

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**



**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL PROCESO  
DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN LA  
MUNICIPALIDAD DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LIC. EDGAR JOVANY NOJ CULAJAY**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**



**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL PROCESO  
DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN LA  
MUNICIPALIDAD DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**Docente del curso**

**Lcda. MSc. INGRID RUBIO ALEMÁN**

**Autor:**

**Lic. EDGAR JEOVANY NOJ CULAJAY**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorino  
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal V: P. C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ EL EXAMEN TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**  
**SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

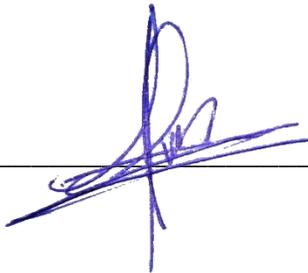
Coordinador: MSc. Byron Alfredo Galindo Arauz  
Evaluador: MSc. Irma Verónica Meléndez Argueta  
Evaluador: MSc. Linda María Galván Carranza

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Edgar Jeovany Noj Culajay, con número de carné: 200414549.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned over a horizontal line.

ACTA/EP No. **4074****ACTA No. GFCG-PFS-U-12-2022 -MA-**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 9 de octubre de 2022, a las 12:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II del licenciado Edgar Jeovany Noj Culajay, Carné 200414549, Sección única**, estudiante de la Maestría en Gestión, Fiscalización y Control Gubernamental de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.----- Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL PROCESO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN LA MUNICIPALIDAD DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **20/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los nueve días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Byron Alfredo Galindo Arauz  
Coordinador



Msc. Irma Verónica Meléndez Argueta  
Evaluador



Msc. Linda María Galván Carranza  
Evaluador



Lic. Edgar Jeovany Noj Culajay  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el Lic. Edgar Jeovany Noj Culajay, Carné 200414549 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

<b>Punteo</b>	
Zona:	66
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	20
<b>Nota final:</b>	<b>86</b>

APROBADO

Guatemala 15 de octubre del 2022.

(F) 

Lcda. MSc. Ingrid Rubio Alemán  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## ACTO QUE DEDICO

- Al creador Ya que de él devienen todas las aptitudes, las cuales nos permiten desarrollarnos en cada ámbito de nuestra vida.
- A mi madre Maria Culajay, porque desde su humildad, me inculcó que los estudios y la preparación es una de las llaves para superarse a uno mismo.
- Dedicatoria especial A mi padre Ramon Noj y mi sobrina Isabella, que, aunque ambos ya no están físicamente, sé que desde donde se encuentren siempre serán parte de mi vida.
- A mi novia Miriam Martinez, por seguir siendo mi ayuda idónea y apoyo incondicional en este nuevo proyecto de vida.
- A mis hermanas y hermano Claudia, Angelica y Luis, por permitirme compartir con ellos lo poco que sé y porque son el motivo, junto a mis padres, para seguir queriendo ser mejor persona cada día.
- A mi padrino Magister Hugo Tax, por ser un ejemplo profesional para seguir.
- A mis compañeros Los cuales tuve el honor de compartir durante el proceso de la maestría.
- A mi Facultad y Universidad Por seguirme abriendo las puertas del conocimiento y profesionalismo.
- A cada familiar y persona Que de una u otra forma han sido parte activa de esta nueva meta.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Antecedentes de la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala .....	1
1.2 Antecedentes del problema .....	2
1.3 Antecedentes de investigaciones similares .....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Definición de los Objetivos Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.....	6
2.2 Concepto de la Gestión Municipal .....	14
2.3 Capacidades Institucionales Municipales .....	21
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Definición del problema .....	28
3.2 Delimitación del problema .....	29
3.3 Objetivos.....	29
3.4 Diseño utilizado .....	30
3.5 Resumen de procedimiento usado en el desarrollo de la Investigación .....	33
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	35
4.1 Ámbito de la Municipalidad.....	35
4.2 Presentación de Resultados.....	43
4.3 Discusión de Resultados .....	53
4.4 Propuesta de mejora a implementar.....	56
4.5 Supuestos básicos para la implementación.....	66
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES .....	71

BIBLIOGRAFÍA..... 73

ANEXOS..... 77

ÍNDICE DE TABLAS..... 89

ÍNDICE DE FIGURAS ..... 90

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS ..... 91

## RESUMEN

El proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible está relacionado con el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Municipalidad de Mixco, tales como: la Gestión Interinstitucional, Gestión con la Iniciativa Privada o Gestión con la Cooperación Internacional; entre las anteriores se encuentra una que, específicamente se vincula de manera directa al tema de cumplimiento ODS, se está hablando de la Planificación y Desarrollo, la cual coadyuva al aprovechamiento y uso eficiente de los recursos, dando con ello respuesta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante el fortalecimiento de procesos institucionales y la disposición de personal calificado.

Partiendo de las premisas evocadas en la Constitución Política de la República de Guatemala, además de tratados, planes y proyectos a nivel nacional, los gobiernos municipales deben considerarse instituciones clave en la búsqueda de darle solución a las necesidades de la realidad inmediata; en contraparte, la Municipalidad de Mixco no cuenta con un instrumento que incluya el recurso especializado y capacitado a nivel institucional que permita la identificación de prioridades que se adecuen a cada sector, así como la integración a su gestión, y el cumplimiento, desde lo local, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; por lo anterior, se planteó dentro del problema la importancia del fortalecimiento de capacidades institucionales en la Municipalidad de Mixco.

La metodología para la consecución de información durante el proceso de elaboración del Trabajo Profesional de Graduación involucró la aplicación del método científico, en sus fases exploratorio, descriptivo y explicativo; dentro de la investigación fue utilizado el diseño mixto, la cual permitió el uso de análisis documental y encuestas cuyo grupo focal fue el Departamento Técnico de Planificación de la Municipalidad de Mixco.

En el avance de la investigación se consiguieron derivaciones de cada objetivo específico, los cuales se exteriorizan mediante tablas y figuras, enfatizando aspectos significativos en relación a las líneas estratégicas, que son la columna vertebral del Plan de Desarrollo Municipal, por ende, se convierten en la guía a seguir dentro de la planificación institucional, también aspectos sobre la comprensión que poseen los

servidores públicos del Departamento Técnico de Planificación, lo cual brindó un amplio espectro del manejo que se tiene sobre el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro del mencionado departamento, además de la existencia de un instrumento que permita la elaboración de planes, programas, proyectos y estrategias orientadas a la contribución del fortalecimiento de capacidades institucionales y consecuentemente al cumplimiento de los ODS.

Ulterior al análisis de resultados de cada objetivo específico se forman las conclusiones en las que se indican que la relación Eje de Desarrollo-ODS-Línea Estratégica presenta desvinculaciones en un gran porcentaje, también se dedujo que el discernimiento sobre el tema de sostenibilidad, en los servidores públicos del Departamento Técnico de Planificación es mínimo, así como también la inexistencia de un instrumento que replique las directrices brindadas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- a nivel micro, o sea que permita la implementación y monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de las funciones de dicho departamento.

Por lo tanto, se circunscribe a aspectos generales sobre el fortalecimiento de las capacidades institucionales municipales, al igual que la propuesta para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel municipal y aspectos que inciden en el proceso de este.

## INTRODUCCIÓN

La institución observada en el presente trabajo de investigación fue la Municipalidad de Mixco, en donde la actual administración, en el año 2019, decidió formular y aprobar el “Plan de Desarrollo Municipal, con Enfoque Territorial Mixco 2032”, con el cual buscaba la promoción de políticas de orden territorial, paralelo al desarrollo humano. Dentro de las razones por la cual fue significativo la realización del trabajo de investigación se encuentran:

- a. Se manifestó la importancia de la alineación de los planes, programas, proyectos con las Prioridades Nacionales de Desarrollo estructuradas por SEGEPLAN, para darle una respuesta real y de largo plazo a las falencias económicas, sociales y ambientales del Municipio.
- b. Se manifestó que la implementación, en los diferentes niveles de gestión gubernamental, de políticas que no sólo llevasen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sino que consecuentemente el desarrollo sostenible a nivel local se hace necesario la utilización de instrumentos técnicos que permitan, desde la planificación, el fortalecimiento de capacidades institucionales, y que éstas coadyuven en el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dentro del capítulo 1 se establecieron los Antecedentes del trabajo de investigación, los cuales constituyeron el origen del trabajo profesional realizado. Estos exponen el marco de referencia de las actividades prácticas que engloban el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales, que implican aspectos tales como económicos, sociales y ambientales, que debe ser la hoja de ruta del gobierno local en materia de planificación gubernamental. Los antecedentes del Trabajo Profesional de Graduación tocaron temas como: caracterización de la institución, origen del problema o punto de mejora detectado e investigaciones vinculadas al tema tratado.

En el capítulo 2, se desarrolló el Marco Teórico, el cual presentó las teorías, conceptos y definiciones estructuradas de la siguiente manera: se realizó una primera sección en la

cual se desplegó un tema general, siendo éste el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; en la segunda sección se expuso el tema de la Gestión Municipal como subtema, y dentro de la tercera sección y como objeto de investigación se trató lo referente a las Capacidades Institucionales.

La Metodología utilizada en el trabajo de investigación se trató en el capítulo número 3. Lo anterior tuvo como arreglo, en primer lugar, la especificación del problema y el punto de vista, que en su conjunto forman la Definición del Problema; el segundo aspecto, la Delimitación del problema, contempló elementos tales como la unidad de análisis, el lapso en el cual se analizaron los datos de la investigación, también el ámbito geográfico de la misma. Un punto focal dentro de este capítulo lo establecieron los Objetivos, que conforme a la estructura de presentación se clasificaron en Objetivo General y Objetivos Específicos, que no son más que la ruta de acción para la implementación práctica de una propuesta; los elementos complementarios tomados en cuenta fueron el Diseño Utilizado, así como el Resumen de Procedimientos Investigativos.

Todo el proceso del Trabajo Profesional de Graduación tiene como estructura medular el capítulo 4 con la Discusión de Resultados, que en términos generales exteriorizó los efectos y/o derivaciones alcanzadas en la investigación. Se le brindó el procedimiento sistemático a la problemática o punto de mejora detectado. Uno de los primeros elementos fue el desarrollo dentro del contexto que de manera general tomó elementos de acuerdo con el sector, organización y actividad de la institución municipal; seguidamente la presentación de los resultados, mediante gráficas, se realizó la explicación de estas acompañado del análisis correspondiente.

De lo anterior se realizó la Discusión de Resultados, dentro del cual se resaltan los hallazgos más relevantes y paralelamente el establecimiento del cumplimiento o no de los objetivos; el cuarto elemento abarcó la propuesta de mejoras a implementar, que no es más que las actividades planteadas para la solución del problema detectado o bien la estrategia para los puntos de mejora, y como último elemento de este capítulo se tuvieron los elementos de los supuestos básicos de implementación de la propuesta.

## **1. ANTECEDENTES**

Estos constituyen el origen del trabajo profesional realizado. Exponen el marco referencial y empírico del plan de trabajo relacionada con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de la gestión municipal, cuyo tema involucra aspectos económicos, sociales y ambientales, que actualmente forma parte de la integración de una política de Estado alineada a la Agenda 2030, el cual debe convertirse en el quehacer diario no solo del gobierno central, sino especialmente de la gestión gubernamental de las municipalidades.

### **1.1 Antecedentes de la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala**

Tal y como lo establece la Casa de la Cultura de Mixco en el sitio institucional electrónico: “Según Acuerdo Gubernativo número 524-99 de fecha 14 de julio de 1,999 se acuerda elevar a categoría de ciudad el lugar denominado Villa de Mixco, Municipio de Mixco, departamento de Guatemala” (s/a, 2006, pág. 7); y desde entonces, dentro de la gestión gubernamental municipal se han regido con base a las exigencias de las circunstancias y el entorno, mediante planes, proyectos y programas, que han cambiado de enfoque según el gobierno de turno, y como preámbulo, se puede advertir que a partir del año 2015 se designó por parte del gobierno central un nuevo enfoque que todas las instituciones a nivel central o local deben tomar en cuenta dentro de su planificación; este tema se refiere al desarrollo sostenible.

Ya dentro de los elementos propios de todo gobierno local, en lo que refiere a la administración de su municipio, es la división en zonas o regiones, las cuales hacen más factible una buena gestión gubernamental, y el municipio de Mixco no es la excepción, tal y como lo indica el Plan de Desarrollo Municipal:

El municipio de Mixco está dividido en 11 zonas municipales y propuestas por el Plan de Desarrollo Municipal con enfoque territorial “Mixco 2032” 4 microrregiones, las microrregiones responden a los cuatro puntos cardinales; Norte; zona 5, zona 6 y zona 11, Este; zona 2, zona 3 y zona 4, Sur; zona 8, zona 9 y zona 10, Oeste; zona 1 y zona 7. (s/a, 2019, pág. 22)

La población es un elemento de capital importancia para este municipio, ya que actualmente es considerado como municipio dormitorio, debido a la gran cantidad de

individuos que lo utiliza como tal, para luego trasladarse y desempeñar su actividad productiva en la capital, y según el último censo (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2022), la cantidad de habitantes asciende a 465, 773, los cuales presentan necesidades para desarrollarse de una manera adecuada, tanto como persona así como trabajador, por tal razón, una directa, constante y adecuada comunicación con las autoridades que gestionan las políticas, programas actividades dentro del municipio, hará que se pueda paliar cualquier falencia que presente la población local.

## **1.2 Antecedentes del problema**

Desde su adaptación, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, aproximadamente han transcurrido diez años, y desde sus inicios fue presentado como un sistema metodológico de planificación a largo plazo, conformado por objetivos y metas. Siendo de orden longitudinal, cada Estado debería de plasmarlo no solo como un plan de gobierno, cuya duración promedio en la región latinoamericana es de cuatro años, sino más bien como una política de Estado; partiendo de ello, se puede intuir que todos y cada uno de los elementos que conforma un Estado, según el Sistema de Información Legislativa (2021): “gobierno, población, territorio y normativa legal” (pág. 1), están inmersos en el marco conceptual a que se refieren los ODS.

Al hablar en forma específica, el componente que gana más relevancia dentro de la gestión gubernamental municipal de Mixco es la Agenda 2030 y los ODS, remarcando que dicha agenda se concibió desde la perspectiva de la planificación a largo plazo, la municipalidad debería basarse en él, al momento de formular toda su estructura de planificación. Es conveniente afirmar que por excelencia este tipo de gestión deberá contar con un órgano especializado en el tema de la planificación, el cual no solo será el moderador que asista a cada institución pública durante su administración, sino además también deberá ser el que interrelacione los objetivos, planes, metas, estrategias y actividades de las instituciones con la hoja de ruta del gobierno mismo con el enfoque de sostenibilidad.

Por ello, al ser diecisiete los ODS y que tanto el Plan Nacional de Desarrollo: K'atun Nuestra Guatemala 2032 como las Prioridades Nacionales de Desarrollo se encuentran en estrecha relación con ellos, es necesario que el Plan de Desarrollo Municipal debe estar correlacionado con todos ellos, ya que su base fundamental es la sostenibilidad económica, social y natural, de igual manera, la interconectividad no debe interponerse una de la otra, vital rol que debe desempeñar el órgano especializado en planificación; sin ella se puede aseverar la tergiversación de los ODS, perdiéndose de vista no solo el objetivo principal -sostenibilidad del trifujo economía, sociedad y biodiversidad- sino además el rumbo del municipio como bloque hacia el bienestar de la población.

Como ejemplo se puede mencionar lo que indican las Naciones Unidas (2018), al respecto del ODS número 2 -Hambre Cero- el cual busca “poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible” (pág. 19), lo anterior conlleva erradicar los problemas de desnutrición de una población, y si la institución no están bien orientada, podría llegar a presentar una consecuencia contraria a la que se espera, ya que con el afán de reducir esta dificultad, podría tomarse la decisión de intensificar la producción de alimentos, tanto terrestres como acuáticos, cuya consecuencia sería un sobrecargo a los recursos naturales, interfiriendo de manera negativa con otros ODS, Producción y consumo responsable (12) y Vida marina (14), por citar algunos ejemplos.

En esto radica principalmente la importancia del rol que debe tener la institución pública, mediante un moderador e interconectado, fijar sus estrategias y planes de trabajo, acorde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero sin destruir las metas de las demás.

### **1.3 Antecedentes de investigaciones similares**

Dentro del recurso de trabajos realizados, se seleccionaron tesis que versaban sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el rol de los gobiernos locales en la consecución de estos, es por ello por lo que en primer lugar se consigna una tesis de Meléndez G. (2019), sobre el desarrollo sostenible desde el municipio, en donde indica que:

El Estado tiene suficientes políticas públicas trazadas para el efecto, pero es necesario ejecutar con celeridad los programas de trabajo desde la gestión

municipal y la facilitación del gobierno central. No hay un momento perfecto para ello, tendremos que hacerlo a pesar de las contradicciones que nos afectan desde el siglo XX, pero con la extraordinaria oportunidad que genera la tecnología de nuestro tiempo y con una mentalidad de primer mundo para alcanzar el desarrollo sostenible. Los resultados de esta investigación provienen de un esfuerzo académico de muchos participantes, para la generación de una guía perfectible a lo largo de su anhelada ejecución. Que nadie se quede atrás. (pág. i)

Este autor deja expuesto la necesidad de que el gobierno, ya sea central o local, sea el principal autor en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que para ello se deberá tener ciertas habilidades para que se lleve a nivel de actividad toda la planificación ya contenida dentro de él Plan Nacional, Plan de Gobierno y principalmente en los Planes Municipales de Desarrollo.

Otra investigación realizada a nivel de maestría con orientación hacia el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para la Universidad Nacional de Asunción de Paraguay, y donde Recalde C. (2020), escribe lo siguiente:

Los gobiernos locales, desempeñan un rol fundamental para la implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, puesto que se encuentran más próximos a las realidades y desafíos territoriales, además son actores claves para lograr el incentivo de las comunidades a ser autogestores de su propio desarrollo. Por ello gana importancia los Planes de Desarrollo Municipal, para la gestión, planificación y construcción eficaz de un futuro sostenible. Siendo esta una problemática primordial en la mayoría de los municipios del Paraguay, el incipiente abordaje e inserción de los ODS en la gestión municipal, o si bien se incluyen es algo muy general, así como también el déficit acceso a datos estadísticos actualizados en relación con el tema. (pág. vi)

El análisis que Recalde C. (2020) plantea es una mínima inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de la estructuración del plan de desarrollo municipal, al igual que el desinterés y poco conocimiento dentro del tema. También señala que el Plan de Desarrollo Municipal -PDM- está generalizado, no conteniendo los requisitos mínimos estructurales, los cuales tienen que estar orientados a dar cumplimiento a los ODS. Por tal motivo, la autora da la recomendación de una mejora en el tema de capacitación y adiestramiento a los diferentes actores que tienen a su cargo el desarrollo del municipio, fomentando una cultura de actualización y disposición de datos relacionados con la sostenibilidad.

También se consultó el trabajo de postgrado de Fernández J. (2017) para la Universidad Distrital de Bogotá, Colombia, el cual habla sobre un caso de estudio y donde indique que:

El estudio permite aportar la adecuada formulación de planes de desarrollo, documento que predomina a cumplir con requisitos legales del periodo de gobierno, indistintamente de las necesidades reales del territorio, al diagnóstico municipal y las características ambientales de la región, visualizando la problemática a nivel nacional.

Esta tesis es un recurso que podría ser aplicada a otros municipios, para futuros planes de desarrollo donde se incorporan además de la planeación, las dimensiones del desarrollo sostenible, acorde a las características y necesidades de la región, promoviendo cambios favorables con ordenanzas y estrategias a mejorar el entorno tendiente a mitigar impactos ambientales y dar alcance a las expectativas de desarrollo sostenible. (pág. viii)

Esta autora refiere que este estudio permite la adecuada formulación de planes de desarrollo, indistintamente de las características territoriales de las regiones, englobando su análisis al nivel macro, o sea a nivel país. El estudio citado sirve de guía para el presente trabajo, ya que, por la metodología utilizada, puede ser aplicado para la generación de planes de desarrollo sostenible, siempre y cuando se tenga presente las prioridades y características de cada municipio.

También exterioriza que se identificaron variables dentro del plan de desarrollo municipal previstas en la Agenda 2030 de Naciones Unidas, dentro de los ámbitos económico, social, ambiental e institucional, asignándole criterios de valuación a los mismos, determinando de ese modo, las prioridades municipales alineados a distintos ODS y permitiendo la estructuración de estrategias que llevarán al nivel de sostenibilidad de cualquier región.

