay que considerarla para hacer un análisis desde una perspectiva de la equidad de género.

La equidad tiene que ver con los niveles de oportunidades que tienen los distintos sectores sociales. La equidad de género está vinculada a la igualdad de oportunidades que tengan las mujeres con relación a los hombres. Es un modo de vida que contribuye a hacer de la persona un ser más humano, más solidario, más democrático. Con la equidad de género logramos obtener un beneficio integral y con una amplia visión de justicia social.

Género, equidad, participación, democracia son elementos a considerar en la planificación, porque conducen a trazar líneas o estrategias acordes a la realidad social, económica, política y cultural de los pueblos. Conducen a la construcción de una nueva ciudadanía con una estructura mental cambiante y adecuada a las nuevas realidades que viven los pueblos.

La equidad de género en el ámbito de la planificación municipal debe ir acompañada con la promoción del acceso pleno de la mujer a los mecanismos de consulta, debate y decisión.

Existe un grupo amplio de problemas locales que están directamente ligados a las mujeres y necesariamente tienen que analizarse desde la perspectiva de género. La realidad indica que hay problemas que son propios de las mujeres y los criterios para seleccionar prioridades tienen que promoverse adecuadamente acorde con la naturaleza de género.

Esta ligazón entre problema municipal y problema de géne-

ro, indica que en la definición de las propuestas de soluciones tienen que considerarse como protagonistas importantes a las mujeres.

Problemáticas como la deficiencia en la recogida de la basura, déficit de agua potable, las condiciones materiales de la vivienda, el seguimiento a los hijos e hijas para el avance educativo, los programas de crédito a las microempresas, la seguridad ciudadana y el control urbano son, entre otros puntos, problemas que las mujeres manejan y reflexionan cotidianamente.

La prestación adecuadas de servicios públicos como agua, luz, recogida regular de desechos sólidos, seguridad ciudadana, iluminación de zonas de alto riesgo por violencia, parques municipales de fácil acceso, centros educativos y de salud cercanos se convierten en factores que ayudan considerablemente a la mujer a disponer de mejores condiciones para la inversión de tiempo en los ámbitos económicos, sociales, culturales y políticos y por consiguiente en el mejoramiento de sus condiciones de vida.

La mujer tiene un rol importante como actriz en las políticas, tanto por su posibilidad de actuar como agente de enlace entre la familia y la autoridad pública como por la capacidad demostrada para organizarse y responder a las necesidades básicas en su comunidad.

Con relación a este punto, es necesario cuidar su instrumentalización. Debemos considerar que a la ya excesiva carga de trabajo que la mujer resiste debido a las tareas domésticas y a la necesidad de aumentar el ingreso familiar, este rol le impone nuevas responsabilidades³.

La incorporación de la perspectiva de género en la planificación municipal debe abordar la cuantificación de los problemas en función del sexo, los efectos o consecuencias diferentes que ocasionan determinados problemas para la mujer, la discriminación positiva a partir de incluir beneficios directos para ellas, de modo que puedan contribuir con el equilibrio político, social, económico y cultural entre los géneros.

"Incorporar acciones específicas para garantizar el acceso de las mujeres al gobierno local, dada su exclusión persistente

3. Errazuriz, Margarita. El Gobierno Local Como Espacio Para la Acción Con Mujeres: Promesa Que Requiere reflexión. Políticas Sociales, Mujeres y Gobierno Local. CIEPLAN. 1992.

en este campo mediante convocatoria a lugares y en horarios adecuados, cuidado de hijos/as; promoción de la participación paritaria en asambleas, comités, mesas y otros espacios; reservación de una cuota mínima de participación para las mujeres con el fin de promover su liderazgo y presencia directa en los espacios de toma de decisiones”⁴.

2. SEGUNDO PASO:

LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son descripciones que hacemos para definir una realidad a ser cambiada mediante la acción y la inversión de recursos en un tiempo especificado.



4. Inclusión de la Perspectiva de Género en la Gestión Municipal. FUNDEMUCA. Edición No. 1. San José, Costa Rica, 2001.

Desde un primer momento es importante establecer los objetivos. Esto así porque si no tenemos claro lo que queremos lograr a través del proyecto, sería imposible poder diseñarlo.

Con frecuencia no tomamos el tiempo necesario para aclarar y escribir los objetivos, porque consideramos que ya sabemos lo que estamos haciendo. Sin embargo, el no definirlos puede crear duda o inseguridad en los miembros del grupo y facilitar la generación de expectativas demasiado altas que no podamos lograr⁵.

Los objetivos también son importantes, porque podemos utilizarlos como base de la evaluación. Puesto que cuando concluye el proyecto podemos hacer comparaciones entre los objetivos propuestos y los que alcanzamos.

Es normal que en la planificación tengamos un objetivo general y varios específicos. Los específicos explicitan al objetivo general. Entre uno y otro tiene que haber una correspondencia directa.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Viene siendo el fin u objetivo global, macro, supremo, mayor del plan municipal. Por ejemplo, podemos plantear como fin único “mejorar las condiciones de vida de las personas residentes en el municipio de Arenoso”. Las condiciones de vida implican salud, educación, deporte, recreación, empleo, vivienda, caminos vecinales, electrificación, agua potable, etc. Condiciones que el gobierno municipal, por sí solo, no está en capacidad de superar. Por esa razón se hace necesario especificar en qué campo de por sí sólo la mejoría de la calidad de vida se va a involucrar el ayuntamiento; que podría ser “ofertar y desarrollar servicios educativos para mejorar la calidad de vida de los residentes en el municipio de Los Llanos.”

Este objetivo se redacta con un verbo que oriente los cambios que queremos lograr con la ejecución del mismo. También se redacta de forma clara y breve.

El objetivo general puede tener cobertura local, regional, nacional e internacional. Su descripción está determinada por la magnitud del organismo que lo defina. Un objetivo general que

5. La planeación Apropiada Empieza con la Gente. Revista Creciendo Unidos, CINDE. Medellín, Colombia, 1989

tienen muchas agencias internacionales es el de "mejorar la calidad de vida de la niñez de los países en vía de desarrollo".

Si verificamos el árbol de objetivos de la página 34, podemos construir el objetivo general a partir de presentar en positivo el tronco del árbol. Se podría redactar de la siguiente forma "Se dispone de un sistema de manejo de desechos sólidos acorde con la demanda ciudadana".

2.2 PROPÓSITO: OBJETIVO PRINCIPAL

El propósito es el que especifica al objetivo general del plan municipal, expresa las intenciones directas. Es como una hipótesis del impacto que deseamos lograr en áreas específicas. Un ejemplo de propósito puede ser "Mejorar las condiciones ambientales en el ámbito de la recogida de basura". También "Integrar las comunidades en la gestión municipal para fortalecer la democracia " y "fortalecer la capacidad de gestión municipal en la prestación de servicio de drenaje pluvial".

Es bueno trabajar con uno o dos propósitos u objetivos específicos.

2.3 DEFINICIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados se encargan de especificar el propósito del proyecto, son los principales productos medibles que van a generarse con su ejecución.

Estos resultados deben ser:

Concretos, es decir, que digan exactamente lo que queremos lograr.

Realistas, que podamos lograrlo dadas las circunstancias en que encontramos, tomando en cuenta los recursos, los conocimientos y el tiempo del cual disponemos.

Flexibles, quiere decir que los podamos revisar y ajustar cuando haya cambios en el desarrollo del proyecto, que no sean estáticos.

Armonizados, es decir que gerentes y beneficiarios estemos de acuerdo en que el resultado es deseable. Si uno de los dos sectores no tiene identidad con el proyecto, automáticamente no funciona.

Claros, en cuanto a que usemos un lenguaje preciso y breve, fácil de comprender.

Que se ajusten a los límites de tiempo, mejor dicho que sea posible lograr lo que queremos en el tiempo previsto para llevar a cabo el trayecto.

Los resultados lo organizamos como componentes o áreas que se encargan de justificar o presentar soluciones directas al propósito del plan municipal. El planteamiento de resultados debemos hacerlo tomando en cuenta tres elementos básicos: cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, construir 5 badenes en el Barrio La Esperanza para mejorar el tránsito vehicular en un plazo de 6 meses. La cantidad la representan los 5 badenes, la calidad es el mejoramiento del tránsito vehicular y el tiempo es de 6 meses.

Para alcanzar los propósitos definidos, es bueno que ningunas de las personas involucradas nos apartemos de las pretensiones de los resultados hasta alcanzarlos. En el día a día hay que trabajar para lograrlo. El ejecutivo municipal debe constantemente reunirse para verificar en qué etapa está el resultado esperado. Si no se hace de esa manera es difícil que se pueda alcanzar.

OBJETIVO GENERAL FIN ULTIMO	Disponer de un sistema de manejo de desechos sólidos acorde con la demanda ciudadana".
PROPÓSITO Y OBJETIVO PRINCIPAL	Fortalecer la capacidad de gestión municipal en la prestación de servicio de recogida de basura.
PRODUCTOS ESPERADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se está prestando el servicio de cogida de basura eficientemente a un total de 150 mil familias en un plazo de 5 años. 2. Ha disminuido la mortalidad por efecto de contaminación en un 10 % anualmente. 3. La Sala Capitular aprobó un plan estratégico que incluye prioritariamente el problema de los desechos sólidos.

Para darle un orden en cadenas a los objetivos del proyecto, utilizamos el Marco Lógico del mismo. Para quienes tienen experiencias mostradas o disponen de técnicos especializados en la formulación de los proyectos utilizando la herramienta del Marco Lógico es mucho mejor utilizar dicha técnica, la cual está contenida en el último capítulo de este documento.

En este instrumento los productos se presentan como cualidad, su cuantificación la aportan los llamados indicadores objetivamente verificables.

3. TERCER PASO:

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES

Las acciones son las tareas que debemos cumplir para realizar el proyecto. Son las actividades que nos ponen en movimiento.



Es importante que definamos las acciones con la mayor precisión. Los elementos a tomar en cuenta son nombre de la acción, lugar de ejecución, tiempo de duración, responsables directos e indirectos, población beneficiaria.

No debemos descuidar ningunas de las actividades por poco interesante que nos parezcan. Es como salir de viaje para la Ciudad de Santiago en un automóvil con el parabrisa averiado y en medio del trayecto se presentan fuertes lluvias que impiden que usted llegue a la hora indicada y su proyecto de viaje se vea afectado.

