

# GUÍA

## para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)



# Guía para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

---

Asociación de Municipios Región Cibao Norte (ASOMURECIN)  
Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU)

# Guía para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo

Asociación de Municipios Región Cibao Norte  
Federación Dominicana de Municipios



Federación  
Dominicana de Municipios



Asociación de Municipios  
de la Región Cibao Norte



Dirección General de Ordenamiento  
y Desarrollo Territorial

Validación de la metodología y edición para publicación:

**Rosa Arlene María**  
**Angela Malagón**  
**Fernando Umaña García**  
**Paola Sánchez**

El documento base para la formulación de esta Guía fue elaborado por la consultora Virginia Grávalos, contratada para tales fines.

## Revisión:

Federación Dominicana de Municipios: Juan Castillo, Coordinador Técnico ASOMURECIN  
Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial: Franklin Labour, Director; y Marcos Martínez, Encargado de Seguimiento de Políticas y Planes de Ordenamiento Territorial

## Diseño y Diagramación:

Edmas's Grafics

## Impresión:

Editorial Gente

Santiago de los Caballeros, República Dominicana  
Octubre, 2011

Esta publicación es un resultado del Proyecto PLANIFICA: Fortalecimiento de la Capacidad de Planificación del Desarrollo Local en Ayuntamientos de la Región Cibao Norte, una iniciativa de la Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU), a través de la Asociación de Municipios Región Cibao Norte (ASOMURECIN). FEDOMU ha solicitado el proyecto como socio local de la ONG española Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (MUSOL). El proyecto tiene financiamiento de Agència de Cooperació Internacional de les Illes Balear y Govern de les Illes Balears y la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, y cuenta con el apoyo de Progressio. Esta guía cuenta con el aval de la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, órgano del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.



## NOTA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres, es una de las preocupaciones de la Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU). Sin embargo, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

## PRESENTACIÓN DE LA FEDERACIÓN DOMINICANA DE MUNICIPIOS

Para la Federación Dominicana de Municipios -FEDOMU- es de gran satisfacción poner a disposición de todos los ayuntamientos dominicanos, esta Guía para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo.

FEDOMU asume dentro de su misión el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales, para que puedan ejercer gestiones más transparentes, eficientes y participativas. Por ello, en su plan estratégico ha priorizado la planificación municipal como un eje importante para la capacitación y el acompañamiento técnico de los ayuntamientos.

La Asociación de Municipios Región Cibao Norte (ASOMURECIN) ha desarrollado durante casi dos años el proyecto PLANIFICA: Fortalecimiento de la Capacidad de Planificación del Desarrollo Local en Ayuntamientos de la Región Cibao Norte, en el cual se ha logrado una amplia participación de autoridades y técnicos municipales en el desarrollo de metodologías participativas de planificación municipal. FEDOMU se propone replicar esta experiencia a nivel nacional, a través de las asociaciones regionales de municipios.

El valioso aporte de esta guía radica no sólo en que es la primera que se presenta en el país para estos fines, sino en que nos seguimos acercando a un mayor cumplimiento de la Ley 176-07, que establece la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo. Además, la aplicación de la guía en seis ayuntamientos de la citada Región ha permitido afinar sus contenidos y herramientas, a partir de la propia experiencia de los técnicos de los ayuntamientos, para asegurar que es un instrumento práctico, de instrucciones claras, que puede ser útil a todos los ayuntamientos.

En este ejercicio también valoramos la coordinación lograda con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, a través de la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, con quienes hemos sostenido encuentros para reflexionar sobre el enfoque conceptual y operativo de todas las disposiciones sobre planificación municipal que establece el marco legal, y de manera específica sobre el contenido de esta guía. Reconocemos en la DGODT su interés por unificar criterios de actuación y así lograr la integración de los ayuntamientos en el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, respetando la autonomía municipal.

Los ayuntamientos deben demostrar en la acción que tienen capacidad para manejar más competencias y más recursos. Muchos están creando capacidades internas para ofrecer mejores servicios, están eficientizando su gestión administrativa y fortaleciendo las relaciones interinstitucionales y comunitarias. Todas estas acciones, en el marco de una buena planificación, nos harán avanzar en el largo sendero de la descentralización y el fortalecimiento municipal.

Con la edición de esta Guía y su difusión a nivel nacional, la Federación Dominicana de Municipios se propone marcar un hito en la transición hacia una cultura de planificación en la gestión local de República Dominicana.

*Félix Rodríguez, Presidente  
Víctor José D'Aza, Director Ejecutivo  
Federación Dominicana de Municipios*

## PRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO TERRITORIAL

**D**urante las últimas décadas del pasado siglo XX, la planificación como instrumento para el impulso del desarrollo territorial de la República Dominicana adoleció de una visión sistémica y de instrumentos que apuntalaran este desarrollo. El cambio de los tradicionales modelos centralizados, de la dispersión político-administrativa y de la debilidad de un marco legal para el ordenamiento territorial, entre otros factores que dificultan el logro de una equitativa implementación de las políticas públicas en el territorio, son un reto de transformación para la sociedad dominicana.

Este y otros desafíos han impulsado al Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPYD), como política del Gobierno del Excelentísimo Señor Presidente de la República, Dr. Leonel Fernández Reyna, a la construcción e implementación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, que establece principios, normas y procesos para fijar las prioridades del desarrollo hacia donde se orientará la inversión de las instituciones públicas, nacionales y locales.

Esta nueva visión ha sido puesta en marcha por el Estado Dominicano en el presente siglo, en donde la acción participativa con apoyo e instrumentos técnicos de planificación, sustituye la centralización y la acción descoordinada e inmedatista; lo que ha dado como resultado una sombrilla institucional y legal: el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública con sus leyes 496-06, 498-06 y sin lugar a dudas, la tan importante Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios.

Este marco estructural y estructurante en cierta manera cierra el círculo del sistema vinculante de la planificación pública nacional y local, con la correspondencia acertada entre el artículo 21 de la ley 498-06 y los artículos 124,125 y 126 de la ley 176-07, todos ellos, enfocados en herramientas e instrumentos de planificación territorial/local.

Una de las misiones de la DGODT es la coordinación intersectorial e interinstitucional entre los diferentes niveles de la administración pública y los entes privados a nivel municipal, provincial y regional, así como acompañar a los territorios en el diseño de los instrumentos, metodologías y procedimientos, para asegurar una efectiva participación en el sistema. En tal sentido, la DGODT y la Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU), han mantenido un intercambio permanente, procurando alinear enfoques y metodologías para orientar acciones entre los ayuntamientos y el Gobierno Central, para el cumplimiento de los diferentes mandatos de las leyes sobre la planificación nacional municipal.

La DGODT, órgano del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, celebra este esfuerzo conjunto con la FEDOMU que da a la luz pública la presente Guía para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo y agradece la disposición de la Federación Dominicana de Municipios, de colaborar con la Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial para una efectiva transmisión de conocimientos y acompañamiento técnico a los ayuntamientos, con la finalidad de impulsar la conformación del Consejo económico y Social Municipal (Consejo de Desarrollo Municipal), la creación de las Oficinas Municipales de Planificación y Programación, y la formulación de los Planes Municipales de desarrollo.

Esta y otras acciones de coordinación con FEDOMU han de ser consideradas como un factor importante para la sostenibilidad del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y se realizan desde la DGODT, bajo el seguimiento al eje fundamental de dicho sistema: La Estrategia Nacional de Desarrollo, y de la voluntad del Gobierno Central y de los Gobiernos Locales, de la capacidad de sus técnicos, así como de la potencialidad de articulación que tengan las entidades que inciden en el territorio. Desde la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, exhortamos a los ayuntamientos a fortalecer sus capacidades técnicas y su vinculación con las organizaciones sociales para que puedan sumarse a este esfuerzo colectivo que cosecharemos en una inversión pública más equitativa para todos y todas.

**Arq. Franklin Labour**, *Director*  
*Dirección General de Ordenamiento*  
*y Desarrollo Territorial*

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1:</b>	<b>13</b>
<b>PLANIFICACIÓN MUNICIPAL EN REPÚBLICA DOMINICANA</b>	<b>14</b>
Un municipio sostenible	14
Planificar el desarrollo sostenible del municipio	15
Marco legal de la planificación municipal en República Dominicana	15
Instrumentos para la planificación municipal	18
<b>CAPÍTULO 2:</b>	<b>21</b>
<b>EL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO</b>	<b>22</b>
Características del plan municipal de desarrollo	22
Contenidos del PMD	23
Fases de la gestión del PMD	24
Principales actores que intervienen en la gestión del PMD	26
Condiciones previas	28
<b>CAPÍTULO 3:</b>	<b>29</b>
<b>METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO</b>	<b>31</b>
Etapas, subetapas y pasos para la formulación del PMD	32
Para usar la guía	33
Etapa 1: Preparación	35
Etapa 2: Diagnóstico	41
Etapa 3: Planificación	53
Etapa 4: Difusión	79
<b>DOCUMENTOS CONSULTADOS</b>	<b>84</b>
<b>APÉNDICE:</b>	<b>85</b>
<b>HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO</b>	<b>85</b>



## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

<b>ASOMURECIN</b>	Asociación de Municipios Región Cibao Norte
<b>DGODT</b>	Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
<b>END</b>	Estrategia Nacional de Desarrollo
<b>FEDOMU</b>	Federación Dominicana de Municipios
<b>DEMUCA</b>	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe
<b>MEPYD</b>	Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo
<b>MUSOL</b>	Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional
<b>ODEMUN</b>	Observatorio del Desarrollo Municipal
<b>OMPP</b>	Oficina Municipal de Planificación y Programación
<b>ONE</b>	Oficina Nacional de Estadística
<b>PMD</b>	Plan Municipal de Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PPM</b>	Presupuesto Participativo Municipal

## INTRODUCCIÓN

La presentación de esta Guía para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo tiene lugar en un momento en que la República Dominicana se encuentra en un incipiente proceso de descentralización administrativa y política. Tradicionalmente, la gestión de los gobiernos locales se ha caracterizado por una visión de corto plazo, basada en la improvisación y desligada de la sociedad civil. Hasta el año 2007, el marco legal relativo a la organización municipal, la *Ley 3455*, no hacía mención a instrumentos de planificación municipal. En los últimos quince años, iniciativas puntuales como los planes estratégicos de Santiago, Villa González, Altamira y otros municipios, muestran la creciente voluntad de los ayuntamientos y los munícipes de superar la improvisación, incrementar la transparencia, y convertirse en agentes promotores del desarrollo local.

Un avance considerable se alcanzó en julio de 2007, con la promulgación de la *Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios*, mediante la cual se establecen las competencias de los ayuntamientos, así como los instrumentos para la planificación municipal. Esta Ley da el mandato a los ayuntamientos de formular *Planes Municipales de Desarrollo (PMD)* y establecer las *Oficinas Municipales de Planificación y Programación (OMPP)*. Aún así, el proceso para que los ayuntamientos tomen sus decisiones en base a una planificación técnica y participativa está apenas iniciando y los retos son múltiples. En la actualidad, la mayoría de ayuntamientos dominicanos carece de las capacidades y recursos para conducir un proceso de planificación de la gestión municipal concertado y dirigido hacia el desarrollo sostenible.

En este contexto, la Federación Dominicana de Municipios -FEDOMU- tiene el propósito de mejorar la capacidad e instrumentos con los que cuentan los ayuntamientos para desarrollar una gestión más eficaz y eficiente. Con este objetivo surge el proyecto PLANIFICA: “Fortalecimiento de la Capacidad de Planificación del Desarrollo Local en ayuntamientos de la Región Cibao Norte”, que ejecutó la Asociación de Municipios Región Cibao Norte (ASOMURECIN). FEDOMU actuó como socio de la ONG española Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (MUSOL) para ejecutar el proyecto, que tuvo financiamiento del Gobierno de las Islas Baleares y la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, y el apoyo de Progressio.

La presente Guía es un documento técnico que se pone a disposición de los ayuntamientos dominicanos para acompañar el proceso de formulación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD). El diseño de la metodología estuvo a cargo de la Consultora Virginia Grávalos, con el equipo de la Unidad Técnica de Planificación de ASOMURECIN.

Para tales fines, se realizaron las siguientes actividades:

- ❖ Se analizaron sistemas de planificación municipal consolidados en otros países, específicamente la planificación municipal plurianual en el Estado de México, la República de Colombia e Inglaterra. El objetivo de esta actividad fue conocer y contrastar las experiencias desarrolladas en otros países para alimentar la discusión sobre el modelo apropiado a desarrollar en el contexto dominicano. Asimismo, se analizó el marco legal vigente en la República Dominicana.
- ❖ Se realizaron entrevistas a expertos municipalistas, personal técnico y autoridades de Ayuntamientos dominicanos, personal del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, Consejo Nacional de Reforma del Estado, Liga Municipal Dominicana, organizaciones de cooperación internacional, así como al personal técnico de la Federación Dominicana de Municipios.
- ❖ Se realizaron talleres de discusión y validación de la metodología en sus diferentes etapas, con el personal de la Unidad Técnica de Planificación de ASOMURECIN.

El contenido de la guía ha sido validado por la Unidad Técnica de Planificación de ASOMURECIN, mediante su aplicación en tres municipios de la Región Cibao Norte: Sabana Iglesia, Moca y Altamira, los cuáles fungieron como municipios piloto del Proyecto PLANIFICA para estos fines. Durante varios meses, los alcaldes y los equipos técnicos de estos ayuntamientos utilizaron los instrumentos de la Guía, y tanto en la práctica como en talleres de evaluación, hicieron valiosos aportes que fueron incorporados en esta versión final.

Uno de los aportes de esta Guía es que el análisis del marco jurídico y conceptual de la planificación facilita la comprensión de forma coherente del enlace existente entre los diferentes instrumentos de planificación que especifica la Ley 176-07 que deben elaborar los ayuntamientos a tal fin. Asimismo, en su concepto de “guía”, el contenido se organiza de forma que facilita el seguimiento a las orientaciones en pasos bien claros, acompañados de herramientas que se van completando de forma paulatina.

La metodología propuesta se ha diseñado para facilitar a los ayuntamientos un primer abordaje de la planificación municipal, reconociendo que el personal técnico de la mayoría de los ayuntamientos no tiene experiencia en aplicación de instrumentos de planificación. En este orden, se ha simplificado la metodología para hacer un ejercicio elemental de planificación de la gestión municipal, con la certeza de que, como resultado de la práctica, se

podrá llegar en el futuro a alcanzar un nivel de planificación más riguroso. Asimismo, se espera que la guía pueda mejorarse con el tiempo, a partir de las diversas experiencias de su aplicación.

Por esta razón, no se ha incluido en la metodología un sistema de indicadores que permita medir los logros del plan, lo cual es necesario para una adecuada gestión, ya que se determinó que la escasa disponibilidad de información estadística y de registros administrativos a nivel municipal, haría imposible su aplicación en los ayuntamientos en el momento actual. En este sentido, y como parte de la implementación del Proyecto PLANIFICA, FEDOMU colabora con la Oficina Nacional de Estadística (ONE) en su tarea de involucrar a los Ayuntamientos en la producción y uso de estadísticas municipales. También se implementa el Observatorio del Desarrollo Municipal (ODEMUN) como un mecanismo de seguimiento al desarrollo de los municipios dominicanos, mediante la aplicación de indicadores de desarrollo municipal.

La guía está estructurada en tres capítulos: El **primer capítulo** contiene una introducción a los instrumentos de planificación municipal en la República Dominicana y su marco legal. Un **segundo capítulo** contiene una explicación de las principales características del Plan Municipal de Desarrollo. El **tercer capítulo** abarca las directrices para la formulación del PMD, especificadas en una serie de etapas y pasos. El **apéndice** contiene herramientas básicas, en la forma de instructivos, modelos y matrices para completar, que ayudarán a los técnicos a avanzar en cada uno de los pasos para formular el PMD. Estas herramientas se pueden descargar de la página web [www.asomurecin.org](http://www.asomurecin.org). También se pueden descargar desde allí los Planes Municipales de Desarrollo de algunos municipios, que pueden servir de referencia.



# CAPÍTULO I

## Planificación Municipal en República Dominicana

Guía para la formulación del

**PMD** Plan Municipal de Desarrollo

## PLANIFICACIÓN MUNICIPAL EN REPÚBLICA DOMINICANA

### HACIA UN MUNICIPIO SOSTENIBLE

Los ayuntamientos son responsables de promover el desarrollo sostenible del municipio con el objetivo de incrementar la calidad de vida de sus habitantes y su acceso a oportunidades. Para ello, han de promover el despliegue de las capacidades propias del municipio a partir de los recursos de su territorio<sup>1</sup>. Esta responsabilidad está recogida en el artículo 2 de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios.

Un municipio sostenible es aquel que posibilita a todos sus habitantes satisfacer sus necesidades básicas ahora y en el futuro, respeta los límites ambientales, contribuye a una sociedad justa, fuerte y saludable, a una economía sostenible, promueve la buena gobernabilidad y usa la ciencia y tecnología de forma responsable<sup>2</sup>.

Cada municipio tiene unas características propias. Aún así, para alcanzar el desarrollo sostenible es necesario que los municipios satisfagan una serie de requisitos básicos:

**Un municipio con una sociedad cohesionada, educada, saludable y segura:** con un fuerte sentido de identidad y pertenencia, con un tejido social articulado, con oportunidades para todos y todas ahora y en el futuro, y con bajos niveles de violencia e inseguridad.

**Un municipio provisto de una oferta de servicios de calidad:** dotado de escuelas y centros hospitalarios, y con una oferta de oportunidades culturales y deportivas para todos y todas.

**Un municipio bien diseñado, construido y conectado:** un municipio ordenado, con espacios públicos adecuados, provisto de viviendas asequibles, con medios de transporte para facilitar el movimiento al interior del municipio y con su entorno; y dotado de infraestructuras de telecomunicaciones.

**Un municipio ambientalmente sostenible:** con un uso adecuado de sus recursos naturales, que reduce al mínimo la contaminación del suelo, agua y aire, y es respetuoso con la biodiversidad.

**Un municipio con una economía próspera y competitiva:** con una amplia oferta de empleos y oportunidades, innovador, con una comunidad empresarial fuerte y buenas infraestructuras de apoyo.

**Un municipio bien gestionado:** con una participación incluyente, con un gobierno responsable, líder y con visión de futuro que trabaja en concertación con los actores locales.

1 FEDOMU. *Introducción a la planificación estratégica del desarrollo local*. Octubre 2009. Santo Domingo.

2 Esta definición de municipio sostenible fue desarrollada por el *Department for Communities and Local Government* del gobierno británico, y se toma como referencia para esta Guía. *Department for communities and Local Government. Securing the Future – UK Government Sustainable Development Strategy 2005 en Strong Prosperous Communities* [En línea]. United Kingdom.

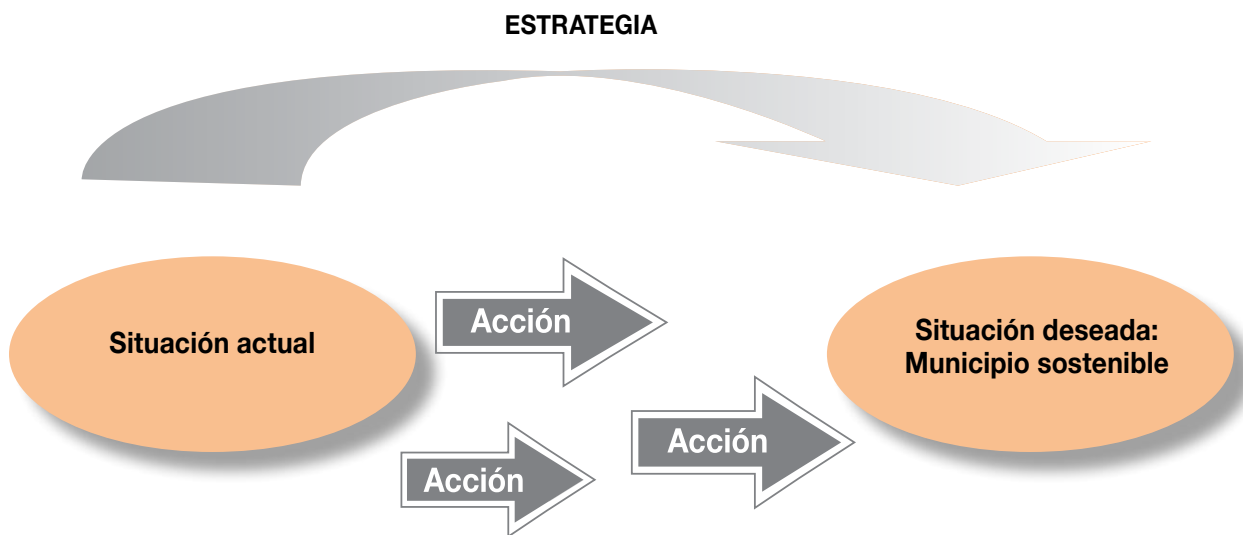
## PLANIFICAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO

Los municipios donde la gente quiere vivir y que son sostenibles, son el resultado de la **visión y acción de líderes políticos y actores locales** trabajando juntos. Esto quiere decir que el desarrollo del municipio es resultado de la acción coordinada entre ayuntamiento, sociedad civil, sector privado y gobierno central.

Para dar dirección a nuestras acciones y avanzar hacia el desarrollo sostenible, es necesario **planificar**, esto es, prever lo que se quiere lograr, y definir las acciones y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Planificar las acciones del ayuntamiento favorece un uso más efectivo y eficiente de los recursos, incrementa la transparencia y da coherencia a las acciones para dirigirse hacia la situación deseada.

**Gráfica 1: Esquema de la planificación<sup>3</sup>**



## MARCO LEGAL DE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL EN REPÚBLICA DOMINICANA

Los principales textos jurídicos que regulan la planificación de la gestión municipal en la República Dominicana son:

1. Constitución de la República
2. Ley 176-07, del Distrito Nacional y los Municipios.
3. Ley 498-06, de Planificación e Inversión Pública, y su reglamento de aplicación.
4. Ley Orgánica 423-06 de Presupuesto para el Sector Público, y su reglamento de aplicación.

<sup>3</sup> Elaboración propia, basada en Fernández Güell, JM (2006). Planificación Estratégica de Ciudades. Editorial Reverté. Barcelona, 2006.



**Planificación del sector público.** El artículo 24 de la ley 498-06 se refiere a la planificación como un proceso que abarca la formulación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, orientadas a la promoción del desarrollo económico y social sostenible con equidad. En el artículo 25, respecto a los instrumentos de planificación, establece la definición de una **Estrategia de Desarrollo**, “que definirá la imagen-objetivo del país a largo plazo y los principales compromisos que asumen los Poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales del país tomando en cuenta su viabilidad social, económica y política”. Esta estrategia se aprueba mediante una ley del Congreso de la República y se constituye en el principal referente de planificación a nivel nacional.

**Instrumentos de planificación a mediano plazo (4 años).** La Ley 176-07 especifica en su artículo 122 la obligación de los ayuntamientos de elaborar **Planes Municipales de Desarrollo**, a fin de: (a) Lograr una utilización e inversión adecuada de los recursos municipales para impulsar su desarrollo integral, equitativo y sostenible, (b) Brindar una oportuna y eficiente atención a las necesidades básicas de la comunidad; y (c) Lograr un ordenamiento racional e integral del territorio municipal. El artículo 125 de la misma ley establece que la vigencia de estos planes será de cuatro años, por esta razón, en otros artículos de la ley se refiere a este plan como “Plan de Desarrollo Cuatrianual”. Asimismo, el artículo 45 de la Ley 498-06, establece que “los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional deberán elaborar planes municipales de inversión pública de mediano y corto plazo que contendrán los proyectos de inversión cuya ejecución estará a su cargo”.

La Constitución de la República en su artículo 238 señala que corresponde al Estado realizar una asignación equitativa del gasto público en el territorio. Su planificación, programación, ejecución y evaluación responderán a los principios de subsidiaridad y transparencia, así como a los criterios de eficiencia, prioridad y economía.

**Instrumentos de planificación a corto plazo (1 año).** El artículo 317 de la Ley 176-07 establece que “los Ayuntamientos elaborarán y aprobarán anualmente un presupuesto general en función de las necesidades de financiación establecidas en el **Plan Operativo Anual** y el Plan de Desarrollo Cuatrianual”. El artículo 237 de la misma ley establece un tercer instrumento de planificación de un año de vigencia, que es el **Plan Participativo de Inversión Municipal**. Éste es elaborado con los resultados del proceso de Presupuesto Participativo Municipal establecido en su artículo 236. El artículo 247 de la misma ley establece la obligatoriedad de inclusión de este plan en el presupuesto municipal.

**Instancia de gestión técnica.** El artículo 124 de la Ley 176-07, señala que los ayuntamientos crearán **Oficinas Municipales de Planificación y Programación (OMPP)** “entre cuyos fines estarán los de garantizar la coordinación e integración de las políticas sectoriales y de equidad de género del gobierno con las del municipio, así como la evaluación de los resultados de la gestión en cuanto a la eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y visibilidad”.

La Ley 498-06 en su artículo 21 establece que todos los organismos del sector público contarán con una Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo. Según el Párrafo II del artículo 16 del Reglamento de Aplicación de dicha ley, en los ayuntamientos de los municipios y el Distrito Nacional, las funciones de la citada unidad serán ejercidas por la Oficina Municipal de Planificación y Programación (OMPP) previstas en la Ley 176-07. La Ley 498-06 indica que estas oficinas “tendrán a su cargo la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo y modernización administrativa, evaluar los proyectos de inversión para su inclusión en los presupuestos municipales y, cuando corresponda, administrar un sistema de información y seguimiento de la respectiva cartera de proyectos de inversión”.

**Concertación con actores locales.** La Ley 176-07 establece en dos de sus artículos la figura del **Consejo Económico y Social Municipal**. El artículo 123 le otorga las funciones de elaboración, discusión y seguimiento del Plan Municipal de Desarrollo y especifica que estará conformado por representantes de la comunidad. El artículo 252 especifica que “es un órgano de carácter consultivo, integrado por miembros del ayuntamiento y representantes de las organizaciones de la sociedad civil, cuya finalidad consiste en propiciar la participación ciudadana y comunitaria en los procesos de diseño de políticas públicas, de planificación, y en la toma de decisiones para la gestión municipal”.

La Ley 498-06 establece la creación de los Consejos de Desarrollo Municipal, que en el artículo 14 define como “la instancia de participación de los agentes económicos y sociales a nivel del territorio que tiene como función articular y canalizar demandas de los ciudadanos ante el gobierno central y gobierno municipal. Participarán en la formulación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial según corresponda”. Este Consejo, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 9 del Reglamento de la ley 498-06, se corresponde con el Consejo Económico y Social Municipal previsto en la Ley 176-07.

**Participación ciudadana.** El artículo 6 de la Ley 176-07 establece doce conceptos y principios en los que se enmarca la ley, siendo uno de estos, el principio de participación del munícipe. La misma ley establece que los Planes Municipales de Desarrollo se realizarán con la participación de la comunidad. Asimismo el Capítulo III de Título XV está dedicado al Presupuesto Participativo Municipal, el cual tiene por objeto “establecer los mecanismos de participación ciudadana en la discusión, elaboración y seguimiento del presupuesto del municipio”.

**Relación con otros niveles de gobierno.** El artículo 6 de la Ley 176-07 establece el principio de Coordinación; “consiste en la capacidad de armonizarse con los demás niveles superiores de la administración pública y no manejarse aisladamente”. Asimismo el artículo 3 de la Ley 498-06 especifica entre los principios del Sistema Nacional de Planificación e Inversión pública: “Cooperación y coordinación con los diferentes poderes del Estado, órganos de gobierno y niveles de administración. Implica que las autoridades responsables de la planificación a nivel nacional y local deberán garantizar que exista la debida armonía, coherencia y coordinación en la definición y ejecución de los planes”.

## INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

En República Dominicana, tanto la práctica como el marco legal, han definido un conjunto de instrumentos para la planificación municipal, que no son independientes, sino que están articulados a través de relaciones jerárquicas, con la finalidad de alcanzar unos únicos objetivos de desarrollo del territorio municipal. Estos son:

- ❖ **Plan Estratégico de Desarrollo** (10 años y más). El Plan Estratégico establece la visión de desarrollo del municipio en el largo plazo. Los cambios necesarios para avanzar hacia un municipio sostenible requieren más tiempo de los cuatro años que abarca un período de gobierno. Por ello, aunque este instrumento no está especificado en las leyes, se considera importante su formulación para asegurar la continuidad de las acciones más allá de una gestión de gobierno. La elaboración e implementación del Plan Estratégico no corresponde solamente al ayuntamiento, sino que se realiza en concertación con los actores locales: el sector privado, organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, entre otros. El principal resultado de este proceso es un pacto social, mediante el cual estos actores se comprometen a impulsar las prioridades de desarrollo identificadas.
- ❖ **Plan Municipal de Desarrollo (PMD)** (4 años). Es un instrumento de planificación que contiene los objetivos que perseguirá el gobierno local durante un período de gestión para avanzar hacia la visión de desarrollo que se ha consensuado con los munícipes, así como los programas y proyectos que ejecutará para lograrlo. También contiene acciones que no son de competencia municipal, pero que serán gestionadas por el ayuntamiento. En el Capítulo 2 de la Guía se desarrolla más ampliamente este componente.
- ❖ **Plan Operativo Anual (POA) (1 año)**. El POA desarrolla las acciones que realizará el ayuntamiento en un año específico, en base a los objetivos y estrategias del PMD. Especifica qué proyectos se van a hacer, qué recursos se van a destinar, cuándo se van a realizar y qué departamento es responsable de su ejecución. Es el instrumento principal para el monitoreo del PMD y el vínculo entre éste y el Presupuesto Municipal. Además, incluye los proyectos identificados en el proceso de Presupuesto Participativo Municipal para ese año.
- ❖ **Presupuesto Municipal (1 año)**. Es un instrumento de un año de duración, que organiza el gasto de acuerdo a la normativa vigente, considerando el POA y PMD. El POA de cada año se ejecuta mediante la ejecución del presupuesto municipal.
- ❖ **Presupuesto Participativo Municipal (PPM)**. Es uno de los mecanismos de participación comunitaria establecido en la Ley 176-07. A través de este proceso, los munícipes seleccionan los proyectos principales para su comunidad, contribuyen a su ejecución y les dan seguimiento. La lista de proyectos que resulta del proceso de Presupuesto Participativo Municipal se incorpora en el POA, y en consecuencia, es parte del Presupuesto Municipal.

Una diferencia entre estos instrumentos es que el Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) son instrumentos estratégicos, mientras que el Plan Operativo Anual (POA) y el Presupuesto Municipal son instrumentos operativos.