## 2. MARCO TEÓRICO

El tema de la sostenibilidad involucra factores económicos, sociales y ambientales, entre otros, que forman parte del quehacer mundial, por lo que se convierte en uno de los temas trascendentales y serios de la última década a que se enfrentan los países desarrollados y en vías de desarrollo, así como también denotan retos y oportunidades en estos diez años que restan para el cumplimiento de la Agenda 2030, por lo tanto en este capítulo se exponen las teorías, conceptos y definiciones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Gestión y Capacidades Institucionales.

### 2.1 Definición de los Objetivos Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030

En la segunda década del nuevo milenio, después de la recesión que vivieron varios países y ante la alerta de organizaciones pro-defensa del medio ambiente, el impacto de los avances de la industrialización y globalización, el cambio climático, era una realidad palpable que ponía en riesgo la utilización de los recursos escasos actuales y de las futuras generaciones. El imperioso cambio a la sostenibilidad hace nuevamente que los líderes mundiales sostengan reuniones, con el fin de elaborar y presentar una nueva ruta hacia la cual deben enfocar sus esfuerzos los países miembros.

Nace entonces, tal y como lo denomina la Organización de las Naciones Unidas -ONU- (2015), la llamada “Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible: Transformar Nuestro Mundo” como agenda para el desarrollo, emana como hoja de ruta para el favorecimiento de la prosperidad de las personas como del planeta donde habitan (2015, pág. 2); de esta agenda es donde se desprenden los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- que se pueden entender como:

Una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión a largo plazo, constituirán un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de presupuesto, monitoreo y evaluación. (Pág. 5)

Estos ODS tienen puesto su mirada en el largo plazo, promoviendo en toda su extensión, el fin de la pobreza (en todas sus presentaciones), trayendo como consecuencias la

bonanza general, la protección de los recursos (medio ambiente) y necesariamente frenar a toda costa los efectos del cambio climático crónico.

Otra conceptualización de lo que representa los Objetivos de Desarrollo Sostenible es:

El desarrollo sostenible tiene que ver con el compromiso de las generaciones actuales con las futuras, de manera que se garantice el desarrollo sin poner en peligro la subsistencia de la vida en el planeta. Los ODS son 17, y fueron aprobados en septiembre de 2015 por 193 naciones y consensuados después de más de 3 años de negociaciones. (Leon, N., Castellanos, M., Curra, D., Cruz, M., & Rodriguez, M., 2019, pág. 4)

La anterior definición va en la línea que cada plan, política, proyecto, programa, o actividad debe estar inmersa en las tres grandes aristas del desarrollo actual y futuro, siendo estas la viabilidad, la sustentabilidad y la sostenibilidad.

### **2.1.1 Surgimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-**

Pasada la década de los 80's, el sostenimiento de las economías era incierto, por ende, el desarrollo de estos, eso hace que surjan nuevas necesidades y formas de pensamiento al largo plazo, se hicieron presentes interrogantes como: ¿las economías tienen los recursos necesarios para producir a corto plazo? ¿Se está poniendo en riesgo la hoja de ruta del desarrollo actual y de las futuras generaciones?

En consecuencia, a partir de 1990, varios países conglomerados en un organismo a nivel internacional, buscan soluciones que tanto el desarrollo como las economías, cambien la manera de cómo afrontan todas las vicisitudes, ventajas competitivas, desventajas comparativas, en materia de sostenibilidad; así es como a principios de esta década la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo -COMUMAD- publica un documento titulado “Nuestro futuro común”, mejor conocido como “Informe *Brundtland*”.

Este Informe califica al desarrollo sostenible como: “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” (Reyes, G., 2008, pág. 5), con ello se dio la pauta para que las falencias de arrastre quedarán al descubierto en los nuevos

modelos económicos, haciendo aún más imperante la necesidad de migrar de enfoque, ya no solo buscar la realización del desarrollo, tampoco la sustentabilidad de este, sino llevarlo a sus últimas consecuencias, el desarrollo sostenible.

A finales del año 2000, varios representantes de países tuvieron un cúmulo de reuniones, todas dirigidas por la Organización de las Naciones Unidas -ONU- (2000), en las cuales esta institución indica que se discutieron y aprobaron varios tratados nacionales, todas girando entorno a los objetivos de:

Erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años, mejorar la salud materna, combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo” (pág. 2).

Tomando como punta de lanza la reducción de la pobreza y pobreza extrema, los representantes mundiales establecieron un conjunto de objetivos, con sus respectivas metas y formas de medirlos, se aprobó lo que aquellos años la ONU (2000), reconoció como “Objetivos de Desarrollo del Milenio” -ODM-. En términos generales, estos ODM se encaminan a apoyar a países de la periferia, para que, en un esfuerzo conjunto a la ONU, buscarán la erradicación de todas las aristas que afectan los Índices de Desarrollo Humano -IDH-, así como también reformular estrategias estatales en temas como deuda pública y desarrollo económico.

Después de que la mayoría de los países adscritos a este convenio preparan informes y presentarán avances a lo largo de quince años, se presentaron nuevas necesidades y retos para la realidad cambiante de los países, ahora sus planes, proyectos, normativas, metas, etc. ya no solo deberían ser realizables y sustentables, ahora con el gran impacto del cambio climático, todo lo anterior debería tener la característica de sostenibilidad.

### **2.1.2 Importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Existen varios puntos de vista sobre la jerarquía de estos objetivos, siendo uno de ellos el de la Universidad Internacional de la Rioja -UNIR- (2022), la que enuncia que “El propósito de los objetivos de desarrollo sostenible es crear metas mundiales relacionadas

con los desafíos ambientales, políticos y económicos a los que se enfrenta el mundo de aquí al año 2030”, se puede leer entre líneas que todo parte de indicadores realizables y medibles para poder lograr el crecimiento y desarrollo de las economías, sobre todo de los países en vías de desarrollo. (pág. 1)

También se debe comprender que estos objetivos versan en no comprometer los recursos futuros es por ello por lo que:

El Desarrollo Sostenible está relacionado con la importancia de la utilidad futura en vez de la satisfacción presente, resolviendo las necesidades presentes sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. Es un concepto de responsabilidad individual más que de responsabilidad social e involucra necesariamente lo económico, lo social y lo ambiental. La responsabilidad individual implica la permanente solución de dilemas éticos ante las decisiones del ser humano. La sostenibilidad se relaciona con las acciones del ser humano con respecto a su entorno, asegurando que los sistemas biológicos se conserven y mantengan la diversidad y productividad a largo plazo. (Melendez, G., 2019, pág. 59)

Esto es consecuencia de años de pensamiento sobre la utilización de los recursos, ya que tal y como objetivamente se puede aseverar, hoy día es tal la urgencia que dosificar, equilibrar y equiparar todo lo referente a satisfacer las necesidades básicas de toda una población carente de oportunidades actuales y futuras.

### **2.1.3 Finalidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

A partir de su creación y dependiendo del contexto de los países que adoptaron y adaptaron a su realidad estos objetivos, cada uno de ellos observa distinta utilidad de estos, pero para el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. -BBVA- (2022), se puede englobar y concretizar la idea como:

Con los 17 ODS se buscó involucrar a gobiernos, empresas, sociedad civil y también a las personas a título individual. Dentro de cada objetivo se trazan diferentes metas y cada una de ellas cuenta con sus propios indicadores que sirven para determinar si el objetivo se cumple o no.

Dentro del conjunto de ODS se encuentran aquellos objetivos enfocados en el avance de energía limpia, el trabajo decente y el crecimiento económico, el consumo y la producción responsable, la acción contra el clima o la industria, y los orientados a la innovación e infraestructura. (pág. 2)

Al tener un amplio espectro, estos objetivos buscan la transversalidad de todos los actores que de una u otra forma deberán paliar las necesidades de la población y que estas mismas entidades son sus representantes ante toda la estructura y proceso, en cada país, de llevar a la práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Una segunda finalidad que se debe visualizar es la propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura -FAO- (2022), en donde:

Definidos, trazados y totalmente propiedad de los países después de la más amplia e intensiva consulta mundial de la historia a las diferentes partes interesadas, los ODS son la principal referencia para las políticas y programas de desarrollo a nivel nacional. (pág. 3)

La transversalidad de instituciones es fundamental en la consecución de los ODS, ya que cada institución, en su respectivo nivel, conoce las fortalezas y debilidades de las políticas hasta las actividades finales, ello hará que a nivel central y sobre todo local se atiendan los grupos focales y sus propias necesidades.

#### **2.1.4 Ejes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los componentes sobre los cuales giran los ODS son tal y como a continuación los describe el Consejo Cantonal de Protección Integral de Derechos de Guayaquil -CCPID-G- (2016):

La apuesta de este compromiso será conseguir el desarrollo sostenible en el ámbito económico, social y ambiental de forma equilibrada e integrada, a través de 17 objetivos con 169 metas. Entre los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se encuentran, por ejemplo, el de erradicar la pobreza en todo el mundo; acabar con el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida saludable para todos los seres humanos, así como una educación de calidad; conseguir la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas; facilitar disponibilidad de agua en todo el mundo; reducir las desigualdades, entre otros. (pág. 2)

Tanto los 17 objetivos como las 169 metas, que se desprendían de las primeras, poseen carácter de universalidad, también se consideró las propias necesidades y prioridades de cada país, dejando a criterio propio, la elección y planificación, tanto de los objetivos y de las metas, acorde a las políticas de cada uno.

En segundo lugar, también se puede decir que en “la Agenda 2030 se detallan 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son metas que garantizarán un futuro mejor para todos” (EDUCO, 2022, pág. 3), se debe resaltar la preponderancia que le confieren al tema de sostenibilidad en el ámbito mundial; ya que en todo documento se describe una serie de salvedades, tanto los objetivos como las metas no tienen carácter de inflexibilidad, por el contrario, señalan las diferentes necesidades explícitas que cada país presenta y por lo cual deja a criterio estatal la adopción y adaptación de los objetivos y metas, partiendo de ellos deberán expresar su planificación de gobernanza, así como en toma de decisiones y la creación de políticas públicas, sin perder de vista el trípode economía-sociedad-ambiente. Por tema de espacio, los 17 ODS que indica la Agenda 2030, se describen en el anexo 1.

Para el caso específico de Guatemala ha habido programas que intentaron llevar al país sobre la senda de la planificación, por muchos años se intentó y se ejecutaron acciones que no superan el periodo del gobierno de turno. Un acontecimiento que vino a aportar en la mejora de la generación de la planificación fue la Firma de los Acuerdos de Paz. Aunado a lo anterior, el neoliberalismo gestante obligaba a los Estados, mediante su gobierno, a tener un rol más participativo y planificado en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Así es como en el 2014 sale a escena el Plan Nacional de Desarrollo: K’atun Nuestra Guatemala 2032 y por ser esta una metodología adoptada a la cuenta larga de los Mayas (veinte años), necesariamente debe incluir, entre sus fundamentos, tanto el diálogo como la participación ciudadana y la democracia.

Con la creación del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -Conadur- se busca esta integración de los distintos sectores de la sociedad y reunirlos en mesas técnicas para poder estructurar el marco metodológico sobre el cual circularía el K’atun, con base en esto y mediante Acuerdo Gubernativo 02-2013 se integra una comisión que tiene el objetivo de formular y dar seguimiento al plan de desarrollo, con el respectivo acompañamiento de asesoría técnica de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Teniendo este Plan un carácter participativo, incluyente y democrático, según el Gobierno de la República, en la fase de formulación de este se llevaron a cabo varias actividades cuyo fin era la unificación de la diversidad de falencias en todo el territorio nacional; principalmente dentro de los consejos de desarrollo y paralelamente en otros espacios adecuados para el diálogo nacional. La metodología de participación, tanto por parte del gobierno como de sociedad civil, era variada, yendo de los conversatorios, pasando por talleres y culminando en reuniones.

Quienes le remarcaron el carácter participativo y según Conadur (2014), al Plan Nacional de Desarrollo fueron principalmente, mediante diálogos y talleres, los siguientes:

- a. Gobierno, mediante el Conadur y Segeplan.
- b. Sector privado, con cooperativas, trabajadores, MiPymes.
- c. Sociedad civil, a través de representantes de los pueblos mayas, representantes de pueblo xinka y garífuna, campesinos, mujeres, jóvenes y la niñez y adolescencia.
- d. También tuvieron participación las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Todos los anteriores tuvieron acercamiento e interrelación para la estructuración del K'atun con las siguientes actividades:

- a. Diálogos territoriales
- b. Talleres con los sectores de la sociedad
- c. Reuniones de trabajo
- d. Presentaciones con diferentes actores

Un dato importante que se debe resaltar es la mecánica sobre la cual trabajara todo el plan, que según Conadur (2014), consta de 5 ejes, los cuales son:

1. Guatemala urbana y rural
2. Bienestar para la gente
3. Riqueza para todos y para todas
4. Recursos naturales para hoy y para el futuro
5. Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo

Así mismo, Conadur (2014) define a este plan como: “El instrumento por medio del cual se desarrolla y consolida la gestión por políticas públicas, como dispositivo necesario para la buena gobernanza y el impulso de acciones sostenidas” (pág. 6). Reflejando de esta manera la amplia participación de todos los sectores nacionales en la etapa de la formulación del Plan Nacional de Desarrollo: K’atun Nuestra Guatemala 2032.

### **2.1.5 Actores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Sin duda alguna, la puesta en práctica de cada uno de estos lineamientos, son la parte medular de los mismos, por consiguiente, se hace necesario la participación de varios actores en diferentes niveles, tal y como lo consigna el Gobierno de España (2018):

No cabe duda sin embargo que compete a las administraciones públicas, a los gobiernos y al parlamento ejercer el liderazgo correspondiente y asumir la responsabilidad de su impulso. Su implantación habrá de articularse por parte del gobierno nacional al nivel del Estado, y de los gobiernos autonómicos y locales en sus respectivos niveles de responsabilidad. (pág. 11)

De lo anterior se puede remarcar la importancia que se le atribuye a los gobiernos locales, ya que son estos los directamente “obligados” a conocer de primera mano las falencias que tiene su población y a la vez tratar de paliar estas falencias, y así mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

Siguiendo con el tema de los participantes en la implementación de los ODS, se tiene que la Revista Fundación Haz (2022), señala:

Los ODS son obviamente objetivos muy globales, pero sobre los que se ha de actuar a través de acciones locales que sumen y se muevan en la misma dirección. Y para poder cumplirlos con éxito, es esencial que los ODS sean conocidos por parte de los grupos de interés y es también muy necesario el uso de guías y herramientas que ayuden a esos grupos en la consecución de las metas fijadas. (pág. 4)

Es menester indicar que todos los sectores, público, privado y sociedad civil deben de formar un frente estructural y coyuntural para lograr se cumplan la mayoría de estos objetivos y que estos no solo queden como algo impreso, algo bonito, algo utópico.

## **2.2 Concepto de la Gestión Municipal**

Puede decirse que se refiere a una palabra combinada, por un lado, la gestión y por otro lado lo municipal, algunos autores realizan una definición según su entorno política y social, teniendo como punto de partida lo siguiente

Se trata de un conjunto de acciones orientadas al logro de una administración eficiente y eficaz de los recursos del municipio para la mayor satisfacción de las necesidades de su población. Quien ejerce la función de gestor municipal, el municipio, es un centinela de las acciones y efectos de la administración municipal. (Armas, G., 2016, pág. 2)

Esta cercanía a la realidad nacional hace que la gestión gubernamental municipal sea la directamente encargada de paliar las necesidades de la población que conforman una región, siempre con la base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan de Desarrollo Municipal -PDM-.

Así mismo la gestión gubernamental desde lo local puede verse como lo define la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- (2019):

La gestión es un esfuerzo diario que debe reconocerse y muchas veces tiene limitaciones...la mayoría de quienes llevan a cabo una buena conducción de su municipalidad “cuentan con un equipo de trabajo comprometido” y que todos los empleados de las municipalidades, sin excepción, hacen su mejor esfuerzo en beneficio de la población. (pág. 9)

En este contexto se debe realizar alianzas con grupos de control y fiscalización, asegurando así, una activa participación de la sociedad, brindándoles las herramientas necesarias, para el consecuente alcance eficaz y eficiente de los planes y políticas municipales, en el marco del cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

### **2.2.1 Características de la Gestión Municipal**

Dentro de las principales particularidades que tiene el mandato de gobierno local, se puede considerar de la siguiente manera:

Las características que resaltan en la gestión municipal son el diagnóstico, capacitación, descripción de las acciones de la comunidad y actores sociales, la formación del tema, la población y el diálogo institucional para establecer un análisis integral de salud y una intervención efectiva. (Ruiz, C., Sánchez, K., & Delgado, J., 2021, pág. 1)

Se puede distinguir que la gestión va más allá de la “simple” administración, ya que no es solamente distribuir los recursos con que se cuenta, sino que es orientar estos hacia los principios de economía, eficiencia y eficacia, lo cual contribuirá a satisfacer las necesidades de la población de la mejor manera posible.

Desde otro punto de vista, la gestión municipal también puede verse tal y como lo acota el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal -SISMAP- (2016), en su Manual de Gestión Municipal:

Las capacidades de los gobiernos locales que deben ser fortalecidas son tanto de gestión en términos técnicos, gerenciales, de planificación, de estandarización de procedimientos, de profesionalización de los recursos humanos, de transparencia, de participación social en la gestión municipal y el desarrollo local, como en materia de los recursos económicos, en sentido amplio, que disponen los ayuntamientos para su gestión y el desarrollo del municipio. (pág. 12)

Entonces, con lo anterior se refuerza que en la gestión de gobierno local participan varios actores y cada uno con sus capacidades propias, las cuales van desde la planificación hasta las actividades a nivel social, teniendo por sí misma una estructura completa para llevar a cabo una buena administración que genere desarrollo en la localidad.

### **2.2.2 Importancia de la Gestión Municipal**

No se puede hablar de cumplir planes, políticas, programas o actividades sin que haya un buen mandato dentro de las municipalidades, de ahí nace la razón de ser del mismo, por ello es que la relevancia radica en “dar un fortalecimiento de la gestión desde el ámbito público y local, para poder generar soluciones de real impacto, y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante un desarrollo sostenible y sustentable”, sin duda alguna la descentralización de competencias hacia lo local es primordial para que las municipalidades puedan tener y utilizar todas las herramientas posibles para que con ello se le de las mejores soluciones a los problemas actuales y prevenir las futuras. (Corrales, M., 2018, pág. 4)

Además, desde el punto de vista de el Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal -PLANAFORM- (2016), se tiene que:

Las Municipalidades juegan un papel importante no solo en la gestión de los servicios públicos, sino en la gestión del territorio y en el impulso del desarrollo de sus respectivos municipios. Es por esa razón que deben ser fortalecidas, de tal manera que mejoren su desempeño y se conviertan en instituciones mediante las cuales se puedan territorializar de manera efectiva las políticas públicas. (pág. 5)

Ya más apegado a la realidad cercana, se debe de tener conciencia sobre la preeminencia de una buena gestión a nivel municipal, partiendo de ello, cada una de las políticas se enfocará en las verdaderas causas de los distintos problemas dentro de los municipios, logrando con esto la eliminación o bien la disminución de las dificultades que no permite fortalecer la administración local, por ende, cualquier plan o política, en este caso ODS no se podrá realizar sin la debida gestión municipal.

### **2.2.3 Finalidad de la Gestión Municipal**

Esta acción ejercida por las máximas autoridades de las municipalidades tiene tal impacto en la sociedad local, tal y como lo expresa lo siguiente:

La Municipalidad y su Gobierno Municipal tienen como finalidad de representar a la ciudadanía, contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas del municipio y tiene las siguientes finalidades:

1. Promover y dinamizar el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio.
2. Crear condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes del Municipio, mediante la autorización, regulación, administración, ejecución directa de obras, servicios públicos y explotaciones municipales;
3. Preservar y conservar, el medio ambiente y los ecosistemas del Municipio.
4. Preservar el patrimonio paisajístico, y resguardar el Patrimonio de la Nación existente en el Municipio;
5. Mantener, fomentar, defender y difundir los valores culturales, históricos, morales y cívicos de la población y de las etnias del Municipio;
6. Favorecer la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, respetando su diversidad; y
7. Promover la participación ciudadana defendiendo en el ámbito de su competencia, el ejercicio y práctica de los derechos fundamentales de las personas estantes y habitantes del Municipio. (Jiménez, J., 2018, pág. 4)

La buena gobernanza dentro de los municipios debe ejercerse desde varias aristas y con ello poder llevar a cabo cada uno de los objetivos y prioridades descritos no sólo en los planes de desarrollo del municipio, sino mediante los acercamientos que se deben dar con los sectores sociales.