Las actividades son las que nos dan las pautas cotidianas de cómo vamos logrando nuestros resultados u objetivos. La construcción de una casa amerita varias actividades, iniciando por comprar un terreno, buscar financiamiento, diseño arquitectónico, elaboración de presupuesto, pago de impuestos, compra de materiales, contratación de obreros, etc. El objetivo es obtener una vivienda que reúna determinadas condiciones que agraden la estancia. Las actividades son insumos que ayudan a alcanzar este objetivo.

El ejemplo anterior nos indica que unas actividades se realizan antes que otras. Algunas pueden hacerse simultáneamente, otras no. Usted no puede comprar los materiales si no tiene el terreno donde va a realizar la construcción o si no tiene bien definido el diseño arquitectónico.

El ordenar las actividades nos ayuda a ser más eficaces en su realización y a evitar el mayor número de imprevistos.

A veces debemos enfrentar contingencias. La manera de solventar ante imprevisto o no realización de determinadas actividades tenemos que pensarla muy bien. En este momento es que surgen determinadas preguntas ¿qué puede hacer?, ¿qué daños podría causar su suspensión? ¿con cuáles alternativas contamos para superar la situación?, etc.

Es importante recordar que las actividades tienen tiempo de duración y que este tiempo es un orientador que nos estimula a hacer todo el esfuerzo para cumplir con el mismo, aunque hay que comprender que el tiempo en las actividades siempre es un estimado.

3.1 ELABORACION DE CRONOGRAMA

El cronograma tiene tres elementos centrales que son la actividad, la especificación del tiempo y una barra para cada actividad. Las actividades podemos señalarlas en el cronograma por semana o por mes. En la parte izquierda del cronograma, a veces, colocamos el costo directo de la actividad y las personas responsables de su ejecución. En la parte superior colocamos el nombre del proyecto.

Proyecto:
Señalización vial en el Municipio de Villa González

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Semanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Revisión de las ofertas								
Aprobación de la mejor oferta								
Señalización calles parte Norte del municipio								
Señalización calles parte Sur de municipio								
Señalización calles parte Este del municipio								
Señalización calles parte Oeste del municipio								
Supervisión								

4. CUARTO PASO:

EL PRESUPUESTO MUNICIPAL

4.1 PRESUPUESTO PARTICIPATIVO



El presupuesto participativo es una práctica que ha venido empleándose en importantes ciudades y países como Porto Alegre y Novo Horizonte (Brasil), en Montevideo (Paraguay), Santiago (Chile), etc. En estas ciudades encontramos resultados muy favorable en torno al mejoramiento de los servicios públicos y por ende de las condiciones de vida de los ciudadanos.

En el cuadro de la siguiente página presentamos algunas experiencias exitosas de presupuesto participativo.

EXPERIENCIAS EXITOSAS DE APLICACIÓN DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

PAIS	INSTITUCIONES	EXPERIENCIA	RESULTADOS
BRASIL (Belo Horizonte)	Académicas y científicas, gobierno local, organizaciones no gubernamentales (<i>ONG</i>), organizaciones de base comunitaria (<i>OBC</i>) y sector privado (sector informal incluido)	Sistema integrado de gestión de residuos de la ciudad de Belo Horizonte.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La reducción de los residuos que tienen que ser vertidos. ◆ El ahorro en los gastos de recogida 1,500 dólares estadounidenses al día. ◆ La recuperación de las zonas degradadas con la mejora del reciclaje de los materiales procedentes de la construcción. ◆ La mejora de la imagen pública de la superintendencia. ◆ Mantenimiento de un hospital público con los ingresos provenientes de comercialización del vidrio. ◆ La descentralización de los contenedores para el reciclaje y de los almacenes para la clasificación.
BRASIL (Sao Paulo 1996)	Académicas y científicas, gobierno local, organizaciones de base comunitaria (<i>OBC</i>), organizaciones no gubernamentales (<i>ONG</i>) y asociaciones de profesionales	Programa de autoconstrucción de viviendas gestionado por <i>ONG</i> , Sao Paulo (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reducción de un 50% de los costos. ◆ Se construyeron 11.000 unidades de vivienda social. ◆ Por el programa se beneficiaron 60.000 personas directamente ◆ Costo de vivienda obtenido: 110 dólares estadounidenses por metro cuadrado. ◆ Trabajaron 28 grupos de asistencia técnica (<i>ONG</i>) en el programa. ◆ Se implicaron 84 asociaciones comunitarias (<i>OBC</i>) en la gestión y la construcción de las viviendas. ◆ Se expropiaron 4 millones de metros cuadrados para el programa.

PAIS	INSTITUCIONES	EXPERIENCIA	RESULTADOS
BRASIL (PORTO ALEGRE)	Prefectura Municipal de Porto Alegre, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), Organizaciones Comunitarias de Base (OCB)	La experiencia del Presupuesto Participativo de Porto Alegre (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incremento del suministro de agua, entre 1990 y el principio de 1995, de 400, 400.000 hasta 465,000 familias. ◆ Obras decididas mediante el Presupuesto Participativo, representan inversiones superiores a los 700 millones de dólares. ◆ En 1989, el sistema de alcantarillado llegaba al 46% de las familias y, en la actualidad, al 74%. ◆ Anualmente se pavimentan entre 25 y 30 kilómetros de calles en los suburbios y zonas más pobres de la ciudad. ◆ En el campo de la educación, las inversiones decididas en el Presupuesto Participativo permitieron aumentar el número de matrículas a más del doble entre 1988 y 1995. ◆ Hoy, la red de abastecimiento de agua aprovisiona al 98% de las familias.
CHILE	Gobierno central, gobierno local, gobierno regional, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de base comunitaria (OBC), sector privado (incluido el sector informal).	Programa Participativo de Pavimentación (Chile).	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pavimentación de cerca de 630 kilómetros de calzadas y aceras. ◆ Creación de más de 3.000 Comités de Pavimentación que representan a unos 150 ayuntamientos. ◆ Creación de 925 Comités de Pavimentación en 33 comunidades en situación de extrema pobreza, que formularon 1,319 proyectos; se pavimentaron 235 kilómetros beneficiando con ello a 34,788 familias. ◆ Esperaban pavimentar 2,700 kilómetros para el año 2000 contribuyendo a rebajar el déficit en un 30%.

Fuente: Preparado por el autor con datos facilitados por el Concurso de Buenas Prácticas patrocinado por Dubai en 1996.

Podemos afirmar que el presupuesto participativo es una estrategia creadora dentro de la planificación municipal. Dicho presupuesto podría ser en sí mismo el plan estratégico del municipio, pero también podría ser un grupo de acciones de desarrollo municipal a las cuales les asignemos recursos.

Con el presupuesto participativo es posible generar una conciencia en la ciudadanía que ayude considerablemente con el fortalecimiento institucional, al democratizar las decisiones. Así el y la ciudadana incrementan sus niveles de comprensión sobre el ejercicio de la administración pública. Además, con este tipo de instrumento los actores sociales pasamos de la dimensión pasiva a una praxis de ejercicio democrático cotidiano.

En los escenarios donde los gobiernos locales aplican las estrategias de inversión social a través del presupuesto participativo, existen altas posibilidades de crear una nueva manera de ver el Estado, de pensar individualmente. Además, se puede avanzar en la construcción de una ciudadanía crítica, reflexiva y comprensiva de las condiciones materiales de los gobiernos para dar respuestas a los problemas.

El presupuesto participativo es un proceso realmente político-social y administrativo. Es político-social, porque requiere que los ciudadanos, sujetos de la participación, estén organizados en juntas de vecinos, clubes, ONGs, etc. para la negociación con las autoridades que resultaron de los procesos electorales. Los ciudadanos negocian la inversión con las autoridades y éstas tienen que decidir en los organismos gubernamentales correspondientes, para el caso dominicano es la Sala Capitular.

En este proceso político-social las autoridades reconocen a los municipales como la fuente más importante para la toma de decisiones y actor trascendental de legitimación del poder municipal. Es decir, el presupuesto participativo se puede convertir en un instrumento novedoso para la gobernabilidad democrática.

En esta acción política-social se encuentran frente a frente síndicos y regidores con el liderazgo comunitario. Al principio puede haber desconfianza entre las partes, tensión política, en fin, pueden aflorar las divergencias y las coincidencias. La desconfianza y las tensiones van desapareciendo en la medida que se van cumpliendo los acuerdos.

Se trata de un proceso administrativo, porque demanda el

establecimiento de una estructura burocrática que se encarga de evaluar la factibilidad financiera de los proyectos, establecer los sistemas de información económica de cara a la ciudadanía y contar con procedimientos ágiles para dar respuesta en el tiempo a los acuerdos arribados entre autoridades y sociedad civil.

Para los acuerdos es importante el establecimiento de criterios que conduzcan a favorecer a los que menos posibilidades tienen. En ese sentido es bueno establecer tres criterios esenciales:

- ◆ La prioridad del barrio
- ◆ La población total de la localidad, donde las áreas más pobladas reciben más recursos
- ◆ La carencia de servicios o infraestructuras, donde las áreas más pobres reciben más

También en el proceso de aplicación del presupuesto participativo, podemos encontrar dos perfiles de líderes comunitarios:

Cientelista. Este liderazgo se caracteriza por representar una franja exclusiva del territorio. Generalmente participa al momento en que se discute el presupuesto. Tiende a desaparecer cuando se aprueba el presupuesto en función de sus demandas. Este tipo de líder no coordina acciones de desarrollo con otros sectores sociales ajenos a su demarcación. Además, se comporta como propietario de las decisiones tomadas y espera recompensa de los ciudadanos que supuestamente se beneficiaron de sus intermediaciones. Es decir, pasa "factura" a la población.



Compromisario. Es un tipo de líder que maneja con profundidad el problema municipal. Se asume y es auténtico mediador entre las autoridades y las comunidades. Se mantiene en el proceso de discusión del presupuesto, en su aprobación y le da seguimiento a las ejecutorias. Defiende con criterios justos y bien argumentado los intereses de su comunidad. Este liderazgo asume el compromiso por vocación de servicio y por conciencia ciudadana. Adquiere mucho prestigio, confianza y aprecio en las comunidades, además de convertirse en un referente al cual se acude regularmente. No anda buscando beneficiarse personalmente de su intervención a favor de los munícipes.

Las principales limitaciones del presupuesto participativo

Las experiencias registradas de presupuestos participativos han sido posibles, fundamentalmente, por la voluntad política de los cuadros de los partidos y por la demanda de participación en la gestión pública por parte de la sociedad civil.