Los **instrumentos estratégicos** identifican los objetivos que se quieren alcanzar en el largo y mediano plazo, y esbozan algunas medidas para llegar a estos. Su formulación se realiza a través de un proceso concertado entre actores gubernamentales, la sociedad civil y sector privado del municipio.

Los **instrumentos operativos** sirven para llevar a la práctica las directrices estratégicas, ya que proporcionan el detalle para asegurar la implementación del PMD y avanzar hacia los objetivos en un año específico.

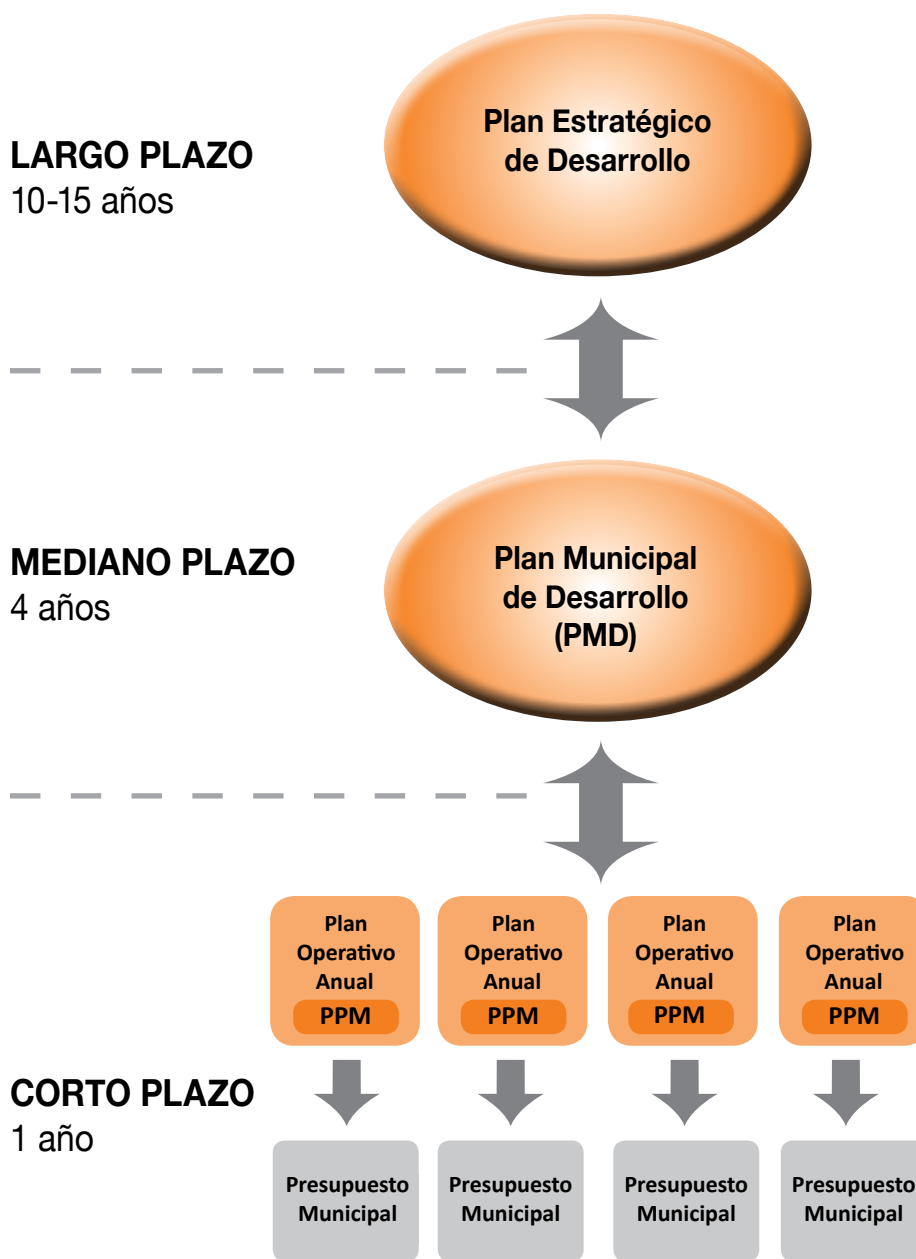
Según el marco legal vigente, el ayuntamiento, en un período de gobierno de cuatro años, tiene la obligación de elaborar:

<b>Instrumento estratégico</b> - 4 años -	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Plan Municipal de Desarrollo</li></ul>
<b>Instrumentos operativos</b> -1 año -	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4 Planes Operativos Anuales</li><li>• 4 Presupuestos Municipales</li></ul>

Adicionalmente, aquellos municipios que lo consideren pueden elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo.

El fortalecimiento institucional del ayuntamiento, como entidad responsable del desarrollo local, es un objetivo que siempre debe perseguirse en la planificación municipal. Por eso también se habla de otro instrumento, que es el **Plan de Desarrollo Institucional (PDI)**. El ayuntamiento tiene la opción de elaborar este plan por separado, o de incluir en el Plan Municipal de Desarrollo un eje de “fortalecimiento institucional”, que defina objetivos y proyectos dirigidos a fortalecer las capacidades del ayuntamiento para gestionar el desarrollo municipal, tal como se propone en esta guía. De ambas formas se alcanzará el mismo objetivo.

Gráfica 2: Relación entre los instrumentos de planificación municipal<sup>4</sup>



PPM = Prioridades del Presupuesto Participativo Municipal.

4 Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO II

### El Plan Municipal de Desarrollo

Guía para la formulación del

**PMD** Plan Municipal de Desarrollo

## EL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

### CARACTERÍSTICAS DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO (PMD)

El Plan Municipal de Desarrollo establece la dirección estratégica y el compromiso del ayuntamiento con los ciudadanos durante una gestión de gobierno (4 años), especificando qué se propone lograr y cómo va a gestionar los recursos, para avanzar hacia la visión estratégica de desarrollo consensuada con los actores sociales del municipio. El PMD se centra en aquellas acciones que son prioritarias para el desarrollo de todo el territorio municipal, incluyendo su área urbana y área rural.

En este enfoque, el PMD se concibe como un instrumento que:

- ❖ Se sustenta en una visión y líneas estratégicas de desarrollo del municipio en el largo plazo, ya sea que se hayan definido en un Plan Estratégico de Desarrollo, o como parte del proceso de formulación del PMD.
- ❖ Define los objetivos y acciones prioritarias del ayuntamiento en un período de gestión, que determinarán el uso que se dará a los recursos, acorde con las competencias establecidas en la legislación vigente.
- ❖ Identifica las acciones que no son de competencia municipal, pero que el ayuntamiento se compromete a gestionar ante las instancias correspondientes, como parte del Consejo Económico y Social del Municipio.

El ayuntamiento tiene que formular el PMD en los primeros seis meses del inicio de cada gestión, el cual tendrá una vigencia de cuatro años a partir de su fecha de aprobación por el Concejo de Regidores (art. 122 y 125 de la Ley 176-07). Esta vigencia no coincide exactamente con el período de gobierno, ya que mientras se elabora el PMD para una nueva gestión, sigue vigente durante los primeros seis meses el PMD de la gestión anterior.

La metodología propuesta para la formulación del PMD se basa en la planificación estratégica. A partir del análisis de los factores que inciden en el desarrollo municipal se identifican los problemas y potencialidades prioritarios y se define una estrategia consensuada con los actores locales. En base a estas prioridades, el ayuntamiento define los objetivos de su gestión y los proyectos que va a implementar, a los cuales asigna recursos. La participación ciudadana y el consenso con los actores locales es un aspecto transversal en todo el proceso de elaboración del PMD.

El PMD se ejecuta mediante los Planes Operativos Anuales (POA) que se elaboran y aprueban cada año<sup>5</sup>. Como su nombre lo indica, este instrumento permite “operativizar” lo que está establecido en el PMD. Se programa para su ejecución cada uno de los proyectos que se han previsto, identificando el departamento responsable, cronograma de ejecución, presupuesto detallado y fuentes de financiamiento. Con esta información, se elabora el

.....  
<sup>5</sup> Consultar la *Guía para la Formulación del Plan Operativo Anual (POA) Municipal*, 2009, auspiciada por FEDOMU y la Fundación DEMUCA.

presupuesto municipal. Para ejecutar el POA, el ayuntamiento también establece y da seguimiento a acuerdos y alianzas con otros organismos: entidades gubernamentales, sector privado, organizaciones sin fines de lucro, entidades de cooperación internacional, entre otras.

Es importante considerar una perspectiva de género en la formulación del Plan Municipal de Desarrollo. Esto significa que toma en cuenta tanto las situaciones de los hombres como de las mujeres en los diferentes aspectos de la vida local, identificando el posicionamiento de cada uno y las diferencias existentes entre ambos en cuanto al acceso a los servicios, a recursos, a espacios de participación, a oportunidades. Así, el plan contribuirá a enfrentar las problemáticas identificadas, las diferencias y situaciones críticas de inequidad y de desigualdad entre los sexos<sup>6</sup>.

Para tales fines se sugiere tomar como referencia el documento “*Hacia la inclusión de la perspectiva de Género en la Acción Local en República Dominicana: Estado Situacional y Guía Práctica*”, auspiciado por FEDOMU y Fundación DEMUCA, que se propone promover la transversalización integral del enfoque de género en la formulación, gestión y evaluación de políticas municipales y del quehacer municipal en general.

## CONTENIDOS DEL PMD

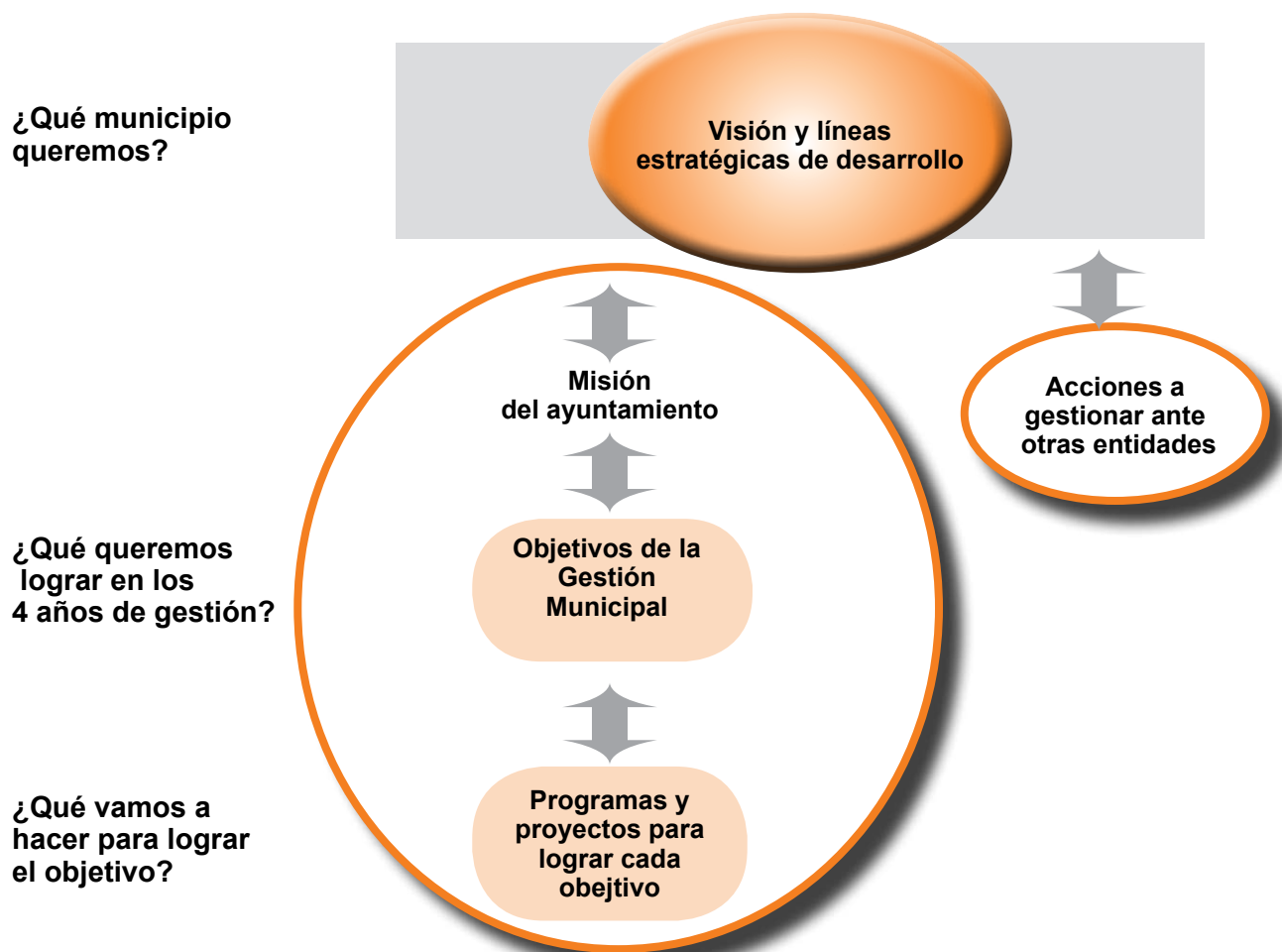
Cada ayuntamiento puede decidir el formato, estilo y los contenidos del PMD más adecuados a sus circunstancias, siempre que incluya los elementos especificados a continuación:

- ❖ **Visión y líneas estratégicas de desarrollo del municipio en el largo plazo.** Contiene la definición del municipio que se quiere y los retos prioritarios para alcanzarla. Constituye el marco de referencia que orientará las acciones del ayuntamiento y las de otros actores que inciden en el territorio. En el caso de que el municipio contase con un Plan Estratégico de Desarrollo, bastará con recuperar estos elementos y/o validarlos si fuese necesario.
- ❖ **Misión y Objetivos de la Gestión Municipal.** Contiene la presentación del ayuntamiento como organización, sus responsabilidades y los objetivos que perseguirá con sus acciones.
- ❖ **Los Programas y Proyectos correspondientes a cada objetivo de la gestión.** Contiene los logros que se pretenden alcanzar en el período de gestión y los programas y proyectos principales para alcanzarlos. Estos proyectos se detallarán en fichas técnicas que arrojarán más información para facilitar la elaboración del POA. El PMD también contiene aquellas acciones que no son de competencia municipal, pero que el Ayuntamiento se compromete a gestionar.
- ❖ **La programación de la inversión.** Presenta el orden de ejecución de los proyectos en los años que abarca el período de gestión, considerando su duración y estimación de costos.

.....  
<sup>6</sup> FEDOMU y Fundación DEMUCA. *Hacia la inclusión de la perspectiva de Género en la Acción Local en República Dominicana: Estado Situacional y Guía Práctica*, Santo Domingo, 2007.



**Gráfica 3: Elementos del Plan Municipal de Desarrollo<sup>7</sup>**



## FASES DE LA GESTIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Las fases que componen el ciclo de gestión del Plan Municipal de Desarrollo se pueden simplificar en tres: formulación, implementación y evaluación.

- ❖ **Formulación:** Es la elaboración del PMD. Para ello es necesario realizar un análisis de la situación existente para identificar los problemas y necesidades (diagnóstico), definir qué se quiere lograr (objetivos) y definir las acciones concretas para alcanzar los objetivos (proyectos). Esta fase, que es la que se desarrolla en esta guía, finaliza con la aprobación del PMD por el Concejo de Regidores y su difusión.
- ❖ **Implementación:** Es la puesta en práctica del Plan. Se realiza cada año a través de la implementación de un Plan Operativo Anual (POA) y su posterior incorporación en el proyecto de Presupuesto Municipal. Una vez aprobado el Presupuesto, se realizan los procesos administrativos necesarios para obtener los bienes y servicios definidos en el POA y alcanzar los resultados previstos en el PMD. Durante la etapa de implementación, se realiza una actividad constante de **seguimiento** que consiste en verificar en qué medida se está cumpliendo el plan para hacer los ajustes que sean necesarios.

<sup>7</sup> Fuente: elaboración propia.

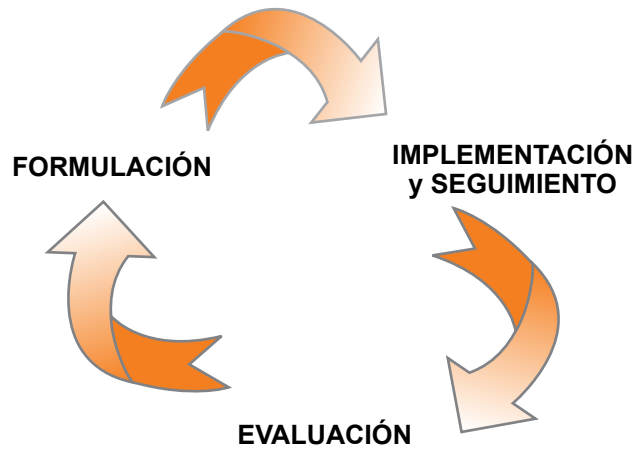
En esta fase es relevante la participación del Consejo Económico y Social Municipal, tanto en el seguimiento a los proyectos que ejecutará el ayuntamiento con los recursos que administra, como a aquellas acciones que no son de competencia municipal y que habrá que gestionar ante entidades del gobierno central, sector empresarial, agencias de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, entidades de la sociedad civil, entre otras.

- ❖ **Evaluación:** La evaluación es una herramienta para el aprendizaje y la toma de decisiones. Como planificar es un acto de prever el futuro, es necesario siempre volver sobre lo que se previó para compararlo con los resultados obtenidos. En vista de que el PMD se ejecuta a través de los Planes Operativos Anuales, la evaluación del plan se realiza anualmente, precisamente cuando se evalúa la implementación del Plan Operativo Anual del año anterior.

Esto permitirá identificar cuáles de los proyectos que estaban previstos se han podido ejecutar y cuáles quedan aún pendientes, que habrá que incorporar en un año siguiente. Es decir, que después del primer año de ejecución, podría ser necesario hacer ajustes al PMD.

La evaluación y el seguimiento a la implementación serán más efectivos y objetivos, si se definen indicadores para la medición de los avances del plan.

**Gráfica 4: Ciclo de la gestión del Plan Municipal de Desarrollo**



## PRINCIPALES ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

El Ayuntamiento

El Consejo Económico y Social Municipal

La Comunidad

### El Ayuntamiento

El ayuntamiento tiene la responsabilidad de formular, aprobar, implementar y hacer el seguimiento y evaluación al Plan Municipal de Desarrollo. En este proceso, se involucran diferentes instancias del ayuntamiento:

- ❖ **El alcalde:** como ejecutivo municipal, es el responsable último de la formulación y ejecución del Plan Municipal de Desarrollo, apoyado por los diferentes departamentos del ayuntamiento. Es responsable de presentar el proyecto de plan al Concejo de Regidores y al Consejo Económico y Social Municipal; y de asegurar la ejecución de todas las acciones que deriven del Plan.
- ❖ **El Concejo Municipal:** es responsable de aprobar el Plan Municipal de Desarrollo. Además, participa en la toma de decisiones durante la formulación e implementación.
- ❖ **La Oficina Municipal de Planificación y Programación (OMPP):** es el departamento encargado de coordinar todas las actividades para la formulación, seguimiento y evaluación del Plan. Sus funciones incluyen realizar los documentos para el diagnóstico, la coordinación de talleres y actividades al interior del ayuntamiento y con la ciudadanía, la redacción del Plan, el apoyo a los departamentos en la formulación e implementación, entre otras.
- ❖ **Comité Técnico:** para asegurar la coordinación al interior del ayuntamiento durante el proceso de planificación se recomienda constituir el Comité Técnico. Este Comité estará conformado por un equipo de trabajo permanente integrado por los directores (encargados) de los departamentos, el alcalde y el regidor presidente del Concejo de Regidores. Se recomienda que el alcalde lidere este comité y que las funciones de coordinación técnica estén a cargo de la dirección de la OMPP. El Comité Técnico, además de colaborar con el proceso de formulación del PMD, se constituye en un equipo permanente de apoyo a la Alcaldía en todo lo relacionado con la gestión del plan y sus proyectos.
- ❖ **Las unidades de presupuesto, gerencia financiera y tesorería:** son responsables de elaborar el proyecto de Presupuesto considerando el PMD y POA así como de realizar el seguimiento financiero durante la ejecución. La OMPP trabaja en conjunto con estos departamentos para asegurar que los proyectos incluidos en el PMD estén dentro de los límites del presupuesto y para que éste refleje las prioridades del PMD y POA.

- ❖ **Las direcciones y departamentos ejecutores:** las direcciones y departamentos del ayuntamiento son responsables de ejecutar los proyectos para alcanzar los objetivos del PMD. Además, estos participan en la formulación del Plan Operativo Anual y el presupuesto de su departamento, y son responsables de proveer las informaciones sobre el avance y resultados de la ejecución de los proyectos bajo su responsabilidad.

## El Consejo Económico y Social Municipal

Para alcanzar el desarrollo sostenible es necesario afrontar retos y dificultades en múltiples aspectos de la sociedad y el territorio, que involucran todos los actores sociales del municipio. Por esta razón, es necesario establecer espacios permanentes de comunicación entre los actores locales para promover la concertación y sinergia hacia unos mismos objetivos de desarrollo. La Ley 176-07 (artículos 123 y 252) y la Ley 498-06 (artículo 6) establecen las funciones y composición de una instancia para estos fines, que es el Consejo Económico y Social Municipal.

El Consejo Económico y Social Municipal es responsable de promover la participación ciudadana en la formulación y seguimiento al Plan Municipal de Desarrollo a través de la socialización y discusión de sus contenidos y la formulación de recomendaciones. También tiene un rol relevante en el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública que implementa el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Además del ayuntamiento, componen el Consejo Económico y Social Municipal representantes de los diversos sectores sociales del municipio, esto es, del sector empresarial, de gremios profesionales, de asociaciones comunitarias, de ONG, entre otros.

## La Comunidad

Involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones tiene importantes beneficios: fortalece la legitimidad del gobierno local, los proyectos son más efectivos al reflejar las necesidades locales, se incrementa el sentido de responsabilidad y aceptación de la comunidad ante las intervenciones y se fortalece la cohesión social.

La Ley 176-07 establece que el PMD debe realizarse con la participación de la comunidad, y otorga al Consejo Económico y Social Municipal la responsabilidad de canalizar las demandas de la ciudadanía al ayuntamiento. Paralelamente, el ayuntamiento puede organizar las actividades que considere conveniente para fomentar la participación.

Existen múltiples formas de involucrar a la comunidad. Cada ayuntamiento de acuerdo a las características particulares de su municipio determinará las vías más adecuadas para canalizar la participación de la comunidad en las diferentes etapas del proceso.

De manera general se recomienda que el ayuntamiento:

- **Provea información a la comunidad sobre el PMD.** La información debe servir para motivar a los munícipes a involucrarse en la toma de decisiones en sus diferentes etapas.
- **Organice actividades para que la comunidad dé su opinión** en la identificación de necesidades y con relación a las propuestas formuladas.
- **Presente los resultados de las consultas a la comunidad** después de realizar un ejercicio de participación.

## CONDICIONES PREVIAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Antes de iniciar con el primer paso para la formulación del PMD se debe asegurar que están dadas las siguientes condiciones:

- ❖ **Compromiso político:** Las autoridades locales, tanto el alcalde como el Concejo de Regidores, están comprometidos con el PMD, apoyan su realización con recursos humanos, físicos y financieros, y tienen la disposición de participar directamente en las actividades para su realización. Asimismo, el alcalde debe estar comprometido a llevar el plan a la práctica, fundamentando sus decisiones en los resultados del proceso de planificación técnica y participativa ya realizado.
- ❖ **Gobernabilidad.** El ayuntamiento tiene adecuados niveles de gobernabilidad, que se expresa en relaciones armoniosas y de confianza, tanto al interior del ayuntamiento (regidores, directores de departamentos) como con la sociedad civil, representada por instituciones y personas que hacen vida en el municipio.
- ❖ **Equipo técnico respaldado y con medios necesarios:** Se ha creado en el ayuntamiento una Oficina de Planificación y Programación Municipal o por lo menos se ha designado una persona responsable de esa función, que coordine el proceso de formulación del PMD. Esto es importante porque habrá que dedicar muchas horas de trabajo a la formulación del Plan, por lo que se necesita de una persona que tenga esta tarea como su principal responsabilidad.

## CAPÍTULO III

### Metodología para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo

Guía para la formulación del

**PMD** Plan Municipal de Desarrollo



# METODOLOGIA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

En este capítulo se recoge la metodología propuesta para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo, que se organiza en cuatro etapas:



## Preparación

En esta etapa se crean las condiciones institucionales adecuadas al interior del ayuntamiento y con la ciudadanía para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo. Para ello, el ayuntamiento se organiza internamente y a su vez, inicia la movilización de los actores locales y la constitución de los espacios de coordinación mediante los cuales participarán los munícipes en el proceso.

## Diagnóstico

En esta etapa el ayuntamiento y actores locales estudian la situación actual del municipio e identifican los problemas principales (retos, necesidades y potencialidades no aprovechadas), como punto de partida para la elaboración del PMD.

## Planificación

En esta etapa se definen los elementos que integran el Plan Municipal de Desarrollo, que son la visión y las líneas estratégicas de desarrollo del municipio, los objetivos de la gestión municipal, y los programas y proyectos que se van a ejecutar. Además, se programa la inversión, se define la organización y recursos humanos con los que debe contar el ayuntamiento para implementar el PMD, así como la misión de la institución durante el período de gestión.

## Difusión

En esta última etapa se consolidan los resultados del plan, para su aprobación y difusión. El encargado de la OMPP es responsable de organizar todos los contenidos en un documento final que será diagramado e impreso. Se realiza un gran acto final de presentación de la publicación del PMD y se difunde por todos los medios disponibles.

**El resultado de la fase de formulación es el documento Plan Municipal de Desarrollo, aprobado por el Concejo de Regidores y reconocido por la ciudadanía.**



## ETAPAS, SUBETAPAS Y PASOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PMD

### ETAPA 1: Preparación

Subetapa		Pasos	
1.1	Formalización del proceso de planificación en el ayuntamiento	1.1.1	Conformar el Comité Técnico del ayuntamiento
		1.1.2	Informar al personal del ayuntamiento sobre el inicio del proceso de planificación
1.2	Articulación con los actores locales	1.2.1	Identificar a los actores locales
		1.2.2	Realizar análisis de actores locales
		1.2.3	Realizar el acto de lanzamiento del PMD

### Etapa 2: Diagnóstico

Subetapa		Pasos	
2.1	Levantamiento preliminar de información	2.1.1	Organizar el levantamiento preliminar de información
		2.1.2	Realizar el levantamiento preliminar de información
2.2	Validación del diagnóstico en consulta ciudadana	2.2.1	Preparar la consulta ciudadana para validación del diagnóstico
		2.2.2	Realizar la consulta ciudadana para validación del diagnóstico
2.3	Consolidación del diagnóstico municipal	2.3.1	Analizar y sintetizar los resultados del diagnóstico
		2.3.2	Redactar el diagnóstico para el PMD

### Etapa 3: Planificación

Subetapa		Pasos	
3.1	Definición del enfoque estratégico de desarrollo del municipio	3.1.1	Preparar el taller participativo para definir el enfoque estratégico de desarrollo del municipio
		3.1.2	Realizar el taller participativo para definir el enfoque estratégico de desarrollo del municipio
3.2	Formulación de objetivos y proyectos	3.2.1	Redactar la misión del ayuntamiento para el período de gestión
		3.2.2	Definir los objetivos de la gestión municipal
		3.2.3	Identificar proyectos para cada objetivo de la gestión municipal
3.3	Análisis interno del ayuntamiento	3.3.1	Realizar un análisis FODA del ayuntamiento
		3.3.2	Completar objetivos y proyectos de fortalecimiento institucional
3.4	Consolidación y validación de los proyectos del PMD	3.4.1	Consolidar los proyectos de competencia municipal
		3.4.2	Consolidar las acciones de gestión ante otras entidades
		3.4.3	Validar los objetivos y proyectos al interior del ayuntamiento
		3.4.4	Preparar el taller participativo para validar los objetivos y proyectos
		3.4.5	Realizar el taller participativo para validar los objetivos y proyectos
3.5	Programación de la ejecución del PMD	3.5.1	Elaborar la ficha técnica de cada proyecto
		3.5.2	Consolidar la Matriz de Programación de la Inversión

### Etapa 4: Socialización

Subetapa		Pasos	
4.1	Aprobación del PMD	4.1.1	Presentar el PMD al Concejo de Regidores y aprobar mediante resolución municipal
4.2	Preparación documento final PMD	4.2.1	Organizar el documento final del PMD
		4.2.2	Diagramar e imprimir el PMD
4.3	Presentación y difusión del PMD	4.3.1	Presentar el PMD y firmar compromiso ciudadano
		4.3.2	Difundir el PMD

## PARA USAR LA GUÍA

Este documento ha sido diseñado para guiar paso a paso a los técnicos del ayuntamiento en el proceso de formular el Plan Municipal de Desarrollo. En el contenido de la guía se van describiendo los pasos, que han sido debidamente numerados, con los cuales se completará cada etapa. En algunos casos, la explicación va acompañada de algunas herramientas, que son modelos o tablas para completar, que facilitarán el trabajo de los técnicos. Estas herramientas están agrupadas en un apéndice al final de la guía.

En todo momento se considerarán las explicaciones, el orden de los pasos y las herramientas como instrumentos orientadores del proceso, y nunca como reglas rígidas. Serán la creatividad y la capacidad de adaptación lo que permitirán a cada técnico hacer un mejor uso de esta guía.

La estructura del contenido de cada paso se explica a continuación, utilizando un ejemplo:

**1. Número**

**3.2.1** IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

**2. Nombre**

**3. Descripción**

Los objetivos de la gestión municipal expresan lo que el Ayuntamiento quiere lograr como gobierno local en aporte al logro de las líneas estratégicas de desarrollo del municipio. Estos enunciados deben tener las siguientes características:

- Específicos, deben expresar claramente lo que el Ayuntamiento se plantea alcanzar.
- Medibles, que a partir de los objetivos el Ayuntamiento pueda establecer resultados concretos que permitan comprobar si han sido alcanzados.
- Realizables en un periodo de gestión.

*Se presenta sólo un fragmento del contenido para fines de ejemplo.*

**Actividades** Taller Comité Técnico

**Herramientas** H8: Matriz de Identificación de Competencias y Responsabilidades del Ayuntamiento  
H9: Matriz de Formulación de Objetivos de la Gestión Municipal

**4. Indica las actividades que se recomienda realizar para completar este paso**

**5. Indica el nombre y número de las herramientas que se recomienda utilizar**

**1. Número:** Cada paso está identificado por un número correspondiente a la etapa y subetapa a la que pertenece. En el ejemplo, el número 3.2.1, se refiere al paso 1 de la subetapa 2, de la etapa 3, de acuerdo a la tabla de la página anterior.