Dentro del mismo tema, también se puede delimitar, según el Desarrollo Democrático Participación Ciudadana -DDPC- (2015), como “La municipalidad y el Gobierno Municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del municipio”, por ello es que la máxima finalidad de la gestión municipal es ser la llave para que las políticas y programas lleguen a la población objetivo, dándole solución a sus falencias y lograr el desarrollo local sostenible. (pág. 2)

#### **2.2.4 Modelos de Gestión Municipal**

Es importante también la elección que hagan las autoridades municipales del modelo a seguir, ya que de ello depende la consecución o no de lo planteado en un Plan de Desarrollo Municipal, partiendo de esto, la UNISPORT *Management School* (2020), dice que la gestión municipal se divide en:

Gestión municipal directa:

- Por la propia entidad local, generalmente escogida por municipios pequeños en donde la rentabilidad social prima por encima de otros criterios. Se caracteriza por estar sometido a un gran control.
- Por un órgano especial de administración, también muy habitual de todo tipo de municipios (especialmente pequeños), y se caracteriza por proporcionar una gran independencia del Ayuntamiento y facilitar una mayor operatividad.
- Por un organismo autónomo local, propio de municipios de más de 10.000 habitantes, se caracteriza por ofrecer una buena capacidad de gestión y una gran agilidad, aunque suelen tener problemas relacionados por la falta de personal.
- Por una sociedad mercantil con capital social íntegramente público, característico de grandes instalaciones y grandes municipios, ofrece una gran independencia y margen de actuación para cumplir con los objetivos propuestos.

Gestión municipal indirecta:

- Concesión: suele elegirse para la gestión de instalaciones o servicios muy concretos mediante empresas del sector privado especializadas en la materia.
- Gestión interesada: una empresa privada realiza el servicio de gestión a cambio de un resultado pactado sobre la cuenta de explotación. Es decir, sobre los beneficios que pueda generar el servicio.
- Concierto: son las asociaciones o federaciones locales las que se encargan de gestionar un determinado servicio deportivo. Se utiliza sobre todo para avivar el tejido social de una localidad, aunque en ocasiones no es recomendable por la falta de profesionalización del personal.
- Arrendamiento: son personas o empresas que buscan la rentabilidad económica. Son, por norma general, los bares o tiendas que se pueden encontrar en polideportivos municipales o en cualquier otra instalación deportiva municipal.

- Sociedad mercantil y cooperativas legalmente constituidas con capital social propio o parcialmente perteneciente a la entidad local: propio de empresas o municipios medianos y grandes, ofrece una gran flexibilidad, aunque generalmente son opuestas al interés general. (pág. 18)

Dentro de las competencias municipales, existen algunas que se quedan cortas al querer realizar algún proyecto o programa, entonces es cuando algunas recurren a las concesiones de estos proyectos a empresas del sector privado, y sin duda es que las alianzas público-privado, sabiéndolo gestionar, poseen un gran potencial y grandes beneficios para el crecimiento y desarrollo económico, social y ambiental dentro de las comunidades.

En tal sentido, la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá (2020), divide los tipos de gestión municipal como sigue:

1. Gestión Directa. Se denomina así a la gestión de los servicios que son prestados por la propia entidad municipal, por un organismo autónomo municipal, por una entidad pública empresarial municipal, o por una sociedad mercantil municipal, cuyo capital social pertenezca íntegramente al ayuntamiento o a un ente público del mismo. Es decir, cuando los servicios públicos son gestionados directamente por la administración local.
2. Gestión Directa. Mediante Descentralización Funcional Cuando el Gobierno local gestiona los servicios a cargos de agencias, tales como organismos autónomos, entes públicos empresariales, empresas públicas o fundaciones en los que predomina una cultura de negocio, que evita así rigideces típicas de los sistemas de Administración pública, si bien son capaces de prestar los servicios con mayor rapidez y más adaptados a las necesidades de los ciudadanos.
3. Gestión Indirecta. Mediante Externalización Consiste en que el Gobierno local contrate con una empresa privada la prestación de un servicio, pero mantiene la capacidad de decisión y control sobre el mismo. Este proceso se fundamenta en dos ideas básicas: la provisión de servicios se deja en manos de proveedores especializados y, a la vez, supone una transferencia de conocimiento entre proveedores y clientes, que contribuyen a mejorar la calidad de los servicios.
4. Gestión Indirecta. A Través De Empresas Mixtas Mediante las cuales la gestión de servicio la realiza una entidad participada por el sector público y el privado. Para la selección de la modalidad de gestión de un servicio deben realizarse los estudios necesarios para determinar la más adecuada, a los fines de garantizar la prestación de los servicios con calidad y conectados con las aspiraciones de los ciudadanos. Cada una de ellas se debe realizar sujeta a los marcos legales vigentes en los procesos que implican contratación o la constitución de nuevas figuras jurídicas. (pág. 2)

Nuevamente acá se remarca la necesidad de contar con la participación de todos los sectores en cada localidad, esto con la finalidad de lograr una inclusión de grupos; es de capital importancia acotar que no solo la municipalidad es la única responsable de velar por el desarrollo económico de la comunidad, de hecho, ella es el enlace entre un sector privado y la sociedad civil.

### **2.2.5 Normativa de la Gestión Municipal**

Como parte del Organismo Ejecutivo, los gobiernos locales y subsecuentemente su gestión deben estar regidos mediante un marco normativo, los cuales le van a conferir derechos y obligaciones, quienes pondrán a disposición de la población, de tal cuenta, en el ambiente nacional, estas son las leyes que dirigen el accionar de los funcionarios y servidores públicos en materia de gestión municipal, en donde la Constitución Política de la República de Guatemala (1985), señala que:

El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas actúan por delegación del Estado. La autonomía, fuera de los casos especiales contemplados en la Constitución de la República, se concederá únicamente, cuando se estime indispensable para la mayor eficiencia de la entidad y el mejor cumplimiento de sus fines. Para crear entidades descentralizadas y autónomas, será necesario el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República. Se establecen como obligaciones mínimas del municipio y de toda entidad descentralizada y autónoma, las siguientes: a. Coordinar su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del Ramo a que correspondan; b. Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado; c. Remitir para su información al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos. Se exceptúa a la Universidad de San Carlos de Guatemala. d. Tal remisión será con fines de aprobación, cuando así lo disponga la ley; e. Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos, quedando a salvo el carácter confidencial de las operaciones de los particulares en los bancos e instituciones financieras en general; f. Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; y g. En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trate el Organismo Ejecutivo. De considerarse inoperante el funcionamiento de una entidad descentralizada, será suprimida mediante el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República. (artículo 134)

Los municipios de la República de Guatemala son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde: a. Elegir a sus propias autoridades; b. Obtener y

disponer de sus recursos; y c. Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos. (artículo 253)

Siguiendo la pirámide de Kelsen, se debe nombrar en primer orden a la carta magna, por ende, en los artículos citados de esta normativa, se hace una contextualización de que toda la normativa en materia de política pública y planificación gubernamental debe girar en busca del bienestar de la sociedad en su conjunto, utilizando los aparatos y herramientas necesarios para conseguirlo, así también como tratados internacionales que guían el accionar de la gobernanza nacional.

Otra de las leyes de menor jerarquía, pero no de menor importancia, que toca el tema de la gestión municipal es el Decreto 12-2002 Código Municipal (2002), en donde indica que “Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable”, este primer artículo fundamenta las obligaciones de la municipalidades, en el marco de la planificación y ejecución de política y planes que conduzcan al desarrollo local, así como también el adecuado ordenamiento de sus límites territoriales. (artículo 5)

Así como:

Las competencias de los municipios son: a) Propias y b) Atribuidas por delegación. Las competencias propias son todas aquellas inherentes a su autonomía establecida constitucionalmente de acuerdo con sus fines propios. Las competencias atribuidas son las que el Gobierno Central delega a los municipios mediante convenio y se ejercen en los términos de la delegación o transferencia respetando la potestad de autoorganización de los servicios del municipio, establecidos en este Código. (artículo 6)

Entonces se puede acotar que los gobiernos locales también están sujetos a la coordinación con la institución encargada de la planificación del país, ello con la finalidad de tener una adecuada estructuración, tanto de sus políticas como de sus planes y programas.

## **2.3 Capacidades Institucionales Municipales**

Como objeto de investigación, pasando de lo deductivo a lo inductivo, se desemboca en el tema que concierne a este apartado, por lo cual, se tiene algunas definiciones acordes al mismo, consignándose de la siguiente manera.

Se refiere a las habilidades materiales e inmateriales del Estado para desarrollar concertadamente un conjunto de actividades, decisiones y medidas que permitan orientar planificadamente el proceso de producción social, uso, ocupación y transformación del espacio bajo su jurisdicción, en forma apropiada a los recursos y capacidades del territorio, y eficaz, eficiente, y sustentablemente. (Ríos, L., 2022, pág. 12)

A diferencia de la gestión municipal, estas capacidades de la gobernanza local son dirigidas hacia las aptitudes, actitudes, destrezas y habilidades que como institución gubernamental debe poseer, en otras palabras, todas esas capacidades que deben de poseer los funcionarios, servidores y trabajadores públicos, para llevar a cabo sus obligaciones mediante la utilización de las herramientas que legalmente estén a su alcance, siempre en la búsqueda del bien común.

Otras de las acepciones sobre este argumento la presentan la Agencia I+D+i (2020), de la manera siguiente:

Las capacidades específicas para la innovación en los gobiernos locales se basan en cinco funciones que requieren ser llevadas adelante por el estado: la movilización, experimentación, institucionalización, equilibrio y coordinación, a fin de poner en marcha un sistema de innovación pública abierta. (pág. 12)

Aquí aparece un elemento “nuevo” que fortalece las capacidades institucionales municipales, es la tecnificación gubernamental, que en términos generales permite pasar de un gobierno tradicional, local o central, a un gobierno abierto, el cual tendrá más y mejor acceso a toda la información pertinente para conocer de primera mano las opciones de desarrollo de la comunidad en materia de lo sostenible.

### **2.3.1 Fortalecimiento de Capacidades Institucionales Municipales**

Teniendo ya una idea general del tema a tratar, es conveniente ir al peldaño siguiente, lo cual implica como algunas estrategias deben fortalecer, tanto la gestión como las capacidades de los municipios, teniendo que:

Un creciente número de políticas y programas públicos plantean, desde su diseño, la participación de los gobiernos locales y apuntan a fortalecer sus capacidades. En este marco, es decisiva la capacidad de los municipios de captar, en forma creciente, recursos propios y aplicarlos eficientemente para asegurar un mejor financiamiento de sus políticas públicas orientadas a promover el desarrollo local. Para tal fin, es clave combinar una estrategia central, como es la de consolidar las autonomías municipales y promover el desarrollo del federalismo económico y político en todo el territorio nacional. Un aspecto fundamental para ello es el fomento de herramientas e instrumentos tendientes a fortalecer la gestión municipal. (Santiago, L., 2019, pág. 8)

La captación adecuada de recursos, por parte de las municipalidades, es la génesis de un fortalecimiento de sus capacidades municipales, también lo es la autonomía municipal, conllevando esto a contar con una institucionalización adecuada, que se encarga de temas específicos, tal como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Otro punto de vista es el que da el Gobierno de Guatemala en su Política de Fortalecimiento de las Municipalidades (2013):

El fortalecimiento de las municipalidades debe ser entendido como un pilar de la modernización institucional del país, que significa dotar, a estas entidades, de capacidades para que puedan responder a las demandas comunitarias y a las exigencias de la época, lo que indudablemente debe marcar una huella indeleble en su desenvolvimiento, para que mejoren la prestación de los servicios que benefician a la población de sus municipios. (pág. 13)

Hoy día, y a la luz de las necesidades del siglo XXI, la generación de nuevas instituciones que velen por la aplicación eficiente y eficaz de políticas, programas y ODS, es la nueva tendencia en tecnificación y fortalecimiento de capacidades municipales, ya que desde décadas atrás se ha visto una merma en la consecución del fin primordial de las municipalidades, aduciendo que estas por mi mismas no cuentan, no solo con las capacidades adecuadas, sino que también existen falencias entre el personal que actualmente debería de cumplir la misión y visión de estos gobiernos locales.

### **2.3.2 Trascendencia de las Capacidades Institucionales Municipales**

Se debe hacer notar, algo que muchos desconocen, es el hecho de que una eficiente gestión y eficaz administración del gobierno local tendrá externalidades positivas a los

sectores vulnerables y que deberían ser foco de atención primaria, entonces la trascendencia de estas capacidades debería ser tomada de la siguiente manera:

Estas capacidades son fundamentales para que los gobiernos municipales lleven a cabo las funciones asignadas en el marco institucional que los rige: de manera que, si los municipios desarrollan estas capacidades podrán llevar a cabo políticas más eficaces y de una forma más eficiente. (Martínez, J., 2011, pág. 46)

Nada más ni nada menos que si no se tiene un conjunto de capacidades a nivel municipal de manera eficiente y eficaz, no se podrá llevar a cabo lo que la ley ordenada, he aquí la necesidad de contar con instituciones que tengan las competencias necesarias para capacitar en temas de trascendencia a toda la administración de gobierno local, y a todo sector que esté inmerso en el crecimiento y desarrollo económico municipal.

Dentro de otro informe publicado por el Sistema de Integración Centroamericana -SICA- que versa en el tema de fortalecimiento de estas capacidades, refieren lo siguiente:

Consiste en coadyuvar a elevar el nivel de vida de todos los habitantes, particularmente de quienes viven en condiciones de pobreza, mediante procesos de gestión y capacitación, que permitan aumentar los niveles de participación, la transparencia, la descentralización y la integración de la sociedad civil, las instituciones y los gobiernos locales. (s/f, pág. 6)

No es poca la relevancia que tiene el impulsar un adecuado fortalecimiento de capacidades municipales, como lo indicó el párrafo anterior, mediante este proceso se eliminará la pobreza, la cual es uno de los mayores males a nivel regional, y que dentro de los ODS se tiene contemplado su erradicación.

### **2.3.3 Efectos del Fortalecimiento Institucional Municipal**

Así como previamente se referenció la importancia de este conjunto de acciones, ya que naturalmente deberá tener externalidades en la gestión municipal, en consecuencia, el siguiente autor determina ciertos aspectos de devienen de este fortalecimiento y coadyuvan en la consecución de cualquier objetivo en materia de desarrollo sostenible, el Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal de México (2018), cita de la siguiente manera:

Este mecanismo busca incidir en un conjunto de instrumentos de mejora de la gestión pública de los gobiernos municipales alineados a la Agenda 2030.

- Que todo el personal de la administración pública municipal del país conozca los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Que los gobiernos municipales identifiquen en su quehacer gubernamental las políticas públicas, proyectos y programas que se encuentren alineados a una o varias metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en función de aprovechar al máximo sus características y vocaciones, a fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, preservar el medio ambiente y la prosperidad.
- Que los indicadores implementados por los municipios incentiven el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Que las acciones y mecanismos desarrollados por los municipios se vinculen eficientemente a los recursos de la Administración Pública Federal y de los Organismos Internacionales, y
- Que los gobiernos municipales promuevan los Objetivos de Desarrollo Sostenibles entre los diferentes sectores de la población. (pág. 6)

El país vecino, es uno de los precursores a nivel regional, de la puesta en marcha de actores que velan por el accionar hacia el desarrollo sostenible, teniendo en cuenta los ODS, los efectos que tendrán los gobiernos locales es un alto desempeño institucional como administrativo en lo referente de la Agenda 2030.

En la misma línea se tiene este argumento:

En esta tónica, lo local aparece como un ámbito impulsor de alternativas y de construcción de una esfera pública compartida con presencia de múltiples actores institucionales, asociativos, mercantiles y comunitarios. En este sentido, los gobiernos locales cuentan ya con un recorrido interesante en lo relativo a la generación de instrumentos de gestión y mecanismos de articulación que institucionalizan la participación de la ciudadanía y la intervención de otros niveles de gobierno en las políticas públicas locales. Esta tendencia se ha acelerado notablemente en el contexto de la crisis pandémica, puesto que la articulación de gobiernos municipales con organizaciones sociales, colectivos o redes territoriales se ha instalado como una práctica difundida a lo ancho del planeta. Esta vinculación no es novedosa, se monta sobre aprendizajes colectivos y redes de capital social previas que constituyen la base para el desarrollo de una esfera pública que viabilice estructuras de gobernanza. El aporte social a la gestión de la crisis transcurre por varios sentidos: permite expandir la cobertura territorial y poblacional de las políticas estatales, de modo de llegar a los sectores más vulnerables, y a la vez contribuye a consolidar relaciones de coproducción, entre organizaciones de la sociedad civil con las instituciones estatales. (Rofman, A. & Foglia, C., 2021, pág. 12)

Las capacidades municipales están tan aminoradas que ni las propias autoridades están conscientes de la alta capacidad que se tiene a partir de ellas, entonces saber gestionar

y administrar las competencias de gobernanza local llevará a darle la bienvenida a más y mejores alternativas en la consecución del desarrollo actual y futuro de la población.

### **2.3.4 Clasificación de Capacidades Institucionales Municipales**

El ámbito sobre el cual una gestión municipal deberá actuar es amplio, por el hecho de proveer los servicios necesarios a grupos diversos de la población, se hace difícil englobar estas destrezas, por ende, se presenta una clasificación de estas.

1. La capacidad de establecer objetivos.
2. La capacidad de desarrollar estrategias.
3. La capacidad de elaborar planes de acción.
4. La capacidad de desarrollar e implementar políticas apropiadas.
5. La capacidad de desarrollar marcos regulatorios y legales
6. La capacidad de construir y administrar alianzas.
7. La capacidad de fomentar y permitir ambientes para la sociedad civil.
8. La capacidad de movilizar y administrar los recursos.
9. La capacidad de implementar planes de acción
10. La capacidad de monitorear el progreso. (Martínez, J., 2011, pág. 46)

La anterior lista brinda un amplio espectro de todas las aptitudes con la que una eficiente gestión municipal debe de contar como mínimo, y a medida que las situaciones actuales lo ameritan, tendrán que aumentarlas para que pueda cumplir retos en el tema de desarrollo sostenible, por lo menos en la próxima década.

También se puede desglosar de esta manera:

Estas podrían resumirse en dos dimensiones básicas: las capacidades técnico-administrativas, vinculadas a la existencia de núcleos y patrones de funcionamiento técnico burocráticos; y las capacidades institucionales-políticas, vinculadas a la constitución de los intereses, a las preferencias de los actores y a la fijación de probabilidades de realización de intereses/demandas provenientes de la sociedad. (Gargantini, D. & Pedrotti, C., 2018, pág. 29)

Entonces al hablar de las capacidades municipales, se tiene que hablar de distintas aristas, en este caso en particular en dos vías, la primera en la administración de la estructura municipal, y en segundo la capacidad, que como institución gubernamental tiene, de crear políticas que logren su cometido, el cual es mejorar las condiciones de vida de la población, paralelamente con la eliminación de la problemática focalizada.

### **2.3.5 Retos actuales de las Capacidades Institucionales Municipales**

Desde años atrás, la forma de ver las políticas, programas, proyectos y estrategias ha cambiado rotundamente, para ser exactos desde el 2015 con la proyección de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es por ello que los gobiernos locales y sus capacidades no pueden estar exentas de este tema, al unísono que varios países adoptaron estos ODS, aunque legalmente no hay obligación de hacerlo, se transforma en un compromiso a nivel país y como agente de primer línea se encuentran las municipalidades, las cuales presentan desde ya ciertos retos, y por qué no decirlo, oportunidades para poder avanzar hacia un futuro más realizable, sustentable y sostenible en los temas económico, social y ambiental, con lo cual a continuación se el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de México (2018), presenta una serie de desafíos establecidos así:

- Que todo el personal de la administración pública municipal del país conozca los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Que los gobiernos municipales identifiquen en su quehacer gubernamental las políticas públicas, proyectos y programas que se encuentren alineados a una o varias metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en función de aprovechar al máximo sus características y vocaciones, a fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, preservar el medio ambiente y la prosperidad.
- Que los indicadores implementados por los municipios incentiven el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Que las acciones y mecanismos desarrollados por los municipios se vinculen eficientemente a fin de facilitar el acceso a los recursos de la Administración Pública Federal y de los Organismos Internacionales, y
- Que los gobiernos municipales promuevan los Objetivos de Desarrollo Sostenibles entre los diferentes sectores de la población. (pág. 10)

Prácticamente, ninguna acción que provenga de instituciones gubernamentales ya sea centralizadas, descentralizadas, autónomas o semiautónomas, se podrá realizar fuera del paraguas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, empezando con el hecho de que países como el nuestro ha firmado un convenio a nivel internacional y actualmente posee un plan a nivel nacional con orientación al desarrollo sostenible.