La voluntad política de los actores está armada de una conciencia crítica y de profundas preocupaciones por los problemas existentes. Cuando hay voluntad política hay deseo y confianza en los cambios sociales necesarios para que las cosas marchen bien.

Los cuadros de los partidos que actúan con voluntad política para transformar la realidad que les toca, se ganan la confianza, el respeto de los ciudadanos y algo muy importante, desde su lógica de sostener el poder, es la fortaleza de su liderazgo.

Aunque la voluntad política puede que desaparezca con el cambio de administración en un ayuntamiento, sobre todo cuando la dirección la asume un partido o un individuo que no cree o no está en condiciones intelectuales de asimilar conscientemente el proceso político-social y administrativo que significa el presupuesto participativo.

La voluntad política está íntimamente ligada a la ética, al deseo de querer hacer o tener algo. De esta manera conduce a la construcción de un ciudadano que cree en sí mismo, tiene autoestima alta y cree en su capacidad de lograr lo que desea. El liderazgo caracterizado por poseer el valor de la voluntad política tiene el poder de comprender a profundidad lo que quiere y actúa conscientemente en función de objetivos.

Una experiencia a destacar sobre la no continuidad de la estrategia de presupuesto participativo fue la ocurrida en la municipalidad de Santo André, en el estado de Sao Paulo, Brasil. Cuando el Partido de los Trabajadores (PT) triunfó en las elecciones municipales del 1989 estableció el presupuesto participativo. Sin embargo, cuatro años más tarde pierde las elecciones y la nueva administración discontinuó esta práctica. Luego en 1993 el PT recobra el poder y se interpreta esto como una respuesta donde la ciudadanía reivindicó en las elecciones el presupuesto participativo.

Vale decir que se puede convertir en enemigo de la sostenibilidad de los presupuestos participativos el hecho de la existencia de organizaciones sociales con poca capacidad propositiva, bajo desarrollo institucional expresado en estructuras orgánicas poco funcionales, liderazgos sin renovación y con mucha concentración en las decisiones que se toman (lo cual genera desconfianza en la gente y quizás en las propias autoridades) y con limitaciones para definir planes estratégicos.

Con el presupuesto participativo hay que considerar que la relación con las autoridades no sea monopolizada por un número reducido de instituciones y que las discusiones se limiten al plano del movimiento social comunitario, excluyendo como beneficiarios a los sectores localizados fuera de los barrios populares.

Un riesgo que debemos evitar en este tipo de presupuesto, está referido a que su diseño se haga exclusivamente en función de las necesidades inmediatas y no en función del plan estratégico municipal. Esto así porque varias soluciones aisladas podrían conducir, si se quiere, a producir desequilibrio urbano. Es importante que se vea la ciudad como un todo.

Dentro del equilibrio urbano podemos observar los aspectos demográficos, las condiciones geofísicas, ecológicas y ambientales en los distintos puntos del municipio. Cada solución municipal debe necesariamente conllevar una reflexión sobre el impacto ambiental y los riesgos.

4.2 PREPARACION DEL PRESUPUESTO

Para preparar el presupuesto es necesario y prudente considerar algunos pasos que conducen a tener un instrumento téc-

nico-financiero adecuado y acorde con la realidad del municipio.

1ro. PROYECTAR LOS INGRESOS

Se refiere al ordenamiento de la cantidad de recursos que se estima obtener en el año fiscal o proyectarlo a los cuatro años de gestión municipal. Conviene, entonces, presentar las principales fuentes de recaudación establecidas en la legislación dominicana:

Fuentes Locales. Constituyen las fuentes de recaudaciones existentes en el municipio: galleras, viviendas, discotecas, basura, publicidad visual (vallas, cruzacalles, letreros, etc.)

Vía la Ley 17-97. Para fijar los ingresos por este concepto, los municipios pueden muy bien fijar el ingreso total del año anterior y aumentar una proporción estimada según el presupuesto nacional del año siguiente. Es importante recordar que esta Ley 17-97 establece que el 4% del Presupuesto Nacional debe ser destinado a los ayuntamientos del país según su población. El presupuesto es distinto cada año, porque generalmente va en crecimiento positivo.

El caso de los países de Centroamérica, en cuanto a transferencia se refiere, se expresa legalmente distinto a República Dominicana. En estos países la transferencia está establecida constitucionalmente, menos en Panamá donde la transferencia ha sido establecida constitucionalmente. En este país sólo al 60% de los municipios le es transferido el 1%.

En la última reforma a la Constitución de Costa Rica se estableció que a partir del 2001 los gobiernos municipales deben recibir el 1.5 % anual. Cada año habrá un incremento de 1.5% hasta alcanzar el 10%.

Los porcentajes establecidos en los países Centroamericanos son los siguientes:

PAISES	% DE TRANSFERENCIA
Guatemala	10
El Salvador	6
Honduras	5
Nicaragua	< 1
Costa Rica	1.5 hasta alcanzar el 10 %
Panamá	1 % (60% de los municipios)

Las subvenciones. El gobierno central oportunamente entrega dinero a modo de subvenciones para ser empleado a determinados proyectos municipales. También la Liga Municipal Dominicana tiene un capítulo dado por la Ley 17-97 en el cual esta institución dispone de un determinado % de los fondos para ser destinados a los ayuntamientos ubicados en poblaciones en condiciones de pobreza acentuada.

TABLA DE PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS MUNICIPALES DEL AÑO 2002

CONCEPTOS	MONTO 2001	MONTO 2002
Impuestos locales (arbitrios)	30,500	33,550
Tasas	45,000	49,500
Rentas	20,000	22,000
Proventos	130,600	143,660
Especiales	65,000	71,500
Cooperación internacional	400,000	511,500
Ley 17-97	1,500,000	1,650,000
Activos financieros	500	550
Pasivos financieros	500	550
Subsidios	300,050	330,055
TOTAL DE INGRESOS	2,427,150	2,812,865

Hay que considerar, según el cuadro anterior, que la proyección del año 2002 se construye incrementando en promedio un 10% sobre el presupuesto del año anterior (2001). Este no es un caso real, sino más bien para ilustrar la construcción del presupuesto en función de los ingresos.

Es importante distinguir la diferencia existente entre, un impuesto, un arbitrio y una tasa.

El **impuesto** se establece por ley vía el Congreso Nacional y adquiere carácter de obligatoriedad para todos los ciudadanos del país.

Mientras que el **arbitrio** se establece por resolución vía la Sala Capitular. La obligatoriedad con el cumplimiento de pago de arbitrios municipales es exclusiva de los habitantes del municipio donde se aprobó la resolución.

Los ayuntamientos pueden establecer arbitrios para matanzas de animales, conducción de carne en vehículo propio, venta de carnes; uso de mercados; anuncios, muestras, y carteles, anuncios por amplificación; bailes y fiestas en que se cobre la entrada; juegos permitidos y sus apuestas; galleras y jugadas de gallo; vehículos de tracción animal; urbanizaciones, ornato y construcciones; registro y visado de documentos; fosas y parcelas en cementerios; sepulcros y mausoleos; botes, barcos y puentes municipales, entre otros

Mientras que una **tasa** es un pago que demanda el ayuntamiento por la prestación de un servicio determinado. Puede ser el pago por recogida de basura, arrendamiento de mercados, tarifas de cementerios y pompas fúnebres.

2do. ESTABLECER LOS GASTOS POR RENGLONES

La Ley 17-97 establece condiciones porcentuales en cuanto al destino del presupuesto. Así se prevé no más de 30% para gastos de personal, no más del 30% para gastos en servicios y administrativos y no más del 40% para gastos de capital e inversiones en obras de desarrollo. Estos parámetros deben ser considerados para establecer los montos del presupuesto.

Para el caso de los ingresos locales no existen limitantes legales para sus gastos. Cuando los ayuntamientos reciben subvenciones especiales por parte del gobierno central o de orga-

nismos internacionales, es para acciones municipales muy puntuales y los ayuntamientos deben respetar su destino principal.

TABLA DE PROYECCIÓN DE LOS GASTOS MUNICIPALES EN EL 2001

CONCEPTOS	LEY 17-97	INGRESOS	SUBVENCIONES U OTROS APORTES
Personal			
Servicios municipales			
Gastos administrativos			
Obras comunitarias			
Otros			
TOTAL			

Cada uno de estos conceptos debe ser **detallado** en cuadros separados.

Hay que destacar que los totales de ambas tablas deben ser similares. Quiere decir que si existe contradicción o diferencia podría dar un superávit o un déficit al final del ejercicio fiscal. Si tenemos superávit podríamos estar dejando de invertir recursos en algunas áreas demandas por la comunidad y si tenemos un déficit podríamos entrar en la lógica de endeudamiento que podría afectar los futuros presupuestos.

El presupuesto podría, si el caso lo requiere, establecer costo en moneda extranjera.

La partida destinada para el personal debe establecerse de acuerdo a lo pactado entre los trabajadores y el ayuntamiento. No debemos olvidar colocar el sueldo número 13, regalía pascual o doble sueldo.

4.3 EL FINANCIAMIENTO

El financiamiento de los planes de los ayuntamientos está muy limitado a los ingresos percibidos provenientes la Ley 17-97, la cual establece que un 4% del Presupuesto Nacional debe entregarse a los ayuntamientos del país en proporción acorde con sus poblaciones. Otros tipos de ingresos provienen por recaudaciones de impuestos locales y tasas.

Sin embargo, existen organismos multilaterales y bilaterales que pueden ser fuentes de financiamiento como son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial (BM), organismos de desarrollo europeo, etc.

Las fuentes de financiamiento del programa municipal se clasifican en internas y externas.



Las internas son:

- ◆ **Recursos de Infraestructura.** Están referidos a la existencia de oficinas, locales para bibliotecas, bandas de música, centros de enseñanzas, clínicas, áreas deportivas.
- ◆ **Recursos financieros propios.** Estos recursos son los que se obtienen a partir de la prestación de servicios y por el cobro de los impuestos locales.