2. **Nombre:** Cada paso está identificado por un nombre, que a la vez, se refiere al objetivo que se quiere conseguir. Ej.: *“Identificar los objetivos de la gestión municipal”*.
3. **Descripción:** En los primeros párrafos se explica lo que se espera lograr al completar este paso y después se explica de forma detallada cómo deberán realizarse las diferentes actividades, utilizando las herramientas del apéndice. En algunos casos se incluyen ejemplos.
4. **Actividades:** En un recuadro al final, se resume en una lista las actividades que serán necesarias para completar este paso. Por ejemplo: reuniones, talleres del Comité Técnico, talleres participativos, etc. Aunque la recomendación se refiera a un solo taller o reunión, dependiendo de la dinámica de cada ayuntamiento, es posible que sea necesario realizar más de un taller o reunión para completar cada paso.
5. **Herramientas:** También en recuadro al final, se resume las herramientas que se utilizarán para completar este paso. Llevarán un número precedido de la letra H, que coincide con la lista de herramientas que se coloca en el apéndice al final de la guía. Una misma herramienta podrá utilizarse para diferentes pasos.

## Etapa 1: PREPARACIÓN



En esta etapa se crean las condiciones institucionales adecuadas al interior del ayuntamiento y con la ciudadanía para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo. Para ello, el ayuntamiento se organiza internamente y a su vez, inicia la movilización de los actores locales y la constitución de los espacios de coordinación mediante los cuales participarán los munícipes en el proceso.

### Subetapas:

- 1.1 Formalización del proceso de planificación en el Ayuntamiento..
- 1.2 Articulación con los actores locales.

### 1.1 FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN EL AYUNTAMIENTO

En esta subetapa se establecen las condiciones apropiadas al interior del ayuntamiento para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo. Para completarla, se realizarán dos pasos:

- 1.1.1 Conformar el Comité Técnico del ayuntamiento
- 1.1.2 Informar al personal del ayuntamiento sobre el inicio del proceso de planificación

#### 1.1.1 CONFORMAR EL COMITÉ TÉCNICO DEL AYUNTAMIENTO

El Comité Técnico es el equipo del ayuntamiento responsable de apoyar al alcalde y a la Oficina Municipal de Planificación y Programación (OMPP) en las tareas de planificación que se lleven a cabo durante la gestión. Sus miembros son designados por el alcalde.

Este Comité estará integrado por el alcalde, el regidor Presidente del Concejo de Regidores (o el regidor que el Concejo designe), y los directores o encargados de los principales departamentos del ayuntamiento, que son tomadores de decisiones y cuyas funciones tienen amplia incidencia en la gestión municipal. Esto puede tener variaciones de un ayuntamiento a otro, pero puede incluir: gerencia financiera y/o tesorería, presupuesto, planeamiento urbano y/o obras públicas municipales o participación comunitaria, según el criterio del alcalde.

Para hacer más eficientes los trabajos, se propone conformar un grupo no mayor de 9 personas. El Comité Técnico estará liderado por el alcalde, mientras que las funciones de coordinación técnica estarán a cargo de la dirección de la OMPP.

Las funciones del Comité Técnico abarcan apoyar en la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de los diferentes planes municipales, facilitar las informaciones necesarias de sus diferentes departamentos para la elaboración de los planes, retroalimentar constante-

mente al encargado de la OMPP sobre el estado administrativo, financiero y social de la gestión municipal, participar activamente en encuentros, reuniones y talleres que ayuden a la toma de decisiones e implementación de las acciones contempladas en los diferentes planes municipales, entre otras.

Para completar este paso de la guía, el alcalde convocará a los miembros del Comité Técnico que ha seleccionado a una primera reunión donde se explicarán las tareas que tendrán que realizar, destacando su participación activa en el proceso de formulación del PMD. El Comité Técnico no necesita ser ratificado mediante resolución municipal porque es una unidad de trabajo que se articula con funcionarios y técnicos municipales para apoyar la gestión de la alcaldía.

Una vez conformado el Comité, se sugiere realizar una sesión de capacitación con sus miembros, para compartir información sobre el proceso de formulación del PMD y las tareas que se van a realizar. Esta capacitación puede estar a cargo del encargado de la OMPP, que podrá utilizar principalmente los capítulos 1 y 2 de esta guía, los cuales se pueden fotocopiar para entregar a todos.

A partir de la primera reunión del Comité Técnico, se recomienda conservar un registro de participantes y tomar fotografías de todas las actividades que se realicen para formular el plan, tanto reuniones y talleres del Comité Técnico y con personal del ayuntamiento, como de los talleres, consultas y entrevistas con participación de la ciudadanía. Esta información debe almacenarse con la referencia del nombre de la actividad y fecha, lo cual formará parte de la documentación del PMD.

#### Actividades

Reunión del alcalde con los miembros del Comité Técnico  
Sesión de capacitación sobre planificación municipal al Comité Técnico

#### Herramientas

H2: Guía para la organización de talleres y reuniones

### 1.1.2 INFORMAR AL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO SOBRE EL INICIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El objetivo de este paso es informar al personal del ayuntamiento y al Concejo de Regidores del inicio del proceso de formulación del PMD y motivar la colaboración de todos en esta tarea.

El alcalde enviará un oficio, dirigido a los responsables de Direcciones o Departamentos del ayuntamiento y a los miembros del Concejo de Regidores, informando acerca del inicio del proceso de elaboración del PMD, así como invitándoles formalmente a una reunión para tratar el tema. El oficio es un documento de comunicación oficial utilizado al interior de las instituciones con el objetivo de comunicar disposiciones, consultas, órdenes, informes, entre otros usos. El oficio será preparado por el encargado de la OMPP a la firma del alcalde.

Se convocará a una reunión con los responsables de direcciones o departamentos del ayuntamiento y con el Concejo de Regidores . En esta actividad, el alcalde tendrá las palabras de apertura presentando el motivo de la reunión y enfatizando el interés del ayuntamiento en dar cumplimiento al mandato de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios que establece la formulación del Plan Municipal de Desarrollo, y su importancia para garantizar el desarrollo sostenible del municipio, tal como establece el artículo 2 de dicha ley.

Posteriormente, el alcalde dará la palabra al encargado de la OMPP, quien explicará a los asistentes la importancia de la planificación (concepto e importancia y marco legal de la planificación municipal en República Dominicana), los instrumentos de planificación municipal, una explicación detallada del PMD y sus componentes, y una explicación de los actores claves de la planificación municipal. El material para esta presentación se encuentra en los capítulos 1 y 2 de esta guía, con cuyo contenido se sugiere preparar material audiovisual, como power point, papelógrafos, cartulina, y/o fotocopiar el contenido para entregar a todos los asistentes.

Finalmente, el alcalde presentará los miembros del Comité Técnico, y explicará sus funciones; informará sobre las fechas que comprenderán el período de formulación del PMD y reiterará la importancia de contar con el compromiso y colaboración de los convocados en todo el proceso de formulación del Plan.

<b>Actividades</b>	Reunión del alcalde con el personal del ayuntamiento y el Concejo de Regidores
<b>Herramientas</b>	H1: Modelo de oficio para la formalización del proceso de planificación en el Ayuntamiento H2: Guía para la organización de talleres y reuniones

## 1.2 ARTICULACIÓN CON LOS ACTORES LOCALES

En esta subetapa se da a conocer a la ciudadanía el inicio del proceso de formulación del PMD y se conforma el Consejo Económico y Social Municipal, en el caso de que aún no se haya creado. Para ello, se realizarán tres pasos:

- 1.2.1 Identificar a los actores locales
- 1.2.2 Realizar análisis de actores locales
- 1.2.3 Realizar el acto de lanzamiento del PMD

### 1.2.1 IDENTIFICAR A LOS ACTORES LOCALES

En vista de que elaborar el plan es un ejercicio participativo, es necesario conocer cuáles son los actores sociales principales del municipio. El objetivo de este paso es contar con un listado actualizado de actores locales clave, que sirva como base de contactos para la realización de convocatorias a las actividades participativas contempladas en el proceso de formulación del Plan, además de insumo para el análisis de actores y la conformación del Consejo Económico y Social Municipal, como se explica más adelante.

En este paso se identifican las instituciones, organizaciones y personalidades locales que tienen incidencia en el territorio municipal. Para ello, se elaborará una lista clasificándolos según el tipo de institución y sector en el que tienen conocimiento y/o incidencia (educación, empresarial, cultural, comunitario, ambiental, etc). Este listado lo prepara el encargado de la OMPP y puede ser validado con el Comité Técnico. Se recomienda utilizar tomar como base los contactos que se tienen en la alcaldía y listados de contactos que tengan algunas instituciones del municipio. La guía telefónica también será útil. Este listado se podrá completar y actualizar a lo largo de todo el período de gestión.

Para hacer este listado, se utiliza una matriz de cuatro columnas. En la primera columna, bajo el título de “sector”, se colocarán las categorías según el área en la que se desenvuelve cada contacto, por ejemplo, “economía”, “turismo”, “medio ambiente”, etc. En la segunda columna, se coloca el nombre de la institución u organización, y en las próximas dos columnas, el nombre de la persona a contactar y sus datos de contacto, que pueden ser dirección, teléfono fijo, teléfono móvil, correo electrónico, etc. Esta matriz se puede ampliar según la cantidad de datos que se quiera recopilar.

### Ejemplo: Listado de actores locales

SECTOR	INSTITUCIÓN/ ORGANIZACIÓN	REPRESENTANTE	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	CORREO ELECTRÓNICO
Economía	Cámara de Comercio	Juan Pérez	Calle 5 No. 10, Urb. Los Pinos	809-555-5555	camara@hotmail.com
	Asociación de Ganaderos				
Turismo	Asociación de Hoteleros				
	Oficina Provincial de Turismo				
Medio Ambiente	Viceministerio de Medio Ambiente				
	Sociedad Ecológica				
	Grupo Ambiente Universitario				

#### Herramientas

H3: Listado de actores locales

## 1.2.2 REALIZAR ANÁLISIS DE ACTORES LOCALES

En este paso, el encargado de la OMPP junto con el Comité Técnico, realiza un análisis de los principales sectores y actores sociales claves que tienen incidencia en el municipio, para tener una idea clara de sus intereses, el impacto de su accionar en el desarrollo del municipio y los posibles aportes que pudieran hacer para la implementación exitosa del Plan Municipal de Desarrollo. Como se podrá ver, esta información no sólo es valiosa a los intereses del Plan, sino que tiene alto valor estratégico para la gestión municipal.

El análisis de actores también es un insumo clave para identificar aquellos actores estratégicos que podrían invitarse a formar parte del Consejo Económico y Social Municipal, por su nivel de incidencia e interés en el desarrollo del municipio, además de identificar aquellos que podrían tener un rol activo en la ejecución de los distintos proyectos del PMD.

Para completar este paso, se llenará una matriz de cinco columnas, conteniendo en la primera, la categorización por sector, y en la segunda columna el nombre de la institución o persona, tal y como se encuentra en la matriz “Listado de actores locales”, elaborada en el paso anterior.

En la tercera columna se colocará el tipo de institución u organización, o sea, si es empresa privada, organización comunitaria, sectorial del gobierno central, organización no gubernamental (ONG), agencia de cooperación internacional, gremio, etc. En la cuarta columna, se colocará una breve descripción de las “acciones o intereses” de cada actor.

En la última columna se colocarán los recursos potenciales que cada actor podría aportar para la implementación del Plan Municipal de Desarrollo. Estos varían de acuerdo a su naturaleza:

- a) Recursos materiales: aporte de materiales de oficina, equipos, mobiliario, terreno, etc.
- b) Recursos financieros: aportes económicos
- c) Recursos de liderazgo: facilidad para motivar la participación activa y eficiente de sectores en actividades y proyectos
- d) Recursos relacionales: capacidad de identificar y aprovechar oportunidades por relaciones con otros actores locales, nacionales e internacionales, prestigio de la entidad que aporta credibilidad

### Ejemplo: Matriz de análisis de actores locales

SECTOR	INSTITUCIÓN/ ORGANIZACIÓN	TIPO DE INSTITUCIÓN/ ORGANIZACIÓN	ACCIONES O INTERESES	POTENCIALES APORTES
Economía	Cámara de Comercio	Gremio	Desarrollo del sector comercial	Liderazgo/ convocatoria actores sector comercial
	Asociación de Ganaderos	Gremio	Desarrollo sector ganadero	Convocatoria del sector a talleres y reuniones
Turismo	Asociación de Hoteleros	Gremio	Desarrollo de la actividad turística, preservación del potencial turístico del municipio	Prestigio del sector como valor agregado del Plan/ Relaciones y capacidad de gestionar oportunidades de cooperación
	Oficina Provincial de Turismo	Entidad gubernamental	Incentivo y regulación de la actividad turística / Enlace de actividad turística de la zona con gobierno central	Canalización de recursos del presupuesto nacional/ participación en jornadas de capacitación/respaldo para proyectos de cooperación
Medio Ambiente	Ministerio de Medio Ambiente	Entidad gubernamental	Protección y regulación del medio ambiente	Participación en talleres educativos y de sensibilización/ canalización de recursos del presupuesto nacional
	Grupo Ambiente Universitario	Asociación de estudiantes	Educación ambiental y relación con el entorno natural	Convocatoria jóvenes para asistencia a reuniones y talleres/ participación en jornadas de capacitación



**Actividades**

Taller con el Comité Técnico

**Herramientas**

H4: Matriz de análisis de actores locales

### 1.2.3 REALIZAR EL ACTO DE LANZAMIENTO DEL PMD

En este paso se difunde el inicio de la formulación del PMD, para lo cual se organiza un acto abierto a la ciudadanía, al que se invitan el Consejo Económico y Social Municipal, y de manera especial, a las organizaciones identificadas en el Listado de actores locales, que se elaboró en el paso 1.2.1.

En este acto se explicarán de manera muy general los objetivos, contenido e importancia del PMD y se anuncia el inicio de su formulación. Se podrá utilizar para estos fines el mismo material didáctico que se preparó para las sesiones de capacitación del Comité Técnico, descritas en el paso 1.1.1 de esta guía.

Se informará el interés del ayuntamiento en promover un proceso de planificación participativa por lo que se requerirá que asistan a las actividades a las que serán invitados. En esta actividad, el alcalde presentará al encargado de la OMPP y al Comité Técnico como responsables del proceso de formulación e implementación del Plan.

Esta actividad puede realizarse como un sencillo acto protocolar, sólo para informar sobre el inicio de los trabajos del plan, o también se puede hacer como parte de la consulta ciudadana para validación del diagnóstico, que se explica en el paso 2.2.2 de esta guía.

Para realizar este paso, la OMPP debe:

1. Planificar todo lo relacionado con la organización del taller: ¿dónde se realizará? ¿qué día y a qué hora? ¿cómo se va a realizar la convocatoria? ¿cómo se distribuirán las responsabilidades?
2. Convocar a los miembros del Consejo Económico y Social Municipal y a todos los actores locales del municipio, identificados en el Listado de actores locales, además de una convocatoria abierta a toda la comunidad. La convocatoria debe informar de manera clara el motivo del taller, la hora de inicio, el tiempo estimado de duración, el lugar, etc.

**Herramientas**

H2: Guía para la organización de talleres y reuniones

H3: Listado de actores locales

## Etapa 2: DIAGNÓSTICO



En esta etapa el ayuntamiento y los diferentes actores locales estudian la situación actual del municipio e identifican sus problemas principales, que incluye retos, necesidades y potencialidades no aprovechadas. En caso de que el municipio haya elaborado un Plan Estratégico de Desarrollo, se podrá validar y/o actualizar el diagnóstico del municipio realizado para tal fin, en lugar de hacer uno nuevo.

El diagnóstico municipal es una recopilación detallada de información sobre diversos aspectos de la gestión municipal, que se analiza para tomar decisiones. Es la base para la formulación del plan, porque permite identificar las prioridades de desarrollo del municipio, por lo tanto, debe ser un ejercicio serio, participativo, objetivo, apegado a la realidad y sustentado en fuentes confiables de información. Un diagnóstico “maquillado”, que sólo presente las cuestiones positivas y oculte las problemáticas, dará como resultado un plan pobre que tendrá poco impacto en la calidad de vida de los munícipes.

Las informaciones que presentará el diagnóstico se obtendrán tanto de fuentes secundarias (documentos, libros y estudios), como de consultas a personas de la comunidad, a través de entrevistas y consultas participativas. No se limitará a recopilar aquellas situaciones cuya solución es competencia del ayuntamiento, sino que abarcará toda la realidad municipal, independientemente de la instancia que sea responsable de gestionarla. También se procurará que el diagnóstico se presente de forma resumida, de manera que el lector pueda hacerse una idea global de la situación del municipio. Un buen diagnóstico es breve, sintético, enriquecido con gráficos, tablas, mapas y fotografías, y tiene las fuentes de información bien especificadas.

Con el objetivo de facilitar la elaboración del diagnóstico a los técnicos que tienen menos experiencia, se presenta en esta guía un sencillo modelo de diagnóstico municipal. Sin embargo, en la medida de las posibilidades de cada ayuntamiento, se recomienda hacer el mayor esfuerzo en lograr un diagnóstico a profundidad, incluso considerando la posibilidad de involucrar en su preparación a académicos, investigadores y/o consultores.

Toda la información recopilada se irá colocando en una Matriz de Diagnóstico Municipal, que se completará para cada tema. La matriz se completa en tres subetapas que se explican en los acápites siguientes.

### Subetapas:

- 2.1 Levantamiento preliminar de información
- 2.2 Validación del diagnóstico en consulta ciudadana
- 2.3 Consolidación del diagnóstico municipal

## 2.1 LEVANTAMIENTO PRELIMINAR DE INFORMACIÓN

En esta subetapa se recopila toda la información disponible en estudios, documentos y publicaciones, y se realizan entrevistas a informantes claves para completar un levantamiento preliminar de información. Para lograrlo se realizarán dos pasos:

- 2.1.1 Organizar el levantamiento preliminar de información
- 2.1.2 Realizar el levantamiento preliminar de información

### 2.1.1 ORGANIZAR EL LEVANTAMIENTO PRELIMINAR DE INFORMACIÓN

Elaborar un diagnóstico municipal es un trabajo minucioso, que implica recopilar muchas informaciones en diferentes fuentes. Por ello, es importante organizarse previamente y así asegurar un uso más efectivo del tiempo y un mejor resultado final.

En primer lugar, se sugiere preparar una matriz en la que se organicen las informaciones a recopilar, por temas y subtemas. Para los fines de esta guía, se proponen siete grandes temas que abarcan los principales aspectos del desarrollo de un municipio, y sus respectivos subtemas. Los temas propuestos son:

1. Contexto histórico y geográfico
2. Gobernabilidad local
3. Desarrollo social
4. Dinámica económica
5. Medio ambiente y recursos naturales
6. Uso del territorio y movilidad
7. Equipamiento y servicios básicos

A modo de orientación, se incluye en el apéndice de esta guía una lista de temas y subtemas, con un conjunto de preguntas en cada uno, que facilitarán la recopilación de información. Esta lista se considerará sólo como una referencia.

En este paso, el Comité Técnico revisará la lista de temas y subtemas para asegurarse de que ésta permite abordar todos los aspectos relacionados específicamente con el desarrollo de su municipio. De esta manera, se podrá ajustar el contenido de la lista hasta tener un cuestionario bien completo con todo lo que se necesita, antes de salir a recopilar la información.

Por supuesto, en la medida que se avanza en el diagnóstico, podría ser necesario hacer alguna variación a la organización de temas y subtemas que se haya escogido, por lo tanto, se harán los ajustes que haga falta.

El Comité Técnico reunido discutirá las fuentes de información que podrán ser consultadas y se distribuirán los temas y subtemas entre sus miembros, para colaborar en la recopilación de información.

**Actividades** Reuniones del Comité Técnico

**Herramientas** H5: Temas y Subtemas para el Diagnóstico Municipal

## 2.1.2 REALIZAR EL LEVANTAMIENTO PRELIMINAR DE INFORMACIÓN

En este paso se recopilan las informaciones necesarias para completar el diagnóstico, según la guía de temas y subtemas revisada en el paso anterior. En la H6: Matriz de Diagnóstico Municipal, se colocarán las informaciones en la Columna 1 “Levantamiento preliminar de información”. Para completar esta matriz se realizará lo siguiente:

- 1. Recopilar informaciones existentes (información secundaria).** Son informaciones que ya están recopiladas y disponibles en documentos. Para conseguirlas, es necesario contactar a instituciones y organizaciones, dentro del municipio o fuera de él, tales como bibliotecas, universidades, ministerios, centros de investigación, entre otros y revisar los documentos que contengan información sobre el municipio.

La Oficina Nacional de Estadística (ONE) es una de las principales fuentes para obtener estadísticas oficiales, buena parte de la cual se accede por internet en la dirección [www.one.gob.do](http://www.one.gob.do). El internet es un recurso que se puede aprovechar pues muchas instituciones colocan informaciones útiles en su página web. También se considerarán documentos elaborados por autores del propio municipio, aunque no hayan sido publicados, así como los periódicos y blogs locales.

- 2. Levantar informaciones nuevas (fuentes primarias).** Se trata de informaciones que no están en documentos, sino que se recopilan directamente con personas que, por su trabajo o vocación, manejan informaciones relevantes para construir este diagnóstico.

Estos se denominan “informantes claves”. Generalmente se corresponden con informaciones cualitativas y de percepción, aunque también pueden aportar datos estadísticos, o señalar dónde se pueden encontrar dichos datos. Esta fuente de información sirve, además, para ampliar la comprensión de la situación de los temas y subtemas en el municipio, es decir, ayuda a establecer causas y tendencias de los datos estadísticos. Para seleccionar las personas a ser consultadas con estas técnicas, se utilizará el Listado de actores locales.

- 3. Señalar las fuentes consultadas.** Cada información recopilada, ya sea de un libro o de una entrevista, deberá señalar de qué fuente se ha obtenido. Esto aporta veracidad y seriedad al diagnóstico, además de que permite verificar, consultar o profundizar en los datos que se presentan. Se recomienda señalar cada fuente en una nota al pie y colocar al final del PMD una lista de documentos y personas consultadas. Existen diversas maneras de citar las fuentes, a continuación se presentan algunos ejemplos:

- Para un documento escrito:  
*Peña, Alberto. 2004. Estudios de población rural y urbana. Editorial Luz. Santo Domingo.*
- Para una entrevista:  
*Entrevista a Cecilia Disla, Directora del Distrito Escolar 20-09. Diciembre 2010.*
- Para una página web:  
*Enciclopedia de Historia y Cultura del Caribe [en línea]. Recuperado el 12 de diciembre de 2010, de [www.encaribe.org](http://www.encaribe.org).*

4. **Actualizar la cartografía del municipio (mapas).** El diagnóstico se realiza en un territorio que ocupa un espacio geográfico, que se representa en mapas. En el levantamiento preliminar de información se compilarán todos los mapas del municipio que estén disponibles, de cualquier año. Esto así, porque los mapas antiguos ayudan a entender cómo ha crecido el municipio. Algunas instituciones como la ONE y el Instituto Cartográfico Militar disponen de mapas municipales. También son útiles las fotografías de satélite que aparecen en internet (<http://maps.google.com>). En la medida de lo posible se tratará de conseguir un mapa actualizado del municipio.
5. **Recopilar fotografías.** A fines de ilustrar lo que se presenta en el diagnóstico, y considerando que ayudará a la comprensión de aquellos que no conocen el municipio, se recomienda en este paso recopilar fotografías del municipio. Estas pueden ser:
  - Fotos de lugares y/o actividades representativas del municipio: monumentos, plazas y parques, lugares históricos y/o tradicionales, iglesias, edificaciones antiguas, principales actividades y/o zonas económicas, lugares de atractivo turístico, edificaciones y/o actividades culturales y de folclore propio, entre otras.
  - Fotos de las situaciones claves de los temas y subtemas del diagnóstico, que permitan documentar los principales problemas identificados.

**Herramientas**

H3: Listado de Actores Locales

H5: Temas y Subtemas para el Diagnóstico Municipal

H6: Matriz de Diagnóstico Municipal

## Ejemplo: Matriz de diagnóstico municipal

Tema: **Equipamiento y servicios básicos**

Subtema	1	2	3
	Levantamiento preliminar de información	Resultados de consulta ciudadana	Síntesis de la situación identificada
<b>Limpieza municipal</b>	<p>La recolección de residuos sólidos en el municipio se realiza periódicamente, pero solo en la zona urbana.</p> <p>En el último censo, del año 2002, solamente un 15% de los hogares afirmaron que el ayuntamiento recoge sus residuos, mientras que 30% la queman, 22% la tira en patio o solar, 12% la tira en un vertedero y 21% la tiran en río o cañada.</p> <p>Los residuos se depositan en un vertedero a cielo abierto, localizado en la Sección Los Jobs, en un terreno arrendado.</p>		
<b>Mercado</b>	<p>El municipio cuenta con un mercado localizado en el centro de la zona urbana del municipio. Mide unos 70 m<sup>2</sup> y tiene sólo 15 módulos de venta, por lo que más de la mitad de los vendedores se ubican en la acera. El mercado presenta deterioro en piso y techo. Los baños no están funcionando.</p>		
<b>Cementerio y servicios fúnebres</b>	<p>El municipio cuenta con un cementerio localizado en la zona urbana y un cementerio en la Sección Salto Alto. El cementerio de la zona urbanas e encuentra bien cuidado, pero ya agotó completó su capacidad para enterramientos. El cementerio de Salto Alto se encuentra en muy malas condiciones por falta de mantenimiento.</p>		
<b>Energía eléctrica</b>	<p>La red que lleva la energía eléctrica al municipio fue muy afectada con el último huracán por lo que se presentan averías permanentemente que dejan varios sectores sin energía. El tramo entre el paraje El Jamo y la entrada a la zona urbana del municipio es el que está en peores condiciones.</p>		
<b>---Otros temas de diagnóstico---</b>			

## 2.2 VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO EN CONSULTA CIUDADANA

En esta subetapa se validan los contenidos recopilados en el paso anterior, en una amplia consulta ciudadana. Este paso es muy importante, no sólo porque permite completar el diagnóstico, sino porque le aporta legitimidad, ya que los diferentes sectores sociales del municipio verán reflejada su opinión en el diagnóstico. Esto se completa en dos pasos:

2.2.1 Preparar la consulta ciudadana para validación del diagnóstico

2.2.2 Realizar la consulta ciudadana para validación del diagnóstico

### 2.2.1 PREPARAR LA CONSULTA CIUDADANA PARA VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

En este paso se organiza la consulta ciudadana, para asegurarse de que tenga una buena asistencia de personas representativas de los diferentes sectores sociales del municipio, que se realice de forma organizada, y principalmente, que se alcancen los objetivos previstos. Para realizar este paso, la OMPP debe:

1. **Planificar todo lo relacionado con la organización de la consulta:** ¿dónde se realizará? ¿qué día y a qué hora? ¿cómo se hará la convocatoria? ¿qué actividades se realizarán? ¿cómo se distribuyen las responsabilidades? Es importante reflexionar en todos estos detalles para garantizar el éxito de la consulta: por ejemplo, debe escogerse una hora que la que se pueda contar con la participación del mayor número de actores locales convocados; el lugar debe garantizar la cercanía y el fácil acceso de todos los convocados, etc. Se estudiará si hace falta contratar equipo de sonido, se preverán refrigerios, reproducción del material a entregar, listas de asistencia, etc.
2. **Preparar la agenda a desarrollar en la consulta.** El encargado de la OMPP elabora la agenda del día, que consiste en tres momentos claves: a) palabras de apertura a cargo del alcalde y del encargado de la OMPP, dando la bienvenida a los participantes y explicando la agenda y la metodología que se va a utilizar para el desarrollo de la consulta, b) trabajo en grupo, uno por cada tema clave el diagnóstico, y c) plenaria, en la que un representante de cada grupo presenta sus conclusiones.
3. **Distribuir la coordinación de los grupos de trabajo entre los integrantes del Comité Técnico.** Cada grupo de trabajo tendrá como coordinador/relator a un miembro del Comité Técnico para moderar y dirigir las actividades del grupo, y tomar notas. Esta distribución se hará previamente, según el área que domine cada uno.
4. **Convocar a los representantes de los diversos sectores sociales del municipio, y a los miembros del Consejo Económico y Social Municipal.** Es importante asegurarse de convocar a todos los actores relevantes del municipio, incluso aquellos que son de la oposición política y/o tienen posiciones contrarias al alcalde. El éxito de esta actividad sienta las bases de la legitimidad del plan. Para garantizar un nivel óptimo de participación, la convocatoria deberá enviarse con más de una semana de anticipación e informar de manera clara el motivo de la consulta, la hora de inicio, el tiempo estimado de duración, el lugar, etc.

#### Actividades

Reunión del Comité Técnico

#### Herramientas

H2: Guía para la Organización de Talleres y Reuniones  
 H3: Listado de Actores Locales

## 2.2.2 REALIZAR LA CONSULTA CIUDADANA PARA VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

En este paso el ayuntamiento realizará una consulta ciudadana para validar el diagnóstico, con la participación del Consejo Económico y Social Municipal y todos los actores locales convocados. Como resultado de esta consulta, se validarán y agregarán nuevas informaciones al diagnóstico municipal, y se determinarán las situaciones que los municipios consideran son de atención prioritaria.

El taller iniciará con las palabras de apertura y motivación a cargo del alcalde, y el encargado de la OMPP explicará los objetivos y la metodología de la consulta. Si no se hizo un acto de lanzamiento del proceso de elaboración de Plan Municipal de Desarrollo, como se propuso en el paso 1.2.3 de esta guía, entonces se hará en la primera parte de esta actividad.

Luego se presentarán los temas de los grupos de trabajo con sus moderadores (uno por cada tema del diagnóstico). Los participantes se organizan en grupos de trabajo según su área de incidencia y/o interés. El moderador de cada grupo, previamente designado, será responsable de recopilar todos los resultados de su grupo.