En la misma línea, se puede acotar lo que el siguiente autor establece sobre el tema

1. Generar una mayor sensibilización e intercambio de experiencias en relación local.

2. Fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios de los gobiernos locales, sus planes de desarrollo y la capacidad de los recursos humanos e implementación del proyecto de municipalización.
3. Implementar la Plataforma electrónica para la difusión de experiencias locales apegadas a los estándares de medición.
4. Generar misiones de cooperación horizontal para el intercambio de conocimiento sobre buenas prácticas.
5. Capacitación técnica con incorporación de la temática de municipalización.
6. Fortalecimiento de los gobiernos locales.
7. Desarrollo de una guía metodológica para el diagnóstico del cumplimiento de los compromisos nacionales a nivel municipal.
8. Desarrollo de un manual de capacitación y fortalecimiento institucional para impulsar procesos territoriales.
9. Realizar estudios comparativos de entidades con contextos similares, talleres en municipios de la región.
10. Evitar que la mayoría de los servicios públicos municipales se presten bajo condiciones de monopolio natural (abastecimiento de aguas, alumbrado público, tratamiento de residuos domésticos, limpieza, transporte público, servicios sociales). (Solís, R., Salgado, S., & Montil, D., 2019, pág. 19)

Todo lo anteriormente citado, tan solo dan un vistazo de manera general, de lo que implica la concatenación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible y las capacidades municipales, haciendo mención a la relación de los distintos niveles, desde los sectoriales e institucionales a los municipales y comunitarios, los cuales buscan potencializar el desarrollo sostenible de las comunidades, en paralelo a la formulación de políticas y una adecuada gestión gubernamental que garantice el desembolso de los recursos necesarios para hacerle frente a los retos y oportunidades que se presentarán en este decenio restante para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **3. METODOLOGÍA**

En este capítulo están incluidos aspectos, que presentan, con la mayor precisión posible, el problema y la metodología de su tratamiento, relacionado con la gestión municipal y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

#### **3.1 Definición del problema**

Dentro de este apartado se trató tanto la especificación como el punto de vista de la problemática detectada.

##### **3.1.1 Especificación del problema**

Hoy día, el crecimiento y desarrollo económico a nivel local es imprescindible, partiendo de las premisas evocadas no solo en la Constitución Política de la República, sino que en los tratados, planes y proyectos a nivel nacional; de esta cuenta, los gobiernos municipales, deben ser considerado instituciones clave en la búsqueda de darle solución a las necesidades de la realidad inmediata; en contraparte, las municipalidades no cuentan, dentro de sus capacidades, con una guía o estrategia, que incluya al recurso especializado y capacitado a nivel institucional que permita la identificación de prioridades que se adecuen a cada sector, y de esa manera poder integrar a su gestión y poder cumplir, desde lo local, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, permitiendo afrontar de la mejor manera los retos y oportunidades que se presentarán, en por lo menos, la próxima década. Por ello se planteó el problema de la manera siguiente:

¿Por qué es importante el fortalecimiento de las capacidades institucionales, para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

##### **3.1.2 Punto de vista**

Esta investigación está orientada hacia la línea de la Gestión Gubernamental.

### **3.2 Delimitación del problema**

En este inciso se establecieron los límites de la investigación en términos de unidad de análisis, periodo y ámbito geográfico que comprendió la misma, tal y como se detalla a continuación.

#### **3.2.1 Unidad de análisis**

La unidad objeto de análisis es la municipalidad de Mixco, de donde se desprende el Departamento Técnico de Planificación, conformada por un grupo de 11 personas como sujetos de investigación, quienes son:

- a. Encargado de Diseño y Planificación
- b. Encargado de Planes, Programas y Proyectos
- c. Encargado de Estadística Socioeconómica
- d. Encargado de Gestión de Proyectos
- e. Encargado de Planificación
- f. Encargado de Presupuesto de Obras
- g. Analista de Planes, Programas y Proyectos
- h. Auxiliar de Estadística Socioeconómica
- i. Analista de Gestión
- j. Técnico de Planes, Programas y Proyectos
- k. Técnico de Estadística Socioeconómica

#### **3.2.2 Ámbito geográfico**

El tratamiento del problema abarcó el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

#### **3.2.3 Periodo histórico**

Se realizó de manera retrospectiva, de 2019 al 2021.

### **3.3 Objetivos**

Estos constituyeron los propósitos o fines del presente informe, relacionado con la gestión municipal y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **3.3.1 Objetivo general**

Describir cómo el fortalecimiento de capacidades institucionales tiene importancia para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Municipalidad de Mixco.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- a. Detectar cómo están relacionadas las Líneas Estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo con los ODS, para que se actualicen y vinculen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- b. Identificar cómo es el conocimiento del tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte del Departamento Técnico de Planificación, para que los planes, programas y proyectos tengan un enfoque de sostenibilidad.
- c. Establecer porque la existencia de un instrumento de organización sostenible es trascendental dentro de las actividades del Departamento Técnico de Planificación, para que exista una inclusión directa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales de planificación.

## **3.4 Diseño utilizado**

Para la realización de la investigación, se utilizaron, de manera lógica y razonable, métodos y técnicas para el tratamiento adecuado del problema planteado.

### **3.4.1 Métodos**

Se describe el procedimiento utilizado para el planteamiento de la problemática identificada.

#### **a. Tipo de investigación**

Para llevar a cabo el trabajo fue utilizada la investigación aplicada, la cual tiene como objeto la determinación o planteamiento de un problema para luego resolverlo de una manera concreta y práctica.

**b. Método**

Se describe la manera sistemática en la cual se llevó a cabo la investigación y que coadyuvó a la consecución de los objetivos planteados.

**1. Exploratorio**

Se lleva a cabo cuando un tema necesita ser entendido en profundidad, especialmente si no se ha hecho antes. El objetivo de este método es explorar el problema y su entorno, y no extraer una conclusión de él.

**2. Descriptivo**

Se basa en la observación, por lo que son de gran importancia los cuatro factores psicológicos: atención, sensación, percepción y reflexión.

**3. Explicativo**

Busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste

**c. Diseño de la investigación**

Para la realización de la investigación fue utilizado el diseño mixto (documental y de campo), entendiendo ambos diseños como:

**1. Documental**

Es una variable de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno estudiado.

## **2. De campo**

Es el proceso que permite obtener datos de la realidad y estudiarlos tal y como se presentan, sin manipular las variables. Por esta razón, su característica esencial es que se lleva a cabo en el lugar de ocurrencia del fenómeno o problema.

### **d. Enfoque**

Es la orientación que se le dio a la investigación, específicamente para la realización del trabajo se utilizó el enfoque mixto, entendiéndose como un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio.

### **3.4.2 Técnicas de investigación**

Las técnicas centran su función en el máximo aprovechamiento de los recursos que se utilizan para la investigación.

#### **a. Técnicas**

Las que fueron utilizadas para la realización de la investigación son las siguientes:

##### **1. Análisis documental**

Es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

##### **2. Encuesta**

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, las encuestas pueden ser descriptivas o explicativas.

### **3.4.3 Instrumentos de medición**

Son aquellos que registran datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.

### **a. Instrumentos de recolección de datos**

Para la realización de la investigación se definieron los siguientes:

#### **1. Guía de Análisis de Contenido**

Consta de la formulación de un formato de 14 enunciados (ver anexo 2) utilizado en el Plan de Desarrollo Municipal, para detectar cómo están relacionados los Ejes de Desarrollo, los ODS y las Líneas Estratégicas.

#### **2. Cuestionario**

Documento que figura con un conjunto de hasta 10 preguntas de opción múltiple y codificadas (ver anexo 3 y 4), que se trasladó a los integrantes del Departamento Técnico de Planificación, para identificar el conocimiento de los ODS por parte de ellos y establecer la existencia de un instrumento con orientación a la planificación sostenible.

Para describir cómo es el fortalecimiento de capacidades institucionales tiene importancia para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Municipalidad de Mixco, se tomó los datos documentales en el Plan de Desarrollo Municipal, con Enfoque Territorial, Mixco 2032.

### **b. Instrumentos de procesamiento de datos**

Son herramientas de gran utilidad para dar una idea global sobre una situación, cuyos datos que proporcionan son aproximados. Para el efecto del presente trabajo de investigación se utilizaron:

1. Gráfico de proyección solar.
2. Gráfico de barras.

### **3.5 Resumen de procedimiento usado en el desarrollo de la Investigación**

Para la realización de esta investigación se desarrollaron las siguientes actividades que constituyen la parte medular de una metodología investigativa, empezando a describir y exponer el asunto o cuestión que se tiene como objeto de estudio lo cual constituye la base de cualquier método y diseño, por un lado se dejó claro el problema, de modo que

no quede ninguna duda ni ambigüedad, y por otro, la manera de consideración del asunto tratado; esto permitió realizar un enmarcamiento de un tema amplio y complejo y pasar a concretar el objeto de estudio dentro de la entidad analizada, así como especificar sus alcances y determinar sus límites en términos temporales, geográficos e históricos.

Siguiendo con el procedimiento, otro de los elementos de este proceso fue la enunciación clara y precisa de la finalidad perseguido en esta investigación, tanto el objetivo general que representa el logro a alcanzar para dar respuesta al planteamiento de investigación y también los específicos que demarcan el progreso gradual, mensurable y secuencial, los cuales son elementos claves para lograr responder o resolver el problema de investigación definido, cuyo logro fue hecho mediante un conjunto de procedimientos ordenados que permitieron orientar de buena manera la investigación, al igual que técnicas e instrumentos seleccionados que sirvieron como guía estructurada, que al combinarlos de manera razonada, permitieron obtener, medir y procesar la información para presentar tanto el plan de investigación y el trabajo profesional de graduación.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados de la investigación relacionados con el Fortalecimiento de las capacidades municipales para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala.

### **4.1 Ámbito de la Municipalidad**

Dentro de la actividad de la gestión en términos gubernamentales, se debe distinguir dos tipos o sectores de gobierno, que, si bien tienen que contar con determinada independencia, una debe ser bastión de la otra, para poder llevar a cabo todo lo planificado, siendo estos el sector de gobierno central y el sector de gobierno local; en el entorno de la localidad gubernamental, la institución clave para poder llevar al nivel de actividad es la municipalidad.

Dentro de lo sectorial y en términos comunales, se encuentra la municipalidad de Mixco, que al igual que en los otros 339 municipios, se vuelve el enlace entre los sectores vulnerables y los hacedores de política pública, para lo cual se gestionan capacidades municipales, que de una u otra manera provienen del accionar de las distintas Direcciones Municipales.

Ahora bien, el siguiente escalón en lo referente al ámbito de la institución, se encuentra el Departamento Técnico de Planificación, que dentro de sus principales funciones están la de coordinar, evaluar, diseñar y promover acciones que conduzcan al desarrollo sostenible del Municipio. Por ende, se debe hacer énfasis que, mediante el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de la Municipalidad de Mixco, no solo se verá reducido las falencias de la población, sino que traerá el desarrollo económico de estos diferentes sectores en el municipio, permitiendo el monitoreo y evaluación de la gestión y las capacidades municipales.

#### **4.1.1 Situación actual**

Desde el año 2017, en la cual se lanzó el Plan de Desarrollo Municipal de Mixco, con aras de tener una planificación gubernamental enfocado a la sostenibilidad, hasta la actualidad, la mayoría de productos presentados en el mismo no ha sido llevado a cabo, y siendo este una proyección de largo plazo, el tiempo límite para poder ejecutarlos es de solamente diez años, lo cual deja vulnerables la consecución de los mismos, ya que no existe un responsable como tal que vele por su puesta en marcha, monitoreo y evaluación. Partiendo de lo anterior, dentro de la Dirección Técnica de Planificación no ha habido cambios significativos en la ejecución de sus funciones, también se debe hacer notar que no se tiene algún instrumento o herramienta, más que el PDM, para poder alinear o implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de la planificación y monitoreo de esta.

#### **4.1.2 Marco Formal y Legal**

La estructura formal de la unidad de análisis se presenta de la manera siguiente:

- a. Misión. Ser un Municipio seguro, con servicios públicos básicos, un desarrollo social, económico y ambiental sostenible y una infraestructura urbana óptima, que brinde un cambio en la calidad de vida de los vecinos de la Ciudad de Mixco, contando para ello con un personal calificado que en base a valores y principios institucionales administre con transparencia los recursos y los transforme en beneficios para la población mixqueña.
- b. Visión. Ser una Municipalidad que garantice la mejora de la calidad de vida de la población mixqueña brindándole servicios públicos básicos, seguridad ciudadana y un desarrollo sostenible para un bienestar integral.
- c. Valores. Dentro de estos se encuentran la honestidad, transparencia, respeto, eficiencia, confianza, compromiso, responsabilidad y excelencia.

En el aspecto del marco legal, sabiendo que los ODS son de observancia internacional, para todos los países miembros, se debe dejar establecido que actualmente no existe obligatoriedad legal pero sí un profundo compromiso social, de parte de organismos internacionales así como de nacionales, habiéndose firmado diferentes acuerdos y cartas de convenio entre Guatemala y las Naciones Unidas, que de alguna manera han tratado

de cambiar la hoja de ruta para la planificación y ejecución de políticas, desde el nivel Estado hasta el de municipalidades, con el único fin de entrelazar estas políticas con los objetivos de desarrollo y su consecuente cumplimiento, generando así el bienestar integral de la población del país. Así es pues, que a continuación se detalla la normativa que respalda la implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible dentro de la gestión de planificación municipal.

En el ámbito internacional, se debe apuntar la firma del tratado organizado por las Naciones Unidas (2015) denominada: “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, donde se regulariza, desde la perspectiva de sostenibilidad, los aspectos económicos, sociales y ambientales, dentro de las políticas de los países que forman parte. En el ámbito nacional, en primer lugar, se puede citar, de acuerdo con la Constitución Política de la República de Guatemala, los artículos: 1. Protección a la persona. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común; así como el artículo 2. Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

Contextualizando que toda la normativa en materia de política pública y planificación gubernamental debe girar en busca del bienestar de la sociedad en su conjunto, utilizando los aparatos y herramientas necesarios para conseguirlo, así también como tratados internacionales que guían el accionar de la gobernanza nacional. Así como también, su artículo 134. Descentralización y autonomía. El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas actúan por delegación del Estado, en su literal b, “Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado”. Lo anterior se refiere a que todos los organismos e instituciones de gobierno central como local, autónomas, semi autónomas, centralizadas y descentralizadas, deben estar en consonancia con la política de país y con el ente rector de la misma, en este caso la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -Segeplan-.

Otro de los instrumentos que norman la concatenación de los Objetivos de Desarrollo con la planificación a nivel país y nivel local es la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (decreto 11-2002), que, en términos generales, tiene como meta coordinar y organizar, dentro del sistema de consejos, las políticas, planes, estrategias, programas, metas, acciones a nivel de presupuesto, además de las alianzas público-privado. Una ley que es base para la promoción de los ODS, PND y PDM, es el decreto 52-2005 (Ley Marco de los Acuerdos de Paz), en su artículo 1, destaca que “se debe garantizar el desarrollo íntegro de las personas y fundirse en el desarrollo participativo, promoviendo el bienestar social y gestionando las necesidades de estos”. Esta ley hace ver la necesidad de una masificación de condiciones que coadyuven al desarrollo económico, social y ambiental.

Si se habla del nivel municipal, se debe mencionar tanto el decreto 12-2002 (Código Municipal) como el decreto 14-2002 (Ley General de Descentralización). El primero fundamenta las obligaciones de las municipalidades, en el marco de la planificación y ejecución de política y planes que conduzcan al desarrollo local, así como también el adecuado ordenamiento de sus límites territoriales; y tal y como se mencionó anteriormente, los gobiernos locales también están sujetas a la coordinación con la institución encargada de la planificación del país -Segeplan-.

Lo anterior con la finalidad de tener una adecuada estructuración, tanto de sus políticas como de sus planes y programas; otro punto importante dentro de este decreto es su artículo 35, en el cual se menciona el total de facultades asignadas a los consejos municipales; se hace referencia a todo el instrumental que estos consejos poseen para planificar, programar, reglamentar, fiscalizar, controlar y evaluar, tanto el presupuesto municipal, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, así como los servicios que brindar a la población. Por su parte, el decreto 14-2002, muestra la obligatoriedad, por parte del Estado, de generar de manera adecuada, la descentralización y desconcentración, administrativa y económica respectivamente, para así poder llevar a cabo el desarrollo nacional, de manera sucinta, a mediano y largo plazo.

Como ya se hizo mención a Segeplan, entonces se debe citar el decreto 114-97 (Ley del Organismo Ejecutivo), en el cual se dan las directrices de quién y cómo será la planificación estatal, estableciendo a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, como tal; en el artículo 14, de este decreto, se hace énfasis al cómo planificar y coordinar, en los diferentes sectores y niveles, lo referente al erario público, además de las atribuciones y funciones constitucionales que le son dadas. En el decreto 101-97 (Ley Orgánica del Presupuesto) en su artículo 15, se habla de la interconexión y cohesión que debe existir con todos los planes, ya sea de forma anual o multianual, con el “Programa de Inversiones Públicas” que genera Segeplan.

Y, por último, pero no menos importante, está el Acuerdo Gubernativo 877-98, donde se instituye la obligatoriedad de la Secretaría, de actualizar de manera periódica y constante, todo el inventario, compuesto de proyectos en sus diferentes etapas, de la inversión pública, así como del respectivo seguimiento y control.

Todo el conjunto de leyes citadas anteriormente, tan solo dan un vistazo de manera general, a la normativa que implica la concatenación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la planificación sostenible municipal, haciendo mención a la relación de los distintos niveles, desde los sectoriales e institucionales a los municipales y comunitarios, los cuales buscan potencializar el desarrollo sostenible de las comunidades, en paralelo a la formulación de políticas y una adecuada gestión gubernamental que garantice el desembolso de los recursos necesarios para hacerle frente a los retos y oportunidades que se presentarán en este decenio restante para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

#### **4.1.3 Proceso y operatividad**

El esquema sistemático dentro del Departamento Técnico de Planificación tiene los siguientes procesos:

- a. Identificar y supervisar necesidades de la población satisfechas.
- b. Verificación del cumplimiento del Plan Estratégico Municipal.
- c. Verificación del cumplimiento de Políticas Municipales

- d. Verificación del cumplimiento de los Análisis Técnicos
- e. Actualización del marco formal de la Municipalidad, cuando se considere conveniente.
- f. Coordinación de la socialización de la filosofía municipal a todas las áreas de trabajo.
- g. Constatar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- h. Administración de Bases de Datos de las necesidades poblacionales detectadas.
- i. Evaluación de Indicadores de Gestión, en cada área de trabajo

Dentro del asunto que concierne al actuar de la municipalidad de Mixco, es el hecho de que toda su gestión debe ser en el marco de la planificación y ejecución de política y planes que conduzcan al desarrollo local, así como también el adecuado ordenamiento de sus límites territoriales, ello con la finalidad de tener una adecuada estructuración, tanto de sus políticas como de sus planes y programas.

#### **4.1.4 Actores principales**

En el proceso de coordinación, evaluación, diseño y promoción del desarrollo sostenible del municipio de Mixco, el Departamento Técnico de Planificación es el directamente responsable, apoyándose para tal efecto en los colaboradores de este, los cuales se describen a continuación:

- a. Encargado de Diseño y Planificación
- b. Encargado de Planes, Programas y Proyectos
- c. Encargado de Estadística Socioeconómica
- d. Encargado de Gestión de Proyectos
- e. Encargado de Planificación
- f. Encargado de Presupuesto de Obras
- g. Analista de Planes, Programas y Proyectos
- h. Auxiliar de Estadística Socioeconómica
- i. Analista de Gestión
- j. Técnico de Planes, Programas y Proyectos
- k. Técnico de Estadística Socioeconómica

Los anteriores representantes son primordiales en el proceso de planificación y monitoreo y seguimiento de todos los planes, proyectos, programas o actividades que coadyuven al fortalecimiento de las capacidades municipales, sobre todo en temas de objetivos estratégicos y desarrollo sostenible.