Las externas son:

a) Nacionales:

- ◆ **Organismos gubernamentales.** Fundamentalmente recursos recibidos por la aplicación de la Ley 17-97. Además, se obtienen recursos por aportes específicos y puntuales provenientes del gobierno central.
- ◆ **Organismos no gubernamentales.** Esta es una fuente novedosa. Generalmente se optimizan los recursos a través de la ejecución de proyectos municipales en conjunto entre el ayuntamiento y organizaciones no gubernamentales (ONGs). Estas instituciones obtienen financiamiento internacional por sí solas y fomentan convenios con los ayuntamientos para invertir sobre todo en la línea del combate de la pobreza. Existen algunos casos de proyectos ambientales y de mejoramiento urbano cogestionado por ayuntamiento y ONGs.
- ◆ **Entidades del sector productivo.** Estas entidades se involucran aportando recursos en señalización de calles, colocando zafacones para depósitos de basura en puntos estratégicos, iluminación eléctrica de áreas específicas.

b) Internacionales:

- ◆ **Cooperación Externa Bilateral.** Esta cooperación está basada en los convenios que se suscriben entre los dos gobiernos involucrados. En nuestro país la experiencia existente en el campo municipal se ha concretado en aporte no reembolsable por parte de los organismos internacionales.

En los países industrializados se han constituido agencias especializadas que hacen este tipo de aporte a los ayuntamientos como son la GTZ de Alemania, la AID de Estados Unidos, la JICA del Japón, la Agencia Española de Cooperación Internacional. Este tipo de cooperación ha sido muy poco utilizada en República Dominicana.

En la cooperación externa bilateral las instituciones que hacen sus aportes lo fundamentan en las necesidades de transferencias científicas y tecnológicas. En los últimos años estas agencias de cooperación han estado motivando proyectos alrededor del tema de mejoramiento de las relaciones de los ayuntamientos con las organizaciones de la sociedad civil y el desarrollo de procesos de descentralización.

- ◆ **Multilaterales.** Hace referencia a organismos internacionales, los cuales están conformados por un conjunto de países o de organismos gubernamentales. Los organismos multilaterales más reconocidos y especializados por áreas específicas son los de carácter mundial como UNICEF, PNUD, ONUDI, UNESCO, FAO, OMS, PMA, FNUAP y los de carácter regional como la OEA.

Dentro de los organismos de Naciones Unidas es bueno destacar a Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Esta instancia es una de las de mayor importancia en el ámbito de la cooperación para el desarrollo de los países periféricos. El PNUD asigna recursos a los países en función de sus necesidades y de las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales determinadas a través de Índice de Desarrollo Humano (IDH).

En República Dominicana el PNUD tiene tres programas en la línea de la Promoción de la Gobernabilidad Democrática, Erradicación de la Pobreza y la Gestión del Medio Ambiente.

El UNICEF también tiene un programa de coordinación con los ayuntamientos dominicanos, denominado Iniciativa Municipios Amigos de la Niñez.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) financió un proyecto de Fortalecimiento de las Provincias de la Región Nordeste de la República Dominicana. Con este proyecto se busca mejorar las condiciones de vida de la gente con la intervención de los ayuntamientos y las gobernaciones provinciales.

5. QUINTO PASO:

LA EVALUACION DEL PLAN

La evaluación es la determinación de los niveles de cumplimiento de los indicadores de resultados, definidos originalmente en un plan institucional en cuanto a calidad y cantidad y la obtención de una base informativa que permita la integración de los correctivos necesarios.

El proceso de evaluación es la etapa que nos permite determinar qué está pasando con el plan, programa o proyecto, si vamos bien, regular o no muy bien y por qué están pasando



determinadas cosas que no habíamos previsto. Además, nos ayuda a realizar los ajustes a tiempo y por lo tanto a eficientizar el uso de los recursos. Cuando no evaluamos y continuamos desarrollando las acciones podemos tener dificultades para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.

No debemos esperar que termine la ejecución del proyecto para realizar la evaluación. La técnica de evaluación debe emplearse periódicamente con los equipos técnicos de los ayuntamientos. Se trata de una acción continua que nos permite tomar decisiones en el proceso.

En la evaluación es importante escuchar las diversas voces de la opinión pública para determinar si vamos por buen camino. Sobre los planes que están ejecutando podemos obtener informaciones en la radio, periódicos, televisión, en la visita que realizan las organizaciones sociales para exigir determinadas demandas. También la voz de los opositores políticos cuenta para hacer un alto en el camino y medir hasta qué punto se tiene razón en lo que se está diciendo.

Una manera de asegurar que la evaluación se convierta en una herramienta de permanente uso es estableciendo institucionalmente un tiempo, por ejemplo cada dos meses, para reunirnos con los distintos sectores y pasar balance de la marcha de los planes de trabajo definidos.

La evaluación es un instrumento que da claridad sobre lo que es necesario seguir haciendo y lo que es preciso evitar hacer.

Hay un grueso importante de indicadores que se pueden incluir en las evaluaciones por aplicar en los ayuntamientos:

- ◆ Obtención de resultados.
- ◆ Cumplimiento de los plazos establecidos.
- ◆ Satisfacción de los ciudadanos en cuanto a calidad de los servicios.
- ◆ Satisfacción de los ciudadanos en cuanto a cantidad de los servicios.
- ◆ Desempeño técnico.
- ◆ Comunicación interna.
- ◆ Relación con los grupos sociales.
- ◆ Intervención directa de las comunidades.
- ◆ Relación beneficios /costos.
- ◆ Capacidad de respuesta a imprevistos presentados.

- ◆ Sistema de información de la gestión del plan.
- ◆ Indicadores de recursos humanos y presupuestarios.
- ◆ Niveles de descentralización entre las áreas y la autoridad superior.
- ◆ Grado de burocratización. Si el grado es muy alto puede limitar la agilidad para dar respuesta a problemas.
- ◆ Cooperación interpersonal.

Realmente una evaluación tiene tres objetivos fundamentales:

- 1ro. Proveer informaciones sobre lo realizado y los resultados obtenidos.
- 2do. Hacer comparaciones entre lo previsto y lo alcanzado.
- 3ro. Determinación de los ajustes y recomendaciones.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Para el seguimiento del plan podemos desarrollar cuatro tipos de evaluaciones, según el tiempo:

Evaluaciones ordinarias. Este tipo de evaluación se hace cada cierto tiempo o cuando termina una etapa, fase o momento del proyecto. En la misma se pasa balance sobre los resultados obtenidos hasta ese momento y los ajustes que se deben hacer para que se afecten las próximas etapas del proyecto. Este tipo de evaluación se incluye en el cronograma de actividades y en el presupuesto se establecen sus costos.

Evaluaciones de medio término. Este tipo de evaluación es muy común en los proyectos de largo plazo. Generalmente se contratan los servicios de personal externo para que mida a través de técnicas de investigación los principales resultados obtenidos, las dificultades encontradas y que hagan recomendaciones para el fortalecimiento de las estrategias a seguir por los proyectos. También se incluye en el cronograma de actividades y en el presupuesto de gastos.

Evaluación final. Se realiza cuando concluye el proyecto. Tiene utilidad fundamentalmente para la ejecución de otros pro-

yectos. También para presentar públicamente cuáles fueron los principales logros obtenidos por la gestión municipal. Con la evaluación final se persigue comparar cómo estaba la realidad antes de ejecutar el proyecto y cómo se encuentra después de ejecutado.

Evaluación imprevista. Esta evaluación no se programa en el proyecto, se realiza cuando existen diferencias marcadas en la concepción de las ejecutorias o cuando se generan crisis internas en las organizaciones durante el desarrollo del proyecto.

Según quien esté a cargo de la evaluación, ésta puede ser de dos tipos:

Interna: esta evaluación la realiza el personal responsable del proyecto.

Externa: es realizada por personas contratadas para estos fines y que no son parte remunerada de la institución. Se puede hacer por contratación personal, una empresa privada o una Organización No Gubernamental (ONGs).

NECESIDADES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN



Para realizar una evaluación que busque pasar balance de lo que se ha hecho, sacar conclusiones y hacer recomendaciones es importante que el o la evaluadora cuente con los siguientes instrumentos:

A- Antecedentes institucionales

Los antecedentes están referidos al marco legal-institucional, el organigrama de funcionamiento, composición de la Sala Capitular, la legislación municipal vigente, etc.

B- El plan por escrito

Servirá al evaluador para sintetizar los objetivos, metas y estrategias definidas para llevar a cabo el plan de trabajo.

C- Informes sobre la ejecución del plan

Cada departamento debe tener fichas o formularios donde se vayan registrando los resultados de cada una de las ejecutorias que haya realizado el ayuntamiento municipal. Para este caso la sindicatura debe requerir informes mensuales de ejecutorias donde se señalen informaciones precisas, claras y concretas sobre los resultados alcanzados por cada departamento.

D- Documentos publicados

Se entregará a la persona evaluadora, si lo hubiese, nota de prensa, revistas, boletines que han hecho referencia a la ejecutoria del ayuntamiento municipal o sobre sus funcionarios. Estas opiniones externas son básicas para el evaluador olfatear las opiniones externas sobre el plan y analizarla en su justa dimensión.

Con este conjunto de informaciones, la persona evaluadora procede a definir la metodología de la evaluación, la cual generalmente incluye los siguientes pasos:

1- Análisis de las informaciones escritas facilitadas por la institución.

Este análisis sirve de base para que la persona evaluadora maneje el contexto del plan, formule preguntas, pueda aclarar dudas antes de iniciar la evaluación y evitar errores en los procedimientos a emplear.

Este es el momento de revisar objetivos, propósito, indicadores y actividades del proyecto.

Una mala concepción del proyecto conllevaría al evaluador invertir tiempo en la construcción de un marco lógico que conduzca, junto con el personal institucional, a la elaboración atinada del plan. Esto porque, ocasionalmente, se ejecutan planes sin planificación por escrita.

2- Definición de los objetivos de la evaluación

Quienes contratan la persona evaluadora están en el derecho de definirle qué persiguen con esta evaluación y la persona evaluadora, cuando analiza las informaciones, también construye objetivos de la evaluación.

Los objetivos de la evaluación son los que van marcando las pautas que se deben seguir durante el desarrollo de la evaluación.

3- Recolección de datos

Con la recolección de datos, se persigue obtener informaciones que servirán de base para hacer posteriormente las comparaciones entre lo programado y lo alcanzado.

Para la obtención de datos y aplicar su procesamiento, podemos dar los siguientes pasos:

- 1- Revisar los reportes o informes sobre actividades realizadas.
- 2- Entrevistas a autoridades municipales.
- 3- Entrevistas a informantes claves del municipio.
- 2- Examinar el alcance de los indicadores de resultados.
- 4- Análisis de todas las informaciones obtenidas.
- 5- Presentar conclusiones y hacer recomendaciones.

III

El marco lógico en la planificación municipal

1. UTILIDAD DEL MARCO LÓGICO

El Marco lógico es un sistema de organización lógica, coherente, sistemática y simplificada de las informaciones esenciales de un proyecto cualquiera. Con él, las gerencias municipales o



sociales pueden trabajar cotidianamente con suma facilidad, pues les permite dar seguimiento constante a los resultados definidos.

El Marco lógico, como herramienta técnica, puede muy bien ser empleado en la diversidad de proyectos de políticas sociales que han sido diseñados por los gobiernos nacionales y locales. Es una he-

rramienta que puede tener utilidad en las distintas instituciones públicas o privadas que trabajan con el método de la planificación estratégica.

Su uso vino dado por las imprecisiones, inconsecuencia e incongruencia que generalmente se expresaban en la planificación. Esto así porque se construían muchos objetivos no relacionados entre sí, ya que se planificaba más en función de realizar las actividades que de medir sus resultados y no se consideraban factores externos que podían favorecer o no al proyecto. Al trabajar en función de las actividades no había control de los indicadores que se podían obtener.

El Marco Lógico vino a ser un ordenador estratégico de los objetivos, los productos y las acciones dentro del proyecto. Este ordenamiento vino a garantizar una mejor distribución de las responsabilidades, mejor seguimiento a resultados y creación de condiciones adecuadas para la evaluación del proyecto.

El Marco Lógico comenzó a ser aplicado por la AID en el año de 1970. Dos años después de su aprobación, fue empleado en más de 30 proyectos en diferentes países. La Agencia Canadiense de Ayuda al Exterior (CIDA) decidió utilizarlo en 1974 y ya para el 1975 decidió aplicarlo mundialmente. En la actualidad, el Marco Lógico está siendo utilizado como parte del currículo de post-grado en varias universidades norteamericanas y del mundo. Además, este método es utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y por los organismos especializados de algunos gobiernos.

Organización del Marco Lógico

Este instrumento se organiza a partir de un cuadro de 4 x 4 objetivamente ordenado. Contiene cuatro columnas y cuatro filas. En la primera columna nos encontramos con cuatro niveles también objetivamente ordenados (ver cuadro final). El primer nivel lo representa el fin del proyecto, el segundo el propósito, el tercero los resultados y el cuarto los insumos. En cada uno de estos niveles se da una relación de justificación de uno y otro, una relación de causas en cadena. Es como decir si podemos alcanzar estos resultados es porque podemos alcanzar este propósito. O también si no puedo alcanzar determinado resultado, no podría alcanzar a plenitud el propósito.

Para una mejor ilustración de este concepto del Marco Lógico podemos separarlo en cuatro partes según las columnas:

2. COLUMNA 1: JUEGO DE HIPOTESIS

Fin. Se está operando adecuadamente un sistema de manejo de desechos sólidos acorde con la demanda ciudadana.

El fin puede tener perspectiva local, regional o nacional. Para poder llevar a cabo este fin es posible que necesitemos varios proyectos, los cuales pueden ser ejecutados por varias instituciones con propósitos distintos. El fin nos presenta una línea general que adquiere especificación cuando definimos el propósito y los productos esperados.

Propósito: El ayuntamiento cuenta con mayor capacidad de gestión en servicio de recogida y disposición final de los desechos sólidos.

Como podemos observar, el propósito ha especificado el fin descrito más arriba. También podríamos muy bien establecer otros propósitos en las perspectivas de género, de participación de la ciudadanía en la solución del problema, etc.

Productos:

- 1- Se está prestando el servicio de recogida de basura a todas las familias.
- 2- Han disminuidos los niveles de contaminación ambiental.
- 3- El municipio dispone de un plan que coloca como prioridad número uno el servicio de recogida y disposición final de la basura.

Para poder prestar el servicio de recogida de basura a todas las familias requerimos el establecimiento de un nuevo sistema de recogida de basura. Si mantenemos el sistema viejo es muy probable que no podamos incrementar los volúmenes de recogida de basura y por tanto, no alcancemos el propósito del proyecto.

Los productos son productos.

No basta con el propósito y los productos definidos. Para poder alcanzar estos tenemos que contar con *insumos*, es decir el conjunto de actividades y recursos invertidos para producir los resultados esperados.

Insumos

Los costos del proyecto se dan a través de la operación de los insumos, que son las áreas de actuación de todo proyecto. Son los medios a través de los cuales alcanzamos a lograr los productos y con éstos los propósitos, los cuales aportan al mejoramiento del *fin* último del proyecto.

Los insumos pueden ser:

- ◆ Contratación de técnicos para diseño de sistema.
- ◆ Diseño de sistema.
- ◆ Discusión del sistema con ejecutivos y ciudadanos.
- ◆ Compra de equipos.
- ◆ Preparar logística para entrenamiento.
- ◆ Entrenamiento de empleomanía.
- ◆ Inicio de aplicación del sistema en área piloto.
- ◆ Evaluación de funcionamiento en área piloto.
- ◆ Aplicación del sistema en toda la Zona Oeste.
- ◆ Evaluación general del sistema.

3. COLUMNA 2: INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE

Esta segunda columna está integrada por los **Indicadores Verificables Objetivamente (IVOs)**. Los indicadores nos sirven para demostrar resultados alcanzados en cada uno de los niveles descritos en la primera columna (FIN, PROPÓSITO, PRODUCTOS E INSUMOS).

Los indicadores son señales cuantificadas y cualificadas en un tiempo determinado. Los mismos indica qué cantidad de cosas hemos de alcanzar en un tiempo tal. Se pueden construir partiendo de un **qué**, un **quién**, un **cuánto** y un **cuándo**.

Si observamos la columna podemos darnos cuenta de lo siguiente, cuando expresa que “reciben el servicio de recogida de desechos sólidos un total 500 mil familias en un plazo de 3 años”:

- ◆ El **qué-quién** lo representa las familias de Santiago que reciben el servicio de recogida de desechos sólidos
- ◆ El **cuánto** lo indica el hecho de ser 500 mil familias.
- ◆ Y el **cuándo** lo refiere “en un plazo de 3 años.”

La cantidad de indicadores a establecer está limitada por la variable recursos económicos. Esto así porque su alcance conlleva la inversión financiera. También está determinada por la capacidad de gestión con que cuente la institución ejecutora. Puede darse una situación en la cual dispongamos de recursos económicos y no se tengamos la preparación adecuada para gastar eficientemente dichos recursos. “Tengo el dinero y no se como gastarlo” y si lo gasto sin saber por qué lo gasté me trae incalculables consecuencias negativas.

De lo anterior se desprende que para definir el plan y, para este caso, los indicadores verificables objetivamente es bueno hacerlo mediante un proceso de consulta y decisión donde participen diferentes sectores. Es mejor cometer errores en la planificación y no en la ejecución. De ahí la necesidad de insertar, involucrar y hacer participe al personal de programación, administradores de proyectos, técnicos y expertos en las áreas centrales del proyecto.

Los indicadores nos señalan lo que es importante alcanzar, lo que es concreto medir y lo que podemos observar en cuanto a cambio de la realidad existente ante de la aplicación del proyecto. A fin de cuentas, los indicadores son señales visibles porque los cambios generados se pueden medir, sean estos materiales o culturales.

4. COLUMNA 3: MEDIOS DE VERIFICACION

La tercera columna se denomina **Medios de Verificación** y la utilizamos con el objetivo de indicar dónde podemos ubicar las informaciones necesarias, para darle seguimiento al alcance de los indicadores objetivamente verificables (segunda columna).

Estos medios de verificación son herramientas informativas que contribuyen con facilitar datos de medición oportuna y pueden servir para ajustar políticas y estrategias durante la marcha del proyecto. Al verificar el avance podemos detectar errores o fallas mínimas o grandemente perjudiciales para el alcance de los resultados esperados.

Al nivel del fin del proyecto, los medios de verificación son las fuentes de información que podemos utilizar para determinar si los objetivos se lograron. Aquí es posible que incluyamos

material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.

Al nivel del propósito podemos considerar las fuentes que la persona ejecutora y la evaluadora deben consultar para ver si los objetivos se están logrando. Ellas pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Además, tenemos la posibilidad de incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.

Al nivel de los productos del proyecto, este casillero indica dónde la persona evaluadora puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.



Por último, en el nivel de las actividades, los medios de verificación son los que señalan dónde la persona evaluadora puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora⁶.

5. COLUMNA 4: SUPUESTOS

Esta columna tiene como título **Supuestos Importantes**. Los supuestos son factores, fenómenos o situaciones externas, cuyo control no está al alcance del proyecto. Se plantean en función del fin, del propósito, los resultados y las actividades. Se describen de manera positiva, igual que los propósitos y resultados de los proyectos.

Brian Thomson⁷ considera a los supuestos como “las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño” y hace una distribución orientadora de cómo podemos colocar dicho supuestos según los elementos del Marco lógico:

AL NIVEL DEL FIN: Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la «sustentabilidad» (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.

AL NIVEL DEL PROPÓSITO: Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.

AL NIVEL DE LOS PRODUCTOS: Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo.

AL NIVEL DE LAS ACTIVIDADES: Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los componentes del proyecto.

Los supuestos nos indican que tenemos la capacidad de determinar factores, fenómenos o situaciones de las cuales no

6. Marco Lógico Para la Presentación de Proyectos de Cooperación. Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador. www.mmree.gov.ec. Mayo de 2001.

7. Thomson, Brian. Taller “Metodología e Implementación de Proyectos”. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington, D.C. 1999.

tenemos control y que son necesarios indicarlos para lograr el éxito o alcance de los objetivos y la aplicación de las actividades.

Cuando tenemos identificados los supuestos aumentan las probabilidades de éxitos de los proyectos que desarrollamos.

Los supuestos nos ayudan a definir todas las condiciones necesarias y favorables que pueden estar fuera de nuestro control.

Los supuestos pueden ayudarnos a variar los objetivos o su forma de plantearlos-modificarlos. También podemos descartar el proyecto a partir de que la definición de los supuestos muestre que el proyecto es irrealizable.

Casi siempre los gerentes de proyectos consideran los supuestos en la fase del diseño de las propuestas. Los supuestos son base importante de las fases de ejecución y evaluación. El seguimiento de ellos nos ayuda a introducir correctivos en la marcha del proyecto.

La clarificación de los supuestos contribuye a mejorar la comunicación entre la dirección o la gerencia del proyecto y los organismos superiores de las instituciones, pues les señalan los factores que no son propios del control de los gerentes. Esto provoca una liberación por parte de la gerencia del proyecto, en cuanto a que fallas en la marcha del proyecto son compartidas entre los distintos niveles de la estructura institucional.

Marco Lógico

Título del Proyecto: Implementación de un Nuevo Sistema de Recogida de Desechos Sólidos

Fecha estimada para terminar el proyecto: Septiembre 2006

Fecha de diseño del marco lógico: Agosto 2001

Localización: Municipio de Santiago, República Dominicana

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUMPUJESTOS IMPORTANTES
<p>FIN DEL PROYECTO</p> <p>Se está operando adecuadamente un sistema de manejo de desechos sólidos acorde con la demanda de la ciudadanía del Municipio de Santiago.</p>	<p>Reciben el servicio de recogida de desechos sólidos un total 125 mil familias en un plazo de 3 años.</p> <p>Las organizaciones comunitarias participan permanentemente en el seguimiento a la puesta en operación del nuevo sistema.</p>	<p>Censo Nacional</p> <p>Recibos de pagos.</p> <p>Actas de reuniones comunitarias.</p>	<p>La ciudadanía beneficiaria está dispuesta a pagar el servicio que recibe.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUMPUESTOS IMPORTANTES
<p>PROPÓSITO DEL PROYECTO</p> <p>Se cuenta con mayor capacidad de gestión en servicio de recogida y disposición final de los desechos sólidos por parte del ayuntamiento.</p>	<p>Ha disminuido en un 50% el número de quejas de ciudadanos (as) anualmente.</p> <p>Se dispone de un personal cualificado en manejo de desechos sólidos a los 6 meses de iniciado el proyecto.</p> <p>50 empleados entrenados usan nuevas técnicas de recolección de basura en los primeros seis meses del proyecto.</p> <p>90 % de la ciudadanía está informada sobre nuevo sistema de recogida de basura en el primer año del proyecto.</p>	<p>Revisión de registros de quejas.</p> <p>Documento de evaluación periódica de recursos humanos.</p> <p>Visita de inspección a sitio.</p> <p>Encuesta de opinión.</p>	<p>La empleomanía municipal está identificada y motivada para impulsar la aplicación del sistema de manejo de desechos sólidos.</p>
<p>Producto 1</p> <p>El municipio dispone de un plan que coloca como prioridad número uno el servicio de recogida y disposición final de la basura.</p>	<p>3.1 En los primeros seis meses la Sala Capitular aprueba, por resolución, declarar como prioridad número uno combatir el problema de los desechos sólidos.</p> <p>3.2 Se cuenta con presupuesto aprobado acorde con la demanda en el primer año de ejecución del proyecto.</p>	<p>Revisión del acta levantada.</p> <p>Verificar el presupuesto del año.</p>	<p>El Consejo de Regidores tiene voluntad política, está motivado e identificado con el impulso de la iniciativa.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUMPUJESTOS IMPORTANTES
<p>Producto 2</p> <p>Se está prestando el servicio de recogida de basura a todas las familias.</p>	<p>1.1 Se está recogiendo un total de 60 mil toneladas de desechos mensualmente</p> <p>1.2 Se han incrementado los ingresos municipales en 15% en los dos primeros años por prestación del servicio</p>	<p>Informe de encargado de vertedero</p> <p>Revisión de los estados financieros</p>	<p>La ciudadanía beneficiaria está dispuesta a pagar el servicio que recibe.</p>
<p>Producto 3</p> <p>Han disminuido los niveles de contaminación ambiental.</p>	<p>2.1 Ha disminuido la mortalidad por efecto de contaminación en un 10 % anualmente.</p> <p>2.2 Se reduce en un 20% la demanda de asistencia de enfermedades infectocontagiosas anualmente</p>	<p>Informe del ministerio de salud.</p> <p>Informe del ministerio de salud.</p>	<p>Se tiene controlado el uso eficiente de los drenajes pluviales y sanitarios.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUMPUESTOS IMPORTANTES
<p>ACTIVIDADES Para el producto No. 1</p> <p>1.1 Realización de un diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recolección de informaciones existentes y documentadas sobre el problema ✓ Encuentros comunitarios para escuchar propuestas de solución ✓ Reuniones con personal técnico del ayuntamiento ✓ Entrevistas a regidores y regidoras ✓ Sistematización de las informaciones <p>1.2 Entrega pública de propuesta a regidores, regidoras, organizaciones sociales y personal del ayuntamiento.</p>	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Honorarios Asistencia técnica-facilitadores Transporte Alimentación participantes Edición de materiales Alquiler de locales Materiales para encuentros Alquiler de equipos-retroproyector, data</p>	<p>DOCUMENTOS SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO</p> <p>Comprobantes. Contratos firmados Comprobantes y reportes Listado de participantes Acuse de recibos</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUMPUUESTOS IMPORTANTES
<p>1.3 Lobby con regidores y regidora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ reuniones por bloques de partidos ✓ taller para la apropiación de conocimiento por parte de regidores y regidoras ✓ entrevistas a autoridades en medios de comunicación para referirse a la propuesta ✓ reuniones de líderes comunitarios con autoridades y regidores(as) ✓ encuentros con dirigentes de los partidos políticos 	<p>Honorarios Asistencia técnica-facilitadores Transporte Alimentación participantes Edición de materiales Alquiler de locales Materiales para encuentros Alquiler de equipos-retroproyector, data</p>	<p>Comprobantes. Contratos firmados Comprobantes y reportes Listado de participantes Acuse de recibos</p>	
<p>1.4 Presentación propuesta de plan en Sala Capitular.</p>			
<p>1.5 Inclusión en el presupuesto de nuevas partidas del proyecto.</p>			
<p>1.6 Sesión abierta de la Sala Capitular para dar a conocer resolución municipal donde se aprueba la ejecución del proyecto.</p>			
<p>1.7 Impresión de propuesta aprobada por Sala Capitular.</p>			

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUMPUESTOS IMPORTANTES
<p>Para el producto No. 2</p> <p>2.1 Integración de las organizaciones comunitarias a la ejecución del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentros con organizaciones comunitarias para acordar involucramiento en el proyecto. ✓ Talleres de formación a líderes comunitarios sobre la operación del nuevo sistema. ✓ Firmas de acuerdos de actuación conjunta. 	<p>Alimentación de participantes</p> <p>Asistencia técnica-facilitadores</p> <p>Material de apoyo</p> <p>Edición de materiales</p> <p>Publicación medios comunicación</p> <p>Compra de equipos</p> <p>Equipos de informática</p> <p>Maquinarias diversas</p> <p>Integración de nuevo personal</p>	<p>Comprobantes.</p> <p>Contratos firmados</p> <p>Comprobantes y reportes</p> <p>Listado de participantes</p> <p>Acuse de recibos</p> <p>Recibo de pagos</p>	
<p>2.2 Promoción pública del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicación de boletines, cartillas ✓ Espacio pagados en los medios masivos de comunicación 			
<p>2.3 Formación del personal de la municipalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Taller de motivación al personal del ayuntamiento ✓ Entrenamiento del personal municipal 			
<p>2.4 Divulgar boletín bimensual para informar los avances del proyecto</p>			

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUMPUESTOS IMPORTANTES
<p>Para el producto No. 3</p> <p>3.1 Encuentros con los distintos sectores responsables del mantenimiento de los drenajes pluviales y sanitarios</p> <p>3.2 Reuniones con autoridades sanitarias para intercambiar sobre los lugares donde se registran mayores presencia de enfermedades</p> <p>3.3 Encuentros comunitarios para evaluar la ejecución del proyecto haciendo énfasis en el aspecto ambiental.</p> <p>3.4 Divulgación de materiales educativos sobre las ventajas del manejo adecuado de los desechos sólidos</p> <p>3.5 Presentación de resultados</p>	<p>Alimentación de participantes</p> <p>Alquiler de equipos-data, retroproyector</p> <p>Transporte</p> <p>Edición de materiales</p>	<p>Comprobantes.</p> <p>Reportes de gastos</p> <p>Listado de participantes</p> <p>Acuse de recibos</p>	

6. EL PLAN OPERATIVO O DE ACCIÓN

Hay preguntas importantes que nos hacemos cuando diseñamos el proyecto o el Marco lógico del mismo: ¿cómo le doy inicio a las acciones?. ¿de qué manera las acciones se corresponden con los resultados que espero lograr?. ¿quiénes serán los responsables de ejecutar las acciones?. Estas respuestas son respondidas con un diseño sencillo de un plan operativo o de acción.

El plan operativo incluye la construcción de una matriz de cinco columnas tituladas: actividades, verificación, tiempo, responsables y costo. Se hace, como se puede ver en el cuadro No. , una distribución según los resultados esperados y los indicadores descritos. Si se quiere es como hacer una separación de algunos componentes del marco lógico.

El plan de acción es el instrumento cotidiano que nos brinda la oportunidad de ver rápidamente las acciones que tenemos por delante en una semana, en una quincena o en el mes.

El plan operativo nos ayuda grandemente a la distribución de responsabilidades, tanto en el orden individual como colectivo. Cualquiera de las fallas en la ejecución puede ser corregida a tiempo. También ayuda a que el personal institucional esté al tanto de las responsabilidades de toda la empleomanía.

Con el plan de acción generamos una conciencia de las responsabilidades de cada cual y provocamos una justa distribución de las diversas labores que contribuirán con lograr los fines, los propósitos y los productos esperados del proyecto.

Un ejemplo de formato de plan de acción puede ser el siguiente:

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO

“Ejecución de un Nuevo Sistema de Recogida de Desechos Sólidos en el Distrito Nacional”

RESULTADO ESPERADO 1: Empleomanía entrenada y en condiciones de aplicar un nuevo sistema

INDICADORES:

- ◆ 200 empleados entrenados hasta Diciembre de 2001.
- ◆ 50 empleados entrenados usan nuevas técnicas de recolección de basura

Actividades	Verificadores de Seguimiento	Tiempo/Fecha	Responsables	Costos

En algunos casos en el plan de acción colocamos los lugares donde se llevarán a cabo las actividades. En otros casos no lo hacemos, debido a que los lugares pueden ser factores determinado por la aceptación de otros. Si esta limitante no existe, entonces es bueno que pongamos el lugar de cada acción.

Cada uno de los componentes previstos en el Marco lógico debe estar disponible en el cuadro del plan de acción. Quiere decir que además del resultado esperado I sobre “empleomanía entrenada y en condiciones de aplicar un nuevo sistema” deben aparecer los resultados II y III con sus respectivos indicadores, actividades, verificadores, fechas, responsables y costos.

Anexos

ALGUNOS FORMATOS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Estos formatos fueron tomados del documento Ciclo de Proyectos de Desarrollo Municipal de la Fundación DEMUCA.

Formato de la Unión Europea **Extensión máxima de 40 pp.**

1. Resumen
2. Contexto:
 - 2.1 Política gubernamental / sectorial
 - 2.2 Características del sector
 - 2.3 Beneficiarios / as y principales participantes
 - 2.4 Problemas que deben abordarse
 - 2.5 Otras intervenciones
 - 2.6 Documentación disponible
3. Intervención:
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivo específico
 - 3.3 Resultados
 - 3.4 Actividades que deben comprometerse
4. Hipótesis:
 - 4.1 Hipótesis a distintos niveles
 - 4.2 Riesgos y flexibilidad

5. Ejecución:
 - 5.1 Medios materiales y no materiales
 - 5.2 Organización y procedimiento de ejecución
 - 5.3 Calendario
 - 5.4 Estimación de costos y plan financiero
 - 5.5 Condiciones especiales y medidas complementarias adoptadas por el gobierno

6. Factores que garantizan la viabilidad:
 - 6.1 Apoyo a las políticas de coordinación
 - 6.2 Análisis económico y financiero
 - 6.3 Las capacidades institucionales y de gestión, tanto en el ámbito público como privado
 - 6.4 Aspectos reglamentarios y operativos, incluidas las opciones tecnológicas convenientes

7. Control y evaluación:
 - 7.1 Indicadores de seguimiento
 - 7.2 Exámenes / evaluaciones

8. Conclusiones y recomendaciones:

Anexos obligatorios

Técnicos:

- I. Matriz de planificación y presupuesto detallado
- II. Mapa geográfico
- III. Análisis de la pertinencia de la solución preconizada
- IV. Análisis detallado de las soluciones, alternativas técnicas e institucionales
- V. Otras informaciones y datos técnicos en caso necesario
- VI. Términos de referencia

Administrativo:

- I. Metodología, programa de trabajo para el diseño del proyecto (2-4 pp.)

- II. Ruta (1-2 pp.)
- III. Lista de personas / organizaciones consultadas (1-2 pp)
- IV. Lista de documentos consultados (1-2 pp)
- V. Currículum Vitae de las personas que elaboraron el proyecto (1 pp. /persona)

Documento de formulación de la Agencia Española de Cooperación Internacional-AECI.

- 1. Datos de Presentación del Proyecto:
 - 1.1 Proyecto presentado por...
 - 1.2 Proyecto presentado a...
 - 1.3 Fecha e instrumento de aprobación...
- 2. Financiamiento total:
 - 2.1 Otras aportaciones disponibles
- 3. Descripción resumida del proyecto
- 4. Contexto y análisis de la situación:
 - 4.1 Contexto y antecedentes
 - 4.2 Descripción de beneficiarios /as y otros actores implicados
 - 4.3 Principales problemas detectados
 - 4.4 Análisis de objetivos
 - 4.5 Análisis de las alternativas y justificación de la intervención elegida
- 5. Lógica de la intervención:
 - 5.1 Objetivo general
 - 5.2 Objetivo específico
 - 5.3 Resultados esperados
 - 5.4 Actividades previstas
 - 5.5 Matriz de planificación

6. Programación, presupuesto y plan de ejecución:

- 6.1 Cronograma de actividades
- 6.2 Desglose presupuestario AECI y de otros financiamientos
- 6.3 Plan de ejecución

7. Estudio de viabilidad / sostenibilidad:

- 7.1 Políticas de apoyo
- 7.2 Aspectos institucionales
- 7.3 Aspectos socioculturales
- 7.4 Enfoque de género
- 7.5 Factores tecnológicos
- 7.6 Factores medioambientales
- 7.7 Factores económico-financieros

8. Procedimientos de gestión tras la finalización del apoyo externo y forma de transferencia prevista.

9. Sinergias favorables en relación con el sistema institucional y socioeconómico español.

10. Nombre y cargo de la (s) persona (s) que ha cumplimentado el documento.

11. Relación de anexos:

- 11.1 Árbol de problemas.
- 11.2 Árbol de objetivos.
- 11.3 Títulos completos de los distintos documentos que acompañan la formulación del proyecto.
- 11.4 Términos de referencia si se requiere de estudios para el desarrollo del proyecto.
- 11.5 Si se requiere asistencia técnica, se debe anexar el perfil profesional requerido.
- 11.6 Si es necesario la adquisición de suministros deben precisarse las necesidades.
- 11.7 Si se realizan obras, describir de manera general los términos del contrato.

Legislación municipal impositiva y sobre muebles e inmuebles*

IMPOSITIVAS

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
17	214	5884	4-3-43	Autoriza a establecer tarifas en los cementerios y de pompas fúnebres.
18	1646	6752	14-2-48	Cobro del 7% por boletos con valor superior a RD\$0.20 vendidos en espectáculos públicos.
19	3455	7521	29-1-53	Su artículo 124 expresa que los ayuntamientos pueden establecer arbitrios a: 1. matanzas de animales, 2. Conducción carne en vehículo propio, 3. Venta de carnes, 4. Uso mercados, 5. Anuncios, muestras y carteles, 6. Anuncios por amplificación, 7. Bailes y fiestas en que se cobre, 8. Juegos permitidos y sus apuestas, 9. Galleras y jugadas de gallos, 10. Vehículos de tracción animal. 11. Urbanizaciones, ornato y construcciones, 12 Registro y visado de documentos, 13. Fosas y parcelas en cementerios, sepulcros y mausoleos, 14. Botes, barcos y puentes municipales, 15. Otros.
20	5775	8658	10-142	Pasa salinas a los ayuntamientos para que estos las administren o exploten directamente.
21	5770	639 Bis	12-2-62	El 14% del producido bruto de los estadios de lidias de gallos cobrado por los ayuntamientos.

* Collado, Faustino. Legislación Municipal: Relación, Clasificación y Síntesis Ley 3455 de Organización Municipal. Unión de Vecinos Activos (UVA). Primera Edición. Editora Grafitaler. Santo Domingo, R.D. 1997.

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
22	252	8990	22-6-66	No se cobra el 7% si los boletos corresponden a espectáculos de teatros o títeres montados por dominicanos o que los dominicanos sean las principales figuras.
23	17-97		Enero 1997	El 4% del presupuesto público corresponde a los ayuntamientos, distribuidos según la población de cada municipio, el 5% de ese 4% debe ir a la LMD para sus gastos y apoyar a ayuntamientos menos favorecidos. De lo recibido por cada ayuntamiento el 40% debe ser para gastos de capital e inversiones, un 30% para servicios y mantenimiento y un 30% para gastos de personal.
24	25	8762	18-5-63	Todos los ingresos del Registro Civil y Conservación de Hipotecas van a los ayuntamientos.
25	174	9049	31-8-67	Ayuntamientos tienen potestad para gravar placas a las carretas de los ingenios.
26	5622	8603	20-12-61	Otorga autonomía a los ayuntamientos para establecer arbitrios, tasas e impuestos.
27	180	8980	12-4-66	Modifica el artículo 2 de la Ley 5622, estableciendo que los ayuntamientos deben someter previamente los arbitrios al Consejo Nacional de Desarrollo, por medio del Secretario Técnico de la Presidencia, para su estudio y recomendación al Poder Ejecutivo. Mantiene, sin embargo, la potestad de fijar impuestos y tasas.
28	351 Mod. por Ley 605	8924	7-8-64	Ayuntamientos deben recibir el 10% de los impuestos a los establecimientos de juegos de azar, autorizados en instalaciones hoteleras.

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
29	118	8970	5-2-06	La Ley de Telecomunicaciones establece varias referencias a los municipios. En el párrafo del artículo 11 establece que "Las concesiones para los servicios telefónicos urbanos las otorgarán los ayuntamientos, aunque las interconexiones interurbanas corresponden a la SEOPC. El artículo 20 establece que los municipios deben reglamentar las clases de postes, su colocación y otras medidas de seguridad.
30	2324 y 9825		20-5-1885	Cobro de RD\$0.50 a RD\$5.00, de RD\$1.00 a RD\$10.00, de RDS 1.00 a RD\$15.00 por el registro actas de distintas naturaleza, y un 1% del valor por el registro de transacciones de bienes inmuebles. Actos no previstos en los artículos 34, 35 y 36 pagarán RD\$5.00.
31	2914 3341	7449	21-6-88 8-7-52	Cobro del 2% por la transcripción de los actos de hipotecas o actos relacionados, por cada mil sobre el precio íntegro que conste en el acto.
32	482		2-10-69	Cobro de 5 por mil por los ayuntamientos por el registro de ventas condicionales, más \$2.00 cuando el contrato exceda de RD\$100.00, más \$0.50 para enviar el contrato al Registro Central.
33	134	971	23-2-66	Modifica el artículo 39 de la Ley 675 sobre urbanización, ornato y construcción. Cobro de RD\$10.00 a RD\$160.00 por derecho a construcciones con valores de RD\$700.00 a RD\$100,000.00 y de 2 1/2 por mil en construcciones de más de RD\$100,000.00. Establece otros cobros por licencias para romper aceras, contenes, cunetas, pavimentos, etc.

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
34	53	9012	5-11-67	Cobro de RD\$0.01 por cada libra de carne limpia sacrificada en mataderos municipales u otros autorizados. Ayuntamientos pueden fijar arbitrios a los productos obtenidos en los mataderos particulares.
35	92	9021	8-11-67	Ayuntamientos pueden establecer impuestos por la instalación de salones de billar y/o pina.
36	123	9225	9-5-71	Ayuntamientos deben recibir el 50% del cobro de RD\$10.00 por cada metro cúbico de piedra, grava o gravilla extraído de su territorio.
37	241	9068	3-1-68	Su artículo 92 faculta a los ayuntamientos a cobrar por los vehículos mal estacionados.
38	10-96	9934	15-9-96	Establece un impuesto del 10% diario al precio de la habitación cobrado al usuario de hoteles, moteles, aparta-hoteles, paradores y condo-hoteles; y un 2% por habitación en los dormitorios, a ser cobrados por los ayuntamientos.
39	17-95	9916	20-12-95	Modifica la Ley 50-88 sobre drogas. Establece que de los fondos obtenidos por el Consejo Nacional de Drogas, el 109o debe ir al Patronato Nacional de Ayuda a los Cuerpos de Bomberos Civiles.
40	18-88	9728	5-2-88	Grava la vivienda suntuosa (valorada en RD\$500,000.00 o más), con un 1/2% de su valor o un 1/49o de su valor si el dueño vive en ella; también grava los solares urbanos no edificados o edificados en menos de un 30% con 1/4% de su valor. De los ingresos obtenidos, un 20% pertenece a los ayuntamientos. Código Tributario eliminó sus artículos 8 y 9.

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
41	5888 35-91	9825	20-6-88 22-11-92	Las multas por desperdicios en calles, aceras y otras multas falladas por el Juzgado de Paz para Asuntos Municipales del Distrito Nacional, un 50% va al ADN.
42	809	4755	9-1-35	Exonera a ayuntamientos de impuestos y derechos fiscales (ver Código Tributario).
43	11-92	9835 16-5-92		<p>Artículo 299: Exonera las rentas del Estado, Distrito Nacional y municipios, si estas no provienen de actividades comerciales o industriales; Artículo 344, numeral 10: Exonera del ITBIS a las importaciones de organismos del sector público, en tanto no realicen operaciones gravadas con este impuesto.</p> <p>Artículo 343: A la sal que producen algunos ayuntamientos no se le carga el 8% del ITBIS.</p> <p>Artículo 366: Exonera del impuesto selectivo del consumo a las importaciones hechas por las instituciones del sector público. Artículo 21: Al eliminar el párrafo del artículo 2277 del Código Civil que planteaba la prescripción de las acciones de los municipios para el cobro de impuestos, contribuciones y tasas, a los tres años, computados a partir del momento en que el pago de la obligación puede ser perseguido, precisa que el punto de partida de las prescripciones será la fecha de vencimiento del plazo establecido para pagar el impuesto, es decir, a partir del día siguiente del referido vencimiento.</p>
44	5577	8587	14-7-61	Faculta a los ayuntamientos a vender sus terrenos urbanos y rurales a plazos. Este plazo no puede pasar de 10 años. Ventas deben ser aprobadas por LMD y después por el Poder Ejecutivo (Artículo 55 (26) de la Constitución) y por el Congreso Nacional si pasan de 20 mil pesos.

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
45	584	9191	26-6-70	Erogaciones de los ayuntamientos después de las elecciones para cambio de funcionarios, necesitan autorización de la Liga Municipal Dominicana (LMD).
46	278	9256	8-3-72	Autoriza al Poder Ejecutivo a establecer y fijar por decreto el derecho a peaje.
47	Dec.9-93	9850	14-1-93	Poder Ejecutivo pasa a la Secretaría de Estado de Obras Públicas la potestad de fijar el peaje con la aprobación del mismo Poder Ejecutivo.
48	397	889	8-9-64	Poder Ejecutivo debe autorizar compras de inmuebles mayores de RD\$5,000.00 que vayan a realizar los ayuntamientos, previa tasación de la Dirección Nacional del Catastro Nacional y depuración del Secretario de Estado de Interior y Policía y autorización del Comité Ejecutivo de la LMD.
49	Dec.368-88	9741	10-8-88	Poder Ejecutivo establece una tarifa para la compra venta de terrenos en la zona urbana de Santo Domingo, que va desde RD\$20.00 el m2 por INVIVIENDA, RD\$30.00 en El Caliche, La Ciénaga, Guandules, etc., a RD\$1,000.00 el m2 en la Lincoln y la Winston Churchill
50	123	9527	27-3-90	Autoriza a los Bancos Hipotecarios de la Construcción a otorgar préstamos con garantía hipotecaria de inmuebles construidos en terrenos propiedad de los municipios.
51	4453	7983	12-5-56	Obligaciones por impuestos, arbitrios, arrendamientos, ventas, mensuras, etc., cuyos acreedores sean los municipios, podrán ejecutarse, vencido el plazo del pago, vía alguacil, luego de la ordenanza de un juez de Primen Instancia. (Código Tributario (11-92) derogó su artículo 21 sobre potestad del Juez de Paz).

MUEBLES E INMUEBLES

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
52	483	8904	9-11-64	Sobre ventas condicionales de muebles. Regula todo lo relativo al registro de estos contratos, estableciendo el Registro Central de Ventas Condicionales de Muebles en la Oficina del Director del Registro Civil del Distrito Nacional. En sellos de Rentas Internas deben pagarse por cada registro de \$1.00 a \$8.00 según el precio fijado en cada contrato, más los derechos de registro que fueron establecidos en las leyes 520 (1964) y 482 (1969). Los pagos a Rentas Internas se modificaron con la ley 435 de 1972. (Ver punto 55).
53	482	9158	2-1048	Ver el punto No. 30. La Oficina de Registro de cada municipio debe enviar cada registro de control o de venta condicional al registro central de Santo Domingo, debiendo cobrar por ese concepto RD\$0.50
54	Constitución	Art.37:19	14-8-94	Congreso Nacional debe conservar y fructificar bienes nacionales, aprobar la venta de inmuebles del dominio privado de la Nación cuando su valor exceda los RD\$20,000.00.
55	435	9288	2-12-72	Toda persona física o moral que se dedique al negocio de ventas condicionales debe obtener autorización de la Diaxción General de Rentas Internas, la cual enviará una copia al Director del Registro Central. Aparte de los impuestos y derechos ya vistos, debe pagar a Rentas Internas, previo al registro, 1/2% del precio fijado en el contrato. Ver número 48.
56	397	8889	8-9-63	
57	389	9570	15-12-81	Los bienes inmuebles otorgados en donación por el Estado dominicano a los organismos autónomos, como los ayuntamientos y los descentralizados, no podrán ser transferidos en ninguna fama a menos que cuenten con la aprobación congressional.

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
58	233		29-11-71	Los terrenos propiedad de los municipios pueden ser objeto de un contrato de arrendamiento especial que permita a cualquier arrendatario construir en su provecho edificios destinados a viviendas, locales comerciales... que puedan ser financiados por las asociaciones de ahorros y préstamos las cuales junto a las amortizaciones de las hipotecas cobrarán el precio del arrendamiento debiendo pagarlo anualmente a los municipios, aún cuando sus deudores hipotecarios estén atrasados en sus
59	2914	827	21-6-1890	En cada una de las ciudades cabeceras de Provincias o Distrito (municipios) habrá una oficina de hipotecas que estará a cargo del Director del Registro Civil y se denominará conservador de hipotecas. El conservador de hipotecas escribirá y transcribirá todos los actos que se le entreguen para la conservación de hipotecas y la consolidación de las mutaciones de propiedades inmobiliarias.
60 60b	Dec. 615 Ley 149	3840 46673	16-3-27 24-1-53	Los bienes de las entidades públicas (ayuntamientos) de los ayuntamientos no están sujetos a embargo moviliar o inmobiliario. Los funcionarios públicos que autoricen estos embargos serán perseguidos de acuerdo con la ley. Esta legislación no cubre a las entidades o empresas públicas que realizan actividades comerciales o industriales (Ver Suprema Corte de Justicia, B. J. 732, pág. 3211, del 24-11-71).
61	3474	7521	24-1-53	Al precio de los solares y predios municipales en virtud de tarifas legalmente establecidas, se agregará el costo de la mensura catastral, a menos que el Estado la haya hecha y h exonerare, o el interesado la pague.

No.	LEYES	GACETA	FECHA	CONTENIDO
62	5505	8560	10-3-61	Arrendatarios de terrenos o solares municipales pueden comprar los mismos, para lo cual los ayuntamientos fijarán como precio mínimo el valor atribuido en la última tarifa votada por su Sala Capitular y aprobado por el Poder Ejecutivo.
63	2569	7219	13-12-50	Presidente del Ayuntamiento y Tesorero Municipal, cuando sean requeridos por la Dirección General de Impuesto Sobre la Renta, deben participar en la Comisión Especial de verificación de las declaraciones para fines de impuesto sobre sucesiones,
64	317	9086	19-6-68	La Dirección General del Catastro Nacional coordinará con los Ayuntamientos establecer un sistema común de referencias sobre inmuebles. Ayuntamientos pueden recibir declaración de propiedades. Síndicos y Presidentes de juntas Municipales pueden atestiguar sobre declaraciones inmobiliarias de las personas que no sepan firmar. Ayuntamiento fijan los límites de las Zonas urbanas. El Catastro Nacional se hará por municipio y por Distrito Municipal.

Bibliografía

_____Administración de Programas y Proyectos de Investigación. Raúl Carrasco Baudrand (El Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo de Chile). BID-SECAD-CINDA. Alfabetá Impresores, Santiago de Chile, Chile. Julio de 1990.

_____Ciclo de Proyectos de Desarrollo Municipal. Fundación Demuca. Material de Apoyo del Curso de Experto/a en Dirección y Gestión Pública Local. La Antigua, Guatemala. 2001.

Collado, Faustino. Legislación Municipal: Relación, Clasificación y Síntesis Ley 3455 de Organización Municipal. Unión de Vecinos Activos (UVA). Primera Edición. Editora Grafitaller. Santo Domingo, R.D. 1997.

Concurso Buenas Prácticas Latinoamericanas y del Caribe Seleccionadas en Hábitat II. Dubai en 1996. <http://www.habitat.aq.upm.es>

Errazuriz, Margarita. El Gobierno Local Como Espacio Para la Acción Con Mujeres: Promesa Que Requiere reflexión. Políticas Sociales, Mujeres y Gobierno Local. Santiago de Chile, CIEPLAN. 1992.

Hernández, Pedro. La Gestión de los Ayuntamientos de Luperón y Guanico (1994-1996). Primera Edición. Santo Domingo, República Dominicana. 1997.

_____Inclusión de la Perspectiva de Género en la Gestión Municipal. FUNDEMUCA. Edición No. 1. San José, Costa Rica, 2001.

_____. La planeación Apropiada Empieza con la Gente. Revista Creciendo Unidos, CINDE. Medellín, Colombia, 1989

Marco Lógico Para la Presentación de Proyectos de Cooperación. Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador. www.mmrree.gov.ec. Mayo de 2001

Matías, Domingo. Aprendiendo a Concertar. Unión de Vecinos Activos (UVA). Santo Domingo, República Dominicana. 1999. Pág. 17-18.

Matos, Milciades. Como Preparar y Evaluar Estudio de Factibilidad. Impresora Amigo del Hogar. Cuarta Edición Santo Domingo, República Dominicana. 1991.

_____. Plan Nacional de Desarrollo. Secretariado Técnico de la Presidencia. Santo Domingo. R.D. Noviembre, 1996. Pág. 143

Rutinel, José Ulises. Diccionario de Investigación Científica. Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Editora Universitaria UASD. Santo Domingo, República Dominicana. 1997.

Thomson, Brian. Taller "Metodología e Implementación de Proyectos". Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington, D.C. 1999.