Ya separados en grupos de trabajo, los participantes del taller, conducidos por los moderadores, realizarán las siguientes actividades:

- 1. Validar el levantamiento preliminar de información del diagnóstico**, colocada en la columna 1 de la matriz. En la primera parte del taller, el moderador de cada grupo leerá las informaciones por subtema y los participantes harán comentarios, en caso de que algún dato no ha sido considerado o si debe corregirse alguna información. También podrán surgir recomendaciones de alguna fuente de información que no haya sido consultada. En este ejercicio es importante tomar nota de todo lo que surja, sin discriminar. Si surgiera algún aporte fuera de la lista de temas y subtemas elaborada, se tomará nota aparte para integrarlo.
- 2. Identificar las situaciones de atención prioritaria** en cada tema. En esta segunda parte del trabajo en grupos, se le pedirá a los participantes señalar los principales **problemas que se tienen que solucionar** en el municipio (retos, problemáticas y necesidades) y las **características no aprovechadas** (condiciones propias del municipio que se pueden aprovechar para promover el desarrollo). El resultado será una lista de situaciones prioritarias para cada subtema. El moderador de cada grupo siempre debe tener presente que se quiere recopilar situaciones que hay que mejorar, no propuestas de proyectos. Por ejemplo, si alguien se refiere a “hay que construir un hospital”, se asentará como prioridad que “el municipio no cuenta con centros públicos de atención de salud”.
- 3. Realizar una plenaria.** Una vez concluido el ejercicio, todos los grupos se reúnen y el moderador de cada uno presentará las que identificó como situaciones de atención prioritaria en su respectivo tema de diagnóstico. Se dará espacio después de cada presentación para que el resto de participantes exprese sus opiniones, las cuales anotará el moderador de cada grupo. Se motivará a los participantes a entregar en la OMPP otras informaciones o aportes posteriormente al taller.

Dependiendo del tiempo dedicado a la consulta, si no se completan los dos objetivos, será necesario convocar a otro taller.



Una forma un poco más compleja para completar este paso es crear **comisiones técnicas** para cada tema del diagnóstico, que se constituye con personas que tienen conocimiento, responsabilidad o interés en cada tema. Las comisiones técnicas se pueden reunir por separado y arribar a los mismos objetivos perseguidos en este taller, pero a partir de diversas reuniones o debates. Esto hace el proceso de diagnóstico aún más rico, pero exigirá mayor compromiso de los participantes y un mayor esfuerzo de coordinación por parte del ayuntamiento.

Los resultados del taller, es decir, las situaciones de atención prioritaria identificadas para cada tema de diagnóstico, se organizarán en la columna 2 de la Matriz de diagnóstico municipal.

**Ejemplo: Matriz de Diagnóstico Municipal**

**Tema: Equipamiento y servicios básicos**

Subtema	1	2	3
	Levantamiento preliminar de información	Resultados de consulta ciudadana	Síntesis de la situación identificada
<b>Limpieza municipal</b>	<p>La recolección de residuos sólidos en el municipio se realiza periódicamente, pero solo en la zona urbana.</p> <p>En el último censo, del año 2002, solamente un 15% de los hogares afirmaron que el ayuntamiento recoge sus residuos, mientras que 30% la queman, 22% la tira en patio o solar, 12% la tira en un vertedero y 21% la tiran en río o cañada.</p> <p>Los residuos se depositan en un vertedero a cielo abierto, localizado en la Sección Los Jobos, en un terreno arrendado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los moradores de la Sección El Jobo son afectados por la contaminación del vertedero municipal.</li> <li>- No hay conciencia sobre el manejo de la basura.</li> <li>- El ayuntamiento no cuenta con suficientes camiones recolectores.</li> <li>- No hay conocimiento sobre el aprovechamiento de los residuos</li> </ul>	
<b>Mercado</b>	<p>El municipio cuenta con un mercado localizado en el centro de la zona urbana del municipio. Mide unos 70 m2 y tiene sólo 15 módulos de venta, por lo que más de la mitad de los vendedores se ubican en la acera. El mercado presenta deterioro en piso y techo. Los baños no están funcionando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el mercado no hay espacio para la venta de artesanías.</li> <li>- La localización del mercado dificulta el tránsito vehicular.</li> </ul>	

<b>Cementerio y servicios fúnebres</b>	El municipio cuenta con un cementerio localizado en la zona urbana y un cementerio en la Sección Salto Alto. El cementerio de la zona urbana se encuentra bien cuidado, pero ya completó su capacidad para enterramientos. El cementerio de Salto Alto se encuentra en muy malas condiciones por falta de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cementerio municipal ya no tiene capacidad.</li> <li>- El cementerio municipal es inseguro por falta de vigilancia.</li> <li>- El ayuntamiento ha estado en negociación de la compra de terrenos para la ampliación del cementerio, pero los vecinos se oponen.</li> </ul>	
<b>Energía eléctrica</b>	La red que lleva la energía eléctrica al municipio fue muy afectada con el último huracán por lo que se presentan averías permanentemente que dejan varios sectores sin energía. El tramo entre el paraje El Jamo y la entrada a la zona urbana del municipio es el que está en peores condiciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Paraje La China aún no cuenta con redes eléctricas por lo que sus moradores han conectado una línea de alimentación informal que debilita aún más el sistema.</li> </ul>	
---Otros temas de diagnóstico---			

**Actividades**

Taller con representantes de todos los actores sociales del municipio

**Herramientas**

H6: Matriz de Diagnóstico Municipal

## 2.3 CONSOLIDACIÓN DEL DIAGNOSTICO MUNICIPAL

En esta última subetapa, se analizan y sintetizan todas las informaciones obtenidas en el diagnóstico y se preparan sus contenidos para formar parte del documento del PMD. Se realiza en dos pasos:

2.3.1 Analizar y sintetizar los resultados del diagnóstico

2.3.2 Redactar el diagnóstico para el PMD

### 2.3.1 ANALIZAR Y SINTETIZAR LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En este paso se termina de completar la Matriz de Diagnóstico Municipal, analizando para cada subtema todas las informaciones obtenidas tanto en el levantamiento preliminar de información (columna 1) como en la consulta ciudadana (columna 2), para definir una síntesis de la situación identificada, que se colocará en la columna 3.

Se recomienda realizar esta síntesis en la forma de una lista de enunciados cortos, por ejemplo, “el vertedero de basura a cielo abierto es una fuente de contaminación”, o, “no se aprovecha el potencial ecoturístico del municipio”, o, “un 20% de la población joven emigra del municipio”. Esta síntesis será la base para identificar, más adelante, los programas y proyectos que necesita el municipio, por lo que es muy importante que no se escape ninguna información.

Se entregará copia de la matriz completa a los miembros del Comité Técnico y se convocarán a una reunión para la revisión final.

### Ejemplo: Matriz de Diagnóstico Municipal

#### Tema: Equipamiento y servicios básicos

Subtema	1	2	3
	Levantamiento preliminar de información	Resultados de consulta ciudadana	Síntesis de la situación identificada
<b>Limpieza municipal</b>	<p>La recolección de residuos sólidos en el municipio se realiza periódicamente, pero solo en la zona urbana.</p> <p>En el último censo, del año 2002, solamente un 15% de los hogares afirmaron que el ayuntamiento recoge sus residuos, mientras que 30% la queman, 22% la tira en patio o solar, 12% la tira en un vertedero y 21% la tiran en río o cañada.</p> <p>Los residuos se depositan en un vertedero a cielo abierto, localizado en la Sección Los Jobsos, en un terreno arrendado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los moradores de la Sección El Jobo son afectados por la contaminación del vertedero municipal.</li> <li>- No hay conciencia sobre el manejo de la basura.</li> <li>- El ayuntamiento no cuenta con suficientes camiones recolectores.</li> <li>- No hay conocimiento sobre el aprovechamiento de los residuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El servicio de recolección de residuos sólidos no se ofrece en la zona rural.</li> <li>- El vertedero municipal es a cielo abierto y afecta directamente a la comunidad de El Jobo.</li> <li>- El ayuntamiento no es propietario de los terrenos del vertedero.</li> <li>- El equipamiento para la recogida de residuos del ayuntamiento no es suficiente.</li> <li>- La población del municipio no tiene educación para el correcto manejo de los residuos.</li> <li>- Los residuos no son aprovechados para reuso y comercialización</li> </ul>
<b>Mercado</b>	<p>El municipio cuenta con un mercado localizado en el centro de la zona urbana del municipio. Mide unos 70 m<sup>2</sup> y tiene sólo 15 módulos de venta, por lo que más de la mitad de los vendedores se ubican en la acera. El mercado presenta deterioro en piso y techo. Los baños no están funcionando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el mercado no hay espacio para la venta de artesanías.</li> <li>- La localización del mercado dificulta el tránsito vehicular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado municipal no tiene espacio para todos los vendedores y está deteriorado.</li> <li>- La localización del mercado presenta problemáticas para el eficiente flujo vehicular.</li> </ul>

<p><b>Cementerio y servicios fúnebres</b></p>	<p>El municipio cuenta con un cementerio localizado en la zona urbana y un cementerio en la Sección Salto Alto. El cementerio de la zona urbana se encuentra bien cuidado, pero ya completó su capacidad para enterramientos. El cementerio de Salto Alto se encuentra en muy malas condiciones por falta de mantenimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cementerio municipal ya no tiene capacidad.</li> <li>- El cementerio municipal es inseguro por falta de vigilancia.</li> <li>- El ayuntamiento ha estado en negociación de la compra de terrenos para la ampliación del cementerio, pero los vecinos se oponen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cementerio de la zona urbana sobrepasa su capacidad.</li> <li>- El cementerio de la zona urbana es inseguro.</li> <li>- El cementerio de Salto Alto necesita renovación y mantenimiento.</li> <li>- La gestión de terrenos para la ampliación del cementerio ha generado conflicto.</li> </ul>
<p><b>Energía eléctrica</b></p>	<p>La red que lleva la energía eléctrica al municipio fue muy afectada con el último huracán por lo que se presentan averías permanentemente que dejan varios sectores sin energía. El tramo entre el paraje El Jamo y la entrada a la zona urbana del municipio es el que está en peores condiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Paraje La China aún no cuenta con redes eléctricas por lo que sus moradores han conectado una línea de alimentación informal que debilita aún más el sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La red que suministra energía eléctrica al municipio presenta averías.</li> <li>- El paraje La China no tiene acceso formal a la red de energía eléctrica.</li> </ul>
<p><b>---Otros temas de diagnóstico---</b></p>			

<p><b>Actividades</b></p>	<p>Reunión del Comité Técnico.</p>
<p><b>Herramientas</b></p>	<p>H6: Matriz de Diagnóstico Municipal</p>

### 2.3.2 REDACTAR EL DIAGNÓSTICO PARA EL PMD

Después de completar y revisar la *H6: Matriz de Diagnóstico Municipal*, se podrá redactar el capítulo de diagnóstico que se incluirá en el Plan Municipal de Desarrollo. Se trata de organizar la información fuera de la matriz, para presentar una redacción fluida de la información. Se sugiere la siguiente estructura del diagnóstico:

1. **Una ficha de datos básicos del municipio “El Municipio en Cifras”**, que puede incluir datos como localización, extensión territorial, división territorial, evolución de la división político-administrativa, población, densidad poblacional, presupuesto municipal, entre otros. Esta ficha permite al lector hacerse una idea rápida del tipo de municipio que se trata.

2. **Una descripción detallada de cada tema de diagnóstico**, colocando los subtemas como subtítulos y citando las fuentes de las informaciones. Los contenidos se ilustrarán con cuadros, gráficos, mapas o fotografías que faciliten mejor la comprensión de lo planteado.
3. **Una valoración del potencial del municipio**. En la parte final, se explicará de manera resumida la vocación de desarrollo del municipio (agrícola, turística, de servicios, etc.) y las potencialidades que tiene el municipio para fortalecer dicha vocación. Una alternativa para esta conclusión es hacer un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), cuya metodología se explica en el paso 3.3.1 de esta guía. La pregunta a la que responderá el FODA es: “Considerando los resultados del diagnóstico, ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el municipio para su desarrollo?”
4. **Una síntesis del análisis institucional del ayuntamiento**, que se elaborará en el paso 3.3.1.

En la redacción del diagnóstico se intentará siempre usar un lenguaje técnico, evitando utilizar referencias anecdóticas ni valoraciones personales de los técnicos que lo elaboran. Algunos ejemplos de diagnósticos municipales se pueden ver en los planes municipales de desarrollo que se han colgado en la página web [www.asomurecin.org](http://www.asomurecin.org).

**Herramientas**

H6: Matriz de Diagnóstico Municipal

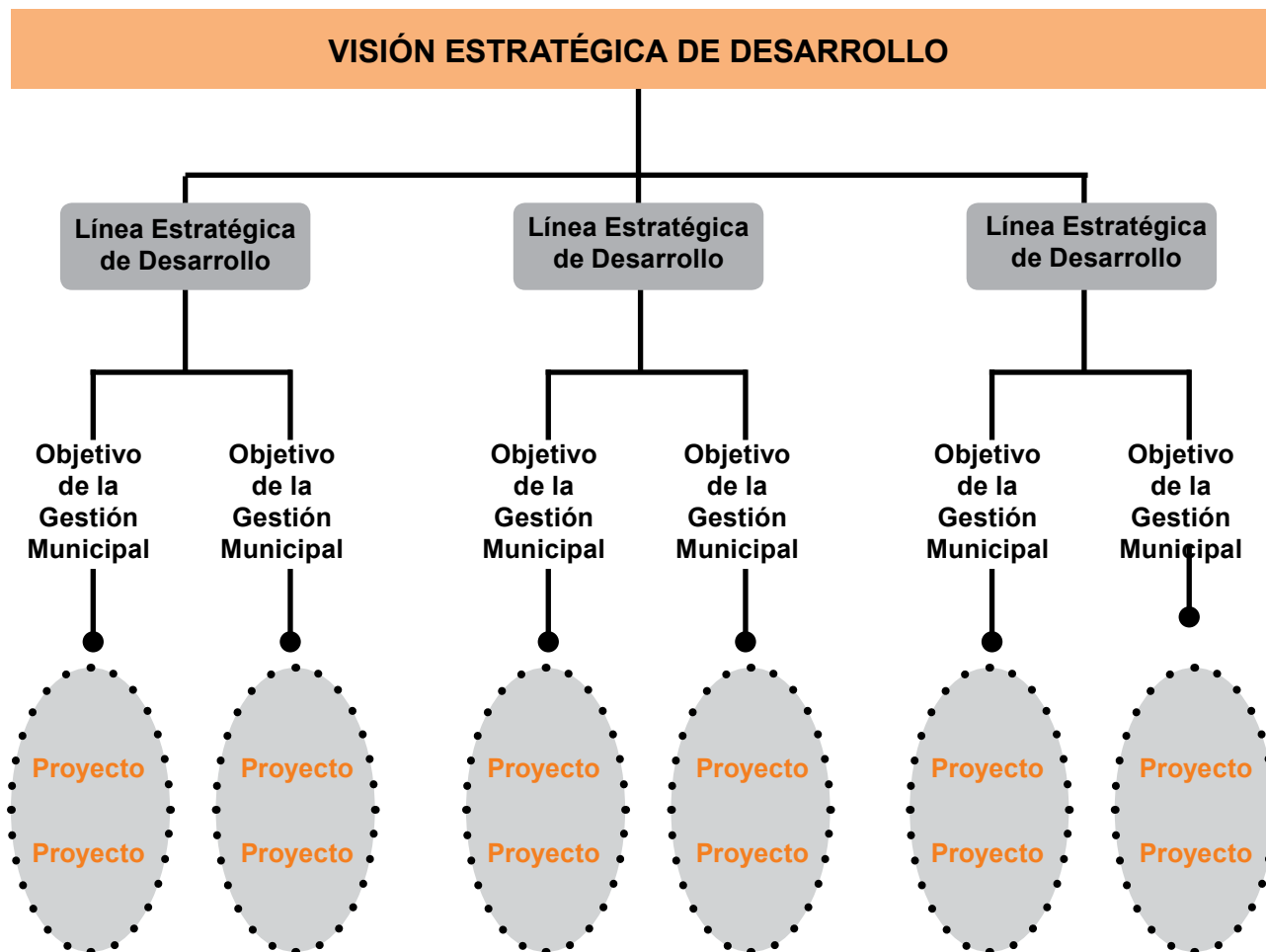
### Etapa 3: PLANIFICACIÓN



En esta etapa se definen los elementos que integran el Plan Municipal de Desarrollo, que son la visión y las líneas estratégicas de desarrollo del municipio, los objetivos de la gestión municipal, y los programas y proyectos que se van a ejecutar. Además, se programa la inversión, se define la organización y recursos humanos con los que debe contar el ayuntamiento para implementar el PMD, así como la misión de la institución durante el período de gestión.

Los elementos del plan no son independientes, sino que están articulados siguiendo una lógica en forma de pirámide. En la gráfica siguiente se observa, de abajo hacia arriba, que con los programas y proyectos se alcanzan los objetivos de la gestión municipal, con los cuáles se espera contribuir al logro de las líneas estratégicas de desarrollo, y con ello, contribuir al logro de la visión estratégica de desarrollo del municipio.

Gráfica 5: Estructura del PMD<sup>8</sup>



8 Fuente: Elaboración propia.

**Subetapas:**

- 3.1 Definición del enfoque estratégico de desarrollo del municipio
- 3.2 Formulación de objetivos y proyectos
- 3.3 Análisis interno del ayuntamiento
- 3.4 Consolidación y validación de los proyectos del PMD
- 3.5 Programación de la ejecución del PMD

**3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO**

El desarrollo de un municipio tiene que visualizarse a largo plazo y con enfoque estratégico. A **largo plazo** es más de 10 años, porque los procesos de transformación social y económica necesitan tiempo para lograrse. El **enfoque estratégico** se refiere a aprovechar o crear las ventajas comparativas del municipio que le permitirán desarrollar al máximo sus recursos humanos y territoriales, para hacer que el municipio se convierta en un lugar atractivo para invertir, para visitar y para vivir.

Un enfoque estratégico se propone agregarle valor a lo que el municipio ya tiene, por ejemplo, si tiene balnearios, al hacerlos más seguros, limpios y equipados, les agrega valor y se hacen más atractivos. Pero también puede crear condiciones para que se desarrollen nuevas alternativas aprovechando los mismos recursos, por ejemplo, turismo de aventura.

Este enfoque estratégico se sintetiza en una visión estratégica de desarrollo a largo plazo que será definida de manera participativa, logrando el consenso con los principales actores sociales del municipio.

La **Visión Estratégica de Desarrollo** es el enunciado que resume la expectativa que tienen los actores locales sobre lo que será el municipio en el largo plazo (por ejemplo, 10 años). Es una idea fuerza que moviliza a los diferentes actores hacia una imagen del futuro deseable y viable.

Aunque el Plan Municipal de Desarrollo tiene vigencia sólo durante un período de gobierno, su contenido va dirigido a promover el desarrollo del municipio, por esa razón, los objetivos de la gestión debe estar orientados en función de una visión estratégica de desarrollo a largo plazo. Si el municipio cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo que esté vigente, entonces en esta subetapa sólo será necesario validar la visión del plan y pasar directamente a la subetapa 3.2.

Esta subetapa se completa con dos pasos:

- 3.1.1 Preparar el taller participativo para definir el enfoque estratégico de desarrollo del municipio
- 3.1.2 Realizar el taller participativo para definir el enfoque estratégico de desarrollo del municipio

### 3.1.1 PREPARAR EL TALLER PARTICIPATIVO PARA EL DEFINIR ENFOQUE ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO

En este paso se prepara el taller participativo en el que se definirá la visión estratégica de desarrollo del municipio en el largo plazo. Para realizar este paso, se seguirán las mismas orientaciones detalladas en el paso 2.2.1, en el que se preparó la consulta ciudadana para validación del diagnóstico. Esto incluye planificar todo lo relacionado con la organización del taller, preparar la agenda, distribuir la coordinación de los grupos de trabajo entre los integrantes del Comité Técnico y convocar a los representantes de los diversos sectores sociales del municipio, y a los miembros del Consejo Económico y Social Municipal.

Para pensar estratégicamente el desarrollo del municipio, es necesario definir el **escenario deseable**, que es la situación ideal que se aspira alcanzar en cada aspecto del desarrollo en el municipio. Lógicamente, este escenario se define a partir de los resultados del diagnóstico municipal, porque en él se definieron de manera participativa las principales necesidades del municipio. El insumo para definir el escenario deseable es la síntesis del diagnóstico que se elaboró en el paso 2.3.1 de esta guía.

Para preparar el taller, el encargado de la OMPP tomará la síntesis de la situación identificada para cada tema del diagnóstico, que colocó en la columna 3 de la *H6: Matriz de Diagnóstico Municipal*. Entonces, redactará en positivo cada situación identificada, convirtiéndola en un escenario deseable.

**Ejemplo:**

Situación identificada en el diagnóstico	Escenario deseable
El vertedero de basura a cielo abierto es una fuente de contaminación	El vertido de basura no produce contaminación
No se aprovecha el potencial ecoturístico del municipio	Se aprovecha el potencial turístico del municipio
Un 20% de la población joven emigra del municipio	La población joven permanece en el municipio

El encargado de la OMPP elaborará un listado del escenario deseable para cada tema del diagnóstico, que colocará en la primera columna de la *H7: Matriz de Definición de Líneas Estratégicas de Desarrollo*. Esta matriz será el insumo para el trabajo en grupos del taller y se reproducirá para entregar a los participantes.

<b>Actividades</b>	Reunión del Comité Técnico.
<b>Herramientas</b>	H2: Guía para la Organización de Talleres y Reuniones H3: Listado de Actores Locales H6: Matriz de Diagnóstico Municipal H7: Matriz de Definición de Líneas Estratégicas de Desarrollo



### 3.1.2 REALIZAR EL TALLER PARTICIPATIVO PARA DEFINIR EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO

El enfoque estratégico de desarrollo del municipio se sintetiza en la visión y las líneas estratégicas de desarrollo, que son los dos resultados que se conseguirán con este taller, siguiendo la siguiente lógica:

Síntesis del diagnóstico ► Escenario Deseable ► Líneas estratégicas ► Visión estratégica de desarrollo

El taller se organizará en dos momentos: (1) definición de líneas estratégicas de desarrollo, en grupos de trabajo, y (2) definición de visión estratégica de desarrollo, en plenaria.

El taller tendrá una apertura formal, preferiblemente a cargo de alcalde, seguido por el encargado de la OMPP, quien explicará los objetivos y la metodología del taller. Los asistentes se organizarán en grupos de trabajo, uno por cada tema del diagnóstico. Si asisten las mismas personas que a la consulta ciudadana para el diagnóstico, se puede organizar en los mismos grupos, o si se crearon comisiones técnicas, cada comisión formará un grupo. Cada grupo estará acompañado por un miembro del Comité Técnico que servirá de facilitador.

#### 1. Primera parte del taller.

**Trabajo en grupos: Definición de líneas estratégicas de desarrollo.** En este paso se definen cuáles son los propósitos que se quieren alcanzar en el largo plazo para el desarrollo del municipio. Todavía no se trata de definir lo que va a hacer el ayuntamiento, sino lo que el municipio necesita, que abarcará muchos otros aspectos más allá de las competencias del ayuntamiento. Estos propósitos son los que se convertirán en las líneas estratégicas de desarrollo.

El facilitador entregará la *H7: Matriz de Definición de Líneas Estratégicas de Desarrollo*, correspondiente al tema que trabajará ese grupo y leerá los escenarios deseables en voz alta. En esta parte del taller los miembros del grupo validarán los escenarios, agregando lo que consideren que haga falta.

Los miembros del grupo señalarán aquellos escenarios que son más relevantes para impulsar el desarrollo del municipio, considerando sus potencialidades. Y con esos insumos se redactará un enunciado de “Línea Estratégica de Desarrollo” en el tema que el grupo está tratando, que se colocará en la segunda columna de la matriz.

Para ello, se responde a la pregunta **¿Qué municipio queremos?**, resaltando aquellos aspectos en los que el municipio se debería destacar. Se sugiere que para este ejercicio, los grupos puedan contar con papel o cartulina, para facilitar la discusión de las ideas.

Al finalizar el ejercicio, todos los grupos se reúnen en plenaria y cada uno presenta la línea estratégica que ha formulado, colocándola en un papel o cartulina en la pared. Los demás participantes podrán hacer aportes o comentarios, de los cuáles tomará nota el encargado de la OMPP.

## Ejemplo: Matriz para la Definición de Líneas Estratégicas de Desarrollo

Grupo: **Equipamiento y servicios básicos**

Escenario deseable (Síntesis del diagnóstico redactado en positivo)	Línea estratégica de desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El servicio de recolección de residuos sólidos cubre toda la zona rural y urbana.</li> <li>- El vertedero municipal se regula y no afecta el ambiente.</li> <li>- El ayuntamiento es propietario de los terrenos del vertedero.</li> <li>- El equipamiento para la recogida de residuos del ayuntamiento es suficiente.</li> <li>- La población del municipio está educada para el correcto manejo de los residuos.</li> <li>- Los residuos del municipio son aprovechados para la generación de energía eléctrica</li> <li>- El mercado municipal tiene espacio para todos los vendedores y está en buen estado.</li> <li>- El cementerio de la zona urbana tiene suficiente capacidad y es seguro.</li> <li>- El cementerio de Salto Alto está en buenas condiciones.</li> <li>- La red que suministra energía eléctrica al municipio se encuentra en óptimo estado.</li> <li>- El paraje La China tiene acceso formal a la red de energía eléctrica.</li> </ul> <p>----Otros escenarios que resultan del diagnóstico en este tema.</p>	<p><b>Un municipio limpio con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos.</b></p>

Como resultado de esta primera parte del taller, se tendrá una lista de las líneas estratégicas de desarrollo del municipio.

## Ejemplo: Listado de Líneas Estratégicas de Desarrollo

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO SAN MIGUEL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un municipio seguro, promotor de la equidad social, que atiende de manera especial a la población vulnerable y fortalece su identidad.</li> <li>2. Un municipio limpio, con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos.</li> <li>3. Un municipio ordenado, que impulsa el desarrollo territorial sostenible, con un sistema de movilidad eficiente.</li> <li>4. Un municipio con una economía dinámica, impulsada por su vocación agropecuaria y su capacidad exportadora.</li> <li>5. Un municipio ambientalmente sostenible que protege y potencia sus recursos hídricos y forestales.</li> <li>6. Un municipio con un gobierno local fortalecido y una sociedad civil organizada y cohesionada.</li> </ol>

## 2. Segunda parte del taller.

**Trabajo en plenaria: Definición de visión estratégica de desarrollo.** La visión se construye respondiendo a las preguntas **¿Hacia dónde queremos ir? ¿Qué deseamos ser? ¿Qué valores queremos que nos distinguan?** La visión debe ser corta y sencilla, para que los munícipes se identifiquen con ella y la hagan suya. También debe resaltar la particularidad de cada municipio, especificando los aspectos en los que el municipio espera destacarse.

Para definir la visión estratégica se sugiere poner visible a los participantes en el taller, la lista de líneas estratégicas que se obtuvieron en la primera parte. El encargado de la OMPP señalará en cada una las frases y/o palabras claves de su contenido y las colocará todas juntas en una oración para redactar una visión preliminar. No se esperará llegar a una visión definitiva, se cerrará el taller con una propuesta de visión, y se informará que será revisada y presentada en una actividad participativa posteriormente.

### Ejemplo: Enunciado de Visión Estratégica de Desarrollo

#### VISIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO SAN MIGUEL

San Miguel, un municipio ordenado y seguro, centro geográfico de la región, con una economía próspera sustentada en la pesca y el ecoturismo, que protege y potencia sus recursos hídricos y forestales.

**Actividades** Taller con representantes de todos los actores sociales del municipio

**Herramientas** H7: Matriz de Definición de Líneas Estratégicas de Desarrollo

## 3.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y PROYECTOS

Hasta ahora se ha definido el enfoque estratégico que orientará al Plan Municipal de Desarrollo. De esta subetapa en adelante, se definen los contenidos propios del plan, que abarcan la misión del ayuntamiento, los objetivos de la gestión municipal y los programas y proyectos para cada objetivo. En esta subetapa se definen los aspectos generales en los que se va a centrar la acción del ayuntamiento, por eso es la parte medular del plan.

Es importante recordar que el Plan de Desarrollo Municipal se corresponde con el plan institucional del ayuntamiento, que orientará su accionar para contribuir como gobierno local a alcanzar la visión de desarrollo del municipio definida de manera participativa. Pero también, el plan permite identificar otras acciones necesarias en el municipio que no son de competencia municipal. El ayuntamiento, como parte del Consejo Económico y Social Municipal, asume la responsabilidad de gestionar estas acciones ante las entidades correspondientes.

Esta subetapa se completa al interior del ayuntamiento, con la permanente retroalimentación del Comité Técnico (del cual forma parte el alcalde). Se realizarán tres pasos:

- 3.2.1 Redactar la misión del ayuntamiento para el período de gestión
- 3.2.2 Definir los objetivos de la gestión municipal
- 3.2.3 Identificar proyectos para cada objetivo de la gestión municipal

### 3.2.1 REDACTAR LA MISIÓN DEL AYUNTAMIENTO PARA EL PERÍODO DE GESTIÓN

En este paso se redacta la misión del ayuntamiento para el período de gestión. La Misión es un enunciado corto y directo, orientado a presentar al ayuntamiento como organización, su finalidad y sus responsabilidades. Responde a las preguntas: **¿Qué queremos lograr como institución? ¿Cómo lo vamos a lograr? ¿Cuáles son los principios que orientarán la gestión? ¿Cuál es el fin último que queremos alcanzar?**

La formulación de la misión se realiza en un trabajo grupal en un taller con el Comité Técnico facilitado por la OMPP (puede ser en el mismo taller que se convocará para definir los objetivos de la gestión municipal, en el paso siguiente). En plenaria, se responderá a las preguntas señaladas arriba y se redactará un enunciado de misión. Si es el caso, es recomendable rescatar los atributos que se hayan resaltado en la campaña electoral: honestidad, transparencia, equidad, participación, etc.

#### Ejemplo: Enunciado de Misión del Ayuntamiento

##### MISIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE SAN MIGUEL

Impulsar el desarrollo sostenible del municipio de San Miguel, realizando una gestión eficiente, transparente y participativa, que proporcione mejores condiciones de vida a nuestros munícipes.

Se recomienda validar esta misión posteriormente en un taller ampliado con personal del ayuntamiento. También se recomienda colocarla en lugares visibles del palacio municipal y promover acciones para que los funcionarios y empleados se identifiquen con ella.

#### Actividades

Taller del Comité Técnico

### 3.2.2 DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El propósito de este paso es definir los objetivos que perseguirá el ayuntamiento durante el período de gestión, para contribuir al logro de la visión y las líneas estratégicas de desarrollo del municipio. Estos objetivos responden a la pregunta **¿Cuáles son las responsabilidades del ayuntamiento como institución, de acuerdo a sus competencias, en cada una de las líneas estratégicas?**

Este paso es muy importante, porque en el diagnóstico se han identificado todas las necesidades que tiene el municipio para impulsar su desarrollo, pero el ayuntamiento sólo tiene la responsabilidad de solucionar aquellas que se enmarcan dentro de las competencias municipales, según establece la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, en su artículo 19. Todo lo demás, el ayuntamiento debe contribuir a gestionarlo ante las instancias correspondientes, como parte del Consejo Económico y Social Municipal. En este paso de la metodología, para cada una de las líneas estratégicas de desarrollo consensuadas con los munícipes, el ayuntamiento definirá los objetivos de la gestión municipal, que son el primer pilar del Plan Municipal de Desarrollo.