#### **4.1.5 Atributos o Fortalezas significativas del Departamento Técnico de Planificación**

Dentro de los puntos fuertes con que cuenta esta Dirección para poder darle cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tanto en la planificación como en el monitoreo y evaluación, cuenta con:

- a. Verificación periódica del Plan Estratégico Municipal.
- b. Buena gestión administrativa de la Dirección.
- c. Se tiene control y registro de los planes, programas y proyectos, así como controles de avances o modificaciones de estos.
- d. Utilización de herramientas para verificación del Plan Estratégico Municipal, Políticas Municipales y Planes de Trabajo.

#### **4.1.6 Debilidades**

Dentro de los aspectos internos negativos del Departamento Técnico de Planificación, se puede mencionar:

- a. Poca capacitación en temas de sostenibilidad, específicamente de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- b. Débil interrelación entre la Sección de Planificación y la de Monitoreo.
- c. Escasas reuniones con la sociedad civil para conocer sus necesidades.
- d. Inexistencia de un instrumento que coadyuve al cumplimiento y monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el proceso de planificación y evaluación y seguimiento.

#### **4.1.7 Propuesta de mejora a priori**

Lo que, desde el inicio, se estableció como propuesta dentro de la investigación es un cambio de enfoque del actual Plan de Desarrollo Municipal, ya que el actual se enfoca en

lo territorial, a uno con visión económico, social y ambiental, que sea amigable con los recursos con los cuales se cuenta y con quienes hacen uso de los mismos; lo anterior permitirá la readecuación del Plan Operativo Multianual y el Plan Estratégico Institucional, reflejándose un fortalecimiento de las capacidades municipales en el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que los resultados se vean reflejados en el crecimiento y desarrollo sostenible del Municipio en el largo plazo.

#### **4.1.8 Supuestos básicos a priori**

Para la puesta en marcha de la propuesta, se debe realizar una serie de reuniones, con los siguientes actores:

- a. Concejo Municipal de Desarrollo.
- b. Síndicos y concejales de la corporación municipal.
- c. Representantes de Concejos Comunitarios de Desarrollo.
- d. Representantes de entidades públicas de planificación.
- e. Concejo Municipal.

Lo anterior con el objetivo de formar una mesa técnica encargada de reformular el Plan de Desarrollo Municipal, lo cual tendría un tiempo estimado de 1 año para llegar a un acuerdo y que se autorice por el Consejo Municipal de Desarrollo el nuevo enfoque del Plan de Desarrollo Municipal. Una vez autorizado el plan con nuevo enfoque, se deberá capacitar a toda la estructura organizacional de la Municipalidad para que por un lado tengan los conocimientos necesarios, y, por otro lado, puedan generar los planes, programas y proyectos en cada Dirección Municipal que se oriente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Todo este proceso de mesa técnica y capacitación de personal debe contar con recursos, tal y como a continuación se detalla:

**Tabla 1****Costos**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Monto</b>
Reuniones	Mesa técnica	Q. 50,000.00
Capacitaciones	Segeplan COMUDE Especialistas ODS	Q. 50,000.00
Insumos materiales	Consejo Municipal	Q. 100,000.00
<b>Total</b>		<b>Q. 200,000.00</b>

Nota: Datos estimados. Guatemala. 2022.

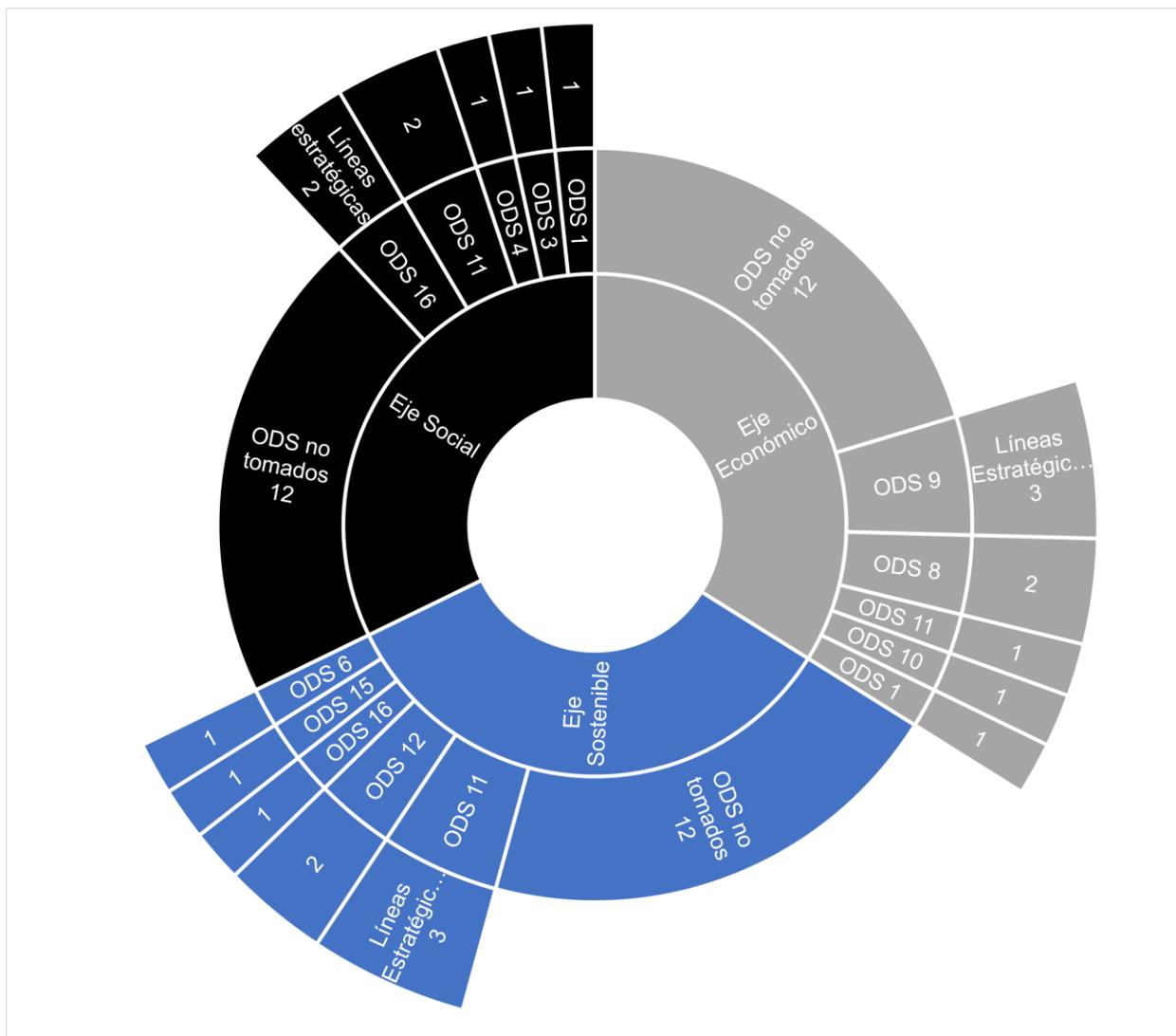
## 4.2 Presentación de Resultados

Dentro de este subcapítulo, se desarrolla y analiza e interpreta los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos, presentándose mediante tablas y figuras.

### 4.2.1 Vinculación Líneas Estratégicas - ODS

Ya desarrollados los aspectos generales sobre las capacidades municipales y el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se explora mediante la guía de análisis de contenido, las líneas de acción que figuran dentro del Plan de Desarrollo Municipal, de la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala.

**Figura 1**  
**Relación Eje de Desarrollo-ODS-Línea estratégica**



Nota: Datos extraídos, mediante guía de análisis de contenido, del Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque Territorial 2032. Municipalidad de Mixco. Guatemala. 2022.

Los Ejes Estratégicos, como tal, son la columna vertebral del Plan de Desarrollo Municipal, por ende, se convierten en la guía a seguir dentro de la planificación gubernamental, lo cual debe ser tomado como base para las Secretarías, Unidades y Direcciones municipales para articular la planeación y las acciones. De la figura anterior se debe dejar en claro que los Ejes Estratégicos inmersos en el PDM si presentan orientación hacia el desarrollo sostenible; el primer punto a señalar es el hecho de que los tres ejes sesgan o centran sus líneas de acción en los ODS 9 (Industria, Innovación

e Infraestructura), 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), no es que este mal, pero desde ya están dejando por un lado a los demás, que también son de capital importancia de ser tomados en cuenta cuando se esté formulando la planificación municipal. Lo anterior se puede explicar de mejor manera en la tabla 2.

**Tabla 2**

**Explicación Relación Eje de Desarrollo - ODS - Línea Estratégica**

<b>Ejes de Desarrollo</b>	<b>Línea estratégica</b>	<b>ODS</b>
Eje Social	Erradicar la pobreza	Fin de la Pobreza (1)
	Mejorar el nivel educativo	Educación de Calidad (4)
	Generar condiciones para la vivienda	Ciudades y Comunidades Sostenibles (11)
	Gobernanza y gobernabilidad	Paz, Justicia e Instituciones Sólidas (16)
	Acceso universal a seguridad social	Salud y Bienestar (3)
	Acceso universal a servicios públicos	Ciudades y Comunidades Sostenibles (11)
	Promover la seguridad ciudadana	Paz, Justicia e Instituciones Sólidas (16)
Eje Económico	Erradicar pobreza extrema	Fin de la Pobreza (1)
	Crear bienestar económico	Trabajo Decente y Crecimiento Económico (8)
	Elevar el Índice de Gini	reducción de las Desigualdades (10)
	Sinergia con sector inmobiliario	Industria, Innovación e Infraestructura (9)
	Consolidar sector económico	Trabajo Decente y Crecimiento Económico (8)

	Descentralizar servicios	Ciudades y Comunidades Sostenibles (11)
	Incrementar confianza de inversión	Industria, Innovación e Infraestructura (9)
	Condiciones e infraestructura necesaria	Industria, Innovación e Infraestructura (9)
Ejes Sostenible	Manejo integral de la Reserva Forestal	Vida de Ecosistemas Terrestres (15)
	Manejo integral de desechos sólidos y líquidos	Agua Limpia y Saneamiento (6)
	Evitar pérdida de niveles de manto freático	Producción y Consumo Responsable (12)
	Ambiente sano y libre de contaminación	Ciudades y Comunidades Sostenibles (11)
	Gestión eficiente e integral de recursos naturales	Producción y Consumo Responsables (12)
	Proyectos de mitigación y reasentamiento	Ciudades y Comunidades Sostenibles (11)
	Sistema eficiente de prevención	Paz, Justicia e Instituciones Sólidas (16)
	Sistemas de transporte sostenible	Ciudades y Comunidades Sostenibles (11)

Nota: Datos extraídos, mediante guía de análisis de contenido, del Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque Territorial 2032. Municipalidad de Mixco, Guatemala, 2022.

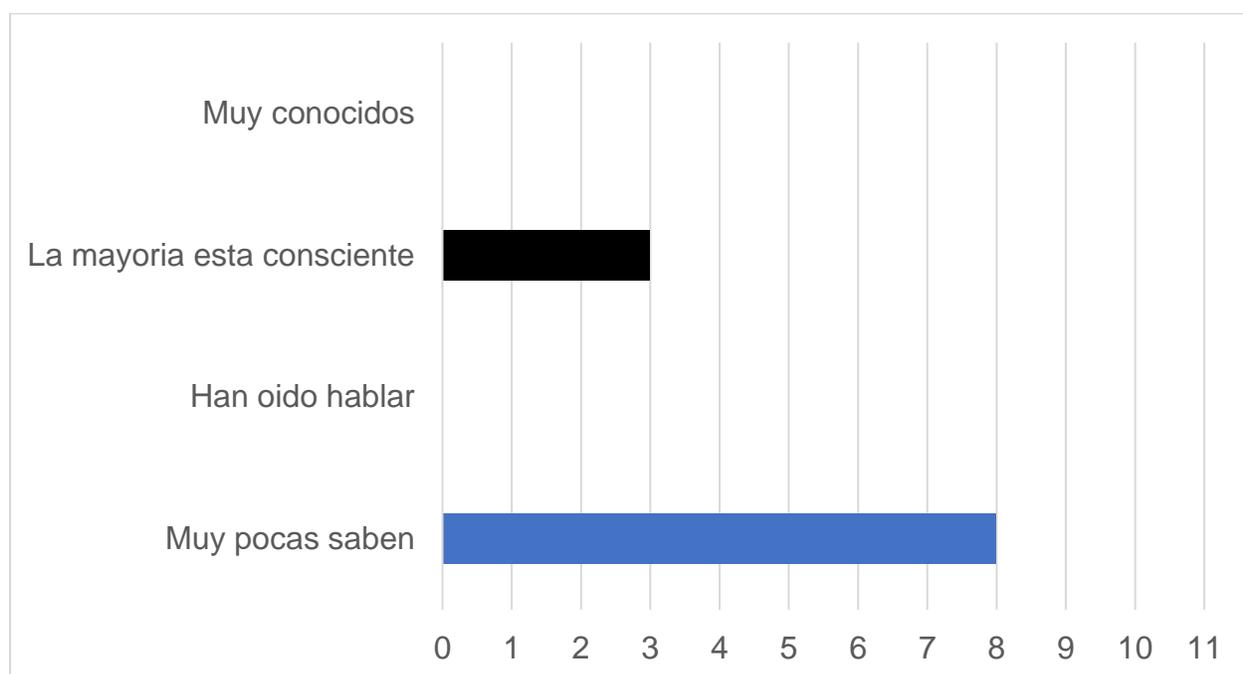
El segundo punto al respecto es que dentro de las 23 líneas de acción de los ejes mencionados, no se están tomando los ODS 2, 5, 7, 13, 14 y 17, siendo esto más grave que la observación anterior, ya que si bien puede haber una orientación hacia ciertos objetivos, que dependen del entorno de la entidad, están dejando fuera un 35% de los lineamientos, que como política nacional de desarrollo se aprobó en el año 2015,

señalando que esto traerá falencias, desde la planificación, en las políticas, planes, programas, proyectos a nivel municipal.

#### 4.2.2 Conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en servidores públicos municipales

Al describir aspectos puntuales sobre la comprensión que poseen los servidores públicos del Departamento Técnico de Planificación, mediante un cuestionario de encuesta y la correspondiente representación gráfica se tendrá un amplio espectro del manejo que se tiene sobre el tema de los ODS.

**Figura 2**  
**Familiarización con la implementación de los ODS**



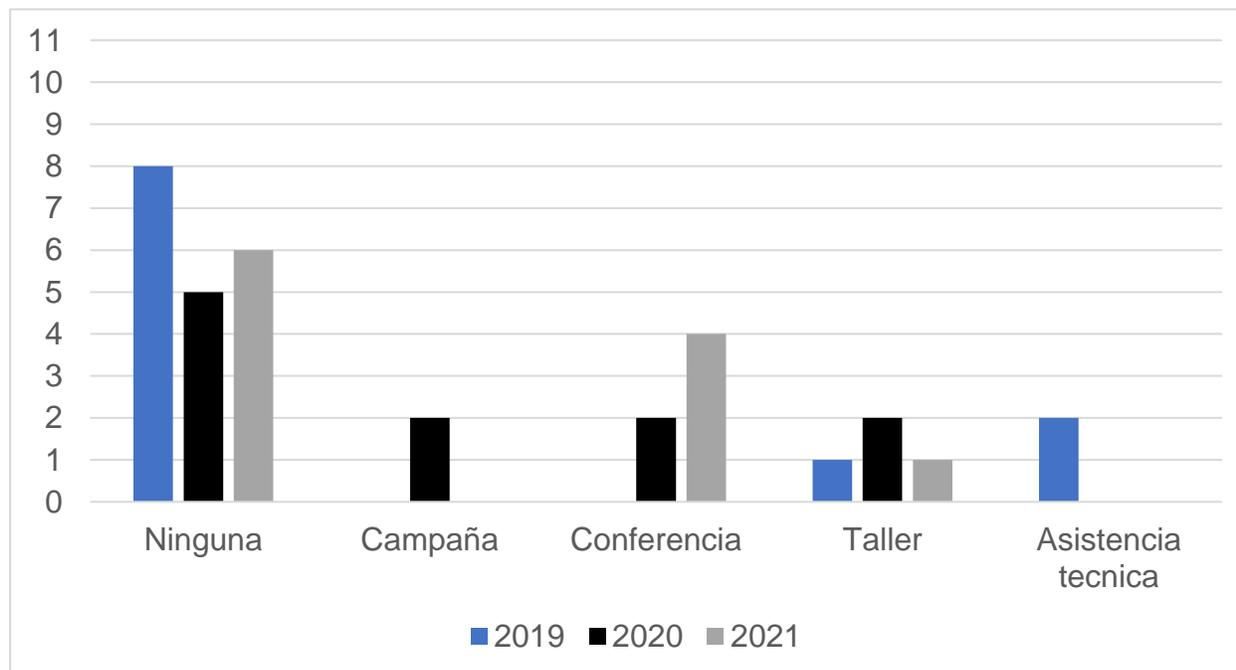
Nota: Datos extraídos, mediante cuestionario de encuesta, del Departamento Técnico de Planificación. Municipalidad de Mixco. Departamento de Guatemala, 2022.

Al llevar a cabo la encuesta a las 11 personas que integran el Departamento Técnico de Planificación, la respuesta más recurrente se inclina a que la mayoría de estas personas considera que se tienen pocos conocimientos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dejando ver que tanto en la formulación de planes como en el seguimiento y

evaluación que tienen a su cargo esta dirección, por lo general no toman en cuenta la implementación de estos.

**Figura 3**

**Frecuencia de capacitaciones sobre ODS**

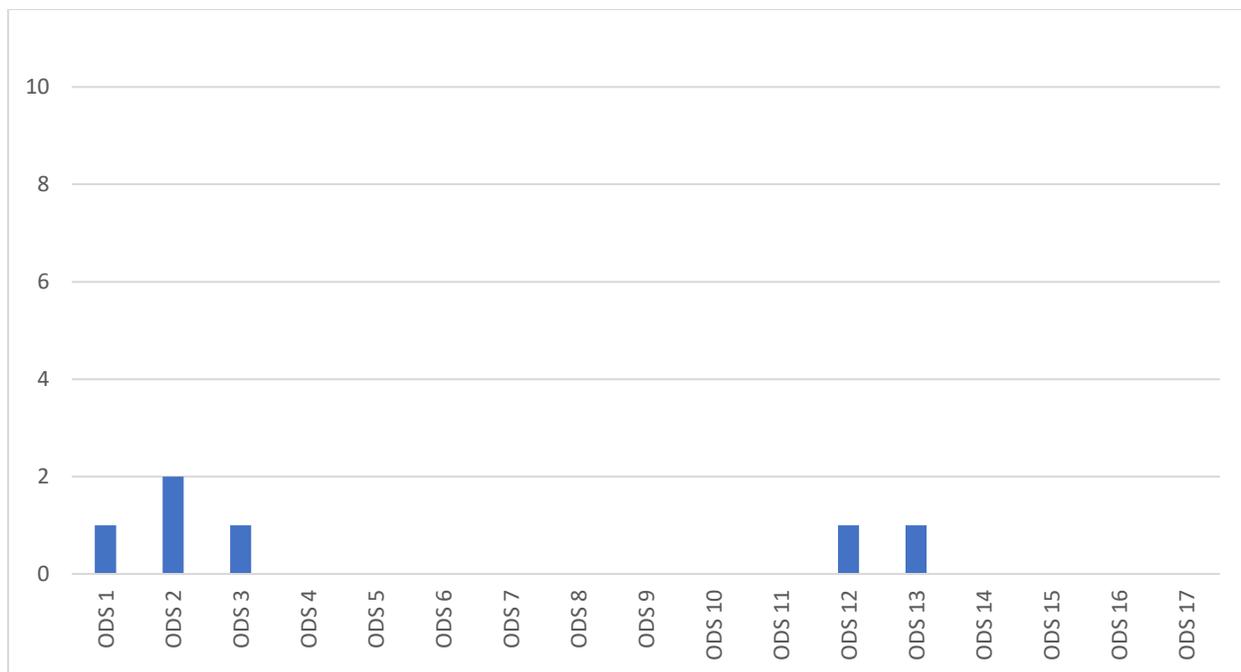


Nota: Datos extraídos, mediante cuestionario de encuesta, del Departamento Técnico de Planificación. Municipalidad de Mixco. Departamento de Guatemala. 2022.

Factor importante para que se promueva el conocimiento del tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las personas, en este caso en específico de los servidores públicos del Departamento Técnico de Planificación, son las actividades de difusión del tema, y según las respuestas obtenidas por parte de los servidores públicos de la Dirección en mención, se logró observar que en los últimos 3 años no ha habido comunicación interna sobre los ODS; para el 2019, más del 50% de ellos indicó que no recibió ningún tipo de capacitación al respecto, mientras que en el 2021 se tuvo por lo menos una actividad formativa al respecto.

## Figura 4

### Debilidad del conocimiento ODS



Nota: Datos extraídos, mediante cuestionario de encuesta, del Departamento Técnico de Planificación. Municipalidad de Mixco. Departamento de Guatemala. 2022.

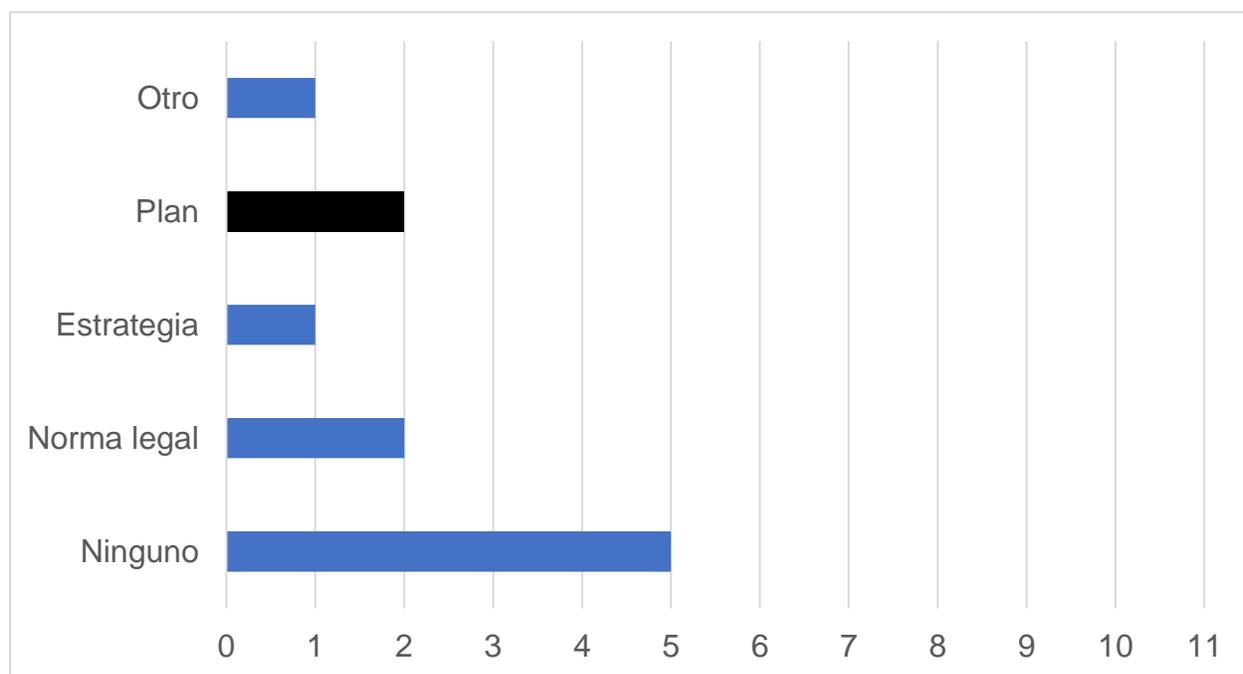
Aunado al desconocimiento detectado, también se realizó una correlación entre el desconocimiento del tema y los puntos debilidades, y se detectó que una minoría, de las 11 personas que laboran en el Departamento Técnico de Planificación cuenta con la intuición al respecto de los 17 Objetivos de Desarrollo Económico, siendo el más distinguido el ODS 2 (Hambre Cero); por el contrario, es preocupante que la mayoría de encuestados desconoce el nombre y lo que buscan los ODS, específicamente el ODS 4 (Educación y Calidad), 6 (Agua Limpia y Saneamiento), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 14 (Vida Submarina) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), por mencionar algunas; viendo la parte positiva de esta información, se podrá tomar como punto focal para futuras capacitaciones al respecto.

### 4.2.3 Instrumento de implementación y monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Además de la estructura estratégica y el conocimiento con que deben contar los actores del proceso de planificación y monitoreo del Departamento Técnico de Planificación, también es menester que se cuente con un instrumento que les permita elaborar los planes, programas, proyectos y estrategias orientado a que en cada uno de estos estén inmersos los ODS, al igual que en la evaluación y seguimiento, por ello, mediante un cuestionario de encuesta se indaga al respecto, obteniendo la siguiente información.

**Figura 5**

#### Utilización de instrumento para la planificación con base en los ODS



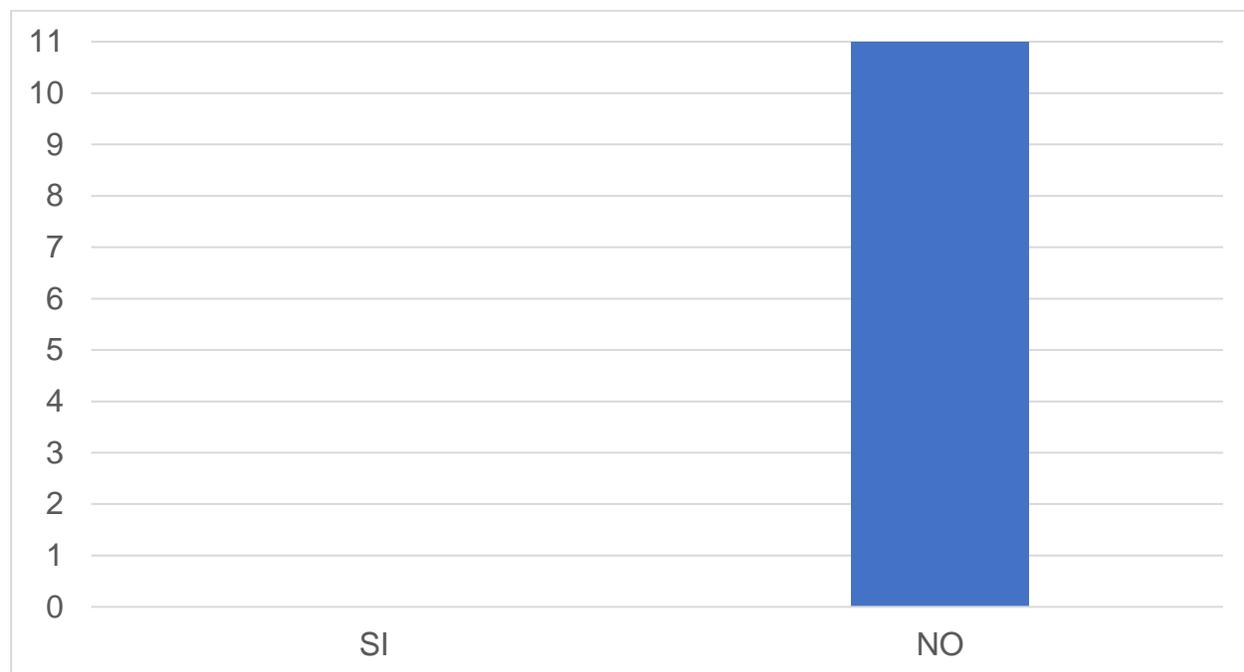
Nota: Datos extraídos, mediante cuestionario de encuesta, del Departamento Técnico de Planificación, Municipalidad de Mixco, Departamento de Guatemala. 2022.

Dentro de la utilización de una herramienta o instrumento que facilite la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación de los planes, programas, proyectos o actividades, la encuesta indica que específicamente no se utiliza un documento que sirva de guía para las actividades que le competen a la Dirección como tal, sino que se basan en estatutos con enfoque general; lo anterior puede traer como

consecuencia que las acciones dentro de la dirección no cuenten con los elementos necesarios para implementar los ODS y subsecuentemente no poder fortalecer las capacidades institucionales en materia de gestión.

### Figura 6

#### Utilización de instrumento para monitoreo y seguimiento de cumplimiento ODS

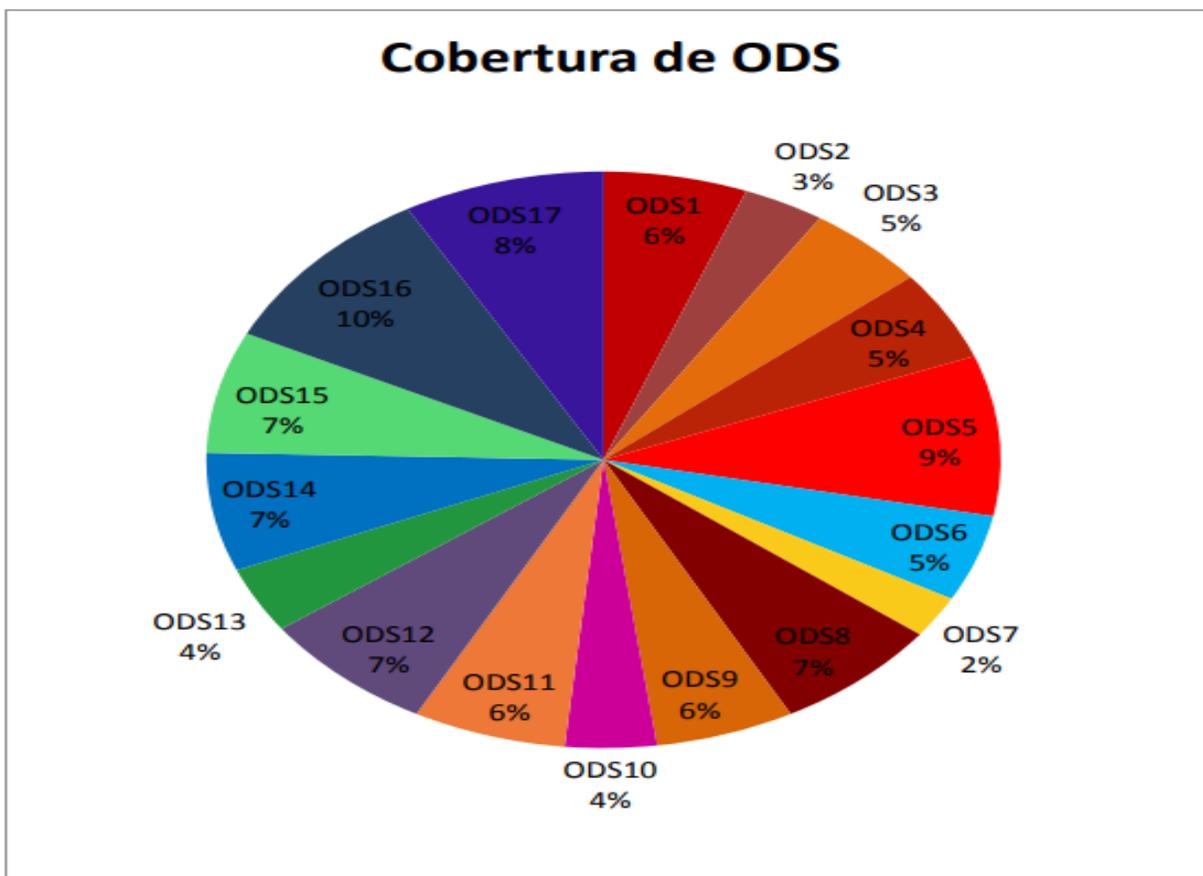


Nota: Datos extraídos, mediante cuestionario de encuesta, en el Departamento Técnico de Planificación. Municipalidad de Mixco. Departamento de Guatemala. 2022.

Cuando se participa en la formulación de planes, programas, proyectos, entre otros, y también en el monitoreo y seguimiento de estos, y al tener como compromiso institucional de articular estrategias con acciones que lleven por un lado a fortalecer las capacidades municipales, y por el otro, darle cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es imprescindible contar con una guía técnica, lo cual, dentro de la mencionada dirección y según las respuestas obtenidas, actualmente no cuentan con una, en cada paso o proceso que se llevan a cabo dentro de este departamento en específico.

Figura 7

## Importancia de Planificación y Monitoreo Sostenible



Nota: Tomado de Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. España. 2019.

Ya el gobierno español ha obtenidos resultados, mediante de la utilización de una planificación técnica y sostenible, que lleva inmersa la utilización de instrumentos que coadyuven a la consecución de implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como por ejemplo, en la figura anterior, se muestra una distribución equitativa del cumplimiento de estos objetivos en las instituciones públicas, en este caso los Ministerios de Estado (Gobierno de España, 2019, pág. 72), es por ello que dentro de la planificación y monitoreo se debe utilizar una herramienta que permita desde lo sostenible fortalecer capacidades municipales y cumplir con los ODS.

### 4.3 Discusión de Resultados

Sobre la base de los resultados derivados de la investigación, en este subcapítulo se presenta los hallazgos, que, de manera sistemática, permiten que los objetivos planteados con anterioridad se cumplan, siendo estos:

a. La columna vertebral del Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque Territorial Mixco 2032 actualmente cuenta con tres ejes de acción, siendo estos el Económico, Sostenible y el Social-Humano, y de estos se derivan 23 líneas de acción que son la hoja de ruta de la estructura administrativa de la municipalidad, siendo estas el Consejo Municipal, Unidades, Secretarías, Gerencias y sobre todo los distintos Departamentos, los cuales tienen como principal objetivo la prestación de bienes/servicios a la población del Municipio mediante una adecuada planificación y conocimiento de las necesidades de cada grupo focalizado.

Por lo anterior, se hace necesaria la concatenación entre la problemática local y la planificación municipal, tal y como lo enarbolan los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Constitución Política de la República, el Plan Nacional de Desarrollo Katún 2032, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, la Ley General de Descentralización, la Ley Preliminar de Regionalización, entre otros compromisos firmados y ratificados por el país. Confrontando lo anterior con los resultados de la figura 1, la cual arroja que dentro de los tres ejes estructurales no se toman en cuenta en promedio 11 ODS por eje estratégico, siendo los más concurrentes el No. 2 Hambre Cero, 5 Igualdad de Género, 7 Energía Asequible y no Contaminante, 13 Acción por el Clima, 14 Vida Submarina y 17 Alianzas para Lograr los Objetivos.

Se puede remarcar entonces que el no cumplimiento de estos objetivos traerá consecuencia tales como falencias desde la planificación, pasando por las políticas, planes, programas, proyectos y actividades a nivel gestión municipal.

b. Referente al segundo hallazgo con alto grado de significancia y producto de la información alzada, tratada y presentada en la figura 2, se determinó que de las personas que integran el Departamento Técnico de Planificación, la mayoría no posee los

conocimientos necesarios sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contraviniendo lo establecido en el artículo 67 del Decreto 12-2002, Código Municipal, indicando que la municipalidad no solamente es un proveedor de servicios públicos sino también es un promotor del desarrollo local, a través de toda clase de actividades, que contribuyan a satisfacer las necesidades de la población y la mejora de su calidad de vida; por ende la información se puede inferir que tanto en las funciones de formulación de planes así como en el de seguimiento y evaluación que tiene a su cargo esta dirección, no pueden tomar en cuenta la implementación de los ODS por falta de conocimiento de los mismos.

c. Con base en el artículo 94 del Código Municipal, las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicos como privadas, deben promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal, por lo menos una vez por semestre, esto no se ve reflejado en los datos presentados en la Figura 3, ya que durante el periodo 2019-2021 el tema de preparación del personal, en lo que respecta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, del Departamento Técnico de Planificación es demasiado intermitente, por un lado, en este lapso, en promedio 6 personas indicaron que no recibieron ningún tipo de adiestramiento, por consiguiente, en promedio solamente dos personas indicaron haber obtenido algún tipo de preparación en el tema ODS.

d. La utilización de un instrumento que coadyuve a implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la elaboración de planes, programas y proyectos que tenga a su cargo el Departamento Técnico de Planificación es un punto focal dentro del proceso de cumplimiento de los ODS, por ello se resalta dentro de la información presentada en la figura 4, las personas encuestadas indican que no se utiliza un instrumento para el objetivo anteriormente descrito, que si bien tienen para el efecto el conjunto normativo así como el Plan de Desarrollo Municipal, ninguno de estos les da la guía específica de los elementos a considerar si se quiere planificar desde la sostenibilidad,

Tal cual lo señala el numeral 7 del apartado de Funciones del Departamento Técnico de Planificación, del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Mixco, en

el cual la utilización de instrumentos y herramientas técnicas para mejorar la obtención de resultados dentro del departamento, es pues que se hace necesaria un instrumento para que el accionar interno de la unidad de análisis cuente con lo necesario para la implementación de ODS y a largo plazo brindarle un fortalecimiento a las capacidades municipales en el proceso de implementación de estos objetivos.

e. Como complemento del anterior hallazgo, también es imperativo el conocer si dentro del Departamento Técnico de Planificación se manipula algún instrumento para monitorear y darle seguimiento al proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Económico dentro de la planificación municipal, esto con base en los numerales 2, 3, 4, 5, 6 y 7 de las funciones establecidas dentro del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Mixco, en los cuales se describe quienes son los responsables de dar seguimiento a la utilización de los instrumentos y herramientas que permitan obtener resultados verídicos del avance de los planes, políticas y estrategias municipales.

Con lo anterior, aunado a la evidencia presentada en la figura 5, se puede deducir que tanto lo normado en el Manual no puede llevarse a cabalidad porque no existe un instrumento técnico de cumplimiento de los ODS a nivel interno de la institución que haga eco a las directrices estructuradas por SEGEPLAN dentro de las Prioridades Nacionales de Desarrollo mediante las Metas Estratégicas de Desarrollo, en las estrategias antes planificadas, contribuyendo esta inconsistencia a debilitar las capacidades de la municipalidad en el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En términos generales, la importancia de la realización de este trabajo de investigación verso en poner de manifiesto que, a poco menos de 10 años de haberse firmado convenios a nivel internacional, ratificarse mediante planes de desarrollo nacionales y de que los diferentes niveles de gestión gubernamental implementaran políticas, programas, proyectos y actividades que no sólo llevarsen a la consecución de los ODS sino que consecuentemente poder llevar el desarrollo sostenible a nivel local, se hace necesario la utilización de instrumentos o herramientas técnicas que permitan desde la planificación

y seguimiento y evaluación fortalecer las capacidades municipales y que estas puedan coadyuvar en el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

#### **4.4 Propuesta de mejora a implementar**

Con base a los hallazgos encontrados y presentados, al igual que a los demás elementos tales como antecedentes y marco conceptual, y atendiendo a una metodología señalada, la propuesta que le dio cumplimiento a los objetivos establecidos es: Guía de Planificación y Monitoreo ODS (ver anexo 5), la cual fue adoptada y adaptada de los siguientes documentos:

- a. ¿Cómo puede identificar una organización de acción social su contribución a los ODS? Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. Gobierno de España. 2019.
- b. La Agenda 2030 y el desarrollo municipal sostenible. Gobierno de México. 2020.

##### **4.4.1 Consideraciones generales**

Se debe dejar claro que la implementación de una guía de planificación y cumplimiento no tiene como objetivo suplantar las estrategias ni los instrumentos que se utilizan en el Departamento Técnico de Planificación para la programación y elaboración de planes, programas, proyectos o actividades de orden municipal así como su correspondiente evaluación; por el contrario, la meta de esta guía es la de ser vista como un instrumento complementario, que coadyuve no solo a este departamento en la creación y monitoreo de planes de desarrollo con orientación a la sostenibilidad, sino indirectamente a fortalecer las capacidades institucionales de la Municipalidad para gestionar y darle cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Mediante el Plan de Desarrollo Municipal, se consideran varios de estos objetivos en la estructura estratégica del mismo, mas no los 17 en su totalidad; lo que implementar esta guía en los procesos de planificación y seguimiento en el Departamento Técnico de Planificación permitirá integrar los ODS en los planes, programas, proyectos y actividades.

#### **4.4.2 ¿Qué es la Guía de Planificación y Monitoreo ODS?**

Se puede definir como un instrumento diseñado para el Departamento Técnico de Planificación de la Municipalidad de Mixco, que les permitirá elaborar los planes, programas, proyectos y actividades mediante la orientación de la sostenibilidad; por otro lado, también posibilitará el seguimiento y evaluación de las acciones de lo planificado, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La guía contará con la versatilidad de ser utilizada en las secciones que integran el Departamento Técnico de Planificación.