Los objetivos de la gestión municipal deben ser:

- Específicos, que expresen claramente lo que el ayuntamiento se plantea alcanzar.
- Medibles, que permiten identificar resultados concretos para comprobar si han sido alcanzados.
- Realizables en un período de gestión.

Para definir los objetivos de la gestión municipal, el Encargado de la OMPP realizará un trabajo preliminar, que posteriormente validará y completará en reunión con el Comité Técnico. Se realizarán las siguientes actividades:

- a) Identificar las competencias del ayuntamiento.** Se completará la *H8: Matriz de Identificación de Competencias del Ayuntamiento*, para cada línea estratégica de desarrollo, teniendo a mano el artículo 19 de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios<sup>9</sup>.

Según la citada ley, las **competencias propias**, son aquellas cuyo ejercicio le corresponde exclusivamente a los ayuntamientos; las **competencias compartidas** son aquellas en cuyo ejercicio intervienen diferentes entes de la administración pública y/o niveles de gobierno; y las **competencias delegadas**, son aquellas que el gobierno central transfiere parcial o totalmente al ayuntamiento. La recogida de basura es una competencia propia. La atención a la salud y la gestión del tránsito son competencias compartidas. La construcción de autopistas y carreteras no son competencia municipal.

Para completar la matriz, se coloca la línea estratégica como encabezado, y en la primera columna se colocan los escenarios deseables que dieron origen a esa línea estratégica y que fueron validados en un taller participativo explicado en el paso 3.1.2.

En las columnas siguientes se identificará si alcanzar ese escenario deseable es una competencia del ayuntamiento, especificando el tipo de competencia en cada caso, es decir, si es propia, compartida o delegada, o si no es una competencia municipal. En la última columna se anotará la competencia que se relaciona con cada escenario. Si el escenario planteado no es de competencia municipal, esta columna se deja vacía.

.....  
<sup>9</sup> La Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, se puede descargar en la página web [www.asomurecin.org](http://www.asomurecin.org), en el apartado "publicaciones".

## Ejemplo: Matriz de Identificación de Competencias del Ayuntamiento

Línea Estratégica de Desarrollo 1: Un municipio limpio con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos.	Tipo de Competencia				Competencia del Ayuntamiento
	Propia	Compartida	Delegada	Ninguna	
Escenarios deseables					
El servicio de recolección de residuos sólidos cubre toda la zona rural y urbana.	●				Servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos
El vertedero municipal se regula y no afecta el ambiente.	●				Servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos
El ayuntamiento es propietario de los terrenos del vertedero.	●				Servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos
El equipamiento para la recogida de residuos del ayuntamiento es suficiente.	●				Servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos
La población del municipio está educada para el correcto manejo de los residuos.	●				Servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos
El mercado municipal tiene espacio para todos los vendedores y está en buen estado.	●				Construcción y gestión de mataderos, mercados y ferias
El cementerio de la zona urbana tiene suficiente capacidad y es seguro.	●				Construcción y gestión de cementerios y servicios funerarios
El cementerio de Salto Alto está en buenas condiciones.	●				Construcción y gestión de cementerios y servicios funerarios
La red que suministra energía eléctrica al municipio se encuentra en óptimo estado.				●	Ninguna
El paraje La China tiene acceso formal a la red de energía eléctrica.				●	Ninguna

- a) **Elaborar una lista de los escenarios deseables cuyo alcance no son una competencia municipal.** Todos aquellos escenarios que en la *H8: Matriz de Identificación de Competencias del Ayuntamiento* fueron marcados como que no son de competencia municipal, se colocan en una lista que se utilizará en el acápite 3.4.2 para “Consolidar acciones de gestión ante otras entidades”.
- c) **Completar la Matriz de Formulación de Objetivos de la Gestión Municipal.** Para completar esta matriz, se elaborará una lista con todas las competencias del ayuntamiento que se han identificado en la última columna de la *H8: Matriz de Identificación de Competencias del Ayuntamiento*. Si una competencia se repite, se colocará sólo una vez en la lista. Posteriormente se organizarán, agrupando aquellas que persiguen objetivos similares.

En la primera columna de la *H9: Matriz de Formulación de Objetivos de la Gestión Municipal* se colocará la lista de competencias municipales, y en la columna siguiente se redactará un objetivo de la gestión municipal que abarque una o más competencias con relación entre sí. Los objetivos se redactan utilizando un verbo en infinitivo que indica el compromiso que asume el ayuntamiento: mejorar, incrementar, ampliar, etc.

## Ejemplo: Matriz de Formulación de Objetivos de la Gestión Municipal

Competencias del Ayuntamiento	Objetivos de la Gestión Municipal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos</li> </ul>	Incrementar la eficiencia y calidad del proceso de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción y gestión de mataderos, mercados y ferias</li> </ul>	Garantizar la dotación y mantenimiento del equipamiento colectivo municipal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción y gestión de cementerios y servicios funerarios</li> </ul>	

Para la línea estratégica del ejemplo anterior, los objetivos que orientarán la gestión del ayuntamiento son los siguientes:

LE 1: Un municipio limpio con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos.

- a. Incrementar la eficiencia y calidad del proceso de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos
- b. Garantizar la dotación y mantenimiento del equipamiento colectivo municipal

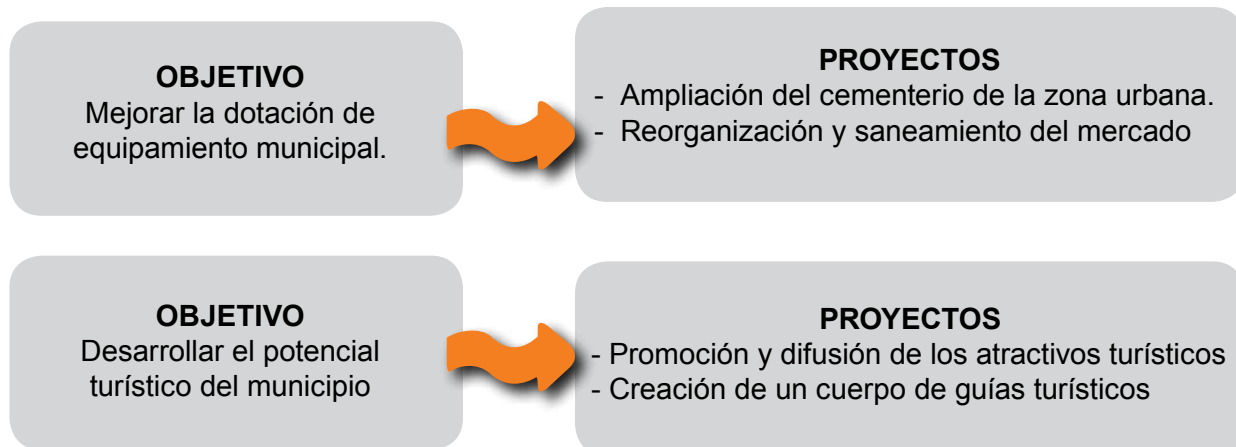
### Herramientas

H8: Matriz de Identificación de Competencias del Ayuntamiento  
 H9: Matriz de Formulación de Objetivos de la Gestión Municipal

### 3.2.3 IDENTIFICAR PROYECTOS PARA CADA OBJETIVO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

En esta subetapa el ayuntamiento establece las acciones concretas que realizará para alcanzar el logro de los objetivos de la gestión municipal. Los objetivos son diferentes de los proyectos. El objetivo expresa la situación que se quiere alcanzar, mientras que los proyectos son las acciones concretas que se van a realizar para alcanzar el objetivo.

#### Ejemplos



Los **proyectos** son intervenciones específicas, realizadas en un tiempo determinado, con una cantidad de recursos definidos, que persiguen el logro de unos objetivos. No solamente las obras de infraestructura (construcciones) son consideradas proyectos. También son proyectos las acciones de capacitación, la definición de normativas, las acciones de fortalecimiento institucional, la efficientización de un servicio o la oferta de uno nuevo, entre otros.

### TIPOS DE PROYECTOS

De acuerdo al Decreto No. 493-07 que aprueba el Reglamento No. 1 de la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, se distinguen para fines operativos del Sistema Nacional de Inversión Pública, tres tipos de proyectos de inversión:

**a) Proyecto de capital fijo:** creación, incremento, rehabilitación y mejora de la capacidad instalada para la producción de bienes o la prestación de servicios. Se materializa en una obra física, como por ejemplo: escuelas, hospitales, carreteras, puentes y desarrollo forestal e incluye todos los elementos componentes que posibilitarán que una vez finalizada su ejecución esté en condiciones de entrar en operación.

**b) Proyecto de capital humano:** implementación, mantenimiento y recuperación de la eficiencia y productividad del capital humano. Se materializa en una acción como por ejemplo: capacitación, alimentación, vacunación y fortalecimiento institucional que debe tener una duración definida y finita en el tiempo no superior a los tres años. Al cabo de este período, cesa como proyecto y, si corresponde se transforma en una actividad permanente.

**c) Proyecto de creación de conocimiento:** investigaciones, desarrollos tecnológicos, catastros, diagnósticos, inventarios, censos y cualquier otro tipo de acción orientada a la creación de conocimiento que debe tener una duración definida y finita en el tiempo no superior a los tres años. Al cabo de este período, cesa como proyecto y, si corresponde se transforma en una actividad permanente.

En el proceso de identificar proyectos se tienen que considerar tres insumos claves:

1. **Los compromisos que formaron parte del plan de gobierno del alcalde, durante la campaña electoral.** El PMD contiene las acciones que ejecutará el ayuntamiento en un período de gestión, por ello, hay que incluir todos aquellos proyectos que se prometieron realizar y aquellos en los que ya se ha establecido un compromiso con las comunidades.
2. **Los proyectos inconclusos de la gestión municipal anterior.** Un buen gobierno asegura la continuidad de Estado, por eso, aun si la gestión anterior estuvo a cargo de un equipo de gobierno diferente, se recomienda hacer un levantamiento de los proyectos iniciados y que ameritan ser concluidos. Estos proyectos también deben considerarse para ser incluidos en el PMD.
3. **Proyectos que ejecutan otras entidades o niveles de gobierno.** En el territorio intervienen otros actores, por ejemplo, el gobierno central, ONG, entidades de cooperación internacional, entre otros. A la hora de identificar proyectos es importante considerar estas acciones, ya sea para no duplicar esfuerzos o para apoyar esas iniciativas y lograr que tengan mayor impacto.



Para identificar los proyectos, se realizarán las siguientes actividades:

- a) **Recopilar insumos para identificar proyectos.** Estos son los tres insumos mencionados en los párrafos anteriores: el Programa/Plan de Gobierno que el alcalde presentó como propuesta para ser electo, y en caso de no existir, elaborar con el alcalde y sus asesores una lista de los principales proyectos propuestos durante la campaña electoral; una lista de los proyectos inconclusos de la gestión anterior y una lista de las principales intervenciones que ejecutan otras entidades, como el gobierno central, ONG, entidades de cooperación internacional, entre otros. Si al momento de elaborar el PMD, ya se cuenta con un presupuesto municipal, esos proyectos contemplados en el presupuesto deberán incluirse en el PMD.
- b) **Completar la Matriz de Identificación de Proyectos.** El encargado de la OMPP completará una matriz para cada línea estratégica de desarrollo. En el encabezado de la matriz se colocará el enunciado de la línea estratégica y en la primera columna, los objetivos de la gestión municipal correspondientes a dicha línea estratégica. En la segunda columna se colocarán los escenarios deseables que se quieren lograr con cada objetivo de la gestión municipal.

Utilizando los insumos mencionados en el acápite anterior, se completarán las columnas subsiguientes. Para cada escenario deseable, se completarán los proyectos contemplados en el Plan de Gobierno y/o compromisos de campaña de la presente gestión, las acciones inconclusas de la gestión anterior, y las intervenciones de otros actores.

Finalmente, analizando la información organizada en la matriz, se completa la última columna escribiendo los proyectos que serán necesarios para alcanzar cada escenario deseable. Para cada escenario, puede visualizarse más de un proyecto.

### Ejemplo: Matriz de Identificación de Proyectos

Línea Estratégica de Desarrollo: Un municipio limpio con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos.

Objetivo de la Gestión Municipal	Escenario Deseable	Plan de Gobierno y/o Compromisos de Campaña	Acciones inconclusas de la gestión anterior	Intervenciones de otros actores en esta temática	Proyectos
1. Incrementar la eficiencia y calidad del proceso de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos	El servicio de recolección de residuos sólidos cubre toda la zona rural y urbana		Diagnóstico del sistema de rutas y frecuencias de recolección		Ampliación de la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos
	El vertedero municipal se regula y no afecta el ambiente	Construcción de un relleno sanitario			Construcción de un relleno sanitario
	El ayuntamiento es propietario de los terrenos del vertedero		Gestiones para la compra de los terrenos del vertedero municipal		
	El equipamiento para la recogida de residuos del ayuntamiento es suficiente	Incremento de la dotación de equipos recolectores especializados			Incremento de la flota de vehículos y equipos especializados para la recogida de residuos sólidos
	La población del municipio está educada para el correcto manejo de los residuos			La GIZ implementa un programa de educación ambiental en escuelas y liceos.	Programa de educación ciudadana en el correcto manejo y clasificación de residuos sólidos
2. Garantizar la dotación y mantenimiento del equipamiento colectivo municipal	El mercado municipal tiene espacio para todos los vendedores y está en buen estado	Ampliación del mercado municipal			Ampliación y reacondicionamiento del mercado municipal
	El cementerio de la zona urbana tiene suficiente capacidad y es seguro				Construcción y administración de un nuevo cementerio en la zona urbana del municipio
	El cementerio de Salto Alto está en buenas condiciones				Programa de acondicionamiento y mantenimiento del cementerio de Salto Alto

- c) **Validar la Matriz de Identificación de Proyectos con el Comité Técnico.** Esta matriz completada por el encargado de la OMPP, se revisará en una reunión con el Comité Técnico, para completar o corregir lo que sea necesario. Como resultado final, se tendrá un listado de objetivos de la gestión municipal con los proyectos que se van a implementar (sólo la primera y la última columna, sombreadas en la matriz del ejemplo). Esta síntesis de la matriz volverá a revisarse con el Comité Técnico para asegurarse de que abarca todos los proyectos que se podrían ejecutar en la actual gestión.

**Actividades**

Taller con Comité Técnico

**Herramientas**

H10: Matriz de Identificación de Proyectos

### 3.3 ANÁLISIS INTERNO DEL AYUNTAMIENTO

La puesta en operación de un Plan Municipal de Desarrollo plantea nuevos retos al ayuntamiento como institución, porque tendrá que organizarse adecuadamente para cumplir a cabalidad con lo planificado, con eficiencia y eficacia. La **eficacia** se refiere a alcanzar plenamente los objetivos que se han propuesto, y la **eficiencia**, a hacerlo en el tiempo previsto y con un uso adecuado de los recursos.

Esta subetapa tiene el objetivo de analizar las condiciones con que cuenta el ayuntamiento para implementar el PMD, y planificar cómo se va a organizar y con qué recursos humanos va a contar para alcanzar los objetivos definidos durante el período de gestión.

Aunque en la formulación del diagnóstico municipal se analizó el desempeño del ayuntamiento, con la participación de los actores sociales del municipio, en esta subetapa se trata de hacer una autoevaluación sobre las capacidades que tendrá el ayuntamiento para ejecutar los proyectos planteados en la subetapa anterior.

Como resultado, se completarán los objetivos y proyectos formulados para la línea estratégica de desarrollo que abarca el fortalecimiento institucional del ayuntamiento. Se realizarán dos pasos:

3.3.1 Realizar un análisis FODA del ayuntamiento

3.3.2 Completar objetivos y proyectos de fortalecimiento institucional

#### 3.3.1 REALIZAR UN ANÁLISIS FODA DEL AYUNTAMIENTO

En este paso, el ayuntamiento identifica las capacidades internas con las que cuenta para alcanzar los objetivos de la gestión municipal que se ha propuesto, en respuesta a las necesidades del municipio. En general, se responde a la pregunta: **¿con cuáles condiciones cuenta el ayuntamiento para alcanzar los objetivos de la gestión municipal que se ha propuesto?**

Se sugiere utilizar una matriz de análisis FODA, cuyo nombre se conforma con la primera letra de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas<sup>10</sup>. Este análisis permite reflexionar sobre la realidad institucional del ayuntamiento, considerando tanto

10 También se conoce como **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y en inglés **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*).

los factores internos, situaciones positivas (fortalezas) y negativas (debilidades), como los factores externos sobre las cuales el ayuntamiento no tiene control, situaciones positivas (oportunidades) y negativas (amenazas).

Esta metodología permitirá realizar un diagnóstico rápido de la situación institucional del ayuntamiento para afrontar los retos y compromisos asumidos con el PMD, como una especie de radiografía que reflejará la realidad del gobierno local.

### Matriz de Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Factores <b>positivos internos</b> del ayuntamiento que representan ventajas para el alcance de sus objetivos de los objetivos de la gestión municipal.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>El ayuntamiento cuenta con un servicio organizado de recolección de residuos.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Factores <b>negativos internos</b> que limitan la gestión en su búsqueda del logro de los objetivos de la gestión municipal y que el ayuntamiento tiene la facultad de mejorar.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>La flotilla de camiones para la recolección de residuos se encuentra en mal estado.</p>
Externos	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Situaciones <b>positivas externas</b> que no podemos controlar, pero que sí podemos aprovechar.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Existen agencias de cooperación internacional interesadas en el fortalecimiento institucional de los ayuntamientos.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Situaciones <b>negativas externas</b> que afectan la gestión, pero sobre las cuales el ayuntamiento no tiene control porque la solución no está a su alcance.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>El ayuntamiento no recibe del gobierno central el presupuesto que le corresponde por ley.</p>

Para ejecutar este paso, el encargado de la OMPP realizará una sesión de trabajo con el Comité Técnico para completar la matriz de análisis FODA del ayuntamiento. Revisarán en conjunto los objetivos y proyectos que se han identificado para el PMD, y responderán a las siguientes preguntas:

Para las **Fortalezas**: ¿Cuáles aspectos positivos tiene el ayuntamiento en este momento que facilitarían el logro de los objetivos de la gestión municipal propuestos?

Para las **Debilidades**: ¿Cuáles aspectos negativos tiene el ayuntamiento que impedirían el logro de los objetivos de la gestión municipal propuestos?

Para las **Amenazas**: ¿Cuáles situaciones negativas están fuera del alcance del ayuntamiento y afectarían el logro de los objetivos de la gestión municipal propuestos?

Para las **Oportunidades**: ¿Cuáles situaciones positivas que no controla el ayuntamiento se podrían aprovechar para el logro de los objetivos de la gestión municipal propuestos?

En los factores internos analizados en el FODA, se pueden incluir las capacidades del personal, la cantidad de departamentos/unidades en que se organiza el ayuntamiento, la disponibilidad y calidad de los equipos con que cuenta, los procedimientos administrativos y financieros, los mecanismos de comunicación interna y externa, entre otros.

Es importante hacer de este un ejercicio honesto de autocrítica, para llegar a identificar con certeza los principales aspectos en los que habrá que incidir para ejercer un mejor gobierno.

**Actividades** Taller con Comité Técnico

**Herramientas** H11: Matriz de Análisis FODA del Ayuntamiento

### 3.3.2 COMPLETAR OBJETIVOS Y PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Después de analizar las capacidades del ayuntamiento, será necesario definir objetivos y proyectos para fortalecerlo y asegurar que cuenta con la organización, capacidades técnicas y equipamiento apropiados para implementar el PMD.

Para completar este paso, se realizarán las siguientes actividades:

- a) **Definir objetivos de fortalecimiento institucional.** Utilizando la *H12: Matriz de Definición de Objetivos de Fortalecimiento Institucional*, se colocará en la primera columna las debilidades del ayuntamiento, identificadas en el análisis FODA; y en la segunda columna, se colocará el escenario deseable, es decir, las mismas debilidades redactadas en positivo, expresadas en forma de fortalezas. Para completar la última columna, se agruparán escenarios deseables similares, a los cuáles se les redactará un objetivo.

Por ejemplo, todos los escenarios relacionados con la creación de nuevos departamentos, se pueden agrupar en un objetivo de “ampliación de la estructura organizativa municipal”; todos los escenarios relacionados con adquisición de equipos, se pueden agrupar en un objetivo de “mejorar el equipamiento del ayuntamiento”.

#### Ejemplo: Matriz de Definición de Objetivos de Fortalecimiento Institucional

Debilidades (a partir del Análisis FODA)	Escenario deseable (debilidades redactadas como fortalezas)	Objetivos de la gestión municipal
El ayuntamiento no cuenta con una Oficina de Planeamiento Urbano	El ayuntamiento cuenta con una Oficina de Planeamiento Urbano	Fortalecer la estructura organizativa del ayuntamiento
No se ha creado la Unidad de Gestión Ambiental	Se ha creado la Unidad de Gestión Ambiental	
No se cobra el servicio de recolección de residuos sólidos	Se cobra el servicio de recolección de residuos sólidos	Incrementar la recaudación propia
Las tarifas de arrendamiento de propiedades municipales están obsoletas.	Las tarifas de arrendamiento de propiedades municipales están actualizadas.	
El ayuntamiento no cuenta ordenanzas municipales para regular el uso del espacio público	El ayuntamiento cuenta ordenanzas municipales para regular el uso del espacio público	Fortalecer la función normativa del ayuntamiento

Los objetivos se redactan utilizando un verbo en infinitivo que indica el compromiso que asume el ayuntamiento: mejorar, incrementar, ampliar, etc. Para el ejemplo anterior, se han definido tres objetivos de la gestión municipal:

- Fortalecer la estructura organizativa del ayuntamiento
- Incrementar la recaudación propia
- Fortalecer la función normativa del ayuntamiento

b) **Identificar los proyectos para cada objetivo de la gestión municipal.** Para identificar los proyectos, se completa una matriz que contiene, en la primera columna, los objetivos de la gestión municipal formulados en el acápite anterior. En la segunda columna se anotan los escenarios deseables que se pretende alcanzar en cada objetivo. Finalmente, se determina cuáles proyectos será necesario ejecutar para alcanzar cada escenario deseable, los cuales se colocarán en la última columna de la matriz. Para ello se responde a la pregunta **¿Cuáles acciones deberán realizarse para alcanzar este escenario deseable? ¿Estas acciones garantizan el logro del objetivo?** Se podrá identificar más de un proyecto para cada escenario.

### Ejemplo: Matriz de Identificación de Proyectos de Fortalecimiento Institucional

Objetivos de la Gestión Municipal	Escenario Deseable (debilidades redactadas como fortalezas)	Proyectos
Fortalecer la estructura organizativa del ayuntamiento	El ayuntamiento cuenta con Oficina de Planeamiento Urbano	Instalación y puesta en funcionamiento de la Oficina de Planeamiento Urbano
	Se ha creado la Unidad de Gestión Ambiental	Creación de la Unidad de Gestión Ambiental
Incrementar la recaudación propia	Se cobra el servicio de recolección de residuos sólidos	Programa de gestión de cobro del servicio de los desechos sólidos
	Las tarifas de arrendamiento de propiedades municipales están actualizadas.	Resolución para la actualización de las tarifas de arrendamiento de propiedades municipales
Fortalecer la función normativa del ayuntamiento	El ayuntamiento cuenta ordenanzas municipales para regular el uso del espacio público	Normativa para la regulación del uso del espacio público

Los resultados de este paso son un conjunto de objetivos de la gestión municipal, con sus respectivos proyectos (sólo la primera y la última columna, sombreadas en la matriz del ejemplo), que se incorporarán a la Matriz de Objetivos de Competencia Municipal, en la línea estratégica de gobernabilidad y fortalecimiento institucional.

**Actividades** Taller con Comité Técnico

**Herramientas** H12: Matriz de Definición de Objetivos de Fortalecimiento Institucional  
H13: Matriz de Identificación de Proyectos de Fortalecimiento Institucional

### 3.4 CONSOLIDACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PMD

En esta etapa se organizan tanto los proyectos que son de competencia municipal, como las acciones que se tienen que gestionar ante otras entidades, que en conjunto, son la parte medular del PMD. También se realiza una validación de los objetivos y proyectos, tanto al interior del ayuntamiento como con la ciudadanía. Esta subetapa abarca los siguientes pasos:

- 3.4.1 Consolidar los proyectos de competencia municipal
- 3.4.2 Consolidar las acciones de gestión ante otras entidades
- 3.4.3 Validar los objetivos y proyectos al interior del ayuntamiento
- 3.4.4 Preparar el taller participativo para validar los objetivos y proyectos
- 3.4.5 Realizar el taller participativo para validar los objetivos y proyectos

#### 3.4.1 CONSOLIDAR LOS PROYECTOS DE COMPETENCIA MUNICIPAL

En este paso se completará la *H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal*, que contiene solamente los proyectos que va a ejecutar el ayuntamiento durante el período de gestión (los proyectos que no son de competencia municipal se colocan en otra matriz que se completa en el paso siguiente).

La *H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal* se completa colocando en el encabezado la visión estratégica de desarrollo del municipio y la misión del ayuntamiento. En la primera columna se colocan las líneas estratégicas de desarrollo, con sus respectivos objetivos de la gestión municipal en la columna siguiente. En la última columna se colocan los proyectos que se han identificado para cada objetivo.

## Ejemplo: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal

### VISIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO

San Miguel, un municipio ordenado y seguro, centro geográfico de la región, con una economía próspera sustentada en la pesca y el ecoturismo, que protege y potencia sus recursos hídricos y forestales.

### MISIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE SAN MIGUEL

Impulsar el desarrollo sostenible del municipio de San Miguel, realizando una gestión eficiente, transparente y participativa, que proporcione mejores condiciones de vida a nuestros munícipes.

Líneas Estratégicas de Desarrollo	Objetivo de la Gestión Municipal	Proyectos
<b>Línea estratégica 1:</b>  <b>Un municipio limpio con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos</b>	1. Incrementar la eficiencia y calidad del proceso de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos	1.1 Incremento de la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos
		1.2 Construcción de un relleno sanitario
		1.3 Incremento de la flotilla de vehículos y equipos especializados para la recogida de residuos sólidos
		1.4 Programa de educación ciudadana en el correcto manejo y clasificación de residuos sólidos
		1.5 Programa de aprovechamiento y comercialización de residuos sólidos
	2. Garantizar la dotación y mantenimiento del equipamiento colectivo municipal	2.1 Ampliación y reacondicionamiento del mercado municipal
		2.2 Construcción y administración de un nuevo cementerio en la zona urbana del municipio
		2.3 Programa de acondicionamiento y mantenimiento del cementerio de Salto Alto
<b>Línea estratégica 2:</b>	Objetivo de la Gestión Municipal 1	
	Objetivo de la Gestión Municipal 2	
	Objetivo de la Gestión Municipal 3	
<b>Línea estratégica 3:</b>	Objetivo de la Gestión Municipal 1	
	Objetivo de la Gestión Municipal 2	
	Objetivo de la Gestión Municipal 3	

Después de completar la matriz, el encargado de la OMPP la revisará, con dos fines: **(1) identificar aquellos proyectos que son de fortalecimiento institucional** y que se han propuesto para alcanzar diversos objetivos en diferentes líneas estratégicas. La idea es agrupar en un solo lugar aquellos proyectos que van dirigidos a incidir en las capacidades internas del ayuntamiento.

Para esto, se verifica cuál es el destino de la inversión: si la inversión se va a realizar en el ayuntamiento, por ejemplo, incremento y/o eficientización de los recursos humanos



(contratación, capacitación), adquisición de equipos tecnológicos, herramientas o vehículos, creación de nuevos departamentos, en fin, todos los proyectos dirigidos a incrementar la capacidad de respuesta del ayuntamiento como institución, entonces estos proyectos se reubicarán en la línea estratégica que se relaciona con el fortalecimiento institucional.

El otro fin que se persigue con la revisión es (2) verificar la lógica entre objetivos y proyectos, esto es, asegurarse que cada proyecto contribuye a alcanzar el objetivo con el que se ha relacionado. En esta parte se podrán reubicar algunos proyectos, mejorar su redacción, agrupar algunos proyectos que son muy similares, entre otros cambios. También se podrán identificar proyectos que no son de competencia municipal y que tendrán que ser movidos a la Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades, que se completa en el paso siguiente.

**Herramientas**

H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal

### 3.4.2 CONSOLIDAR LAS ACCIONES DE GESTIÓN ANTE OTRAS ENTIDADES

En vista de que el plan es un instrumento para la gestión del desarrollo del municipio, que debe ser útil no sólo para orientar las actuaciones municipales, sino para gestionar otras acciones que no son de competencia municipal, se completa en este paso la *H15: Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades*. El ayuntamiento, como parte del Consejo Económico y Social Municipal, se compromete a gestionar la ejecución de dichas acciones ante las entidades correspondientes.

En esta actividad se recupera la lista de escenarios deseables cuyo alcance no son una competencia municipal, que se elaboró en el paso 3.2.2, cuando se completó la *H8: Matriz de identificación de competencias del ayuntamiento*. Con esa información, se completará la matriz H15, organizando para cada línea estratégica (columna 1) los respectivos escenarios deseables identificados, que serán redactados como acciones a gestionar (columna 2). Hay que notar aquí que se definen “acciones” no “proyectos”, esto porque sólo la institución a quien compete realizar la acción puede estructurarla apropiadamente en un proyecto. Por esta misma razón, no se elaborarán fichas técnicas de estas acciones.

Para cada acción, se coloca en la última columna la entidad ante la cual se gestiona, ya sea entidades del gobierno central, sector empresarial, agencias de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, entidades de la sociedad civil, entre otras.

#### Ejemplo: Matriz de Acciones de Gestión ante Otras Entidades

Líneas estratégicas de desarrollo	Acciones a gestionar	Entidades ante las que se gestiona
Un municipio limpio con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos	Rehabilitación de la red que suministra energía eléctrica al municipio.	Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE)
	Incorporación del paraje La China a la red de energía eléctrica.	
	Construcción de un puente sobre el río Jamo.	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones

**Herramientas**

H15: Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades

### 3.4.3 VALIDAR LOS OBJETIVOS Y PROYECTOS AL INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO

Tras completar los dos pasos anteriores, el encargado de la OMPP convocará una reunión con el Comité Técnico, asegurando la presencia del alcalde, para revisar en detalle ambas matrices (se sugiere entregar fotocopias de las matrices previamente). El objetivo de esta reunión es verificar la pertinencia y suficiencia de estos proyectos para el alcance de los objetivos de la gestión municipal. Para ello, sirve de orientación contestar a las siguientes preguntas: **¿Son estos proyectos suficientes para alcanzar este objetivo?; el logro de estos objetivos, ¿nos encamina a producir un impacto considerable en el alcance de esta línea estratégica de desarrollo?, ¿Contribuyen estos proyectos, objetivos y líneas estratégicas de desarrollo a alcanzar la Visión Estratégica de Desarrollo del Municipio?** Hay que recordar que este conjunto de proyectos representa todo lo que se va a ejecutar y gestionar en el período de gobierno, por lo que en esta revisión final hay que asegurarse de no dejar nada fuera.

Como resultado de esta revisión del Comité Técnico, el encargado de la OMPP hará las correcciones de lugar, ya sea, corregir la redacción de algunos proyectos o agregar/suprimir otros. Posteriormente, entregará una versión revisada de ambas matrices a los miembros del Comité Técnico.

<b>Actividades</b>	Reunión del Comité Técnico
<b>Herramientas</b>	H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal H15: Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades

### 3.4.4 PREPARAR EL TALLER PARTICIPATIVO PARA VALIDAR LOS OBJETIVOS Y PROYECTOS

En este paso se prepara el taller participativo para validar los objetivos y proyectos que ejecutará el ayuntamiento y los que gestionará ante otras entidades. Para realizar este paso, se seguirán las mismas orientaciones detalladas en los pasos 2.2.1 y 3.1.1, en los que se prepararon actividades participativas. Esto incluye planificar todo lo relacionado con la organización del taller, preparar la agenda y convocar a los representantes de los diversos sectores sociales del municipio, y a los miembros del Consejo Económico y Social Municipal. En esta actividad en particular es muy importante lograr la mayor participación posible de entidades y personas relevantes del municipio, porque permitirá legitimar los contenidos del plan antes de su publicación.

Para el taller, se recomienda colocar las matrices *H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal* y *H15: Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades*, en algún medio visual que facilite su lectura de manera colectiva, esto puede ser escribir el contenido en papel para colocar en la pared, o utilizar un proyector de imágenes. También se preparará un sencillo formulario de media hoja, que se entregará a cada participante, solicitando poner por escrito cualquier observación que tenga a los objetivos y proyectos que se van a presentar.

<b>Actividades</b>	Reunión del Comité Técnico
<b>Herramientas</b>	H2: Guía para la Organización de Talleres y Reuniones H3: Listado de Actores Locales H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal H15: Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades

### 3.4.5 REALIZAR EL TALLER PARTICIPATIVO PARA VALIDAR LOS OBJETIVOS Y PROYECTOS

Esta es la tercera actividad participativa que se realiza dentro del proceso de formulación del PMD y tiene mucha importancia, porque es el momento en que se presentan los resultados de los esfuerzos anteriores y se legitiman ante la comunidad los contenidos del plan. Por eso, en todo momento hay que resaltar que los objetivos y proyectos que se han identificado, responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico municipal, que fue validado en una consulta ciudadana.

Se recomienda el siguiente programa:

- a) Apertura de la actividad, mediante palabras del alcalde y explicación del encargado de la OMPP del objetivo y metodología de la actividad.
- b) Presentación de la Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal y la Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades. Se realizará una explicación de ambas matrices, que son la parte central del PMD. También se presentará, a modo de recordatorio, una relación de todas las actividades realizadas para llegar a dicho resultado. Esta presentación puede realizarse utilizando un proyector de imágenes (data show), papelógrafo o cualquier otra fuente visual que facilite la comprensión por parte de los presentes.
- c) Validación de la Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal y de la Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades. El objetivo de la validación es presentar ante la comunidad los proyectos que ejecutará y gestionará el ayuntamiento, que han surgido como resultado de un proceso participativo, para que los participantes puedan hacer alguna observación final (sugerir agregar o eliminar algún proyecto), antes de programar su ejecución.

Esta validación se puede realizar de dos maneras: (1) presentando la matriz y solicitando hacer sus aportes en plenaria; ó (2) organizar grupos por línea estratégica para revisarlo y hacer aportes en plenaria. En ambos casos, se entregará a los participantes una ficha en la que podrán entregar observaciones por escrito, en un plazo que se acordará ese mismo día (una semana, por ejemplo).

- d) Finalizado dicho plazo, el encargado de la OMPP evaluará todas las sugerencias recibidas, tanto en el taller, como por escrito, y hará recomendaciones al Comité Técnico para su consideración. Con estas nuevas modificaciones, se tendrá una versión final de las matrices validadas y se estará en condiciones de iniciar la programación de su ejecución.

#### Actividades

Taller con representantes de todos los actores sociales del municipio  
 Reunión del Comité Técnico

#### Herramientas

H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal  
 H15: Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades

### 3.5 PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PMD

En esta subetapa se completan los aspectos programáticos del Plan, que facilitarán cada año la elaboración del Plan Operativo Anual y el Presupuesto Municipal, así como la gestión de recursos y la evaluación de los resultados del Plan. La herramienta principal en esta subetapa es la Matriz de Programación de la Inversión, que permite visualizar el orden de ejecución de los proyectos a lo largo del período de gestión. Para realizar esta programación, se elaborará una ficha técnica de cada proyecto.

Esta subetapa abarca los siguientes pasos:

- 3.5.1 Elaborar la ficha técnica de cada proyecto
- 3.5.2 Consolidar la Matriz de Programación de la Inversión

#### 3.5.1 ELABORAR LA FICHA TÉCNICA DE CADA PROYECTO

Además de identificar los proyectos que se van a ejecutar, es importante profundizar un poco en su contenido, mediante la definición de una Ficha Técnica de Proyecto. Esta información facilitará la programación de la inversión y la gestión de recursos para la ejecución del proyecto.

En vista de que hay que preparar una ficha para cada proyecto, esta subetapa es laboriosa, por lo que se necesitará del apoyo de todo el Comité Técnico, y de manera particular, de los departamentos vinculados a la elaboración de presupuestos. También habrá que buscar apoyo en algunos encargados de departamento, aunque no formen parte del Comité Técnico, para completar la ficha de algún proyecto relacionado con su área.

Para iniciar, es recomendable realizar algunas sesiones de trabajo con el Comité Técnico, siempre con la presencia del alcalde, para definir en conjunto los lineamientos generales de cada proyecto. Posteriormente, el encargado de la OMPP repartirá las fichas entre los miembros del Comité Técnico para ser completadas, estableciendo un plazo de entrega. Luego de revisar todas las fichas completadas, se podría convocar a una nueva reunión para hacer ajustes finales.

A continuación se describen cada uno de los componentes de la ficha técnica de proyecto:

- **Nombre del proyecto:** se incorpora el nombre del proyecto, tal como aparece en la *H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal*.
- **Objetivo al que contribuye:** es el enunciado del Objetivo de la Gestión Municipal, que se persigue lograr con el proyecto, tal como aparece en la *H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal*.
- **Justificación del proyecto:** en esta casilla se explica la situación que le da origen al proyecto. Se explicará la situación no deseada que se quiere cambiar, o las razones por las que es necesario mantener o fortalecer un proyecto iniciado, o las potencialidades del municipio que se aprovecharán con la ejecución del proyecto.

- **Descripción del proyecto / principales actividades:** es una breve explicación de las características principales del proyecto, posible localización del mismo en el territorio, posible población beneficiaria, entre otros. También se incluirá una lista de las principales actividades necesarias para ejecutar el proyecto, por ejemplo: contratación de personal, diseño, adquisición de terrenos o equipamiento, capacitación, estudios, difusión, impresión de materiales, entre otros. Es importante hacer una lista bien completa de las actividades, lo cual será útil para hacer la estimación del costo del proyecto.
- **Principales aliados estratégicos:** en este apartado se listan las instituciones u organizaciones que pueden apoyar la ejecución del proyecto en sus aspectos técnicos, financieros, de gestión, etc. Por ejemplo, sectoriales del gobierno central, ONG, agencias de cooperación internacional, empresas privadas, organizaciones comunitarias, etc.
- **Duración del proyecto:** especifica el período de tiempo que se necesita para la ejecución del proyecto, expresado en años y meses.
- **Costo estimado:** es el costo total estimado para la ejecución del proyecto. Para completar esta parte de la ficha será necesario contar con el apoyo de los departamentos del ayuntamiento que están vinculados a la elaboración de presupuestos. Se trata de determinar, a partir de la experiencia, cuánto costaría ejecutar cada actividad prevista en el proyecto y luego hacer una suma total para llegar a un estimado de costo del proyecto.

Al finalizar la estimación de costo de los proyectos, es necesario hacer una sumatoria total de lo que se invertiría durante todo el período de gestión. Esta cantidad, si bien es estimada, debe ser coherente con la previsión de ingresos anuales del ayuntamiento, y más específicamente, con el 75% que se programará como gasto, equivalente a servicios municipales (31%), inversión en obras e iniciativas de desarrollo económico local (40%), y programas educativos, de género y salud (4%), siempre en función de la legislación vigente. También se asegurará que los porcentajes en cada categoría se correspondan con los proyectos incluidos en el PMD. Este ejercicio podría llevar a realizar modificaciones en los proyectos si es necesario.

Otro aspecto relevante respecto a los costos, se refiere a la inflación, pues se están haciendo estimaciones para inversiones que se realizarán hasta 3 años después. Una estimación más realista se conseguirá si se le calcula la inflación a lo que se invertirá cada año, según la fecha de ejecución del proyecto que se determinará en la Matriz de programación de la Inversión en la subetapa siguiente.

### Ejemplo: Ficha Técnica de Proyecto

<p><b>Nombre del Proyecto:</b> Reubicación del vertedero municipal con la modalidad de relleno sanitario</p>
<p><b>Objetivo al que contribuye:</b> Implementar una gestión integral de los residuos sólidos</p>
<p><b>Justificación del proyecto:</b> Los vertederos a cielo abierto son sistemas antiguos de recolección de basura, y no toman en cuenta los efectos ambientales negativos como contaminación de las aguas subterráneas, suelos y aire ni enfermedades contagiosas. El vertedero se encuentra dentro del área urbana lo cual incrementa los efectos negativos que produce. Es necesaria la realización de este proyecto ya que disminuirá el efecto de la contaminación del medio ambiente en general y del área urbana del municipio, disminuiría la propagación de enfermedades contagiosas, además haría eficiente y manejable la recolección y manejos de la basura a nivel municipal.</p>

<b>Descripción del proyecto / Principales actividades:</b> Para la reubicación del vertedero se han identificado unos terrenos en Loma Gorda, y se espera poder ofrecer a los distritos municipales cercanos el servicio de manejo final de sus residuos. Las principales actividades previstas son:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de factibilidad del lugar</li> <li>- Construcción y adecuación del espacio físico</li> <li>- Impermeabilización del relleno</li> <li>- Construcción de red de captación de líquidos</li> <li>- Construcción de una planta de tratamiento de líquidos residuales</li> </ul>	
<b>Principales aliados estratégicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales</li> <li>- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social</li> <li>- Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU)</li> <li>- Sector Privado</li> <li>- Asociación para el Desarrollo de la Provincia</li> </ul>	
<b>Costo estimado:</b> RD\$60,000,000.00	<b>Duración:</b> 2 años

<b>Actividades</b>	Reunión del Comité Técnico
<b>Herramientas</b>	H16: Ficha Técnica de Proyecto

### 3.5.2 CONSOLIDAR LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE LA INVERSIÓN

En este paso se completa la *H17: Matriz de Programación de la Inversión*, que permite visualizar en una sola tabla el resultado de todo el proceso de planificación. Las primeras cinco columnas de la matriz se completan con contenidos de otras matrices elaboradas anteriormente. Se colocarán para cada línea estratégica (1) los objetivos de la gestión municipal (2), luego cada proyecto (3), y para cada proyecto, la duración (4) y el costo estimado (5).

Sólo queda por determinar “en qué año se iniciará cada proyecto”, información que se coloca en el último bloque de columnas. Para esto se recomienda realizar una reunión del Comité Técnico, en la que se definan los criterios para decidir en qué año se iniciará cada proyecto. Estos criterios pueden ser distintos en cada ayuntamiento y pueden atender al impacto político, a la cantidad de población beneficiaria, al impacto que tiene el proyecto en la calidad de vida de los munícipes, a compromisos de campaña o al impacto en el fortalecimiento de la gestión. También se considerará si un proyecto es requisito para la realización de otro, y si se cuenta con los recursos humanos y económicos para su ejecución.

Al determinar la fecha de inicio, según la duración del proyecto, se marcará con un (X) los cuadros que corresponde con cada año. En función del costo estimado de los proyectos, se procurará tener un equilibrio en la programación de la inversión para cada año.

<b>Actividades</b>	Reunión del Comité Técnico
<b>Herramientas</b>	H17: Matriz de Programación de la Inversión

### Ejemplo: Matriz de Programación de la Inversión Gestión 2011-2014

Líneas Estratégicas de Desarrollo	Objetivo de la Gestión Municipal	Proyectos	Duración	Costo (RD\$)	Año de ejecución			
					2011	2012	2013	2014
Línea estratégica 1: Un municipio limpio con amplia cobertura y calidad de infraestructura, equipamiento y servicios básicos	1. Incrementar la eficiencia y calidad del proceso de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos	1.1 Incremento de la cobertura y calidad del servicio de recolección de residuos sólidos	3 años	6,000,000.		X	X	X
		1.2 Construcción de un relleno sanitario	2 años	18,000,000.	X	X		
		1.3 Incremento de la flota de vehículos y equipos especializados para la recogida de residuos sólidos	2 años	8,400,000.			X	X
		1.4 Programa de educación ciudadana en el correcto manejo y clasificación de residuos sólidos	3 años	900,000.		X	X	X
		1.5 Programa de aprovechamiento y comercialización de residuos sólidos	4 años	3,200,000.		X	X	X
Línea estratégica 2:	2. Garantizar la dotación y mantenimiento del equipamiento colectivo municipal	2.1 Ampliación y reacondicionamiento del mercado municipal	4 meses	2,500,000.	X			
		2.2 Construcción de un nuevo cementerio en la zona urbana del municipio	6 meses	3,500,000.		X		
		2.3 Programa de acondicionamiento y mantenimiento del cementerio de Salto Alto	4 años	3,000,000.	X	X	X	X
	Objetivo de la Gestión Municipal 1							
	Objetivo de la Gestión Municipal 2							
	Objetivo de la Gestión Municipal 3							
<b>Inversión total Aproximada</b>				<b>45,500,000.</b>				

## Etapa 4: DIFUSIÓN



En esta última etapa se consolidan los resultados del plan, para su aprobación y difusión. El encargado de la OMPP es responsable de organizar todos los contenidos en un documento final que será diagramado e impreso. Se realiza un gran acto final de presentación de la publicación del PMD y se difunde por todos los medios disponibles.

### Subetapas:

- 4.1 Aprobación del PMD
- 4.2 Preparación documento final PMD
- 4.3 Presentación y difusión del PMD

### 4.1 APROBACIÓN DEL PMD

Después de completar todos los contenidos del plan, es necesario otorgar legalidad tanto al proceso de formulación del plan, como a sus resultados. En esta etapa se somete el PMD a aprobación ante el Concejo de Regidores.

Esta subetapa abarca sólo un paso:

- 4.1.1 Presentar el PMD al Concejo de Regidores y aprobar mediante Resolución Municipal

#### 4.1.1 PRESENTAR EL PMD AL CONCEJO DE REGIDORES Y APROBAR MEDIANTE RESOLUCIÓN MUNICIPAL

En este paso el alcalde somete el PMD al Concejo de Regidores para su aprobación. Se recomienda invitar a participar en la sesión a los miembros del Comité Técnico y del Consejo Económico y Social Municipal, quienes han participado en el proceso de formulación del PMD. Como referencia, se incluye en esta guía una herramienta con un modelo de resolución municipal que puede ser modificado para adaptarlo a la realidad del municipio.

<b>Actividades</b>	Sesión del Concejo de Regidores
--------------------	---------------------------------

<b>Herramientas</b>	H18: Modelo de resolución municipal aprobando el PMD
---------------------	--

### 4.2 PREPARACIÓN DOCUMENTO FINAL DEL PMD

El objetivo final de esta subetapa es contar con un documento del PMD organizado, bien presentado y reproducido, de forma tal que pueda ser utilizado por el personal del ayuntamiento y por el Consejo Económico y Social Municipal, como un instrumento de trabajo que sirve para orientar la gestión municipal.

Esta subetapa abarca los siguientes pasos:

- 4.2.1 Organizar el documento final del PMD
- 4.2.2 Diagramar e imprimir el PMD



## 4.2.1 ORGANIZAR EL DOCUMENTO FINAL DEL PMD

En este paso el encargado de la OMPP recopila todos los contenidos del plan, y los organiza en un solo documento. Se persigue colocar los contenidos en un orden lógico y presentarlos de forma clara y fácil de leer. A continuación se presenta y explica un esquema del contenido de PMD que puede utilizarse como referencia. En la página web [www.asomurecin.org](http://www.asomurecin.org) se pueden observar algunos PMD de ayuntamientos dominicanos.

Hay que tener presente que este documento puede llegar a manos de personas que no conocen el municipio, incluso de personas extranjeras, por eso es importante poner toda la información sobre el municipio de manera explícita, de manera que quien lea el documento quede con una idea completa sobre la situación del municipio y el plan que se ha formulado.

Se recomienda entregar el documento ya organizado a todos los miembros del Comité Técnico para una revisión final, antes de llevarlo a diagramación e imprenta.

### ESQUEMA DEL CONTENIDO DE UN PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

#### 1. Portada y contraportada

En la portada se coloca el nombre del PMD. Se recomienda diseñar una portada vistosa con alguna foto representativa del municipio y con su escudo. En la parte posterior del documento se coloca la dirección, teléfonos, correo electrónico y página web del ayuntamiento, en caso de que alguien quiera contactarles.

#### 2. Presentación del alcalde

En las primeras páginas se coloca una breve presentación del documento a la firma del alcalde. En estas palabras puede invitar a conocer el municipio, expresar los valores con los que quiere destacar su gestión, agradecer a los que han participado en la formulación del plan, establecer su compromiso el cumplimiento del plan, entre otras ideas. Se puede ilustrar con una fotografía del alcalde.

#### 3. Explicación del proceso de formulación del plan

Aquí se explica qué es un plan municipal de desarrollo y el marco legal que lo sostiene. También se describen de forma resumida los pasos que se han dado para formular el plan y cualquier otra información que ayude a comprender la razón de ser del documento y su contenido. Se puede acompañar de fotografías de las diferentes actividades para la formulación del plan.

#### 4. Presentación de los actores claves en la formulación del PMD

Estos son: el Concejo de Regidores, el Comité Técnico y el Consejo Económico y Social Municipal. Se puede dedicar una página a cada grupo, colocando los nombres de cada miembro, una foto del grupo y alguna frase en nombre del grupo que recoja su valoración sobre el PMD. Con esta sección se espera darle un rostro humano al PMD, destacando las personas que hará posible su implementación.

#### 5. Municipio en cifras

Se recomienda incluir una especie de “ficha técnica” con algunos datos básicos del municipio que ayuden a contextualizarlo. Estos datos pueden ser: localización, extensión territorial, organización político-administrativa, población, densidad poblacional, hogares en condiciones de pobreza, presupuesto municipal anual, entre otros, los cuales se han recopilado en el diagnóstico municipal. También se puede incluir aquí un mapa de localización del municipio en el país y en la provincia.

## 6. Resolución municipal

Aquí se coloca de forma íntegra la versión firmada y sellada de la resolución municipal mediante la cual se aprobó el PMD.

## 7. Diagnóstico del municipio

En este capítulo se coloca el diagnóstico municipal, que abarca tanto la descripción de la situación del municipio en sus diferentes aspectos (Contexto histórico y geográfico, gobernabilidad local, desarrollo social, economía, medio ambiente, uso del territorio y movilidad, equipamiento y servicios básicos), como la situación institucional del ayuntamiento, analizada a través de un análisis FODA. Todo esto, tal como se explicó en el paso 2.3.2 de la guía (*Redacción el diagnóstico del PMD*). Los contenidos se ilustrarán con cuadros, gráficos, mapas o fotografías que faciliten mejor la comprensión del contenido.

## 8. Visión y líneas estratégicas de desarrollo

Aquí se coloca el enunciado de la visión estratégica de desarrollo y la lista de las líneas estratégicas de desarrollo, que se obtuvieron como resultado de la sub etapa 3.1 de la guía (*Definición del enfoque estratégico de desarrollo del municipio*).

## 9. Misión y objetivos de la gestión municipal

En este capítulo se coloca el enunciado de misión del ayuntamiento, que se redactó en el paso 3.2.1 de la guía (*Redactar la misión del ayuntamiento para el período de gestión*) y la lista de objetivos de la gestión municipal para cada línea estratégica de desarrollo, que se definió en el acápite 3.2.2 de la guía (*Definir los objetivos de la gestión municipal*).

## 10. Objetivos y proyectos

Aquí se coloca la H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal, que se elaboró en el paso 3.4.1 (*Consolidar los proyectos de competencia municipal*). Esta matriz contiene las líneas estratégicas de desarrollo, y para cada una, los objetivos que persigue la gestión municipal y los proyectos que ejecutará para alcanzar dichos objetivos.

## 11. Programación de la inversión

En este capítulo se ubica la H17: Matriz de Programación de la Inversión, que se elaboró en el paso 3.5.2 (*Consolidar la matriz de programación de la inversión*). En esta matriz se presenta la duración y costo estimado de cada proyecto, así como el período de tiempo en que se ejecutará.

## 12. Acciones de gestión

Aquí se coloca la H15: Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades, que se elaboró en el paso 3.4.2 (*Consolidar las acciones de gestión ante otras entidades*).

## 13. Fichas técnicas de proyectos

En este capítulo se colocan todas las fichas técnicas de los proyectos, que se elaboraron en el paso 3.5.1 (*Elaborar la ficha técnica de cada proyecto*). Las fichas se colocarán agrupadas por línea estratégica, en el mismo orden que tienen los proyectos en la H14: Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal.

## 14. Múicipes participantes

Finalmente, se incluirá en el documento una lista de todas las personas que han participado en el proceso de formulación del PMD, incluyendo personal del ayuntamiento, personas que acudieron a las actividades participativas, personas entrevistadas para el diagnóstico, etc. La principal fuente de información para hacer esta lista serán los registros de asistencia a actividades. Se recomienda hacer una lista con el nombre de la persona (en orden alfabético) y la institución a la que pertenece.

## 4.2.2 DIAGRAMAR E IMPRIMIR EL PMD

En este paso, se recomienda contratar los servicios de un diagramador o diseñador gráfico, para diseñar el documento elaborado en el paso anterior, tal como se diseñan las memorias del ayuntamiento y otros documentos que se publican. Este documento publicado, además de contribuir a difundir los contenidos del PMD, también cumple un fin político y tendrá vigencia durante todo el período de gestión, por lo que se recomienda hacer un diseño que sea bien atractivo.

Posteriormente, se enviará el diseño a imprenta para su reproducción. La cantidad de ejemplares a imprimir dependerá del alcance de la difusión que se quiere hacer, pero se recomienda un número no menor de 200 ejemplares.

En caso de que no sea posible enviar el documento del PMD a imprenta, se pueden imprimir algunos ejemplares en la impresora del ayuntamiento y encuadernarlos.

## 4.3 PRESENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PMD

En esta subetapa final se completa un proceso que ha sido participativo desde sus inicios, consiste en una entrega final de resultados, que es una publicación contentiva del PMD. Esta subetapa abarca los siguientes pasos:

4.3.1 Presentar el PMD y firmar compromiso ciudadano

4.3.2 Difundir el PMD

### 4.3.1 PRESENTAR EL PMD Y FIRMAR COMPROMISO CIUDADANO

Cuando ya se tengan impresos los ejemplares del PMD se convocará a todas las personas que han participado en su formulación, a una actividad de presentación del PMD o puesta en circulación de la publicación. Es importante asegurar la participación no solo de las juntas de vecinos y organizaciones comunitarias, sino de los regidores, de los miembros del Consejo Económico y Social Municipal, representantes de las iglesias, empresarios y comerciantes, directores de centros educativos y de salud, gremios, entre otros. Se recomienda invitar también a autoridades nacionales y provinciales, que pudieran incidir en el desarrollo del municipio.

En esta actividad el alcalde dará unas palabras de bienvenida y presentará la publicación del PMD. El encargado de la OMPP explicará brevemente el proceso de formulación del plan. También pueden tener palabras en el acto alguna autoridad provincial, así como el coordinador del Consejo Económico y Social Municipal o en su defecto, un representante que hable en nombre de la comunidad.

Se puede realizar una entrega simbólica de un ejemplar del plan a grupos representativos del municipio, así como entregar al final del acto un ejemplar del libro a todas las organizaciones, instituciones y autoridades que asistan.

Para legitimar socialmente el PMD, se puede firmar en el acto un pacto o compromiso ciudadano, en el cual los sectores sociales del municipio se comprometen a apoyar la implementación del PMD. En el acto se lee el compromiso y se pide que firmen el documento

a los integrantes de la mesa principal y a las instituciones representadas. Se anexa a esta guía un modelo de compromiso ciudadano que se puede utilizar como referencia. Como la presentación del PMD es motivo de regocijo ciudadano, se pueden incluir también en el programa manifestaciones artísticas y culturales del municipio.

#### Actividades

Acto de presentación del PMD

#### Herramientas

H2: Guía para la Organización de Talleres y Reuniones

H19: Modelo de Compromiso Ciudadano para Apoyar la Implementación del PMD

### 4.3.2 DIFUNDIR EL PMD

Además de los ejemplares del PMD que se distribuyan en el acto de presentación, se recomienda aprovechar cualquier otro recurso de comunicación disponible para difundir su contenido. Esa difusión es importante porque mientras más munícipes lo conozcan más legitimidad tendrá el PMD, además de que también se obtendrán ventajas políticas y se incrementarán las posibilidades de conseguir apoyo para los proyectos.

Se puede enviar el PMD a aquellas personas e instituciones que no pudieron asistir al acto, enviarlo a las sectoriales del gobierno central, centros educativos, medios de comunicación, etc. También se puede colgar el plan en la página web del ayuntamiento, en la página web de la asociación regional a la que pertenece el municipio y en la página web de FEDOMU. El alcalde puede visitar medios de comunicación para hablar del PMD y se pueden preparar spots publicitarios para radio y televisión. También se puede colocar una valla a la entrada del municipio, presentando la visión de desarrollo, y haciendo alusión a la existencia del plan.

## DOCUMENTOS CONSULTADOS

CEPADE, Universidad Politécnica de Madrid. Material del *Curso Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de las Instituciones*. [en línea]

City of Cape Town. *Integrated Development Plan 2007/2008 – 2011/2012. Five year Plan for Cape Town*. [en línea] Sudáfrica.

*Constitución de la República Dominicana (2010)*. En Gaceta Oficial No. 10561 del 26 de enero de 2010. Santo Domingo, República Dominicana.

*Decreto No. 493-07 que aprueba el Reglamento No. 1 de la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública*. Santo Domingo, República Dominicana.

*Department for communities and Local Government. Securing the Future – UK Government Sustainable Development Strategy 2005 en Strong Prosperous Communities* [En línea]. United Kingdom.

Federación Dominicana de Municipios y Fundación DEMUCA (2007). *Hacia la inclusión de la perspectiva de Género en la Acción Local en República Dominicana: Estado Situacional y Guía Práctica*. Santo Domingo.

Federación Dominicana de Municipios y Fundación DEMUCA (2009). *Guía para la formulación del Plan Operativo Anual (POA) Municipal*. Santo Domingo.

Federación Dominicana de Municipios, FEDOMU (2009). *Introducción a la planificación estratégica del desarrollo local*. Santo Domingo.

Fernández Güell, JM (2006). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Editorial Reverté. Barcelona.

Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios. En Gaceta Oficial No. 10426 el 20 de julio de 2007. Santo Domingo, República Dominicana.

Ley 423-06 de Presupuesto para el Sector Público. En Gaceta Oficial No. 10392 del 18 de noviembre de 2006. Santo Domingo, República Dominicana.

Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. Santo Domingo, República Dominicana.

## APÉNDICE

### Herramientas para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo

Guía para la formulación del

**PMD** Plan Municipal de Desarrollo



## ÍNDICE DE HERRAMIENTAS<sup>11</sup>

<b>H1</b>	Modelo de Oficio para la Formalización del Proceso de Planificación en el Ayuntamiento	89
<b>H2</b>	Guía para la Organización de Talleres y Reuniones	91
<b>H3</b>	Listado de Actores Locales	92
<b>H4</b>	Matriz de Análisis de Actores Locales	92
<b>H5</b>	Temas y Subtemas para el Diagnóstico Municipal	93
<b>H6</b>	Matriz de Diagnóstico Municipal	106
<b>H7</b>	Matriz de Definición de Líneas Estratégicas de Desarrollo	106
<b>H8</b>	Matriz de Identificación de Competencias del Ayuntamiento	107
<b>H9</b>	Matriz de Formulación de Objetivos de la Gestión Municipal	107
<b>H10</b>	Matriz de Identificación de Proyectos	108
<b>H11</b>	Matriz de Análisis FODA del Ayuntamiento	109
<b>H12</b>	Matriz de Definición de Objetivos de Fortalecimiento Institucional	110
<b>H13</b>	Matriz de Identificación de Proyectos de Fortalecimiento Institucional	111
<b>H14</b>	Matriz de Objetivos y Proyectos de Competencia Municipal	112
<b>H15</b>	Matriz de Acciones de Gestión Ante Otras Entidades	113
<b>H16</b>	Ficha Técnica de Proyecto	114
<b>H17</b>	Matriz de Programación de la Inversión	115
<b>H18</b>	Modelo de Resolución Municipal aprobando el PMD	116
<b>H19</b>	Modelo de Compromiso Ciudadano para Apoyar la Implementación del PMD	118

11 Una versión editable de todas las herramientas se puede descargar en [www.asomurecin.org](http://www.asomurecin.org).





[Logo y membrete del Ayuntamiento]

[Ciudad], [Fecha]

[Número o referencia de oficio]

**A: Responsables de Direcciones o Departamentos del Ayuntamiento**

**De:** [Nombre del alcalde]

Alcalde del Municipio de [Nombre del municipio]

**Asunto: Formulación del Plan Municipal de Desarrollo** [Año-Año]

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 176-07, este Ayuntamiento de [Nombre del municipio] inicia a partir de hoy la formulación del Plan Municipal de Desarrollo (PDM) [Año-Año]. El Plan Municipal de Desarrollo será el marco estratégico de la acción del ayuntamiento y la base para la elaboración de los Planes Operativos Anuales.

La Oficina Municipal de Planificación y Programación de este ayuntamiento es responsable del proceso de elaboración del PDM [Año-Año] así como de los Planes Operativos Anuales, en coordinación con las Direcciones y Departamentos del ayuntamiento y con la colaboración del Comité Técnico. Anexo a esta comunicación se encuentra un documento que presenta los miembros de este Comité y un cronograma para la elaboración del PMD que ha sido aprobado por esta Alcaldía.

Por esta vía les invitamos a una reunión donde se ofrecerán más detalles sobre la formulación del PMD, a celebrarse el [Fecha y hora] en el salón [Nombre del Salón]. Solicitamos la puntual asistencia de todos y todas a esta actividad, así como su activa participación en las actividades programadas.

Atentamente,

[Nombre del Alcalde]

Alcalde del Municipio de [Nombre del Municipio]

Anexo: Citado

## ANEXO OFICIO FORMULACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO (PMD) [Año-Año]

### 1. OBJETIVO DE LA FORMULACIÓN DEL PMD [Año-Año]

El objetivo de la formular el Plan Municipal de Desarrollo [Año-Año] es contar con un instrumento que guíe las acciones del ayuntamiento en este período de gobierno, estableciendo los objetivos y resultados a alcanzar para responder a los problemas y necesidades de la ciudadanía.

### 2. BASE LEGAL

- **Artículos 122 y 125 de la Ley No. 176-07, del Distrito Nacional y los Municipios.**
- **Resolución Municipal N°** [Número de la resolución] de fecha [Fecha de la resolución], que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo (si lo hubiera).

### 3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente documento es de interés para todas las direcciones o departamentos que conforman la estructura organizativa del ayuntamiento.

### 4. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

4.1 La coordinación del proceso de formulación del Plan Municipal de Desarrollo [Año-Año] es responsabilidad de la Oficina Municipal de Planificación y Programación (OMPP), en la persona de su director/encargado [Nombre del director/encargado].

4.2 Se crea el Comité Técnico del Ayuntamiento, que es responsable de acompañar todos los procesos de planificación que realice esta gestión. La OMPP estará a cargo de la coordinación técnica de este Comité. El Comité Técnico estará conformado por:

- [Nombre]..... [Alcalde], quien lo preside
- [Nombre]..... [Presidente Concejo de Regidores]
- [Nombre]..... [Dirección o departamento]
- [Nombre]..... [Dirección o departamento]
- [Agregar todos los que hagan falta]

4.3 La formulación del PMD se realizará acorde al siguiente cronograma:

TAREAS	[Año]				[Año]	
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Preparación del proceso de planificación	X					
Elaboración del diagnóstico municipal		X	X			
Definición de visión, misión y objetivos				X		
Identificación de programas y proyectos				X		
Elaboración de fichas técnicas de proyectos					X	
Programación de la inversión					X	
Aprobación del Plan Municipal de Desarrollo						X

### 5. APROBACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO [Año-Año]

La Oficina Municipal de Planificación y Programación recopilará todos los contenidos y elaborará el Plan Municipal de Desarrollo [Año-Año]. El alcalde someterá el plan al Concejo de Regidores para su aprobación mediante Resolución Municipal.

## H2 GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN DE TALLERES Y REUNIONES

1. **Clarificar el propósito del taller o reunión.** Por ejemplo: *“Informar al personal los avances en la formulación del Plan Municipal de Desarrollo”*.
2. **Decidir quiénes van a participar y cómo se les va a invitar.** La invitación puede realizarse utilizando cartas, teléfono, correo electrónico, mediante una convocatoria pública, etc. Una vez enviada la invitación es importante asegurar que la persona la ha recibido y confirmar su asistencia. Esta es una de las tareas claves para que la actividad sea exitosa.
3. **Decidir el día y hora del encuentro,** según los participantes. Es importante considerar la hora del día en que se va a realizar la reunión o taller, con el objetivo de obtener la mayor asistencia posible. Por ejemplo, si se organiza una consulta ciudadana durante horas de trabajo es probable que no asistan las personas que tienen empleo fijo. En cambio, si es una reunión con el Comité Técnico es más conveniente realizar las reuniones durante las horas de trabajo. También se tomará en cuenta si se invita personas que vienen desde comunidades alejadas.
4. **Decidir el lugar donde se realizará el taller o reunión.** Al considerar el lugar se debe tener en cuenta si es fácilmente accesible a todos participantes, el costo de alquiler, cómo se dispondrán las sillas y mesas, entre otros. Si es necesario, se enviará en la invitación un croquis explicando cómo llegar al lugar de la reunión o taller.
5. **Preparar la agenda o programa.** La agenda está vinculada al tiempo disponible para el evento y a su propósito. Por ejemplo:

Hora	Actividad
9:00 – 9:30 am	Palabras de apertura a cargo del alcalde y el presidente del Concejo de Regidores
9:30 – 10:00 am	Presentación de avances del diagnóstico municipal
10:00 – 12:00 pm	Revisión del diagnóstico en grupos por tema
12:00 – 1:00 pm	Plenaria para presentar aportes
1:00- 2:00 pm	Almuerzo

6. **Preparar medios visuales para presentar las informaciones.** En algunos casos, será necesario auxiliarse de algunos recursos audiovisuales como cartulinas o proyector de imágenes (datashow). También es útil distribuir fotocopias del material de apoyo entre los asistentes.
7. **Preparar la logística de la actividad.** Incluye el equipo y material necesario para el taller (papelógrafo, proyector, libretas, lapiceros), alquileres (mesas, sillas, manteles, sonido) refrigerios y almuerzos, reproducción de material de apoyo, registro de asistencia, cámara fotográfica para la documentación del taller, etc.
8. **Clarificar roles y responsabilidades.** Esto implica designar previamente quién va a presentar el taller, quién va a ser el facilitador, quien tomará las notas, quién se encargará de la logística, etc. No importa lo sencilla que sea la actividad, siempre es recomendable tener bien claro quién es su principal responsable y hacer un guión con las responsabilidades de todos los involucrados.

### H3 LISTADO DE ACTORES LOCALES

Sector	Institución/ Organización	Representante	Dirección	Teléfonos	Correo electrónico
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	n.				
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	n.				
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	n.				

### H4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ACTORES LOCALES

Sector	Institución/ Organización	Tipo de institución/ Organización	Acciones o intereses	Potenciales aportes

<b>TEMA 1: CONTEXTO HISTÓRICO Y GEOGRÁFICO</b>	
<b>SUBTEMA</b>	<b>INFORMACIONES A RECOPILAR</b>
<b>Datos geográficos</b>	¿En qué zona geográfica del territorio se localiza el municipio: cordillera, valle, costa, etc.? Describa
	¿Cuáles son los límites geográficos del municipio?
	¿Cuál es la extensión territorial del municipio?
	¿En qué zona de vida se encuentra el municipio? ¿Cuál es su temperatura anual promedio?
<b>División político - administrativa</b>	¿A qué provincia y región pertenece el municipio?
	¿Cuál ha sido la evolución de la división político-administrativa del municipio (sección rural, distrito municipal, municipio)? ¿Cuál es el número de la ley que crea el municipio? ¿En qué fecha fue elevado el municipio a esta categoría?
	¿Cuenta el municipio con distritos municipales? ¿Cuántos y cuáles?
	¿Cuántas secciones rurales y parajes?
	¿Cuántos barrios tiene la zona urbana del municipio?
<b>Historia</b>	¿Cómo y cuándo se origina el municipio? ¿Tiene el nombre del municipio un origen histórico de relevancia? Explique
	¿Cuáles acontecimientos históricos, o hechos de naturaleza económica o social han marcado el desarrollo del municipio a través de la historia? Describir
<b>Entorno regional</b>	¿Con cuáles otros municipios o pueblos tiene este municipio una relación directa? ¿De qué tipo es esta relación (laboral, comercial, territorial, vial, de servicios, etc.)? Explique
	Según el último censo nacional, ¿cuál es la población de los municipios o pueblos con los que este municipio se relaciona? ¿Cuál es la posición de cada uno según el tamaño de su población? ¿En qué posición se encuentra este municipio en relación a los otros con que se relaciona?
	¿Cuáles pueblos o ciudades del entorno representan una oportunidad de desarrollo para el municipio? Describa
	¿Cuáles pueblos o ciudades del entorno presentan alguna problemática que afecta al municipio? Describa
	¿Con cuáles pueblos o ciudades está conectado el municipio por carreteras o autopistas?
	¿Depende este municipio de algún pueblo o ciudad para realizar trámites en instituciones públicas? Explique
	¿Cuenta este municipio con algunas instituciones públicas que ofrezcan servicios a los habitantes de otros pueblos o ciudades del entorno? Explique
	¿Depende este municipio de algún pueblo o ciudad para abastecerse de bienes y servicios? Explique
	¿Cuáles pueblos o ciudades del entorno se abastecen de bienes y servicios en este municipio? Explique
	¿A cuáles pueblos o ciudades van los habitantes de este municipio a trabajar? ¿De cuáles pueblos o ciudades vienen personas a trabajar a este municipio?

TEMA 2: GOBERNABILIDAD LOCAL	
SUBTEMA	INFORMACIONES A RECOPIRAR
<b>Gobierno local</b>	¿Cuál es el nombre del alcalde/sa? ¿Cuál es el nombre del vice-alcalde/sa? ¿A cuáles partidos políticos pertenecen?
	¿Cuál es el nombre del presidente del Concejo de Regidores? ¿Cuántos regidores componen el Concejo de Regidores? ¿Cuántos son del sexo masculino y cuántos son del sexo femenino? ¿Cuál es la composición del Concejo de Regidores por partido político?
	¿Cuenta el ayuntamiento con un organigrama actualizado? Presentar gráfica
	¿Con cuántos empleados cuenta el ayuntamiento?
	¿Cuál fue el monto del presupuesto municipal ejecutado en el último año?
	¿Cuál es el monto de la recaudación propia del último año ejecutado? ¿Cuáles son las principales fuentes de recaudación propia en el municipio? ¿Ha identificado este ayuntamiento alguna limitación o debilidad para incrementar sus recaudaciones propias? Explique
	¿Cuál es el monto del presupuesto municipal aprobado para este año?
	¿Realiza el ayuntamiento Presupuesto Participativo Municipal? ¿Desde qué año? ¿Cuál es el monto del presupuesto participativo municipal aprobado para este año? ¿y para el último año ejecutado?
	¿Cuáles mecanismos de rendición de cuentas utiliza el ayuntamiento? Memoria anual, página web, otro. ¿Con qué nivel de actualización llega esta información a los municipios?
	¿Cuenta este ayuntamiento con Oficina Municipal de Planificación y Programación?
	¿Ha elaborado anteriormente este ayuntamiento un Plan Municipal de Desarrollo? ¿Para qué periodo? ¿Cuáles han sido sus resultados principales?
	¿Elabora el ayuntamiento planes operativos anuales? ¿Cuenta el ayuntamiento con otro tipo de planes orientadores de la gestión? Especifique
	¿Cuenta este ayuntamiento con políticas municipales específicas en materia, por ejemplo, de juventud, género, participación, etc.?
	¿Pertenece este ayuntamiento a alguna asociación y/o mancomunidad de municipios? ¿A cuál? ¿Cuáles temas y /o servicios atiende?
	¿Tiene este ayuntamiento alguna relación con agencias de cooperación internacional? ¿En qué temas o áreas de la gestión?
<b>Relación con el gobierno central</b>	¿Cuáles instituciones del gobierno central tienen presencia en el municipio?
	¿Cuál es la relación del gobierno local con las instituciones del gobierno central? ¿Existe algún convenio o competencia compartida o iniciativa conjunta entre el ayuntamiento y alguna institución del gobierno central? Explique.
	¿Cuáles necesidades o limitaciones ha enfrentado el gobierno local para realizar o gestionar acciones con las instituciones del gobierno central? Explique

<b>Organizaciones de la sociedad civil, sector privado y participación ciudadana</b>	¿Cuenta el ayuntamiento con una unidad o departamento de asuntos comunitarios?
	¿Cuenta el ayuntamiento con un registro de las organizaciones de la sociedad civil, ONG, juntas de vecinos y organizaciones de base del municipio?
	¿Cuáles son los actores de la sociedad civil más relevantes en el municipio (líderes, instituciones, empresas privadas, etc.)?
	¿Se ha conformado en el municipio el Consejo Económico y Social Municipal u organismo equivalente? ¿Cuándo se creó? ¿Cuáles instituciones del municipio están representadas en el mismo?
	¿Cuáles son las vías de participación ciudadana en la gestión municipal que se implementan en el ayuntamiento? Explique
	¿Cuenta el municipio con un plan estratégico de desarrollo?
	¿Cuenta el ayuntamiento con Oficina de Libre Acceso a la Información Pública? ¿Cuándo se creó esta oficina? ¿Cuáles han sido las informaciones más demandadas?
	¿Cuáles entidades del municipio colaboran o han colaborado en algún programa específico del ayuntamiento (por ejemplo, apadrinamientos, operativos de salud, operativos de limpieza, etc.)? Explique.
	¿Cuáles necesidades o limitaciones se presentan actualmente en el municipio para que se dé una articulación de sus principales actores que permita impulsar el desarrollo local (relación entre gobierno central – ayuntamiento - sociedad civil)? Explique
	¿Existe en el municipio alguna iniciativa de alianza de actores del municipio? ¿Cuál es el objetivo que la orienta? ¿Cuáles sectores están representados? ¿Participa el ayuntamiento?

### TEMA 3: DESARROLLO SOCIAL

SUBTEMA	INFORMACIONES A RECOPILAR
<b>Población</b>	¿Cuál es la cantidad de habitantes del municipio según el último censo nacional? ¿Además del dato oficial del censo nacional, se cuenta con otros datos relacionados a la población del municipio? Explique
	¿Cuál es la cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado en el municipio?
	¿Cuál fue la cantidad de habitantes en la zona urbana y en la zona rural según el último censo?
	¿Cuál fue la cantidad de habitantes por grupos de edad en el último censo nacional (0 a 14 años, 15 a 64 años y 65 años o más)?
	Según los censos nacionales, ¿cómo ha evolucionado la población por años censales? ¿Cuál es la tasa de crecimiento intercensal?
	¿Cuál es el porcentaje de hogares pobres en el municipio?
	¿Existe en el municipio algún grupo significativo de población extranjera? ¿De qué nacionalidad? ¿En cuáles sectores o zonas del municipio están concentrados?
	¿Se ha identificado en este municipio alguna necesidad específica relacionada con la población vulnerable del municipio? Ej: hospicio, guardería, albergues, oficina de la mujer, etc.
	¿Se ha identificado en este municipio alguna problemática específica relacionada con la población vulnerable del municipio? Ej: embarazo en adolescentes, violencia intrafamiliar, desnutrición infantil, etc. Explique
	¿Existe en el municipio alguna institución nacional o extranjera que trabaje en beneficio de grupos de población vulnerable (infantes, niños, niñas y adolescentes, mujeres, envejecientes, población pobre). Explique
	¿Cuenta el ayuntamiento con alguna unidad o departamento que trabaje en beneficio de la población vulnerable? ¿Existe algún programa del ayuntamiento que ofrezca atención a población vulnerable y población en condición de pobreza? Explique
	¿Qué cantidad de hogares o personas reciben ayuda del Gobierno a través de sus diversos programas (Bonogás, Solidaridad, Comer es primero, etc.)



<b>Educación</b>	¿A qué regional y distrito educativo pertenece este municipio?
	¿Cuál es la cantidad de centros educativos por nivel (inicial, básico y medio)? ¿En cuáles sectores del municipio se ubican estos centros? ¿Cuántos son públicos y cuántos son privados?
	¿Cuál es la cantidad de estudiantes por nivel? ¿Cuál es la cantidad de profesores/as por nivel?
	¿Cuál es la calidad de las edificaciones de los centros educativos públicos? ¿Cuáles son las principales necesidades de estos centros educativos en materia de calidad de las edificaciones? Explique
	¿Cuentan los centros educativos públicos con el equipamiento necesario para la oferta del servicio? ¿Cuáles son las principales necesidades de estos centros educativos en materia de equipamiento (libros, butacas, computadoras, bibliotecas, etc.? Explique
	¿Existe necesidad de más centros educativos en el municipio? ¿Dónde? Explique
	¿Cuál es el porcentaje de analfabetismo en el municipio según el último censo nacional? ¿Cuál es el porcentaje de la población por nivel educativo alcanzado según el último censo nacional?
	¿Cuál es el porcentaje de repitencia, deserción escolar y sobreedad en el municipio según el distrito educativo?
	¿Cuenta el ayuntamiento con algún programa de asistencia o incentivo a la población estudiantil de los niveles inicial, básico o medio? Explique
	¿Existen universidades en el municipio? ¿Dónde están ubicadas? ¿Cuáles son públicas y cuáles son privadas? ¿Cuál es matrícula universitaria (personas inscritas en la universidad)?
	De no existir universidades en el municipio, ¿pueden aportar un estimado de la población del municipio que estudia actualmente en alguna universidad? ¿A qué municipio se dirigen estas personas a estudiar? ¿A cuáles universidades? ¿Ofrece el ayuntamiento algún tipo de ayuda a estos estudiantes? Explique
	¿Existe en el municipio algún centro de educación técnico-vocacional? ¿Cuál es y dónde está ubicado? ¿Es de naturaleza pública o privada? ¿Cuáles oficios se imparten? ¿Con cuántos estudiantes cuenta este centro?
	¿Existe en el municipio algún área de la educación técnico-vocacional que necesite ser cubierta por la oferta educativa?

<b>Salud</b>	¿A qué regional de salud pertenece este municipio?
	¿Con cuántos hospitales, clínicas privadas y unidades de atención primaria cuenta el municipio? ¿Dónde se ubican?
	¿Cuáles son las especialidades y/o servicios que se ofertan en estos centros de salud? ¿Cuál es la cantidad de médicos, enfermeras y personal de servicio con que cuentan estos centros?
	¿Cuentan estos centros con servicio de emergencia?
	¿Cuál es la cantidad de camas con las que se cuenta en el municipio para internamiento?
	¿Cuál es la calidad de las edificaciones de los centros de salud públicos? ¿Cuáles son las principales necesidades de estos centros en materia de calidad de las edificaciones? Explique
	¿Cuentan los centros de salud públicos con el equipamiento necesario para la oferta del servicio? ¿Cuáles son las principales necesidades de estos centros en materia de equipamiento (ambulancia, camas, medicina, materiales quirúrgicos, etc.)? Explique
	¿Existe necesidad de contar con más centros de salud en el municipio? ¿Dónde deberían ubicarse? Explique
	¿Cuenta el municipio con servicios de farmacia y/o boticas populares? ¿Son estos suficientes? Explique
	¿Cuenta el municipio con servicios de salud dental? ¿Servicios de laboratorio clínico? ¿Cuántos de estos centros existen en el municipio? ¿Son privados o públicos? Explique
	¿Existe en el municipio algún programa de atención preventiva especial o que atienda alguna problemática específica de salud (cáncer, HIV-SIDA, rehabilitación, etc.)? ¿Qué institución lo coordina? Explique
	¿Existe en el municipio alguna institución nacional o extranjera que trabaje en temas de salud, prevención de enfermedades o atención, etc.? Explique
	¿Cuenta el ayuntamiento con algún programa o servicio que favorezca al municipio en el tema de salud? Explique
	¿Cuáles son las principales causas de hospitalización en el municipio? ¿Y causas más frecuentes de fallecimiento?
	¿Cuáles son las principales necesidades y/o problemáticas identificadas en el municipio en el tema de salud?
<b>Cultura e identidad</b>	¿Cuáles son las principales manifestaciones culturales (tradiciones, folklore) del municipio?
	¿Cuándo y cómo se celebran las fiestas populares del municipio?
	¿Cuenta el municipio con grupos artísticos, culturales o folklóricos de relevancia? Explique
	¿Cuenta el municipio con Banda Municipal de Música? ¿Con Batón Ballet?
	¿Cuenta el municipio con instituciones culturales, como, escuela de arte, museos históricos, museos artísticos, casa de la cultura, monumentos históricos, archivo histórico, teatros, entre otros? Explique
	¿Cuenta el municipio con algún personaje o grupo carnavalesco reconocido a nivel nacional? Describa
	¿Existe en el municipio algún lugar o actividad que pueda ser catalogada como patrimonio cultural? ¿Dónde? Explique
	¿Se realizan en el municipio actividades periódicas de animación sociocultural (retretas, conciertos populares de la banda de música, exposiciones, etc.)? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Qué entidad las organiza?
	¿Se realiza en el municipio algún tipo de evento artístico reconocido (festivales de música, festivales de teatro, ferias gastronómicas, exposiciones artísticas, etc.)? ¿Qué instituciones las organizan y/o promueven? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Qué alcance tienen estos eventos (municipal, nacional, internacional)?
	¿Existen en el municipio entidades de gestión cultural (Oficina del Ministerio de Cultura, centros culturales, etc.)?
¿Tiene el ayuntamiento algún programa orientado al tema de la cultura? Describa	

<b>Seguridad ciudadana</b>	¿Cuáles son las principales necesidades y/o problemáticas del municipio en materia de seguridad ciudadana?
	¿Con cuántos destacamentos policiales cuenta el municipio? ¿Dónde están ubicados? ¿Cuentan con el personal y el equipamiento necesario para cubrir las demandas de seguridad policial del municipio?
	¿Cuenta el ayuntamiento con Policía Municipal? ¿Cuántos miembros tiene? ¿Qué tipo de servicios brinda al ayuntamiento y/o a la población? ¿Cuáles son las principales necesidades y/o problemáticas enfrentadas?
	¿Cuenta el municipio con organismos de seguridad ciudadana como Cuerpo de Bomberos, Defensa Civil, Cruz Roja, entre otros? Describa cada uno especificando su ubicación, personal, equipamiento y principales necesidades
	De no existir Cuerpo de Bomberos, Defensa Civil, Cruz Roja en el municipio, ¿cómo atienden las emergencias que corresponden a cada institución?
<b>Actividad deportiva</b>	¿Cuáles son las disciplinas deportivas más practicadas en el municipio?
	¿Existe necesidad de promover otras disciplinas deportivas en el municipio? Explique
	¿Cuáles son las organizaciones que promueven la actividad deportiva en el municipio?
	¿De qué manera apoya el ayuntamiento la actividad deportiva? ¿Cómo?
	¿Realiza y/o participa el municipio en eventos deportivos? ¿Entre las comunidades del municipio? ¿Intermunicipales? ¿Nacionales? ¿Internacionales? ¿En cuáles disciplinas?

TEMA 4: DINÁMICA ECONÓMICA	
SUBTEMA	INFORMACIONES A RECOPILAR
<b>Población Económicamente Activa</b>	Según el último censo nacional, ¿cuál es la población económicamente activa del municipio? ¿Qué porcentaje representa del total de población?
	¿Cuál es el porcentaje de desocupación de la población económicamente activa según el último censo nacional?
<b>Empleo</b>	¿Cuáles son las principales fuentes de empleo en el municipio?
	En caso de que la población se traslade a otros municipios a trabajar, ¿cuáles son las principales fuentes de empleo y en cuáles pueblos o ciudades se localizan?
	¿Ofrece el ayuntamiento o alguna otra institución del municipio el servicio de colocación para personas desempleadas (agencias de empleos)?
<b>Actividad económica</b>	Tradicionalmente, ¿cuál ha sido la actividad económica predominante en el municipio? Explique
	Según el último censo nacional, ¿cuáles son las principales actividades económicas a las que se dedica la población?
	¿Ha ocurrido alguna situación natural, social, en la economía internacional o local, que haya provocado un cambio de la actividad económica tradicional a otro tipo de actividad económica en los últimos diez años? Explique

<p><b>Principales actividades económicas del sector primario</b></p>	<p>¿Cuáles son las principales actividades económicas del <b>sector primario</b> que se dan en el municipio (agricultura, ganadería, pesca, minería, explotación forestal, pesca, otra)? Para cada una, explicar su origen, volumen de producción, en qué comunidades del municipio se realizan, principales rubros, etc.</p>
	<p>¿La mano de obra predominante en estas actividades económicas es de origen dominicano o extranjera? ¿Cuál es el nivel de especialización de la mano de obra?</p>
	<p>¿Con cuáles pueblos o ciudades se comercializa la producción agropecuaria de este municipio? ¿Se comercializa con otro país? Explique</p>
	<p>¿Existen en el municipio asociaciones de productores agrícolas? ¿Asociación de ganaderos? ¿Asociación de pescadores? Etc. Explique cuáles son las más representativas del municipio y por qué</p>
	<p>¿Cuáles grupos comunitarios y/o agencias de cooperación internacional y/u ONG u otras entidades locales apoyan estas actividades económicas? ¿Desde cuándo? ¿En qué ha consistido este apoyo?</p>
	<p>¿Ha realizado el Gobierno Central algún tipo de actividad o inversión en el municipio que haya generado cambios en la producción agropecuaria? Explique</p>
	<p>¿Se realizan en el municipio ferias agropecuarias? ¿Qué tipo de ferias (ganaderas, de productores, etc.)? ¿Cuáles entidades las organizan? ¿Cada cuánto tiempo se celebran? ¿Cuál es el alcance de estas ferias (urbano, municipal, regional)?</p>
	<p>¿Cuáles son actualmente las principales problemáticas o necesidades que enfrenta el municipio para sostener su productividad y promover el desarrollo agropecuario? Explique</p>
	<p>¿Presenta el municipio algún tipo de potencial para el desarrollo del sector primario de la economía y que no esté siendo aprovechado actualmente? Explique</p>
<p><b>Principales actividades económicas del sector secundario</b></p>	<p>¿Cuáles son las principales actividades económicas del <b>sector secundario</b> que se dan en el municipio (agroindustrias, zonas francas, construcción, agregados, fábricas, talleres ebanistería, electromecánica, etc.)? Para cada una, decir, cuántas hay, volumen de producción, en qué comunidades del municipio se localizan, cuáles son las principales, etc.</p>
	<p>¿La mano de obra predominante en estas actividades económicas es de origen dominicano o extranjera? ¿Cuál es el nivel de especialización de la mano de obra?</p>
	<p>¿Con cuáles pueblos o ciudades se comercializa la producción industrial de este municipio? ¿Se comercializa con otro país? Explique</p>
	<p>¿Existen en el municipio asociaciones de industriales? Explique cuál es la más representativa del municipio y por qué</p>
	<p>¿Cuáles grupos comunitarios y/o agencias de cooperación internacional y/u ONG u otras entidades locales apoyan estas actividades económicas? ¿Desde cuándo? ¿En qué ha consistido este apoyo?</p>
	<p>¿Ha realizado el Gobierno Central algún tipo de actividad o inversión en el municipio que haya generado cambios en el sector industrial del municipio? Explique</p>
	<p>¿Cuáles son actualmente las principales problemáticas o necesidades que enfrenta el municipio para sostener su productividad y promover el desarrollo de la industria? Explique</p>
	<p>¿Presenta el municipio algún tipo de potencial para el desarrollo del sector industrial y que no esté siendo aprovechado actualmente? Explique</p>

<p><b>Principales actividades económicas del sector terciario</b></p>	<p>¿Cuáles son las principales actividades económicas del <b>sector terciario</b> (servicios) que se dan en la economía del municipio (sector empresarial, sector público, actividad comercial, actividad financiera, turismo, comercio binacional, microempresa, etc.)?</p>
	<p>Describir brevemente la <b>actividad empresarial</b> en el municipio: ¿Cuántas empresas hay en el municipio? ¿A qué se dedican? ¿Dónde se ubican? ¿Cuáles son las más relevantes y por qué?</p>
	<p>Describir brevemente la <b>actividad comercial</b> en el municipio: ¿Cuáles son los establecimientos comerciales predominantes (comercios al detalle, comercios al por mayor, tiendas, etc.) ¿Cuántos por tipo? ¿Dónde se ubican? ¿Cuáles son las más relevantes y por qué? ¿Cuál es la importancia de la actividad comercial informal (buhoneros, venta ambulante, etc.)</p>
	<p>Si existe <b>actividad turística</b> en el municipio, descríbala brevemente: ¿Cuál es el tipo de actividad turística que caracteriza el municipio (montaña, ecológico, de playas, de ríos, etc)? ¿Con cuántos hoteles y/o establecimientos turísticos cuenta el municipio? ¿Cuenta el municipio con restaurantes, museos, y/o establecimientos de diversión destinados a actividad turística? ¿Cuáles son las zonas de atractivo turístico del municipio? ¿Cuenta el municipio con zonas de atractivo turístico que no están siendo aprovechadas?</p>
	<p>Describir brevemente la <b>actividad financiera</b> del municipio: ¿Con cuántas instituciones financieras se cuenta en el municipio? ¿De qué tipo (bancos comerciales, financieras, cooperativas, asociaciones de ahorros, etc.)? ¿Dónde se localizan en el municipio? De no existir instituciones financieras, ¿dónde se dirige la población para realizar sus transacciones financieras?</p>
	<p>¿Existe en el municipio algún tipo de entidad o programa orientado a brindar apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa? Explique</p>
	<p>¿Existe en el municipio algún tipo de entidad o programa orientado a brindar apoyo a proyectos de emprendedurismo (proyectos de trabajadores por cuenta propia)? Explique</p>
	<p>¿Cuáles son las actividades más frecuentes de la economía informal en el municipio? Por ejemplo: colmados, salones, motoconcho, buhoneros, chiriperos, empleados domésticos, etc.</p>
	<p>¿Existe en el municipio alguna actividad económica que tenga un impacto en el incremento de la actividad de comercio informal (por ejemplo, zona franca, turismo, etc.)? Explique</p>
	<p>Según el último censo nacional, ¿cuántos hogares del municipio reciben remesas? ¿Cómo era este porcentaje en comparación con el de la región a la que pertenece el municipio y en relación al del país?</p>
	<p>¿Existen en el municipio asociaciones de empresarios y/o comerciantes? ¿Asociaciones de comerciantes detallistas y mayoristas? ¿Cámara de comercio y producción? ¿Asociaciones de empresas turísticas? Etc. Describa brevemente</p>
	<p>¿Ha realizado el gobierno central algún tipo de actividad o inversión en el municipio que haya generado cambios en las actividades económicas de servicio en el municipio? Explique</p>
	<p>¿Se realizan en el municipio ferias relacionadas con estas actividades de servicios? ¿Qué tipo de ferias (del mueble, de artesanía local, de préstamos hipotecarios, etc.)? ¿Cuáles entidades las organizan? ¿Cada cuánto tiempo se celebran?</p>
	<p>¿Cuáles son actualmente las principales problemáticas o necesidades que enfrenta el municipio para sostener su productividad y promover el desarrollo del sector empresarial, comercial, financiero, turístico? Explique</p>
<p>¿Presenta el municipio algún tipo de potencial para el desarrollo del sector empresarial, comercial, turístico y que no esté siendo aprovechado actualmente? Explique</p>	
<p><b>Oportunidades y limitaciones</b></p>	<p>¿Cuáles son actualmente las principales oportunidades y/o potencialidades posibles de aprovechar para el desarrollo económico del municipio?</p>
	<p>¿Cuáles son las principales limitaciones y/o necesidades enfrentadas actualmente el desarrollo económico del municipio?</p>
	<p>¿Cuáles son, actualmente, las principales actuaciones del Estado a favor o detrimento de las actividades económicas del municipio? Explique</p>

## TEMA 5: MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

SUBTEMA	INFORMACIONES A RECOPIRAR
<b>Recursos naturales</b>	<p>¿Cuáles son los principales recursos naturales que definen o caracterizan el municipio? ¿Cuál es la vegetación predominante?</p> <p>¿Cuenta el municipio con especies animales endémicas (que sólo es posible encontrarla de forma natural en ese lugar)? ¿Cuáles son? ¿Dónde se localizan?</p> <p>¿Cuenta el municipio con zonas naturales declaradas como áreas protegidas? ¿Dónde están ubicadas? Describa brevemente</p> <p>¿Cuenta el municipio con recursos hídricos? ¿Cuáles son los principales ríos? ¿Dónde nacen y desembocan? ¿Cuáles localidades del municipio recorren? Describa brevemente</p> <p>Según la clasificación de los suelos por tipo en cuanto a productividad, ¿cuáles son las características de los suelos del municipio (Clase I a Clase VIII)? ¿En cuáles zonas del municipio se encuentra cada uno de tipos de suelo identificados?</p> <p>¿Cuál es el tipo de suelo predominante del municipio: arcilloso, arenoso, calizo, pedregoso, mixto / salino, alcalino, etc?</p> <p>¿Cuenta el municipio con zonas de bosques? ¿Dónde se ubican? ¿Cuál es la extensión de estos terrenos boscosos? ¿Qué tipo de árboles predominan? Describa brevemente</p> <p>¿Existen en el municipio recursos mineros? ¿Dónde se ubican? ¿De qué tipo? Describa brevemente</p> <p>¿Cuenta el municipio con playas? ¿Cuántas existen? ¿Cuáles son sus nombres? ¿Dónde se localizan en el municipio? Describa brevemente</p>
<b>Principales problemáticas ambientales en el municipio</b>	<p>¿Existe en el municipio contaminación atmosférica? ¿Cuáles son las principales causas de este problema? ¿Cuáles son las zonas del municipio más afectadas por este problema?</p> <p>¿Existe en el municipio contaminación de los ríos, arroyos y cañadas? ¿De playas y/o recursos marítimos? ¿Cuáles son las principales causas de este problema? ¿Cuáles son los recursos hídricos más afectados?</p> <p>¿Existen problemas de contaminación de suelos en el municipio? ¿Cuáles son las principales causas de este problema? ¿Cuáles son las zonas más afectadas por este problema?</p> <p>¿Existen problemas de erosión de los suelos? ¿Cuáles son las principales causas de este problema? ¿Cuáles son las zonas más afectadas?</p> <p>¿Existen problemas de deforestación? ¿Cuáles son las principales causas? ¿Cuáles son las zonas más afectadas?</p> <p>¿Existen problemas de contaminación acústica (por ruido)? ¿Cuáles son las principales causas de este problema? ¿Cuáles son las zonas más afectadas?</p> <p>¿Existen problemas de contaminación visual? ¿Cuáles son las principales causas de este problema? ¿Cuáles son las zonas más afectadas?</p>
<b>Vulnerabilidad ante desastres naturales</b>	<p>¿Este municipio presenta riesgo de algún tipo de amenaza natural, como sismos, deslizamientos de tierra, ciclones, inundaciones, sequía, incendios forestales, temperaturas extremas, etc.? ¿Cuáles son las zonas del municipio más afectadas por este tipo de amenazas?</p>
<b>Gestión ambiental del municipio</b>	<p>¿Cuenta el municipio con algún plan de emergencia ante desastres naturales y mitigación del riesgo? Describa.</p> <p>¿Cuenta el ayuntamiento con una unidad ambiental municipal? Describa brevemente su funcionamiento</p> <p>¿Existe en el ayuntamiento algún plan ambiental municipal? ¿Existe un perfil ambiental del municipio? Describa año, temas que abarca</p> <p>¿Existen en el ayuntamiento ordenanzas municipales de protección ambiental? Describa brevemente: fecha, temas que norman, etc.</p> <p>¿Existe en el municipio algún programa de educación ambiental?</p>

TEMA 6: USO DEL TERRITORIO Y MOVILIDAD	
SUBTEMA	INFORMACIONES A RECOPILAR
<b>Infraestructura vial</b>	¿Cuáles son las principales carreteras de acceso al municipio? ¿Con cuáles ciudades o pueblos conectan estas vías al municipio de forma directa? ¿En cuáles condiciones se encuentran dichas vías? Explique
	¿Cuáles son las principales calles o caminos vecinales que conectan al centro urbano con otras secciones, parajes o zonas del municipio? ¿Cuentan éstas con aceras y contenes? ¿En cuáles condiciones se encuentran? ¿Cuáles zonas rurales tienen problemas de conexión vial? Explique
	¿Cuáles son las principales calles del centro urbano del municipio? ¿Cuentan estas con aceras y contenes? ¿En cuáles condiciones se encuentran? ¿Cuáles barrios del centro urbano tienen problemas con sus calles, aceras y contenes? Explique
	¿Qué porcentaje de las calles del municipio están asfaltadas? ¿Cuáles calles o caminos vecinales necesitan asfaltado? ¿Cuáles son los barrios o zonas del municipio que presentan mayor demanda de esta necesidad?
	¿Cuenta el municipio con puentes que sirvan de conexión con otros centros poblados? ¿En cuáles condiciones se encuentran? ¿Es necesario que se construyan otros?
	¿Cuenta el ayuntamiento con algún proyecto o programa de reparación, mantenimiento o asfaltado de las calles del municipio?
	¿Se está ejecutando algún proyecto o programa de reparación, mantenimiento o asfaltado de calles por parte del gobierno central u otra institución?
<b>Tránsito de vehículos</b>	¿Qué institución se encarga de regular el tránsito vehicular dentro del municipio? Explique
	¿Cuáles son las principales áreas y horas de conflicto vehicular en el centro urbano? Explique
	¿Se cuenta con parqueos públicos? ¿Dónde están ubicados? ¿Existe alguna necesidad de parqueos públicos en el municipio? Explique
	¿Se cuenta con señales de tránsito y semáforos en el centro urbano o en otras zonas del municipio? ¿Existe necesidad de señales de tránsito o de semáforos en alguna zona del municipio? Explique
	¿Están las calles del municipio rotuladas? ¿Existe necesidad de rotular las calles de algún barrio, sección o paraje del municipio? Explique
	¿Se ha realizado en el municipio algún estudio del tránsito vehicular? Explique
<b>Transporte público</b>	¿Qué entidad administra el transporte público en el municipio? Explique
	¿Existen servicios de transporte público a lo interno del municipio (transporte urbano), como guaguas, camionetas, carros y/ o motores? ¿Cuentan con paradas y/o rutas específicas dentro del municipio? ¿Se podría estimar la cantidad de pasajeros que utilizan estos servicios de forma diaria, semanal o mensual? ¿Existen sindicatos que manejen este servicio? Explique
	¿Existen servicios de transporte público que conecten al municipio con otras ciudades o pueblos (transporte interurbano), como guaguas, camionetas, carros y/ o motores? ¿Cuentan con paradas y/o rutas hacia otros pueblos? ¿Se podría estimar la cantidad de pasajeros que utilizan estos servicios de forma diaria, semanal o mensual? ¿Existen sindicatos que manejen este servicio? Explique
	¿Cuáles zonas del municipio tienen problemas con el transporte público? ¿Existe necesidad de algún tipo de ruta en alguna zona?
	¿Existen compañías privadas de guaguas o autobuses que comuniquen al municipio con otras ciudades o pueblos? ¿Cuántas?
	¿Existen compañías de taxis? ¿Cuántas?
<b>Patrimonio arquitectónico</b>	¿Existe en el municipio alguna ordenanza que declare algún área o edificación como patrimonio arquitectónico? Explique
	De existir algún área o edificación en el municipio declarada como patrimonio arquitectónico, ¿cuáles son los principales problemas que presentan?

<b>Catastro</b>	¿Cuenta el ayuntamiento con un catastro municipal? ¿Existe un departamento o unidad de catastro en el ayuntamiento? ¿Se cuenta con un registro actualizado de los arrendatarios de propiedades del ayuntamiento? ¿Están las tarifas por arrendamiento actualizadas?
	¿Se observan en el municipio problemáticas relacionadas a las propiedades públicas o privadas? ¿De qué tipo (por ejemplo falta de títulos, ocupaciones ilegales, no están deslindadas, etc.? Explique
<b>Ordenamiento territorial</b>	¿Existe en el ayuntamiento una unidad u oficina de Planeamiento Urbano? ¿Cuáles funciones realiza? ¿Cuáles son las principales necesidades de esta unidad u oficina? Explique
	¿Se cuenta con un mapa del municipio? ¿De qué tipo (físico, político-administrativo, otro)? ¿En qué formato lo tienen (impreso o digital)? ¿Está actualizado? Explique
	¿Se ha elaborado un plan de ordenamiento territorial para el municipio? Describa
	¿Se ha realizado en el municipio algún levantamiento de usos de suelo? ¿Cómo se distribuyen los diferentes usos de suelo en el municipio? ¿Existe alguna normativa relacionada a este tema?
	¿Existe algún conflicto o problema relacionado al uso del suelo dentro del municipio? Explique
	¿Existe alguna norma para la colocación de publicidad visual en los espacios públicos del municipio? ¿Quién controla esta colocación? ¿Cuáles son los principales conflictos o problemáticas relacionadas al tema?
	¿En qué dirección se está extendiendo la zona urbana del municipio? ¿Existe algún problema relacionado al crecimiento de la zona urbana?
	¿Existe algún tipo de conflicto o problemática con otro municipio relacionada con el territorio?
<b>Vivienda</b>	Según el último censo nacional u otras fuentes oficiales, ¿cuál es la cantidad de viviendas que existen en el municipio?
	¿Cuál es el porcentaje de vivienda por uso de materiales de construcción predominante en paredes, pisos y techos?
	Según el último censo nacional, ¿cuál es la calidad estructural de las viviendas?
	¿En cuáles barrios, secciones o parajes del municipio las viviendas presentan vulnerabilidad frente a desastres naturales como deslizamientos, inundaciones u otros fenómenos?
	¿Existen en el municipio instituciones bancarias o financieras que se encarguen de fomentar o facilitar la adquisición de viviendas a personas pobres? Explique
	¿Se está ejecutando en el municipio algún proyecto o programa para facilitar la adquisición de viviendas destinado a la población pobre? ¿Existe algún proyecto o programa de mejoramiento de viviendas? Explique
	¿Cuáles son las principales problemáticas o limitaciones a las que se enfrenta la población pobre para la adquisición de viviendas?
	¿Cuál es el porcentaje de hogares en condiciones de hacinamiento en el municipio?



<b>TEMA 7: EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS BÁSICOS</b>	
<b>SUBTEMA</b>	<b>INFORMACIONES A RECOPILAR</b>
<b>Limpieza</b>	¿Cómo se realiza la recolección de residuos sólidos (basura) en el municipio? ¿Cuál es la frecuencia de recolección de los residuos? ¿Cuáles zonas del municipio no cuentan con este servicio? ¿Por qué razón no se les ofrece el servicio?
	¿Los munícipes pagan por el servicio de recolección de residuos? ¿Ha realizado el ayuntamiento algún acuerdo de tipo interinstitucional o privado para el cobro del servicio de recolección de residuos?
	Según el último censo nacional, ¿Cómo se deshacen las personas de los residuos del hogar?
	El vertedero de residuos, ¿Dónde se localiza? ¿De qué tipo es: a cielo abierto, controlado, relleno sanitario, otro? ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en el vertedero? ¿Se realiza de forma mancomunada con otros municipios? Explique
	¿Se realiza algún tipo de clasificación o reciclaje de los residuos sólidos en el municipio? Explique
	¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta el municipio en el tema de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos y limpieza municipal?
	¿Existe algún programa especial orientado a mejorar la oferta y demanda de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Mercado</b>	¿Cuenta el municipio con un mercado municipal? ¿Dónde se localiza? ¿Cuántos productores comercializan en él sus productos? Describa brevemente la calidad de esta instalación.
	¿Cómo se administra este servicio? Describa brevemente
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Matadero</b>	¿Cuenta el municipio con un matadero municipal? ¿Dónde se localiza? ¿Con qué equipos cuenta y cuánta actividad de matanza de animales se puede realizar en él? Describa brevemente la calidad de esta instalación.
	¿Cómo se administra este servicio? Describa brevemente
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Cementerios y servicios fúnebres</b>	¿Cuántos cementerios existen en el municipio? ¿Dónde están localizados?
	¿Cómo se administra este servicio? Explique brevemente
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Alumbrado público</b>	¿Cuál es la cobertura del servicio de alumbrado público en el municipio? ¿Cuáles zonas del municipio no cuentan con este servicio?
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente

<b>Ornato, plazas parques y espacios públicos</b>	¿Con cuántos parques cuenta el municipio? ¿En cuáles comunidades se encuentran?
	¿Cuál es la condición del equipamiento de los parques existentes en el municipio?
	¿Cuáles de estos parques necesitan acondicionamiento, arborización, equipamiento?
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en el tema de la dotación y calidad de las plazas y parques públicos?
	¿Existe algún programa especial orientado a mejorar la dotación y/o calidad del equipamiento de parques y plazas en el municipio? Explique brevemente
<b>Bibliotecas públicas</b>	¿Cuenta este municipio con bibliotecas públicas? ¿Cuántas son y dónde están ubicadas? El equipamiento de estas bibliotecas ¿es suficiente?
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Equipamiento deportivo</b>	¿Con cuantas instalaciones deportivas cuenta el municipio? ¿Qué tipo de instalaciones son? ¿En cuáles comunidades del municipio se encuentran ubicadas? ¿En qué condiciones se encuentran? ¿Cuáles de estas necesitan reacondicionamiento? ¿En cuáles aspectos?
	¿Cuáles comunidades del municipio necesitan la construcción y/o rehabilitación de instalaciones deportivas?
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Agua potable</b>	¿Cuál es la institución encargada del suministro de agua potable en el municipio?
	Según el último censo, ¿Cómo se abastecen de agua los hogares del municipio?
	Actualmente, ¿Cuáles comunidades del municipio no cuentan con servicio de agua potable?
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Aguas residuales</b>	¿Cuenta el municipio con planta de tratamiento de aguas residuales? ¿Cuenta con servicio de sistema cloacal? ¿Cuál es la cobertura de este servicio?
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente
<b>Telecomunicaciones</b>	¿Este municipio cuenta con cobertura de suficiente de telecomunicaciones (teléfonos fijos, teléfonos móviles, internet)?
	¿Cuenta este municipio con centros tecnológicos? ¿Cuántos son y dónde están ubicados? El equipamiento de estos centros ¿es suficiente? ¿Es adecuado? ¿Se encuentra en buenas condiciones?
	¿Existe servicio de internet inalámbrico (WI-FI)? ¿Quién lo provee? ¿Cuál es la cobertura?
	¿Cuáles zonas del municipio no cuentan con estos servicios? ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta el municipio en el tema de las telecomunicaciones?
<b>Energía eléctrica</b>	¿A qué empresa le corresponde la distribución de energía eléctrica en el municipio? ¿Cuál es la cantidad de usuarios de este servicio?
	¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades que enfrenta el municipio en cuanto a este servicio?
	¿Existe algún programa orientado a mejorar la oferta de este servicio en el municipio? Explique brevemente

## H6 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

**Tema 1:**

Subtemas	1	2	3
	Levantamiento preliminar de información	Resultados de consulta ciudadana	Síntesis de la situación identificada

**Tema 2:**

Subtemas	1	2	3
	Levantamiento preliminar de información	Resultados de consulta ciudadana	Síntesis de la situación identificada

**Tema 3:**

Subtemas	1	2	3
	Levantamiento preliminar de información	Resultados de consulta ciudadana	Síntesis de la situación identificada

*Agregar las filas que hagan falta y completar una matriz para cada tema del diagnóstico.*

## H7 MATRIZ DE DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO

**Tema:**

Escenario deseable (Síntesis del diagnóstico redactado en positivo)	Línea estratégica de desarrollo

*Agregar las filas que hagan falta y completar una matriz para cada tema del diagnóstico.*

## H8 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL AYUNTAMIENTO

Línea Estratégica de Desarrollo 1	Tipo de Competencia				Competencia del Ayuntamiento
	Propia	Compartida	Delegada	Ninguna	
Escenarios deseables					
Línea Estratégica de Desarrollo 2	Tipo de Competencia				Competencia del Ayuntamiento
Escenarios deseables	Propia	Compartida	Delegada	Ninguna	

Agregar las filas que hagan falta.

## H9 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Competencias del Ayuntamiento	Objetivos de la Gestión Municipal

Agregar las filas que hagan falta.

## H10 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Línea Estratégica de Desarrollo:

Objetivo de la Gestión Municipal	Escenario Deseable	Plan de Gobierno y/o Compromisos de Campaña	Acciones inconclusas de la gestión anterior	Intervenciones de otros actores en esta temática	Proyectos
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
n.					

Agregar las filas que hagan falta y completar una matriz para cada línea estratégica de desarrollo.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

H12

**MATRIZ DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Debilidades (A partir del Análisis FODA)	Escenario deseable (debilidades redactadas como fortalezas)	Objetivos de la gestión municipal

*Agregar las filas que hagan falta.*

Objetivos de la gestión municipal	Escenario deseable (debilidades redactadas como fortalezas)	Proyectos

Agregar las filas que hagan falta.



**H14 MATRIZ DE OBJETIVOS Y PROYECTOS DE COMPETENCIA MUNICIPAL**

Visión estratégica de desarrollo del municipio:

Misión del ayuntamiento:

Líneas estratégicas de desarrollo	Objetivos de la gestión municipal	Proyectos
<b>Línea Estratégica de Desarrollo 1</b>	1.1	1.1.1
		1.1.2
		1.1.3
	1.2	1.2.1
		1.2.2
		1.2.3
	1.3	1.3.1
		1.3.2
		1.3.3
<b>Línea Estratégica de Desarrollo 2</b>	2.1	2.1.1
		2.1.2
		2.1.3
	2.2	2.2.1
		2.2.2
		2.2.3
	2.3	2.3.1
		2.3.2
		2.3.3
<b>Línea Estratégica de Desarrollo 3</b>	3.1	3.1.1
		3.1.2
		3.1.3
	3.2	3.2.1
		3.2.2
		3.2.3
	3.3	3.3.1
		3.3.2
		3.3.3
<b>Línea Estratégica de Desarrollo 4</b>	4.1	4.1.1
		4.1.2
		4.1.3
	4.2	4.2.1
		4.2.2
		4.2.3
	4.3	4.3.1
		4.3.2
		4.3.3

Agregar las filas que hagan falta.

Líneas estratégicas de desarrollo	Acciones a gestionar	Entidades ante las que se gestiona
Línea Estratégica de Desarrollo 1		
Línea Estratégica de Desarrollo 2		
Línea Estratégica de Desarrollo 3		
Línea Estratégica de Desarrollo 4		

*Agregar las filas que hagan falta.*

**H16 FICHA TÉCNICA DE PROYECTO**

<b>Nombre del Proyecto:</b>	
<b>Objetivo al que contribuye:</b>	
<b>Justificación del proyecto:</b>	
<b>Descripción del proyecto / Principales actividades:</b>	
<b>Principales aliados estratégicos:</b>	
<b>Costo estimado:</b>	<b>Duración:</b>

Líneas Estratégicas de Desarrollo	Objetivos de la gestión municipal	Proyectos	Duración	Costo estimado (En RD\$)	Año de ejecución		
					Año	Año	Año
1.1		1.1.1					
		1.1.2					
		1.1.3					
1.2		1.2.1					
		1.2.2					
		1.2.3					
1.3		1.3.1					
		1.3.2					
		1.3.3					
2.1		2.1.1					
		2.1.2					
		2.1.3					
2.2		2.2.1					
		2.2.2					
		2.2.3					
2.3		2.3.1					
		2.3.2					
		2.3.3					
3.1		3.1.1					
		3.1.2					
		3.1.3					
3.2		3.2.1					
		3.2.2					
		3.2.3					
3.3		3.3.1					
		3.3.2					
		3.3.3					
<b>Inversión total aproximada RD\$</b>							

Agregar las filas que hagan falta.

**H18 | MODELO DE RESOLUCIÓN MUNICIPAL APROBANDO EL PMD**

RESOLUCIÓN No.[Insertar No. de resolución]

[Insertar fecha]

Mediante la cual el Ayuntamiento Municipal de [Insertar nombre del municipio] aprueba el Plan Municipal de Desarrollo [Insertar período del plan, ej. 2011-2014]

**CONSIDERANDO:** Que el Artículo No. 199 de la Constitución de la República establece que los municipios y los distritos municipales constituyen la base del sistema político administrativo local, son personas jurídicas de Derecho Público, responsables de sus actuaciones, gozan de patrimonio propio, de autonomía presupuestaria, con potestad normativa, administrativa y de uso de suelo, fijadas de manera expresa por la ley y sujetas al poder de fiscalización del Estado y al control social de la ciudadanía, en los términos establecidos por la Constitución y las leyes.

**CONSIDERANDO:** Que los ayuntamientos tienen la responsabilidad de promover el desarrollo sostenible de sus municipios, planificando su accionar para favorecer un uso más efectivo y eficiente de los recursos, con la finalidad de incrementar la calidad de vida de los munícipes y su acceso a oportunidades.

**CONSIDERANDO:** Que la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios en su artículo 122 establece que “los ayuntamientos aprobarán, a iniciativa de las y los síndicos y con participación de la comunidad, planes municipales de desarrollo”.

**CONSIDERANDO:** Que la Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y su reglamento de aplicación, establecen el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de los cuáles se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades de desarrollo económico y social, al cual están sujetos todos los organismos del sector público, entre los cuales se encuentran los ayuntamientos.

**CONSIDERANDO:** Que el Ayuntamiento de [Insertar nombre del municipio] ha agotado un proceso de planificación durante el período [Insertar período], mediante el cual se ha formulado un Plan Municipal de Desarrollo, contando con la participación activa de la alcaldía, los regidores, funcionarios municipales y la sociedad civil.

**CONSIDERANDO:** Que en fecha [Insertar fecha] fue juramentado el Consejo Económico y Social del Municipio de [Insertar nombre del municipio], como entidad consultiva conformada por el ayuntamiento y representantes de organizaciones sociales del Municipio, quienes han se han comprometido a sumar esfuerzos para alcanzar los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo.

**CONSIDERANDO:** Que el día [Insertar fecha] las fuerzas vivas del Municipio de [Insertar nombre del municipio], representadas por sus principales organizaciones reunidas en Asamblea, y encabezadas por el Consejo Económico y Social Municipal, expresaron su aprobación y apoyo al Plan Municipal de Desarrollo.

Vista: La Constitución de la República Dominicana.

Vista: La Ley No.176-07, del Distrito Nacional y Los Municipios.

Vista: La Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública y su Reglamento de Aplicación nº 1.

El Concejo de Regidores, en uso de sus facultades legales:

## RESUELVE

**PRIMERO:** Aprobar, como al efecto aprueba, el documento contentivo del Plan Municipal de Desarrollo de [Insertar nombre del municipio] [Insertar período del plan, ej. 2011-2014], como el instrumento de planificación que guiará la gestión municipal en el período señalado.

**SEGUNDO:** Asumir como norte de la gestión municipal la visión estratégica de desarrollo consensuada con los munícipes, que dice:

[Insertar visión estratégica de desarrollo];

así como las líneas estratégicas de desarrollo:

[Insertar líneas estratégicas de desarrollo]

**TERCERO:** Asegurar que se dirijan todos los recursos humanos y financieros necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos contenidos en el Plan Municipal de Desarrollo, y aunar esfuerzos con el Consejo Económico y Social del Municipio para gestionar recursos y asistencia técnica ante otras instancias.

**CUARTO:** Empezar iniciativas y alianzas estratégicas con diversos actores nacionales e internacionales a los fines de asegurar la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo.

**QUINTO:** Poner en funcionamiento, a través de la Oficina Municipal de Planificación y Programación, los mecanismos de monitoreo y evaluación necesarios para la efectiva implementación del Plan Municipal de Desarrollo.

**SEXTO:** Difundir ampliamente el Plan Municipal de Desarrollo por diferentes medios, informando oportunamente a los munícipes sobre los avances en su implementación.

**DADO** en la Sala de Sesiones del Honorable Ayuntamiento del Municipio de [Insertar nombre del municipio], a los \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_, del año dos mil \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_).

AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE [Insertar nombre del municipio]

COMPROMISO CIUDADANO POR EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE [Insertar nombre del municipio]

**CONSIDERANDO:** Que los ayuntamientos tienen la responsabilidad de promover el desarrollo sostenible de sus municipios, planificando su accionar para favorecer un uso más efectivo y eficiente de los recursos, con la finalidad de incrementar la calidad de vida de los munícipes y su acceso a oportunidades; y que la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, y la Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, establecen mandatos específicos respecto a la planificación del desarrollo municipal.

**CONSIDERANDO:** Que atendiendo al mandato de las leyes el Ayuntamiento de [Insertar nombre del municipio] ha agotado un proceso de planificación durante el período [Insertar período en que se formuló el PMD], mediante el cual se ha formulado un Plan Municipal de Desarrollo de [Insertar nombre del municipio], que se sustenta en una visión estratégica de desarrollo a largo plazo consensuada con los munícipes y contiene los objetivos que perseguirá el gobierno local durante su gestión para avanzar hacia esa visión de desarrollo, así como los programas y proyectos que ejecutará para lograrlo.

**CONSIDERANDO:** Que en fecha [Insertar fecha] fue juramentado el Consejo Económico y Social del Municipio de [Insertar nombre del municipio], como entidad consultiva conformada por el ayuntamiento y representantes de organizaciones sociales del Municipio, quienes se han comprometido a sumar esfuerzos para alcanzar los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo.

**CONSIDERANDO:** Que el día [Insertar fecha] las fuerzas vivas del Municipio de [Insertar nombre del municipio], representadas por sus principales organizaciones reunidas en Asamblea, y encabezadas por el Consejo Económico y Social, expresaron su aprobación y apoyo al Plan Municipal de Desarrollo.

**CONSIDERANDO:** Que el Honorable Concejo de Regidores del Ayuntamiento de [Insertar nombre del municipio] aprobó la Resolución Municipal [Insertar número y fecha de la resolución], mediante la cual aprueba el Plan Municipal de Desarrollo de [Insertar nombre del municipio] [Insertar período], como el instrumento de planificación que guiará la gestión municipal en el período señalado.

**CONSIDERANDO:** Que los sectores público y privado, la sociedad civil organizada, y todos los munícipes de [Insertar nombre del municipio], han manifestado su firme propósito de unir esfuerzos para alcanzar la visión de desarrollo que ha sido consensuada y para asegurar que el gobierno local formule e implemente Planes Municipales de Desarrollo, que orienten la inversión municipal en la dirección que la comunidad ha determinado.

Todas y todos unidos en el firme propósito de trabajar para el desarrollo y el bienestar del Municipio de [Insertar nombre del municipio], los actores sociales de los sectores público, privado y la sociedad civil, suscribimos el presente Compromiso Ciudadano por el Desarrollo del Municipio de [Insertar nombre del municipio].

**PRIMERO:** Tal como fuera consensuado en Asamblea Ciudadana el día [Insertar fecha], adoptamos como Visión Estratégica de Desarrollo del Municipio la siguiente:

[Insertar visión estratégica de desarrollo];

así como las líneas estratégicas de desarrollo:

[Insertar líneas estratégicas de desarrollo]

**SEGUNDO:** El ayuntamiento se compromete a asegurar que se dirijan todos los recursos humanos y financieros necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos contenidos en el Plan Municipal de Desarrollo; a aunar esfuerzos con el Consejo Económico y Social del Municipio para gestionar recursos y asistencia técnica ante otras instancias; a emprender iniciativas y alianzas estratégicas con diversos actores nacionales e internacionales; y a poner en funcionamiento los mecanismos de monitoreo y evaluación necesarios para la efectiva implementación del Plan.

**TERCERO:** La Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU) se compromete a acompañar técnicamente la puesta en funcionamiento del Plan Municipal de Desarrollo, a través de la Oficina Técnica de la Asociación [Insertar nombre de la asociación de municipios correspondiente].

**CUARTO:** Los representantes del Estado Dominicano, en sus dimensiones del Poder Legislativo, las sectoriales del gobierno central e instituciones descentralizadas, se comprometen a contribuir en la medida de sus posibilidades, a la gestión del apoyo técnico y financiero que el ayuntamiento necesite para alcanzar los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo.

**QUINTO:** El Consejo Económico y Social Municipal de [Insertar nombre del municipio], se compromete a ejercer su rol de órgano consultivo y garantizar el respaldo social a las iniciativas que emprenda el ayuntamiento, en el marco del Plan Municipal de Desarrollo.

**SEXTO:** Todas las instituciones y organizaciones sociales del municipio, incluyendo los hermanos ausentes, expresamos nuestro compromiso de trabajar en pro del desarrollo sostenible de [Insertar nombre del municipio], respaldando la gestión del ayuntamiento y disponiendo de todo nuestro esfuerzo para asegurar que nuestro municipio sea cada vez un mejor lugar para vivir.

En [Insertar nombre del municipio], Municipio de la Provincia de [Insertar nombre de la provincia], República Dominicana, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_).

[Insertar nombre del alcalde]  
Alcalde del Municipio

[Insertar debajo nombres de regidores, autoridades provinciales  
y representantes de organizaciones que firmarán el compromiso]





La **Guía para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)** es un instrumento que se pone a disposición de los ayuntamientos dominicanos para acompañar el proceso de planificación de la gestión municipal, en cumplimiento de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios.

El PMD contiene los objetivos que perseguirá el gobierno local durante un período de gestión para avanzar hacia la visión estratégica de desarrollo que se ha consensuado con los munícipes, así como los programas y proyectos que ejecutará para lograrlo. También contiene las acciones que no son de competencia municipal, pero que serán gestionadas por el ayuntamiento.

Esta publicación es un resultado del Proyecto PLANIFICA: Fortalecimiento de la Capacidad de Planificación del Desarrollo Local en Ayuntamientos de la Región Cibao Norte, que ejecutó la Federación Dominicana de Municipios (FEDOMU) a través de la Asociación de Municipios Región Cibao Norte (ASOMURECIN), con financiamiento del Gobierno de Islas Baleares y de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, y el apoyo de Progressio. FEDOMU actuó como socio local de la ONG española Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (MUSOL). Esta guía cuenta con el aval de la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, órgano del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