#### **4.4.3 Propósito de la Guía**

Como ya se ha venido estructurando a lo largo de la investigación, y con base en los resultados obtenidos en el anterior subcapítulo, se debe poner de manifiesto que lo que se busca con la implementación de una guía técnica dentro del Departamento Técnico de Planificación es la de apoyar en el tema de planificación, ya que como se señala dentro de la teoría de la gestión gubernamental, esta permite analizar la situación actual, analizar las condiciones futuras, ayuda a la toma de decisiones y mejora el desempeño del recurso humano; y lo anterior es el objetivo principal de la Guía de Planificación y Monitoreo ODS, servir de instrumento para que desde la planificación, la cual es una de las actividades de este departamento, y desde ese primer momento poder incluir el desarrollo sostenible en cada una de los planes, programas, proyectos o actividades así como también servir para monitorear qué tan integrado están los ODS a lo ya elaborado.

#### **4.4.4 Metodología de la propuesta**

Para poder implementar la guía técnica, se debe llevar una serie de pasos previos para asegurar la correcta implementación por parte de las personas involucradas y que se pueda cumplir la meta de esta, que es coadyuvar en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de la planificación gubernamental; siendo el preámbulo lo siguiente:

- a. Constituir las condiciones necesarias. Dentro de esta etapa se debe dar el “visto bueno” a la Guía de Planificación y Monitoreo ODS, la cual deberá estar a cargo del núcleo en materia de planificación municipal, siendo estos el Consejo Municipal de

Desarrollo y el Departamento Técnico de Planificación, quienes tienen el compromiso de brindar apoyo logístico y monetario en la implementación de dicha guía.

b. Planificación con enfoque sostenible. En esta segunda fase entra en ejecución la guía propuesta, primero se deberá realizar una revisión de manera general de los planes, programas y proyectos vigentes, para que mediante el instrumento propuesto se pueda realizar una revisión preliminar y consecuentemente obtener un diagnóstico precedente; posteriormente, ya dentro de las responsabilidades del Departamento se pueda verificar el uso correcto del instrumento, el cual tendrá inmerso las pautas para incluir de una mejor manera cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante las funciones de las secciones inmersas en él.

c. Seguimiento. Al igual que cualquier planificación, proceso o estrategia, se debe tomar en cuenta un lapso para el monitoreo de lo propuesto, la cual debe estar a cargo de la Sección de Gestión de Proyectos con base en sus funciones y responsables.

De manera general las anteriores literales corresponden a el proceso metódico en el cual debe estar inmersa la Guía de Planificación y Monitoreo ODS.

#### **4.4.5 Desarrollo de la propuesta**

Como recomendación inicial, se debe advertir que la individualización de los planes, programas y proyectos elaborados en el Departamento Técnica de Planificación, así como las líneas de acción, objetivos y estrategias de cada una de las anteriores para realizar de manera eficiente la guía.

Con el objetivo de hacer más práctica y sistemático el manejo de esta herramienta dentro del Departamento Técnico de Planificación, se ha planteado que esta se subdivida en etapas, por lo que se deberá contemplar las siguientes:

- a. Etapa de Planificación
- b. Etapa de Monitoreo

## **Etapa de Planificación**

Esta es la parte medular de este instrumento, ya que a partir de este se podrá realizar una adecuada metodología con enfoque de sostenibilidad en todos los planes, programas, proyectos y actividades que tendrán como base 5 apartados que los conducirán hacia el fortalecimiento de capacidades municipales de Planificación y Monitoreo, desencadenando en un apoyo para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **Sección de Capacitación**

Elementos centrales de este componente es generar un nivel de compromiso institucional municipal, para ser consciente y consecuente en coadyuvar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también tener presente el nivel de conocimiento con que cuentan los servidores públicos de las demás dependencias municipales, así como también tener un papel activo en proyectos de sensibilización institucional de la relevancia actual y futura de estos objetivos sostenibles. Son tres los elementos a considerar en esta sección, siendo:

- a. Compromiso
- b. Conocimiento
- c. Sensibilización

## **Compromiso**

Se debe dejar expreso y legitimado institucionalmente un estatuto que enmarque las acciones municipales en concordancia con lograr cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y posteriormente generalizar dicho compromiso a todos los Departamentos, Unidades, Secciones, entre otras, dentro de la municipalidad. Para generar un nivel de compromiso alto dentro de la institución, se deben considerar aspectos tales como:

- a. Acordar un estatuto referente al nivel de compromiso institucional con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- b. Formalizar el estatuto de compromiso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante un consenso entre los actores principales de la planificación municipal.

c. Divulgar el compromiso, acordado entre los encargados de la planificación institucional municipal, entre funcionarios y servidores públicos mediante los medios pertinentes a nivel institucional.

### **Conocimiento**

Dentro de este apartado se debe tomar en cuenta el alcance que se tenga, de manera institucional, sobre el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Aspectos para considerar:

- a. Realizar encuestas periódicas para evaluar el nivel de conocimiento del Departamento, Unidad o Sección sobre aspectos elementales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- b. Al existir un nivel bajo de conocimiento sobre el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se debe realizar periódicamente capacitaciones sobre dicho tema.
- c. A mediano plazo, realizar capacitaciones sobre el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el objetivo de mantener o elevar el conocimiento sobre este.

### **Comunicación**

Se debe llevar a cabo la sensibilización a nivel institucional sobre la trascendencia de la implementación de los diversos servicios públicos que brinda la Municipalidad y tomar en cuenta aspectos tales como:

- a. Marcar fechas importantes y generar actividades institucionales que estén directamente relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- b. Planificar seminarios, capacitaciones, etc. sobre el tema de sostenibilidad e incluir este conocimiento dentro de los procesos de cada Departamento, Sección o Unidad institucional.

### **Sección de Definición**

Se deberá catalogar las diversas actividades con respecto a cada Objetivo de Desarrollo Sostenible, lo cual permitirá diferenciar el efecto que tendrá la institución sobre estos objetivos y viceversa en cada plan, programa, proyecto o actividad. Para lo anterior, se debe trabajar los siguientes apartados:

**Foco**

Orientar al Departamento, Unidad o Sección a enfocarse en la consecución de un Objetivo de Desarrollo Sostenible.

**Relevancia**

Valorar la preeminencia de cada Objetivo de Desarrollo Sostenible para la institución y ponderarla en: Alta, Media o Baja.

**Impacto**

Medir la huella que dejará la institución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya sea: Alta, Media o Baja.

**Proyecto**

Reconocer cuál proyecto y/o acción a realizar posee notabilidad para el Objetivo de Desarrollo Sostenible seleccionado. También se podrá enlistar las acciones a realizar que contribuyan al cumplimiento del objetivo seleccionado en el apartado de Foco.

**Indicador**

Enlistar el o los indicadores del o los proyectos indicados con base en el anterior párrafo, lo cual coadyuvará a computar el nivel de cumplimiento de estos.

**Sección de Establecimiento**

En este apartado se deberá instituir objetivos, los cuales serán la base para contribuir en el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo cual desembocará en el fortalecimiento de capacidades institucionales. Para lo anterior, la guía se fracciona en los siguientes elementos:

**Especificación**

Involucra tener como una meta sintetizada y determinada, la cual debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Quién está involucrado?

- b. ¿Qué quiero lograr?
- c. ¿Dónde?
- d. ¿Cuándo quiero conseguirlo?
- e. ¿Cuáles son los obstáculos y/o limitaciones para alcanzar el objetivo?
- f. ¿Por qué quiero conseguirlo?

### **Medición**

Admitirá el establecimiento de juicios precisos para evaluar el avance del objetivo y que en la fase de Monitoreo se puedan realizar cambios necesarios. El objetivo deberá dar respuesta a:

- a. ¿Cuál es el costo?
- b. ¿Cuántos he logrado?
- c. ¿Cómo sabré que lo he logrado?

### **Alcance**

Tiene como meta establecer un objetivo apegado a la realidad institucional, permitiendo la individualización de recursos no tomados en cuenta con anterioridad. Se tendrá que llevar a cabo mediante las interrogantes siguientes:

- a. ¿Cómo se puede alcanzar el objetivo?
- b. ¿Cuán posible de lograr es el objetivo?

### **Relevancia**

Se deberá organizar el objetivo con otros, lo cual permite identificar la razonabilidad de este con el proyecto asociado. Se deberá contemplar lo siguiente:

- a. ¿Es de utilidad?
- b. ¿Es este el momento adecuado?
- c. ¿Coincide esto con otros objetivos?
- d. ¿El personal es el adecuado?
- e. ¿Es aplicable en el entorno socioeconómico actual?

### **Temporalidad**

Para que el Objetivo de Desarrollo Sostenible seleccionado sea realizable, tiene que contar con un determinado lapso límite de cumplimiento, lo cual permitirá reunir los recursos necesarios para su cumplimiento. Dar respuesta a lo siguiente:

- a. ¿Cuándo deberá estar cumplido?
- b. ¿Qué acciones se deberán llevar a cabo en el corto plazo?

### **Sección de Integración**

Una vez definidos el ODS, los objetivos e indicadores relacionados, se deben integrar en la gestión institucional, ya sea a nivel de Departamento, Sección o Unidad y un agregado de alianzas estratégicas, tal y como se recomienda en los siguientes apartados:

### **Gestión**

Se debe integrar el o los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión gubernamental institucional, mediante el análisis de: Examinar la unificación de los Objetivos seleccionados con temas como el Desarrollo Sostenible, Cambio Climático, Condiciones Laborales, Cumplimiento Normativo, Transparencia, Diversidad Social y Responsabilidad Social Empresarial.

### **Alianzas**

En materia de alianzas, se deberá contemplar las mismas con respecto a otras instituciones públicas, sector privado y sociedad civil, y evaluar aspectos tales como: Transformación, Adaptabilidad, Innovación, Progresividad, Inclusión, Transparencia y Cuantificación.

### **Sección de Comunicación**

Última etapa en la fase de Planificación, y hasta acá ya deberán observarse los avances con respecto al Objetivo de Desarrollo Sostenible seleccionado, dichos progreso podrá ser institucional, departamental, seccional o unitaria; está compuesta por dos apartados, cada una con sus respectivas sugerencias.

## **Reporte**

Se debe presentar un informe que incluya los avances significativos de la Institución, Departamento, Sección o Unidad con relación al cumplimiento del o los Objetivos de Desarrollo Sostenible seleccionados, ya sea de forma anual o cada dos años y los elementos básico a contener serán los siguientes:

- a. Compromiso definido en la Institución, Departamento, Sección o Unidad.
- b. Acciones para impulsar el nivel de conocimiento sobre el tema de sostenibilidad en cada Departamento, Sección o Unidad.
- c. Enunciar los motivos de la elección del o los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- d. Expresar los objetivos definidos para el cumplimiento del o los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- e. Los aportes que la Institución, Departamento, Sección o Unidad ha realizado para el cumplimiento del o los Objetivos de Desarrollo Sostenible seleccionados.
- f. Exponer la planificación de corto, mediano y/o largo plazo y cómo se pretende avanzar y cumplir el o los Objetivos de Desarrollo Sostenible seleccionados.

## **Comunicación**

Se deberán notificar las acciones que la Institución, Departamento, Sección o Unidad hayan realizado y cómo estas han contribuido al proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con base a los siguientes elementos:

- a. Participar los avances logrados por la Institución, Departamento, Sección o Unidad, mediante los medios que se tengan establecidos oficialmente, ya sea físicos o electrónicos.
- b. Propagar internamente el compromiso institucional con relación al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante canales oficiales.
- c. Efectuar las acciones enmarcadas en la planificación, las cuales fueron denominadas fechas relevantes para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- d. Realización de conferencias, talleres, capacitaciones, etc., con el tema de la sostenibilidad.

- e. Instituir espacios físicos para promover el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su importancia.

### **Etapas de Monitoreo**

La información, presentada con anterioridad, contextualiza la propuesta en su etapa de planificación, ahora bien, la etapa de monitoreo se basará en una Matriz de Monitoreo (ver anexo 6), que permitirá visualizar a qué grado los planes, programas, proyectos están siendo cumplidos, de acuerdo con lo planificado.

### **Elementos de la Matriz de Cumplimiento**

Los componentes de este arquetipo tendrán diferente ponderación, según la importancia de existencia, ya sea dentro del plan, programa o proyecto, que en su conjunto será el porcentaje de integración y probabilidad de cumplimiento de cada Objetivo de Desarrollo Sostenible. Esta matriz consta de 14 componentes, cada uno de los elementos, deben establecerse de la manera siguiente:

- a. ODS. Se debe anotar cuál o cuáles Objetivos de Desarrollo Sostenible tendrán incidencia directa sobre el plan, proyecto o programa.
- b. Eje. Debe ser tomado de lo indicado dentro del Plan de Desarrollo Municipal.
- c. Línea de Acción. Debe ser tomado de lo indicado dentro del Plan de Desarrollo Municipal.
- d. Problema Generalizado. Debe ser tomado de lo indicado dentro del Plan de Desarrollo Municipal.
- e. Objetivo. Debe ser tomado de lo indicado dentro del Plan de Desarrollo Municipal.
- f. Estrategia. Debe ser tomado de lo indicado dentro del Plan de Desarrollo Municipal.
- g. Problema Focalizado. Se debe anotar una sinopsis de la identificación de las necesidades de la población.
- h. Proyecto. Debe ser tomado de lo indicado dentro del Plan de Desarrollo Municipal.
- i. Meta Programada. Referir cuantitativamente el Proyecto a ejecutar.
- j. Número de Beneficiarios. Definir el número de personas que se beneficiarán directamente del proyecto, así como de los individuos que se favorecen indirectamente.

- k. Indicador. Debe ser tomado de lo indicado dentro del Plan de Desarrollo Municipal.
- l. Costo. Asentar una cantidad estimada de recursos destinados a la ejecución del proyecto.
- m. Fuente de Financiamiento. Exteriorizar si el proyecto será sufragado con recursos propios de la municipalidad o bien recursos provenientes de Convenios, Donaciones o Préstamos.
- n. Periodo. Escribir el lapso en que se llevará a cabo el proyecto.

Los anteriores componentes se ordenaron conforme a la priorización resultante de los datos obtenidos en el capítulo anterior, permitiendo darle relevancia a elementos que le den un enfoque de sostenibilidad a la planificación, juntamente con elementos que posibilitan medir y monitorear el avance de estos.

#### **4.5 Supuestos básicos para la implementación**

Siendo la principal unidad de aplicación de la guía el Departamento Técnico de Planificación de la Municipalidad de Mixco, también se tendrán actores secundarios, así como actividades paralelas que en su conjunto formarán los supuestos para la implementación de la propuesta.

##### **4.5.1 Actividad 1**

La primera acción para llevar previo a la puesta en marcha de la “Guía de Cumplimiento ODS” es la siguiente:

- a. Nombre de la actividad. Autorización
- b. Propósito de la actividad. Anteriormente se indicó que para implementar la “Guía de Cumplimiento ODS”, se debe tener la debida autorización del núcleo encargado de la planificación gubernamental municipal.
- c. Recursos. Dentro de estos se deben tomar en cuenta tanto los humanos como los materiales. En concordancia los encargados de darle la autorización a la guía propuesta, cuyos autores deben ser el Consejo Municipal de Desarrollo y el Departamento Técnico de Planificación. Y dentro de los recursos materiales se debe considerar las sesiones correspondientes para la debida autorización, dando como aproximación de lapso 1 mes.

#### **4.5.2 Actividad 2**

Después de ser autorizada la guía, se debe llevar a cabo la debida información de cuándo, cómo y para qué debe utilizarse la guía.

- a. Nombre de la actividad. Socialización.
- b. Propósito de la actividad. Dar la información necesaria sobre la estructura general de la guía al personal del Departamento Técnico de Planificación.
- c. Recursos. Para esta actividad solamente se deberá contar con el tiempo necesario para dar a conocer la guía propuesta, estimando para ello las horas de una jornada laboral.

#### **4.5.3 Actividad 3**

También se debe contar con los conocimientos necesarios sobre el tema de Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte del personal del Departamento Técnico de Planificación, mediante lo siguiente:

- a. Nombre de la actividad. Capacitación.
- b. Propósito de la actividad. Formar al personal del departamento en temas de ODS, ya que como se evidencia en el capítulo 4.3, no existe mayor conocimiento del tema por parte de estos servidores públicos, como primer punto; en segundo lugar también se debe capacitar sobre el uso de la guía propuesta, ya que si bien en el Departamento ya se utilizan instrumentos para la planificación, no existe alguna que pretenda darle un mayor realce a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que puedan comprender cada uno de los elementos del instrumento propuesto.
- c. Recursos. Se deberá contar en primera instancia, de la colaboración de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, para que brinde las capacitaciones en el tema de los ODS al personal del Departamento Técnico de Planificación; una vez fortalecidos dichos conocimientos, se debe capacitar dentro de la jornada laboral sobre la utilización de la guía propuesta en las actividades de planificación que tenga bajo sus actividades dicha dirección.

#### **4.5.4 Actividad 4**

Se debe contar con una acción que brinde un monitoreo de la adecuada aplicación de la guía propuesta.

- a. Nombre de la actividad. Monitoreo.
- b. Propósito de la actividad. Brindar un seguimiento adecuado a la correcta utilización de la Guía de Cumplimiento ODS.
- c. Recursos. Esta actividad deberá ser llevada a cabo por el Director Técnico de la unidad de análisis, periódicamente para asegurarse que se utilice la guía en los términos adecuados y se pueda dar la retroalimentación a las Secciones de este departamento.

## CONCLUSIONES

1. Se efectuó la descripción de cómo el fortalecimiento de las capacidades municipales tiene importancia para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Económico, en donde se estableció que la relación Eje de Desarrollo-ODS-Línea estratégica presenta desvinculaciones en un gran porcentaje; también se dedujo que el discernimiento sobre el tema de la sostenibilidad, en los servidores públicos del Departamento Técnico de Planificación es poca e incluso nula, así como también la inexistencia de una herramienta que permita la implementación y monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de la Dirección antes mencionada; por ello, consecuentemente, las capacidades municipales en materia de planeación y monitoreo no se encuentran lo suficientemente fortalecidas para coadyuvar al proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2. Se llevó a cabo la detección de la relación de los ejes de acción del Plan de Desarrollo Municipal con lo que presenta la “Agenda 2030”, dentro de la cual se observó que de los 3 ejes de desarrollo (Sostenible, Económico y Social) y sus respectivas 23 líneas de acción, no toman en su totalidad los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente los siguientes ODS:

- a. 2 – Hambre Cero
- b. 5 – Igualdad de Género
- c. 7 – Energía Asequible y no Contaminante
- d. 13 – Acción por el Clima
- e. 14 – Vida Submarina
- f. 17 – Alianzas para lograr los Objetivos

Trayendo a colación el convenio firmado por el Estado en el año 2015, en donde el Gobierno se comprometió a cumplir con todos los ODS, claramente se puede inferir que el no cumplimiento de estos traerá como consecuencia, una planificación municipal desligada de la sostenibilidad, así como sus políticas, planes, programas y proyectos a nivel de gestión.

3. Se identificó el tipo de conocimiento que poseen de los integrantes del Departamento Técnico de Planificación en el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se divisó que la mayoría de las personas que estructuran esta Dirección poseen poco discernimiento sobre este tema de los ODS, así también se evidenció que en materia de capacitación al respecto, en los últimos 3 años, por lo menos el 50% de las personas que componen este departamento, no recibieron ningún tipo de capacitación o preparación que promueva el conocimiento sobre los ODS, por lo cual se resuelve que dentro de la formulación de planes así como en el seguimiento y evaluación que realiza el DTP, en términos generales no toman en cuenta la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4. Se estableció que dentro del Departamento Técnico de Planificación de la Municipalidad de Mixco, no cuenta con una herramienta específica que sirva de guía para la implementación y seguimiento al tema de la sostenibilidad, que por un lado permita fortalecer las capacidades institucionales, y por el otro, darle cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, deduciendo que dicha departamento no cuenta con la herramienta o instrumento necesario para fortalecer las capacidades institucionales de planeación y monitoreo que coadyuven en el proceso de implementación de los ODS.

5. Tomando como base la información recolectada y procesada, así como los lineamientos que emanan de la Agenda 2030, Constitución Política de la República de Guatemala, Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Ley de Descentralización, Ley de Regionalización y Código Municipal, los cuales constituyen el conjunto normativo para la realización de política y planificación pública enfocada a la sostenibilidad, por tanto, se infiere que existe una estrecha relación entre ellos, lo cual coadyuvará no solo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible sino que además fortalecerá de sobremanera las capacidades institucionales de planificación y monitoreo de la municipalidad de Mixco, en la próxima década.

## RECOMENDACIONES

1. Para un adecuado fortalecimiento de las capacidades institucionales y que estas favorezcan al proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se aconseja a la Municipalidad de Mixco que utilice una herramienta con enfoque de sostenibilidad, cuyo propósito sea:
  - a. Ser enlace entre el Consejo Municipal y los demás Departamentos, en el proceso de revisión y actualización del Plan de Desarrollo Municipal, y pueda darles el enfoque sostenible a las líneas estratégicas inmersas en este Plan.
  - b. Orientar hacia la asesoría y capacitación permanente, no solo al Departamento Técnico de Planificación, sino paulatinamente también a todos los servidores públicos municipales para que dentro de sus propias actividades puedan coadyuvar en su conjunto, a que la Municipalidad de Mixco practique una gestión gubernamental sostenible.
  - c. Permitir en los siguientes 10 años, el cual es el tiempo de vigencia del Plan de Desarrollo Municipal, el fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de planes, proyectos o programas que tengan inmersas directamente el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
  
2. Para la adecuada formación entre las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Municipal y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se sugiere al Consejo de Desarrollo Municipal y al Departamento Técnico de Planificación realicen una revisión del PDM, ya que desde su aprobación han pasado 3 años, cuyo fin es actualizar las estrategias, con base a la fase de la propuesta, denominada “Integración”, y sobre todo darle cumplimiento a los ODS a nivel municipal.
  
3. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde el año 2015, han sido ratificados por el Estado, por ende, todos los niveles gubernamentales, a saber, el Sectorial, Institucional, Nacional, Regional, Departamental y sobre todo el Municipal deben tener un alto grado de conocimiento sobre el tema de la sostenibilidad, para que la gestión de la política pública e inversión a nivel local se articulen para administrar los recursos públicos en la perspectiva de alcanzar el desarrollo sostenible, por ello se exhorta al Jefe

del Departamento Técnico de Planificación, realizar las gestiones pertinentes para brindar una constante y adecuada capacitación de los servidores públicos municipales que integran el Departamento Técnico Municipal, así como se planteó en la segunda fase de la propuesta, denominada “Capacitación”, para lograr que el proceso de planificación de los futuros planes, proyectos o programas se adecuen a la implementación de cada uno de los 17 ODS y su divulgación institucional paulatina.

4. A los encargados de Diseño y Planificación, Planes, Programas y Proyectos, Estadística Socioeconómica, y de Gestión de Proyectos dentro del Departamento Técnico de Planificación, se aconseja utilizar la denominada “Guía de Planificación y Monitoreo ODS”, tal y como se describe en la segunda fase de la propuesta, para que permita, en primer lugar, dentro del proceso de actividades de este departamento, la implementación estructurada y esquematizada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y paralelamente fortalecer de esta manera las capacidades institucionales de planeación y monitoreo, consecuentemente para darles cumplimiento y eventualmente el seguimiento correspondiente a los ODS.

5. Al Consejo de Desarrollo Municipal, Concejo Municipal y Departamento Técnico de Planificación, se plantea para la revisión, mejoramiento y aprobación de la guía propuesta, la utilización del Plan Nacional de Desarrollo: K’atun Nuestra Guatemala 2032, ya que este se encuentra directamente relacionado a la Agenda 2030 y por ende a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y específicamente el Eje Prioritario No. 1, inmerso en este, denominado “Guatemala Urbana y Rural”, ya que a nivel macro, tanto el plan K’atun 2030 como el primer eje prioritario, poseen un sistema de planificación, monitoreo y evaluación que da las pautas para la utilización, a nivel micro, de la guía presentada como propuesta dentro de este informe.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia I+D+i. (2020). Capacidades estatales en una agenda municipal post pandemia. Argentina. Proyecto PISAC COVID 19. Págs. 69.
- Desarrollo Democrático Participación Ciudadana [DDPC]. (2015). El Modelo de Gestión Municipal Participativa. ICMA. Bolivia. Págs. 30.
- Facultad de Administración Pública. (2020). Gestión de los Servicios Públicos Municipales I. Universidad de Panamá. Págs. 101.
- Fernández, J. (2017). Análisis de la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2016-2030, caso de estudio Plan de Desarrollo del municipio de Soacha 2016-2019. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá. Colombia. Págs. 74.
- Gargantini, D. & Pedrotti, C. (2018). Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales. Economía, Sociedad y Territorio. Págs. 29.
- Gobierno de España. (2018). Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. Págs. 88.
- Jiménez, J. (2018). Gestión Pública Municipal. CEBEM Editores. Bolivia. Págs. 32.
- León, N., Castellanos, M., Curra, D., Cruz, M., & Rodríguez, M. (2019). Investigación en la Universidad de Holguín: compromiso con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Actualidades Investigativas en Educación. Págs., 30.
- Martinez, J. (2011). La importancia de las capacidades administrativas municipales y su impacto en las condiciones de pobreza y desigualdad. Centro de Investigación y Docencia Económica. México D.F. Págs. 68.
- Mazariegos, M. (2017). Guía de normas APA para la división de desarrollo académico. Centro Didáctico. USAC. Guatemala. Págs. 36
- Meléndez, G. (2019). Desarrollo Sostenible dentro del Municipio, Una nueva estrategia para Guatemala. Universidad Galileo. Guatemala. Págs. 60.
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago. Págs. 287.

- Recalde, G. (2020). Análisis de los avances de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS- en el municipio de Villa Elisa, departamento Central, Paraguay. Universidad Nacional de Asunción. Paraguay. Págs. 84.
- Reyes, G. (2008). Principales teorías sobre el desarrollo económico y social. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. Caracas. Venezuela. Págs. 116.
- Rofman, A., & Foglia, C. (2021). Políticas y Capacidades Municipales en el gran Buenos Aires: ¿Gobernanza inteligente de la pandemia? Administración Pública y Sociedad, Argentina. Págs. 37.
- Ruiz, C., Sánchez, K., & Delgado, J. (2021). Una mirada a la gestión municipal para generar condiciones sociosanitarias. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Págs. 36.
- Sampieri, R., & Mendoza, R. (2018). Metodología de la Investigación, Las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education. México. Págs. 714.
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes. Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto Séptimo del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Guatemala. Págs. 26.

### **E-grafía**

- Armas, G. (2016). Semanario Universidad. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentina, S.A. (2022). Desarrollo Sostenible. Recuperado el 31 de Mayo de 2022 de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-sabes-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>

- Consejo Cantonal de Protección Integral de Derechos de Guayaquil. (2016). 17 objetivos de desarrollo sostenible para transformar nuestro mundo. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de <http://www.ccpidguayaquil.gob.ec/noticias/>
- Corrales, M. (2018). Importancia de la gestión pública en el ámbito municipal. El Mundo CR. Costa Rica. Recuperado el 8 de Abril de 2022 de <https://www.elmundo.cr/>
- EDUCO. (2022). Qué son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. EDUCO Educar Cura. Recuperado el 01 de mayo de 2022 de <https://www.educo.org/blog/>
- Fundación HAZ. (2022). Cómo implementar acciones para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Revista HAZ Fundación. Recuperado el 01 de mayo de 2022 de <https://hazrevista.org/rsc/2017/02/>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2018). Al fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos municipales lograremos que las acciones desde lo local definan lo global. México. Recuperado el 12 de abril de 2022 de <https://www.gob.mx/inafed/articulos/>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2018). Retos a los que se enfrentan los gobiernos municipales al implementar la Agenda 2030. México. Recuperado el 19 de abril de 2022 de <https://www.gob.mx/inafed/articulos/grandes-retos-en-el-ambito-municipal-para-implementar-la-agenda-2030>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). Objetivos de Desarrollo del Milenio. New York. Recuperado el 15 de febrero de 2022 de <https://www.un.org/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). Sustentabilidad y Objetivos. Recuperado el 22 de mayo de 2022 de [Obtenido de https://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/es/](https://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/es/)
- Ríos, L. (2022). Capacidades municipales para la formulación e implementación del ordenamiento territorial en municipios pequeños y medianos. SEDICI.UNLP. Recuperado el 23 de Abril de 2022 de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/128908/Documento\\_completo.pdf?sequence=1#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20con%20capacidades,producci%C3%B3n%20social%2C%20uso%2C%20ocupaci%C3%B3n%20y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/128908/Documento_completo.pdf?sequence=1#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20con%20capacidades,producci%C3%B3n%20social%2C%20uso%2C%20ocupaci%C3%B3n%20y)

- Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia. (2019) Ranking Municipal. SEGEPLAN. Guatemala. Recuperado el 12 de Diciembre de 2021 de <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/sala-de-prensa/2016-01-26-18-1430/noticias/1810-el-ranking-de-la-gestion-municipal-es-un-instrumento-tecnico-de-medicion-de-desempeno-institucional-que-permite-saber-como-va-el-progreso-de-la-nacion>
- UNISPORT Management School. (2020). Deporte y Gestión de Administración Local. Recuperado el 27 de octubre de 2021 de [https://unisport.es/ideas-claves-deporte-gestionado-administracion-local/#Modelos\\_de\\_gestion\\_municipal\\_publica](https://unisport.es/ideas-claves-deporte-gestionado-administracion-local/#Modelos_de_gestion_municipal_publica)
- Universidad Internacional de la Rioja. (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible. UNIR Revista. Recuperado el 22 de mayo de 2022 de <https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/objetivos-desarrollo-sostenible/>

**ANEXO 1****Tabla de descripción**

<b>Objetivos de Desarrollo Sostenible</b>	
1. Fin de la Pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Hambre Cero	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Salud y Bienestar	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Educación de Calidad	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Igualdad de Género	Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
6. Agua Limpia y Saneamiento	Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Energía Asequible y No Contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Industria, Innovación e Infraestructura	Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

10. Reducción de las Desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Ciudades y Comunidades Sostenibles	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Producción y Consumo Responsables	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Acción por el Clima	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Vida Submarina	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Vida de Ecosistemas Terrestres	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Alianzas para Lograr los Objetivos	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

**Anexo 2****UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA****FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS****ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO****MAESTRÍA EN GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL****Guía de Análisis de Contenido**

El siguiente análisis documental se ha realizado para recabar información que sustente el tema de tesis denominado: Fortalecimiento de las capacidades institucionales para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala. La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_

**DOCUMENTO CLAVE:** \_\_\_\_\_

Eje	Tema/Problema general	Objetivo	Estrategia	Línea de acción	Problema identificado	Proyecto

<b>ODS/Meta</b>	<b>Meta programada</b>	<b>Número de personas beneficiarias</b>	<b>Indicador</b>	<b>Costo estimado</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Periodo de ejecución</b>

**Anexo 3**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN  
GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**



**FORMATO DE  
CUESTIONARIO**



El siguiente cuestionario se ha realizado para recabar información que sustente el tema de tesis denominado: Fortalecimiento de capacidades institucionales, para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala. La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:****DATOS GENERALES**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_  
**INFORMANTE CLAVE:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** El cuestionario está compuesto, principalmente, por preguntas de opción múltiple: siempre se puede elegir más de una opción.

**1. ¿Cuán familiarizada con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible diría que está la Municipalidad?**

- Muy pocas personas dentro de la institución saben qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Muchas personas han oído hablar de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero no son conscientes de su importancia
- La mayoría de nuestro personal es consciente de la existencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a menudo los referencian, pero no son considerados como importantes en nuestro trabajo
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son muy conocidos dentro de nuestra institución y empleados en nuestras estrategias.

**2. La coordinación del trabajo sobre los ODS está a cargo de:**

- El alcalde municipal
- El Consejo Municipal
- Algún área o dirección
- Un equipo que reúne personal de varias áreas o direcciones
- A cargo de un coordinador de los ODS
- Varios o todos los servicios
- Otros (por favor precisar) \_\_\_\_\_

**3. ¿Ha promovido la Municipalidad actividades para apoyar la implementación de los ODS y su difusión durante el periodo 2019-2021?**

- Ninguna actividad
- Campañas de sensibilización (actividades a largo plazo)
- Conferencias (eventos puntuales)
- Comunicación (intercambio de información)
- Talleres de formación y/o de creación de capacidad
- Asistencia técnica para apoyar la aplicación de los ODS (por ejemplo, la alineación de los ODS y los planes locales)
- Otros: por favor especifique.....

**4. ¿La Municipalidad colabora con otros actores locales para la promoción de los ODS?**

Sí  No  (si no, pase a la siguiente pregunta)

**4.1 Sí, por favor, indique algunos de los siguientes actores:**

- Organizaciones de la sociedad civil / ONG
- Sector privado
- Escuelas, universidades
- Instituciones profesionales o sindicales
- Otros: por favor especifique .....

**5. ¿Conoce alguna otra iniciativa que esté siendo llevada en el municipio para dar a conocer o apoyar a la Municipalidad en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?**

Sí  No  (si no, vaya a la siguiente pregunta)

**5.1 Sí, por favor proporcione más información sobre esta iniciativa:**

**5.2 Sí, ¿Quiénes han impulsado estas iniciativas?**

- El gobierno nacional
- Instituciones internacionales o donantes
- Asociaciones de sociedad civil
- Sector privado
- La academia
- ONG o fundaciones
- No tengo conocimiento
- Otra respuesta: .....

**Conocimiento sobre la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel institucional**

**1. ¿Conoce usted los ODS?**

Sí  No

Sí, por favor continuar con la pregunta 2:

**2. ¿Cuáles son los ODS que conoce?**

---

## Anexo 4

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN  
GESTIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**



**FORMATO DE  
CUESTIONARIO**



El siguiente cuestionario se ha realizado para recabar información que sustente el tema de tesis denominado: Fortalecimiento de capacidades institucionales, para el proceso de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala. La misma será utilizada estrictamente para fines académicos.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:****DATOS GENERALES**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_  
**INFORMANTE CLAVE:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** El cuestionario está compuesto, principalmente, por preguntas de opción múltiple: siempre se puede elegir más de una opción.

**1. ¿Cuáles cree usted que son los principales instrumentos para una planificación sostenible?**

- Normativa legal
- Plan Municipal
- Estrategia Institucional
- Ninguno
- Otra respuesta: .....

**2. ¿Cuáles cree usted que son las principales oportunidades con las que la Municipalidad contará al trabajar para cumplir los ODS?**

Por favor, seleccione 5 opciones y ordénalas del 1 (mayor importancia) al 5 (menor importancia):

- Mejor acceso a la información
- Mejor apoyo del gobierno central (en términos de apoyo administrativo y financiero, fomento de capacidades, recursos humanos, etc.)
- Mayor coordinación multisectorial
- Mayor interés local y / o concienciación (ej. El gobierno local entiende (más) los ODS, lo encuentran importantes, ya no los consideran como una nueva carga, sino más bien como elementos adaptados a las prioridades locales)
- Mejores recursos humanos y capacidades
- Recursos financieros adicionales
- Reformas legales e institucionales para empoderar a las capacidades municipales
- Otra respuesta: .....

**3. ¿Conoce o utiliza algún instrumento de monitoreo para apoyar a la Municipalidad con los ODS o para asegurar la implementación de estos?**

Sí  No

(Sí, por favor describa la iniciativa en el espacio de abajo)

**4. ¿Cómo gestiona la Municipalidad las interrelaciones institucionales para el cumplimiento de los ODS?**

- Se han establecido métodos de trabajo interinstitucionales (Colaboración con especialistas de otras instituciones en cuestiones del tema)
- Desarrollo de actividades conjuntas con diferentes aliados (organizaciones de la sociedad civil, universidades, grupos de reflexión, etc.)
- La asociación ha elegido centrar el trabajo en uno o varios ODS
- No se ha puesto en marcha ninguna estrategia
- Otra, por favor especifique: \_\_\_\_\_

5. Hasta ahora, la Municipalidad ha estado trabajando con el marco de los ODS para (por ejemplo “concientizar”, “informar”, etc.) con (por ejemplo “ciudadanos”, “trabajadores municipales”, etc.), marque con una X las opciones que crea concerniente:

<b>Objetivos/ Beneficiarios</b>	<b>Para concientizar</b>	<b>Para desarrollar un marco de acción sostenible</b>	<b>Para ofrecer entrenamiento o/ formación/ capacitación</b>	<b>Para impulsar/ promover intercambios</b>	<b>Para reforzar incidencia política hacia otros sectores de gobierno</b>	<b>Para informar</b>
<b>Ciudadanos</b>						
<b>Servidores públicos</b>						
<b>Funcionarios públicos</b>						
<b>Sector privado</b>						
<b>Organizaciones de sociedad civil</b>						
<b>Universidades</b>						
<b>Instituciones profesionales o sindicales</b>						

## Anexo 5

### Guía de planificación ODS

Guía de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el fortalecimiento de capacidades institucionales de Planificación y Monitoreo, del Departamento Técnico de Planificación de la Municipalidad de Mixco

#### Aspectos a Observar

#### Fase de Planificación

##### A. Capacitación

1 Compromiso	
2 Conocimiento	
3 Sensibilización	

##### B. Definición

1 Foco			
2 Relevancia	Alta	Media	Baja
3 Impacto			
4 Proyección			
5 Indicador			

##### C. Establecimiento

1 Especificación	¿Quién esta involucrado?	¿Qué quiero lograr?	¿Dónde?	¿Cuándo quiero conseguirlo?	¿Cuáles son los obstáculos v/o limitantes para alcanzar el objetivo?	¿Por qué quiero conseguirlo?
2 Medición	¿Cuánto cuesta?	¿Cuántos?	¿Como sabre que lo he logrado?			
3 Alcance	¿Cómo se puede alcanzar?	¿Cuan posible de lograr es el objetivo?				
4 Relevancia	¿Utilidad?	¿Es este el momento adecuado?	Coincide este con otros objetivos?	¿El personal es el adecuado?	¿Es aplicable en el entorno socioeconómico actual?	
5 Temporalidad	¿Cuándo deberá estar terminado?	¿Acciones a realizar en el corto plazo?				

##### D. Integración

1 ODS en Gestión		Desarrollo Sostenible	Cambio Climático	Condiciones Laborales	Cumplimiento Normativo	Transparencia	Diversidad Social	RSE
2 Alianzas	¿Es transformadora?	¿Se adapta al contexto?	¿Innovadora?	¿Progresiva?	¿Inclusiva?	¿Transparente?	¿Cuantificable?	

##### E. Comunicación

1 Generar reporte	Anual	Bianual
2 Comunicar	Semestral	Anual

**Anexo 6****Matriz de Cumplimiento**

<b>ODS/Meta</b>	
<b>Eje</b>	
<b>Línea Estratégica</b>	
<b>Tema/Problema</b>	
<b>Objetivo</b>	
<b>Estrategias</b>	
<b>Problema Identificado</b>	
<b>Proyecto</b>	
<b>Meta Programada</b>	
<b>Número de personas beneficiadas</b>	
<b>Indicador</b>	
<b>Costo Estimado</b>	
<b>Fuente de financiamiento</b>	
<b>Periodo de ejecución</b>	

**Anexo 7****ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Costos .....	43
Tabla 2 Explicación Relación Eje de Desarrollo - ODS - Línea Estratégica .....	45

**Anexo 8****ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Relación Eje de Desarrollo-ODS-Línea estratégica.....	44
Figura 2 Familiarización con la implementación de los ODS.....	47
Figura 3 Frecuencia de capacitaciones sobre ODS .....	48
Figura 4 Debilidad del conocimiento ODS.....	49
Figura 5 Utilización de instrumento para la planificación con base en los ODS .....	50
Figura 6 Utilización de instrumento para monitoreo y seguimiento de cumplimiento ODS .....	51
Figura 7 Importancia de Planificación y Monitoreo Sostenible .....	52

**Anexo 9****ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

BID – Banco Interamericano de Desarrollo

CCPID-G – Consejo Cantonal de Protección Integral de Derechos de Guayaquil

COCODE – Consejo Comunitario de Desarrollo

COMUDE – Consejo Municipal de Desarrollo

COMUMAD – Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo

CONADUR – Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural

DDPC – Desarrollo Democrático Participación Ciudadana

DTP – Departamento Técnico de Planificación

INE- Instituto Nacional de Estadística

MIDES – Ministerios de Desarrollo Social

MINFIN – Ministerio de Finanzas Públicas

ODM – Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

PDM – Plan de Desarrollo Municipal

PLANAFORM – Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal

PND – Plan Nacional de Desarrollo

PNUD – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

SEGEPLAN – Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

SISMAP – Sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal