



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Artes en Ingeniería para el Desarrollo Municipal

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE
RECURSOS NO REEMBOLSABLES ANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL
CASO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU**

Ing. Hamilton Manolo Grijalva Coronado

Asesorado por el Mtro. Ing. Nery Augusto Paz Barrientos

Guatemala, enero de 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE
RECURSOS NO REEMBOLSABLES ANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL
CASO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ING. HAMILTON MANOLO GRIJALVA CORONADO
ASESORADO POR EL MTRO. ING. NERY AUGUSTO PAZ BARRIENTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
**MAESTRO EN ARTES EN INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO
MUNICIPAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO a.i.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Ing. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

DECANO a.i.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
EXAMINADORA	Mtra. Arq. Débora Nefertiti Moctezuma Mérida
SECRETARIO	Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE
RECURSOS NO REEMBOLSABLES ANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL
CASO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 05 de febrero de 2021.



Ing. Hamilton Manolo Grijalva Coronado

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.034.2024

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE RECURSOS NO REEMBOLSABLES ANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL CASO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU**, presentado por: **Ing. Hamilton Manolo Grijalva Coronado**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Ingeniería para el desarrollo municipal después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. José Francisco Gómez Rivera
Decano a.i.



Guatemala, enero de 2024

JFGR/gaoc



Guatemala, enero de 2024

LNG.EEP.OI.034.2024

En mi calidad de Directora de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE RECURSOS NO REEMBOLSABLES ANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL CASO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU”

presentado por **Ing. Hamilton Manolo Grijalva Coronado** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Ingeniería para el desarrollo municipal**; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Directora

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Guatemala, 11 de abril de 2023

Como coordinador de la **Maestría en Artes en Ingeniería para el Desarrollo Municipal** doy el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE RECURSOS NO REEMBOLSABLES ANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL CASO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU”**, presentado por el Ingeniero Civil **Hamilton Manolo Grijalva Coronado**, quien se identifica con carné **No. 200130056**.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
Coordinador de Maestría
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Guatemala, 27 de marzo de 2023

**Ingeniero M.Sc.
Edgar Álvarez Colí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería USAC
Ciudad Universitaria, Zona 12**

Distinguido Ingeniero Álvarez:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que como asesor del trabajo de graduación del estudiante **Hamilton Manolo Grijalva Coronado**, carné No. **200130056**, cuyo título es **"PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE RECURSOS NO REEMBOLSABLES ANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL CASO DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU"**, para optar al grado académico de Maestro en Ingeniería para el Desarrollo Municipal, he procedido a la revisión del INFORME FINAL y del ARTÍCULO.

En tal sentido, en calidad de asesor doy mi anuencia y aprobación para que el estudiante **Hamilton Manolo Grijalva Coronado**, continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,


Ing. Nery Augusto Paz Barrientos.
M.Sc. en Investigación
Asesor

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme fuerza y sabiduría para alcanzar tan anhelada meta.
Mis padres	Manolo Grijalva y Floridalma Coronado de Grijalva. Su amor será siempre mi inspiración.
Mi esposa	Flor Espada de Grijalva. Por su amor, paciencia y comprensión
Mis hijos	Mariángel, Zuriel y Erasmo Grijalva. Que este triunfo sea un ejemplo para ellos
Mis hermanos	Isabel (q. e. p. d.), Adriana (q. e. p. d.), Edson (q. e. p. d), Lady, Emerson, Joselyn y Giancarlo Grijalva. Por su apoyo en mi vida estudiantil.
Mis abuelos	Por sus sabios consejos y apoyo incondicional.
Mi familia en general	Por demostrarme en todo momento su apoyo y comprensión.
Mis amigos	Por ser como hermanos y estar conmigo en los buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser el <i>alma mater</i> del conocimiento que infundió en mí la responsabilidad, el trabajo y la dedicación.
Facultad de Ingeniería	Por permitirme forjar mis conocimientos.
Mis compañeros de la Facultad	Por el apoyo y hacer inolvidables los años en la universidad.
Mis docentes	Por compartir sus conocimientos y forjarme como un buen profesional.
Mtro. Nery Augusto Paz Barrientos	Por su valiosa y desinteresada contribución en la asesoría del presente trabajo de graduación.
Dr. Marvin Roberto Salguero Barahona	Por su valiosa colaboración en la revisión del presente trabajo de graduación.
Mtro. Juan Carlos Fuentes Montepeque y Mtra. Johana Guzmán	Por el apoyo y orientación en el desarrollo del presente trabajo de graduación.
Municipalidad de Retalhuleu	Por permitirme realizar mi trabajo de investigación

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	XI
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. El municipio y su desarrollo	1
1.1.1. Municipio.....	1
1.1.2. Gestión municipal	2
1.1.3. Desarrollo local	2
1.1.4. Competencias y funciones en el ámbito municipal	3
1.2. Generalidades sobre la cooperación internacional.....	3
1.2.1. Cooperación internacional –CI-	4
1.2.2. Cooperación internacional reembolsable –CIR-	5
1.2.3. Cooperación internacional no reembolsable – CINR-.....	6
1.3. Procesos y procedimientos.....	8
1.3.1. Procesos.....	8
1.3.2. Procedimientos	9
1.3.3. Manual de procedimientos y sus características	10

1.3.3.1.	Estructura de un manual de procedimientos	10
2.	MARCO METODOLÓGICO	15
2.1.	Metodología	15
2.1.1.	La investigación y sus características	15
2.1.1.1.	Tipo de investigación.....	15
2.1.1.1.1.	Nivel de investigación ...	16
2.1.2.	Población y muestra.....	16
2.1.3.	Variables	16
2.1.4.	Fases de la investigación	18
2.2.	Técnicas de análisis de información.....	19
2.2.1.	Revisión permanente y reducción de datos.....	19
2.2.2.	Disposición y transformación de datos.....	19
2.2.3.	Análisis detallado de datos.....	20
2.2.4.	Obtención de resultados y conclusiones	20
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	21
3.1.	Análisis del marco legal que regula todo lo concerniente a la Cooperación Internacional en Guatemala	21
3.1.1.	Constitución Política de la República de Guatemala –CPRG-	21
3.1.2.	Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto – LOP-.....	22
3.1.3.	Decreto 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo – LOE-.....	27
3.1.4.	Acuerdo Gubernativo 17-2015 Aprobación de Política de Cooperación Internacional No Reembolsable –PCINR-.....	29

3.1.5.	Política de Cooperación Internacional No Reembolsable –PCINR-	29
3.2.	Lineamientos para que la gestión de los recursos no reembolsables de la Cooperación Internacional tenga el aval de los entes rectores de dicha materia en Guatemala	33
3.3.	Realizar un diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales responsables de la gestión de recursos no reembolsables ante la cooperación internacional	35
3.4.	Propuesta de Manual de procedimientos	43
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
4.1.	Análisis del marco legal que regula todo lo concerniente a la Cooperación Internacional en Guatemala	59
4.2.	Lineamientos para que los recursos no reembolsables de la Cooperación Internacional tengan el aval de los entes rectores de dicha materia en Guatemala.....	62
4.3.	Realizar un diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales responsables de la gestión de recursos no reembolsables ante la cooperación internacional	62
4.4.	Propuesta de Manual de procedimientos	64
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	69
	REFERENCIAS	71
	APÉNDICES	75
	ANEXOS	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Mecanismo de coordinación y diálogo	7
Figura 2.	Procesos	8
Figura 3.	Procesos y procedimientos	9
Figura 4.	Marco Legal de CI en Guatemala	39
Figura 5.	Beneficio de CINR en la municipalidad de Retalhuleu	40
Figura 6.	Gestión de CINR en la municipalidad de Retalhuleu	41
Figura 7.	Manual de procedimientos	44

TABLAS

Tabla 1.	Variables y su operativización en el estudio	17
Tabla 2.	Lineamientos y metas de PCINR	31
Tabla 3.	Lineamientos a cumplir para la aprobación de la CIRN.....	33
Tabla 4.	Competencias de dependencias municipales responsables	36
Tabla 5.	FODA de dependencias municipales responsables	42

GLOSARIO

Alineación	Se refiere al compromiso de los donantes de basar su apoyo en las estrategias, las instituciones y los procedimientos de desarrollo nacional de los países receptores.
Amortización	Pago o extinción de una deuda. Expresión que se utiliza en las obligaciones de largo plazo, como la deuda pública.
Aprobación	Es el momento en el cual las instituciones públicas emiten el acuerdo ministerial o resolución por medio del cual se aprueba la donación.
Aval	Es la anuencia de un ente rector a un programa o proyecto que incidan en las metas e indicadores contenidos en el PEI-POM-POA.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BM	Banco Mundial.
CI	Cooperación Internacional.
CIR	Cooperación Internacional Reembolsable.

CINR	Cooperación Internacional No Reembolsable.
CPRG	Constitución Política de la República de Guatemala.
DAFIM	Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal.
DMM	Dirección Municipal de la Mujer.
DMP	Dirección Municipal de Planificación.
Donación	Son recursos no reembolsables que un Organismo Internacional otorga a un país y/o instituciones públicas.
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
<i>In situ</i>	Expresión latina que significa en el sitio o en el lugar.
Lineamientos	Son pasos que se establecen con el fin de organizar, regular o lograr el desarrollo de un proceso.
<i>Lobby</i>	Palabra inglesa que es equivalente a estrategia de persuasión y comunicación para promover e influir directa o indirectamente en las decisiones que sean favorables a un sector en concreto.
LOE	Ley del Organismo Ejecutivo.

LOP	Ley Orgánica del Presupuesto.
MINEX	Ministerio de Relaciones Exteriores.
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas.
Negociación	Fase del proceso de gestión, en la cual se formulan, discuten y establecen las condiciones de la misma.
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
Opinión técnica	Es el dictamen de SEGEPLAN sobre la alineación y viabilidad técnica de la donación.
OSC	Organizaciones de Sociedad Civil.
PCINR	Política de Cooperación Internacional No Reembolsable.
PEI	Plan estratégico institucional.
Perfil de proyecto	Es la primera etapa de la fase de pre-inversión de un proyecto, el cual debe realizarse con base a las Normas SNIP.
POA	Plan operativo anual.

POM	Plan operativo multianual.
Priorización	Proceso en el cual se toma como referencia primordial los objetivos expresados en las políticas públicas nacionales y en el sistema de planificación.
Proyecto productivo	Es aquel que busca incrementar el desarrollo económico de las comunidades rurales.
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.
SICED	Sistema de Control de Emisión de Dictámenes u Opiniones Técnicas.
SIGEACI	Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional.
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública.
Suscripción	Formalización de la aceptación y otorgamiento de la cooperación internacional, a través de la firma de los instrumentos correspondientes, con base en los procesos establecidos por ley.
UGAM	Unidad de Gestión Ambiental Municipal.
UGCIM	Unidad de Gestión de Cooperación Internacional Municipal.

RESUMEN

La baja gestión de Cooperación Internacional No Reembolsable –CINR- en la municipalidad de Retalhuleu, ha generado poco desarrollo de infraestructura municipal, menor acceso a los servicios públicos, pérdida de productividad, menores oportunidades de empleo, entre otros.

En la presente investigación, se realizó un análisis del marco legal que regula la Cooperación Internacional –CI- en Guatemala y un diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales existentes; lo cual permitió identificar los tipos, lineamientos generales y actores principales de CI en Guatemala y elegir las dependencias municipales responsables para dicho proceso.

Esto sirvió como base para la elaboración de un manual con dos procedimientos que integran las fases de gestión, negociación, suscripción y aprobación de la CINR.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperación Internacional ha sido concebida por los gobiernos locales como una oportunidad para mejorar los aspectos económicos, sociales y culturales de la ciudadanía, ya que los recursos propios y los proporcionados por el Estado son limitados; no obstante, en las últimas décadas el municipio de Retalhuleu del departamento de Retalhuleu, no ha sabido gestionar y aprovechar dichos recursos, lo que ha generado poco desarrollo de infraestructura municipal, menor acceso a los servicios públicos, estancamiento económico, pérdida de productividad, menores oportunidades de empleo, entre otros.

Guatemala cuenta con una Política Pública y una guía orientadora en materia de Cooperación Internacional no reembolsable, destinadas a estandarizar los procesos de gestión y a vincular los programas y proyectos con el Plan Nacional de Desarrollo del país; sin embargo, no han sido de fácil aplicación en los gobiernos locales, debido a la falta de una dependencia municipal en la gestión de dichos recursos, centralización de los recursos en el Estado y a los procesos burocráticos tediosos y engorrosos.

Derivado de lo anterior, es necesario hacer un levantamiento de información cualitativa sobre la gestión municipal de recursos no reembolsables en la Cooperación Internacional, que permita proponer un mecanismo que facilite el proceso a la municipalidad de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu; asimismo al analizar dicho tema, se pretender sentar las bases para la futura internacionalización del municipio.

Tomando en cuenta lo anterior, el problema a atender en esta investigación se resume en la siguiente pregunta:

¿De qué forma se puede facilitar la gestión de recursos no reembolsables ante la Cooperación Internacional en el municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu?

Partiendo de la pregunta principal de investigación, es necesario indagar más a profundidad sobre sistema de Cooperación Internacional en Guatemala y para ello, se plantean las preguntas específicas:

- ¿Cuál es el marco legal que regula todo lo concerniente a la cooperación internacional en Guatemala?
- ¿Cuáles son los lineamientos a cumplir para que los recursos no reembolsables de la cooperación internacional tengan el aval de los entes rectores de dicha materia en Guatemala?
- ¿Cuáles son las dependencias municipales que pueden involucrarse en la gestión de recursos no reembolsables ante la Cooperación Internacional?

OBJETIVOS

General

Elaborar un manual de procedimientos para la gestión municipal de recursos no reembolsables ante la Cooperación Internacional en el municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu.

Específicos

1. Analizar el marco legal que regula todo lo concerniente a la Cooperación Internacional en Guatemala.
2. Identificar los lineamientos para que los recursos no reembolsables de la Cooperación Internacional tengan el aval de los entes rectores de dicha materia en Guatemala.
3. Realizar un diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales responsables de la gestión de recursos no reembolsables ante la cooperación internacional.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que busca determinar las propiedades de los procedimientos y la relación entre ellos. El nivel de la misma fue descriptivo; dado que se identificaron las partes importantes y conocimientos de las actividades que se realizan y/o se deben realizar para gestionar recursos no reembolsables ante la Cooperación Internacional.

Considerando las particularidades de la investigación, se empleó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia. Por cada objetivo de investigación se identificaron varias variables y su respectiva operativización.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en cinco fases: revisión de literatura, recopilación de información, procesamiento de la información, interpretación y diagnóstico y propuesta del manual.

Para el análisis de información se utilizó el siguiente procedimiento: revisión permanente y reducción de datos, disposición y transformación de datos, análisis detallado de datos y obtención de resultados y conclusiones.

INTRODUCCIÓN

El tema de gestión de recursos ante la Cooperación Internacional ha tomado protagonismo en las últimas décadas, debido que algunos gobiernos locales de Guatemala y de América Latina lo han puesto en práctica para mejorar su infraestructura, servicios básicos esenciales, entre otros, los cuales han contribuido con el desarrollo local. A pesar de los beneficios y oportunidades que se pueden obtener, muchos municipios han realizado poca o nula gestión en este ámbito, siendo el municipio de Retalhuleu del departamento de Retalhuleu, uno de ellos.

Los recursos reembolsables y no reembolsables que la Cooperación Internacional brinda en Guatemala, deben ser aprobados por el gobierno central; para estandarizar los procedimientos, fue elaborada una política pública y una guía orientadora, las cuales están enfocadas a la cooperación internacional de recursos no reembolsables. A pesar de contar con dichos instrumentos, el aprovechamiento de dichos recursos en la municipalidad de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, se torna complicado por la falta de una dependencia municipal de gestión y otros factores.

El presente trabajo de investigación busca facilitar la gestión de estos recursos en el municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu, mediante la propuesta de un manual de procedimientos aprovechando de la mejor manera, el personal humano y la capacidad instalada de las dependencias municipales existentes.

El informe final del estudio, tiene cuatro capítulos que a continuación se describen:

En el capítulo I, se incluyen las teorías básicas que orientan la investigación, tales como gestión municipal, cooperación internacional, procesos y procedimientos, manual de procedimientos, entre otros.

En el capítulo II se describe la metodología y las técnicas de análisis de información utilizadas para obtener los resultados de la investigación.

Seguidamente, en el capítulo III se muestran los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales son: análisis del marco legal de la Cooperación Internacional en Guatemala, los lineamientos a cumplir para obtener el aval de los entes rectores, las competencias de las dependencias municipales responsables y la propuesta del manual de procedimientos.

En el capítulo IV se desarrolla la interpretación, las implicaciones y limitaciones de los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación. Asimismo, se brindan algunas recomendaciones para mejorar los procedimientos de gestión de recursos no reembolsables ante la Cooperación Internacional.

1. MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión del tema de investigación, es necesario considerar las siguientes teorías.

1.1. El municipio y su desarrollo

A continuación, se describe lo que es un municipio y los factores más importantes que propician su desarrollo.

1.1.1. Municipio

“Entidad local formada por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes” (Real Academia Española, 2021, párr. 1).

El Código Municipal y sus reformas (decreto 12-2002, 2002), define que el municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

Desde otra perspectiva, Ponce (2004) afirma que:

El municipio no es un ente aislado, en él mismo tienen lugar una multiplicidad de espacios; al tiempo que él mismo actúa como parte de un gobierno multinivel y en el marco de relaciones transescalares y políticas transversales de desarrollo. (p.169)

Ella explica que a pesar de que los municipios del país son instituciones autónomas, en la práctica no funciona de esa manera, debido a que los mismos dependen de los recursos del Estado y sus acciones de desarrollo, deben estar orientadas a las políticas nacionales.

1.1.2. Gestión municipal

La gestión municipal comprende un conjunto de acciones encaminadas a lograr una administración óptima de los recursos municipales con el fin de satisfacer plenamente las necesidades de sus habitantes (Armas, 2016).

1.1.3. Desarrollo local

La definición de desarrollo local es muy popular en países subdesarrollados, en Guatemala, la misma se refiere al desarrollo de los municipios y/o comunidades.

Vázquez-Barquero (2009) afirma que:

Las iniciativas de desarrollo local surgieron en los países pobres y de desarrollo tardío, con el fin de neutralizar los efectos negativos que la globalización y el ajuste productivo produjeron en el nivel de vida de la población, mediante la creación de empleo y el progreso económico y social. (p. 124)

Para Gómez (2009), el desarrollo comunitario local, tiene como eslabón principal, el logro de una mejora significativa en la calidad de vida de los involucrados en el proceso. Gómez (2009) también sostiene que el desarrollo

local comunitario se basa en acciones económicas, sociales, políticas y culturales, las cuales se cimentan en una progresión cualitativa y cuantitativa y mejoras en la formación y de toma de decisiones.

Por otro lado, Vázquez-Barquero (2009) manifiesta que el desarrollo de un lugar o territorio necesita que los programas de inversión de los actores públicos y privados se ejecuten de manera coordinada.

1.1.4. Competencias y funciones en el ámbito municipal

Las dependencias municipales al igual que cualquier institución gubernamental tienen funciones y competencias para cumplir con su cometido. Hidalgo, Rubén y Linares (2013) definen la competencia como una “atribución legítima que se otorga a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto” (p. 65).

Por otro lado, Hidalgo, Rubén y Linares (2013) conceptualizan la función en el ámbito público como la actividad que desempeña un servidor público, la cual es a la vez un derecho y un deber.

Resumiendo, la diferencia entre competencia y función pública, se tiene que la primera es un conjunto de funciones públicas atribuidas a un órgano del estado o en su efecto a una dependencia municipal.

1.2. Generalidades sobre la cooperación internacional

El tema de la cooperación internacional es muy extenso, en este trabajo de investigación se abarcará lo más elemental, lo cual se describe en los siguientes incisos.

1.2.1. Cooperación internacional –CI-

Algunos autores coinciden en que la CI es una ayuda voluntaria que recibe un gobierno para promover su desarrollo. Ponce (2007) concluye que:

La cooperación internacional para el desarrollo local ha sido, en muchos de los casos expuestos, una respuesta a la serie de transformaciones que desde el ámbito de lo político y de lo económico provocan los cambios en los modelos de Desarrollo, como el fortalecimiento a la descentralización y a la mayor autonomía de los agentes locales; así como la relevancia de enfoques territoriales. (p. 145)

Desde otra perspectiva, SEGEPLAN (2016) argumenta que las diferentes ayudas que brinda la Cooperación Internacional, vienen a complementar los recursos que el gobierno central destina para lograr los objetivos de desarrollo.

SEGEPLAN (2016), también afirma que:

El gobierno de Guatemala es el responsable de orientar los recursos públicos, incluyendo la cooperación internacional que apoya al Estado hacia el logro de las prioridades nacionales expresadas en las políticas y planes, y a través de las asignaciones del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. (p. 13)

Considerando el desarrollo local, Ponce (2004) afirma que “la cooperación internacional puede ser complemento para que los municipios se constituyan en

agentes de desarrollo” (p. 168). También manifiesta que, debido a los problemas estructurales de los sistemas de gobierno, las municipalidades con mayores capacidades son las que finalmente se beneficiarán de la Cooperación Internacional de acuerdo a sus intereses.

Lo anterior, confirma que las municipalidades que aprovecharán los recursos que provienen de la CI, son aquellas que tengan la mayor capacidad de gestión.

1.2.2. Cooperación internacional reembolsable –CIR-

La CIR es una asistencia en forma de préstamo, otorgada por un organismo cooperante a países subdesarrollados; dicha asistencia está dirigida a programas sociales que tienden a incrementar el desarrollo humano y económico. Los montos otorgados son elevados y gozan de período de gracia, plazos de pago largos e intereses bajos.

Este tipo de cooperación aplica para las municipalidades de Guatemala y de acuerdo al Código Municipal y sus reformas (decreto 12-2002, 2002), las municipalidades pueden contraer deudas con plazos de amortización superiores al período de gobierno del Concejo Municipal que las adquiere; siempre que ello se justifique mediante estudios de viabilidad técnica elaborados para el efecto.

De acuerdo a la Real Academia Española (2021), el plazo es un término o tiempo señalado para algo; mientras que Gitman y Zutter (2012), definen la amortización como la fijación de los pagos similares y constantes de un préstamo. Por consiguiente, el plazo de amortización se entiende como el tiempo estipulado para el pagar la deuda contraída en cuotas iguales y periódicas.

1.2.3. Cooperación internacional no reembolsable –CINR-

La CINR se refiere de manera general a donaciones y de acuerdo con SEGEPLAN (2015), estas son en especie, asistencia técnica, monetarias o cualquier otra modalidad, que no se reintegra al cooperante; las fuentes de la CINR más utilizadas en Guatemala son de tipo bilateral y multilateral.

“La cooperación bilateral es aquella que involucra a dos países o instituciones de dos países” (López, 2016, p. 33). También explica que, en esta forma de cooperación, los donantes canalizan sus recursos de manera directa hacia los donatarios; ya sean gobiernos de los países beneficiados u otras organizaciones.

Según López (2016) la cooperación multilateral es aquella que es conducida mediante organismos internacionales, regionales y subregionales, en la que participan varios países con intereses específicos de carácter político, regional o sectorial. Ejemplo de estos organismos internacionales son el Banco Mundial –BM-, Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, Organización de las Naciones Unidas –ONU-, entre otros.

Por otro lado, Cuevas (2019) afirma que la cooperación bilateral se sustenta en un acuerdo básico de cooperación (marco normativo), mientras que la cooperación multilateral está sustentada por un instrumento legal, acuerdo o convenio internacional.

Para lograr un mejor control y coordinación gubernamental de la CINR, se formuló una política pública aplicable en todas las regiones de Guatemala.

SEGEPLAN (2016), argumenta que:

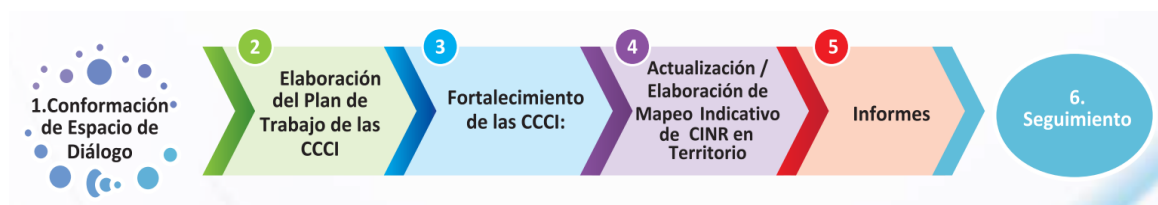
La política incentiva la articulación de la CINR con las metas del Plan Nacional, situándola, así como un complemento a los esfuerzos de desarrollo del Estado, orientando prioritariamente el apoyo financiero, técnico o en especie a productos, actividades o insumos que complementen el esfuerzo del país por lograr resultados estratégicos.

(p. 1)

De igual manera, SEGEPLAN ha brindado orientaciones para establecer un mecanismo de diálogo y coordinación, con el objetivo de facilitar su aplicación en las regiones y departamentos del país, dicho mecanismo cuenta con las siguientes fases:

Figura 1.

Mecanismo de coordinación y diálogo



Nota. Fases del mecanismo de coordinación y diálogo. Adaptado de SEGEPLAN (2019b). *Orientaciones para el establecimiento del mecanismo de diálogo y de coordinación de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en el territorio.* (p. 14).

1.3. Procesos y procedimientos

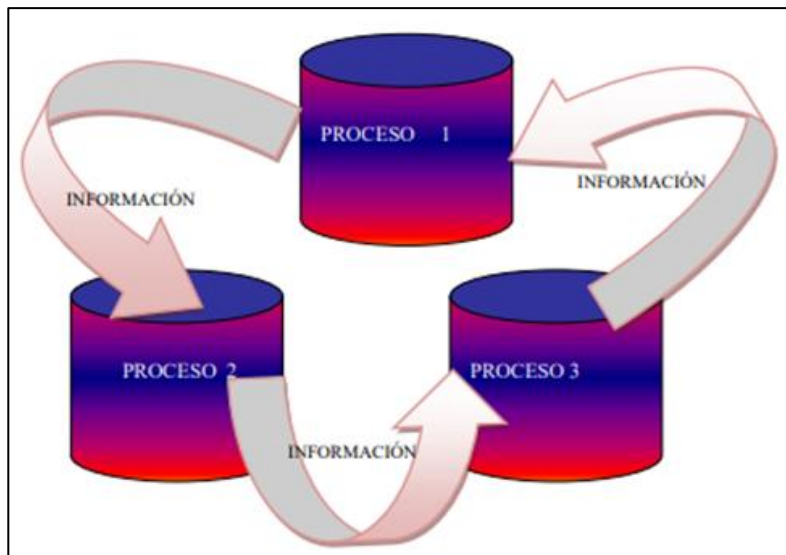
Los procesos y procedimientos se describen a continuación en los siguientes incisos.

1.3.1. Procesos

“Se definen como un conjunto de actividades que se realizan o suceden en forma secuencial o paralela para lograr un objetivo” (Flores, 2009, p. 21). También indica que los macroprocesos se forman cuando existen más de un proceso interrelacionados.

Figura 2.

Procesos



Nota. El gráfico muestra la interrelación de los procesos. Adaptado de R. Flores (2009). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos en el proceso de planeación del tecnológico de Acapulco, para ser más competitivo.* (p. 21). [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México]. Archivo digital. <https://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/5750?show=full>

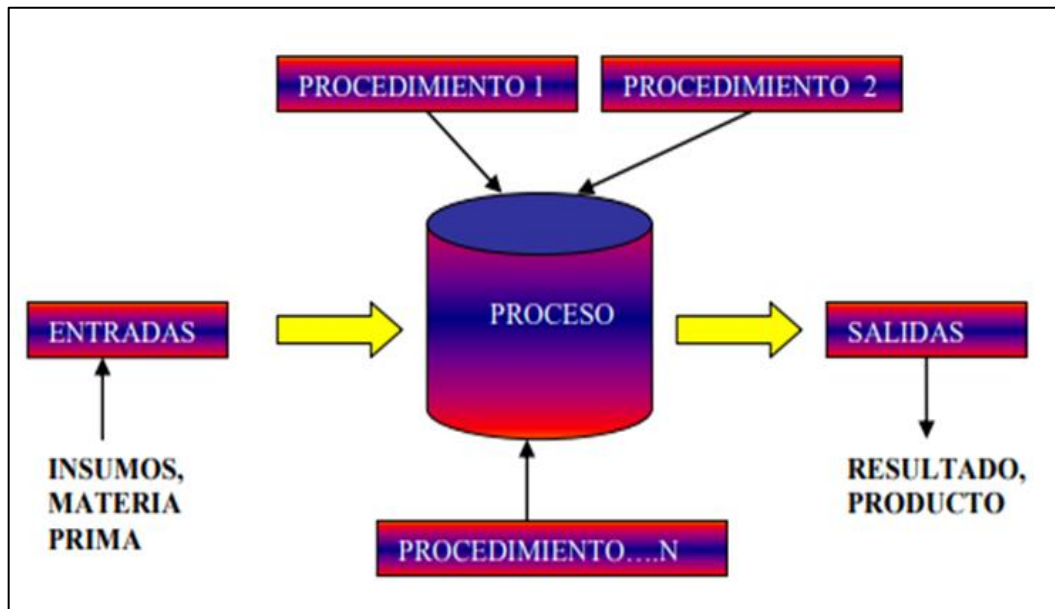
1.3.2. Procedimientos

Los procedimientos son aquellos que describen de manera detallada cada actividad a seguir en un proceso laboral, y estas actividades pueden garantizar que se reduzcan los errores (Melinkoff, 1990).

Por otro lado, Flores (2009) argumenta que “Los procedimientos se ejecutan en conjunto y articulan todo el proceso y su relación con otro” (p. 27).

Figura 3.

Procesos y procedimientos



Nota. El gráfico muestra la relación entre los procesos y procedimientos. Adaptado de R. Flores (2009). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos en el proceso de planeación del tecnológico de Acapulco, para ser más competitivo.* (p. 27). [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México]. Archivo digital. <https://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/5750?show=full>

1.3.3. Manual de procedimientos y sus características

El manual de procedimiento se constituye en una herramienta técnica que combina información sobre la secuencia cronológica y la continuidad de acciones interrelacionadas, que constituyen la unidad que realiza una función, actividad o tarea específica en la organización (Franklin, 1998).

1.3.3.1. Estructura de un manual de procedimientos

Existen muchas formas de presentar un manual de procedimientos y no existe uniformidad en cuanto a su contenido, ya que éste difiere según los objetivos, propósitos de cada institución y el ámbito de aplicación.

Se considera que la estructura básica de un manual de procedimiento debe llevar la siguiente información:

- Carátula: se refiere a la primera página del documento, la cual debe contener lo siguiente:
 - Nombre de la Institución
 - Logotipo de la Institución
 - Nombre de la unidad técnica o administrativa responsable de su elaboración o actualización
 - Título del documento
 - Fecha de elaboración o actualización del documento
- Índice: es el espacio en donde se presentan de forma sintética y ordenada los apartados temáticos que integran el manual.

- Introducción: es una explicación clara y sencilla a los usuarios internos o externos sobre el cuadro general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.
- Objetivo del manual: explica el propósito y la incidencia en la calidad del trabajo que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su redacción se adaptará a los lineamientos que se describen a continuación:
- Debe puntualizar lo que se procura lograr con la usanza del manual.
- Debe responder a las interrogantes ¿Para qué se hace el manual? y ¿Qué se quiere lograr?
- Acrónimos: son términos o siglas de uso frecuente que resultan imprescindibles para facilitar la redacción de un procedimiento.
- Procedimientos: se considera la parte medular o fundamental del Manual de Procedimientos, el contenido del mismo debe plasmarse en un formato estándar o personalizado (ver modelo de formato e instructivo de llenado en anexos). Cada procedimiento debe contener lo siguiente:
 - Propósito del procedimiento: describe el objeto o finalidad de ser de un procedimiento.
 - Alcance: describe el área de aplicación de un procedimiento y la delimitación de responsabilidades.
 - Referencias: enumera los documentos de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento, tales como Normativos, Manuales internos, entre otros.

- Responsabilidades: en este apartado se nombra al responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, como al responsable de la revisión y aprobación del mismo.
- Definiciones: descripción de términos técnicos de uso frecuente y muy específicos.
- Lineamientos generales: acá se establecen los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades y se constituyen en una guía básica para la acción.
- Descripción de actividades: es la narración razonable y ordenada de las actividades vinculadas, detallando en qué consiste, quién, cómo y cuándo debe hacerse.
- Diagrama de flujo: considerando a Franklin (1998):

Estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. (p. 259)

- Formatos e instructivos: son formas impresas o electrónicas que se usan en los procedimientos de oficina.

- Anexos: comprende los documentos de apoyo o de consulta que se toman en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro procedimiento.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Metodología

La metodología empleada en la presente investigación contempló una gama de procedimientos racionales que permitieron alcanzar los objetivos planteados.

2.1.1. La investigación y sus características

Las características de una investigación científica varían de acuerdo al área de conocimiento y al tipo de estudio. A continuación se describen las características generales de la presente investigación.

2.1.1.1. Tipo de investigación

El diseño del presente estudio no es experimental (empírico), debido a que la información recabada sobre la gestión de recursos no reembolsables en la Cooperación Internacional; se analizó en su estado original, sin manipulación de variables.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que se buscó determinar las propiedades de los procedimientos de gestión y la relación entre ellos. Para lograr los objetivos, se optó por una investigación que asocia el análisis documental con el trabajo de campo; esto permitió identificar los datos primarios y secundarios.

2.1.1.1.1. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es de tipo descriptivo; dado que se identificó las partes y características clave de las diversas actividades que se ejecutan y/o se deben ejecutar para gestionar recursos no reembolsables ante la Cooperación Internacional.

2.1.2. Población y muestra

La población objeto de estudio se conformó por jefes de las dependencias de la municipalidad de Retalhuleu que se identificaron como responsables (7 personas) y profesionales externos con experiencia en Cooperación Internacional (3 personas).

La selección de la muestra se realizó por conveniencia, prosiguiendo un juicio estratégico y optando por los colaboradores que poseen mayor conocimiento sobre el tema de investigación (método de muestreo no probabilístico).

2.1.3. Variables

A continuación, se muestra el resumen de las variables de la investigación por cada objetivo planteado y su operativización.

Tabla 1.*Variables y su operativización en el estudio*

No.	Objetivo	Variables	Operativización
1	Analizar el marco legal que regula todo lo concerniente a la Cooperación Internacional en Guatemala.	• Base legal • Sistema de Cooperación Internacional • Entes rectores	• Revisión de bibliografía, leyes, acuerdos, política pública
2	Identificar los lineamientos para que los recursos no reembolsables de la cooperación internacional tengan el aval de los entes rectores de dicha materia en Guatemala.	• Lineamientos a cumplir • Aval del Ente Rector	• Revisión y análisis de la Guía Orientadora “Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable
3	Realizar un diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales responsables de la gestión de recursos no reembolsables ante la cooperación internacional.	• Funciones de las dependencias municipales responsables • FODA de las dependencias municipales responsables	• Revisión y análisis del manual de puestos y funciones de la municipalidad • Entrevista a profesionales con experiencia en Cooperación Internacional • Entrevista a jefes de dependencias municipales responsables • Análisis y/o elaboración de matriz FODA

Nota. Resumen de variables y su operativización en el estudio. Elaboración propia, realizado con Excel.

2.1.4. Fases de la investigación

- Fase I: revisión de literatura

Comprende el análisis y clasificación de los datos que formaron la base de la investigación. Este proceso se realizó a través de la revisión de la bibliografía seleccionada.

- Fase II: recopilación de información

Se refiere a la forma de obtener información de procesos y procedimientos vigentes que se utilizan para gestionar recursos ante la Cooperación Internacional. Dicha información se recopiló mediante la observación directa y entrevistas semiestructuradas.

- Fase III: procesamiento de la información

Consiste en la tabulación de la información recolectada aplicando un procedimiento para datos cualitativos.

- Fase IV: interpretación y diagnóstico

Comprende la interpretación de la información clasificada, la identificación de competencias y FODA de las dependencias municipales involucradas y las propiedades de cada procedimiento, así también como la relación entre cada procedimiento.

- Fase V: propuesta del manual

Tomando como base los resultados de la interpretación y diagnóstico, se elaboró un manual de procedimientos, con el fin de facilitar la gestión de recursos no reembolsables ante la Cooperación Internacional.

2.2. Técnicas de análisis de información

Para analizar los datos cualitativos no existe una forma o ruta establecida, debido a que su proceso es de carácter indagativo; por lo tanto, para esta investigación se utilizó el siguiente procedimiento:

2.2.1. Revisión permanente y reducción de datos

Consiste en simplificar, resumir y seleccionar la información para hacerla más abarcable y manejable. Para lograrlo, se realizó lo siguiente:

- Dividir la información en unidades tomando como base los criterios temáticos.
- Identificar y clasificar la información mediante categorías.
- Sintetizar y agrupar la información.

2.2.2. Disposición y transformación de datos

Este procedimiento permitió disponer la información en forma gráfica y matricial con el objetivo de ilustrar las relaciones entre los procedimientos y la transición entre etapas y momentos del desarrollo del estudio.

2.2.3. Análisis detallado de datos

Tuvo como propósito determinar las propiedades de los procedimientos y sus relaciones, así también como las competencias, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las dependencias municipales involucradas. Este procedimiento se realizó mediante un análisis previo (familiarización) y profundo (reflexiones e inmersión).

2.2.4. Obtención de resultados y conclusiones

Consistió en determinar los procedimientos finales, esto se realizó mediante comparaciones para destacar las semejanzas y diferencias.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis del marco legal que regula todo lo concerniente a la Cooperación Internacional en Guatemala

La Cooperación Internacional en Guatemala, está orientada por un conjunto de disposiciones legales que definen las atribuciones, competencias y el marco de acción del proceso. Dicho conjunto de disposiciones legales está contemplado en:

3.1.1. Constitución Política de la República de Guatemala – CPRG-

Con respecto al tema de relaciones internacionales, Guatemala normará sus relaciones con otros Estados, de conformidad con los principios, reglas y prácticas internacionales con el propósito de contribuir al mantenimiento de la paz y la libertad, al respeto y defensa de los derechos humanos, al fortalecimiento de los procesos democráticos e instituciones internacionales que garanticen el beneficio mutuo y equitativo entre los Estados.

De la comunidad centroamericana. Guatemala, como parte de la comunidad centroamericana, mantendrá y cultivará relaciones de cooperación y solidaridad con los demás Estados que formaron la Federación de Centroamérica; deberá adoptar las medidas adecuadas para llevar a la práctica, en forma parcial o total, la unión política o económica de Centroamérica. Las autoridades competentes están obligadas a fortalecer la integración económica centroamericana sobre bases de equidad. (Art. 150).

Relaciones con Estados afines. El Estado mantendrá relaciones de amistad, solidaridad y cooperación con aquellos Estados, cuyo desarrollo económico, social y cultural, sea análogo al de Guatemala, con el propósito de encontrar soluciones apropiadas a sus problemas comunes y de formular conjuntamente, políticas tendientes al progreso de las naciones respectivas. (Art. 151).

Contraer, convertir, consolidar o efectuar otras operaciones relativas a la deuda pública interna o externa. En todos los casos deberá oírse previamente las opiniones del ejecutivo y de la Junta Monetaria; para que el Ejecutivo, la Banca Central o cualquier otra entidad estatal puedan concluir negociaciones de empréstitos u otras formas de deudas, en el interior o en el exterior, será necesaria la aprobación previa del Congreso, así como para emitir obligaciones de toda clase. (Art. 171, inciso i).

3.1.2. Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto –LOP-

La LOP y sus reformas en cuanto a la evaluación de la gestión presupuestaria establece:

Sin perjuicio de la evaluación permanente interna que debe realizar cada Organismo del Estado, y los entes comprendidos en la presente ley, el Ministerio de Finanzas Públicas evaluará la ejecución del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado y de los presupuestos de las entidades, con excepción de las municipalidades del país, de la Universidad de San Carlos de Guatemala y de la Escuela Nacional Central de Agricultura, tanto en forma periódica durante la ejecución, como al cierre del ejercicio, para lo cual considerará la situación económica y de las finanzas públicas.

Tratándose de los proyectos de inversión, la evaluación se coordinará con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República.

El Reglamento establecerá los instrumentos de evaluación a utilizar, los registros a realizar y la periodicidad con que los organismos y entidades deberán remitir la información al Ministerio de Finanzas Públicas y a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. (Art. 35).

Asimismo, la LOP y sus reformas en lo que concierne a la aceptación y aprobación de donaciones indica:

Los organismos del Estado, empresas públicas y las entidades descentralizadas, autónomas, que no dispongan del espacio presupuestario necesario, no podrán recibir cooperación no reembolsable o donaciones, incluso en especie, que impliquen gastos o contrapartidas que deban cubrirse con recursos estatales, sin la previa aprobación del Ministerio de Finanzas Públicas. Dichas entidades deberán cubrir los gastos con aportes de su presupuesto asignado, registrar y mantener actualizada su información en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Sistema que para el efecto lleve la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. Los procesos de aprobación, recepción, registro y ejecución de las donaciones referidas en este artículo deberán ser normados en el reglamento respectivo. Los convenios de donación, que en parte o en su totalidad contengan aportes en especie, deben incluir cláusula de obligatoriedad de certificar a la unidad especializada del Ministerio de Finanzas Públicas, el ingreso al almacén o inventario. Todo convenio de donación debe ser aprobado por acuerdo ministerial o resolución según sea el caso. (Art. 53).

Por otro lado, la LOP y sus reformas en cuanto a los informes sobre el uso de los recursos que provienen de la Cooperación Internacional, reembolsable y no reembolsable, instituye lo siguiente:

Los titulares de las Entidades de la Administración Central, Descentralizadas, Autónomas y Empresas Públicas, encargadas de la ejecución de los programas o proyectos que se financian con recursos provenientes de convenios de cooperación externa reembolsable y no reembolsable (préstamos y donaciones), en los cuales la República de Guatemala figura como deudora, garante o beneficiaria, deberán remitir informes sobre el avance de la ejecución física y financiera. Para préstamos en forma mensual, durante los primeros diez (10) días hábiles de cada mes a la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Finanzas Públicas y a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Para donaciones en forma bimestral, durante los primeros diez (10) días hábiles pasado el bimestre y también se enviará copia al Ministerio de Relaciones Exteriores. Dichos informes deberán ser enviados en medios impresos y a través de un dispositivo de almacenamiento digital.

Asimismo, las entidades deberán registrar y mantener actualizada su información en el Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema de Donaciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, y demás sistemas que durante el período se pongan a disposición.

Toda gestión y negociación previa a la aprobación de recursos de la cooperación externa reembolsable y no reembolsable, provenientes de organismos internacionales y gobiernos extranjeros debe vincular los programas o proyectos con las políticas públicas y prioridades nacionales, así como contar con la opinión técnica favorable de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia que debe emitir en un plazo no mayor de quince (15) días; y

ser de conocimiento y coordinado con el Ministerio de Relaciones Exteriores. Los funcionarios y empleados públicos, que administren recursos provenientes de la cooperación internacional reembolsable o no reembolsable deben estar contratados bajo el renglón 011 o 022, personal por contrato, a efecto de que sean responsables y cuentadantes en su gestión y administración. (Art. 53 Bis).

Adicionalmente, la LOP y sus reformas establece las atribuciones del Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN-, a través de la unidad especializada que señale el reglamento, será el órgano rector del sistema de crédito público, con la función de asegurar una eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento que se obtengan mediante operaciones de crédito público y estará revestida de las siguientes competencias:

- Definir los fundamentos económicos y financieros para preparar adecuadamente la política de crédito público, considerando aspectos relativos a la capacidad de pago del país, tanto de la perspectiva cambiaria como fiscal, persiguiendo con ello que el nivel de endeudamiento externo e interno en el país responda a una demanda real de recursos y a las metas sociales, económicas y políticas fijadas por el Gobierno de la República.
- Establecer las normas e instructivos para el seguimiento, información y control del uso de los préstamos vinculados con proyectos financiados por organismos internacionales y/o bilaterales de crédito, para lo cual todas las unidades ejecutoras de proyectos del Sector público no Financiero deberán atender los requerimientos de información relacionados con los préstamos mencionados, en los plazos determinados por el órgano rector del sistema de crédito público.

- Velar porque las instituciones, dependencias y unidades ejecutoras responsables de los proyectos con financiamiento externo agilicen la administración y el desembolso de fondos provenientes de los préstamos externos, en concordancia con el avance físico de los proyectos.
- Asesorar en todos aquellos asuntos institucionales relacionados con la participación del Gobierno de Guatemala en los organismos internacionales de crédito, en los cuales el Ministro de Finanzas Públicas actúa como gobernador titular o alterno.
- Organizar un sistema de información sobre el mercado de capitales de crédito.
- Coordinar las ofertas de financiamiento recibidas por el sector público.
- Tramitar las solicitudes de autorización para iniciar operaciones de crédito público.
- Normalizar los procedimientos de emisión, colocación y recuperación de cartera de bonos y títulos públicos, así como los de negociación, contratación y amortización de préstamos en todo el ámbito del sector público.
- Organizar un sistema de apoyo y orientación a las negociaciones que se realicen para emitir bonos y títulos públicos o contratar préstamos e intervenir en la misma.

- Supervisar que los medios obtenidos mediante operaciones de crédito público se apliquen a sus fines específicos.
- Mantener un registro actualizado sobre el endeudamiento público, debidamente integrado al sistema de contabilidad gubernamental; para lo cual, todas las instituciones y entidades del Sector público no Financiero deberán atender los requerimientos de información relacionados con el mencionado registro en los plazos determinados por el órgano rector del sistema de crédito público.

Establecer las estimaciones y proyecciones presupuestarias del servicio de la deuda pública y de los desembolsos y supervisar su cumplimiento.

3.1.3. Decreto 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo –LOE-

La LOE, con respecto a las atribuciones de la SEGEPLAN en el tema de Cooperación Internacional, establece:

Formular, para conocimiento y aprobación del Presidente y en consulta con los Ministerios de Estado, las entidades estatales correspondientes y otros organismos del sector público las políticas y programas de cooperación internacional, así como priorizar, gestionar, negociar, administrar y contratar, por delegación de la autoridad competente, la cooperación financiera no reembolsable provenientes de organismos internacionales y gobiernos extranjeros que le sea otorgada para la realización de proyectos de interés común y coordinar su ejecución. (Art. 14, inciso g).

Asimismo, la LOE , establece las atribuciones del MINFIN con respecto a la Cooperación Internacional de la siguiente manera:

Definir, con base en la política económica y social del Gobierno, conjuntamente con el órgano de planificación del Estado, la política para la formulación, priorización, evaluación y selección de proyectos de inversión y programas a ser ejecutados con recursos internos, financiamiento y cooperación externa.

Programar, gestionar, negociar, contratar por delegación de la autoridad competente, registrar y fiscalizar las operaciones de financiamiento externo, así como también disponer lo relativo a la cooperación internacional en general, y realizar los análisis respectivos para prever la capacidad de endeudamiento del Gobierno. Se exceptúan de esta función, los casos contemplados en el inciso g) del artículo 14 de la presente ley. (Art. 35, incisos o, p y q).

De igual manera, la LOE, también enumera las atribuciones del Ministerio de Relaciones Exteriores –MINEX- relacionadas con el tema de Cooperación Internacional como sigue:

Coordinar, analizar, apoyar y dar seguimiento a la negociación de convenios comerciales, de inversiones; de préstamos; de turismo, medio ambiente, de transporte; de comunicaciones; de ciencia y tecnología; de integración económica; de trabajo; de integración de bloques extra regionales; de energía; de propiedad industrial e intelectual y cooperación internacional técnica y financiera; de educación y capacitación, y otros relacionados.

Dirigir y coordinar las relaciones bilaterales o con organismos multilaterales de áreas señaladas en la literal a) anterior, siempre que la representación del país no corresponda por ley a otro Ministerio o entidad de Gobierno, en cuyo caso participará en apoyo al mismo. (Art. 38, incisos a y b).

3.1.4. Acuerdo Gubernativo 17-2015 Aprobación de Política de Cooperación Internacional No Reembolsable –PCINR-

La implementación de la PCINR conlleva la distribución de responsabilidades y entre ellas se tiene que:

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), será la encargada de la implementación y elaboración del plan de acción de la Política de Cooperación No reembolsable, coordinando su implementación las instituciones públicas que gestionan cooperación internacional con organismos internacionales y gobiernos extranjeros.

Para la implementación de la Política Pública de Cooperación Internacional No Reembolsable, los organismos del Estado, empresas públicas, entidades descentralizadas, autónomas, incluyendo las municipalidades, de acuerdo a su competencia, deberán implementar acciones para la aprobación, recepción, registro y ejecución de la cooperación internacional no reembolsable, coordinando los procedimientos con las instituciones responsables en cuanto a la formulación, negociación, contratación, ejecución y evaluación de los recursos externos no reembolsables.

3.1.5. Política de Cooperación Internacional No Reembolsable –PCINR-

La PCINR fue diseñada y gestionada para cumplir con los compromisos nacionales e internacionales que se adquieren en el tema de cooperación y solucionar las deficiencias gubernamentales con respecto a la gestión, coordinación institucional, desembolso, ejecución, evaluación y seguimiento; lo

cual ha generado procesos tediosos para los cooperantes e instituciones públicas receptoras.

En ese sentido, el objetivo estratégico de la política es contribuir a la consecución de resultados de desarrollo a través de las donaciones que recibe el país logrando una mayor articulación, alineación y coordinación con las políticas públicas y planes sectoriales y territoriales contenidos dentro del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032. La política incentiva la articulación de la CINR con las metas del Plan Nacional, situándola, así como un complemento a los esfuerzos de desarrollo del Estado, orientando prioritariamente el apoyo financiero, técnico o en especie a productos, actividades o insumos que complementen el esfuerzo del país por lograr resultados estratégicos. (SEGEPLAN, 2016, p. 1)

Asimismo, la PCINR pretende mejorar la coordinación interinstitucional entre la SEGEPLAN, MINEX y MINFIN. Para lograr los objetivos estratégicos y operativos, dicha PCINR se compone de nueve lineamientos y sus respectivas metas, los cuales se muestran en la tabla 2.

Tabla 2.*Lineamientos y metas de PCINR*

No.	Lineamiento	Meta
1	Fortalecer la gestión institucional y su alineación a las prioridades nacionales e internacionales de desarrollo	La cooperación no reembolsable apoya la consecución de los resultados nacionales de desarrollo contenidos en la Agenda Post ODM, la Agenda Nacional y plan de gobierno fortaleciendo los mecanismos de coordinación sectorial y territorial
2	Alinear la cooperación no reembolsable promoviendo su ejecución a través de la institucionalidad pública	La CINR se alinea a las prioridades nacionales y a los planes de desarrollo a nivel municipal y departamental, promoviendo la ejecución de los recursos de cooperación internacional no reembolsable a través de la institucionalidad pública
3	Establecer y coordinar un protocolo de aceptación de cooperación internacional no reembolsable	Las instituciones utilizan el protocolo para la formulación, negociación y contratación de la cooperación internacional no reembolsable
4	Alinear al marco de resultados de desarrollo las acciones de cooperación internacional no reembolsable en el territorio	La coordinación entre los entes rectores y ejecutores de la cooperación internacional está fortalecida y cuenta con instrumentos y mecanismos actualizados y en uso a través de las Comisiones de Cooperación Internacional
5	Contribuir a la armonización de la cooperación no reembolsable	Las unidades paralelas de gestión se encuentran justificadas según los parámetros definidos por gobierno y cooperantes
6	Consolidar un sistema de registro de información, monitoreo y evaluación	SEGEPLAN registra la cooperación internacional no reembolsable destinada al país, al sector gobierno y la ejecutada por las OSC

Continuación de la tabla 2.

No.	Lineamiento	Meta
7	Optimizar el intercambio en materia de cooperación Sur-Sur abarcando los principios de horizontalidad, consenso y equidad	Las instituciones públicas utilizan los canales nacionales para realizar intercambios de cooperación Sur-Sur de acuerdo a las prioridades establecidas en los espacios de negociación del país y la fuente cooperante
8	La cooperación técnica se utilizará en programas coordinados coherentes con el marco de resultados de desarrollo	Las instituciones públicas cuentan con un catálogo oferta y demanda de la cooperación técnica para fortalecer las capacidades institucionales de acuerdo a las prioridades establecidas en el marco nacional de resultados de desarrollo
9	Establecer mecanismos institucionalizados por parte del gobierno para mejorar la coordinación y el diálogo con la cooperación	El gobierno de Guatemala, conjuntamente con la comunidad de cooperantes cuenta con espacios de coordinación conjunta reconocidos formalmente entre las entidades rectoras de la cooperación y/o los formalizados por ley a nivel sectorial o de política pública con los cooperantes

Nota. Lineamientos y metas de la PCINR. Obtenido de SEGEPLAN (2016). *Política de Cooperación No Reembolsable*. (p. 18).

Adicionalmente, la implementación de la PCINR conlleva un plan de trabajo con sus respectivos indicadores, los cuales se plasman en los productos diseñados para viabilizar y ejecutar la misma. Para el efecto, SEGEPLAN (2016), afirma lo siguiente:

En ese sentido, se busca fortalecer la gestión institucional y alinear la cooperación internacional con la Agenda Nacional a través de tres productos concretos: a) una guía orientadora de alineación b) asistencia

técnica a los usuarios sobre la guía y c) asesoría en el circuito de donaciones. (p. 44)

“Para lograr un resultado integral, la concretización y cumplimiento de la política implica el compromiso y responsabilidad del conjunto de actores que participan en el amplio espectro de negociación, suscripción, seguimiento y análisis de la cooperación internacional no reembolsable” (SEGEPLAN, 2016, p. 46).

3.2. Lineamientos para que la gestión de los recursos no reembolsables de la Cooperación Internacional tenga el aval de los entes rectores de dicha materia en Guatemala

Los lineamientos para que la CINR sea aprobada, están contemplados en la Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable elaborada por SEGEPLAN. Dichos lineamientos se describen en la tabla 3.

Tabla 3.

Lineamientos a cumplir para la aprobación de la CIRN

No.	Lineamiento	Generalidades
1	Priorización y alineación	Responde a las necesidades y demandas básicas de la población en los departamentos, municipios e incluso en las comunidades. Asimismo, prioriza sus intervenciones en función del PEI-POM-POA.

Continuación de la tabla 3.

No.	Lineamiento	Generalidades
2	Negociación	Es la fase del proceso de gestión de la CINR en que se formulan, discuten y establecen las condiciones de la misma. Para ello es indispensable contar con un documento de la identificación de la inversión, que permita conocer las particularidades de la fuente de financiamiento, el tipo de CINR, entre otros.
3	Formulación del documento de programa o proyecto, así como donación en especie	Consiste en la elaboración de un perfil de proyecto, la prefactibilidad, la factibilidad o de un documento de programa.
4	Opinión técnica	Es el pronunciamiento especializado que se sustenta en el análisis de contenido de las solicitudes presentadas a SEGEPLAN. Busca analizar la alineación y viabilidad técnica e institucional que tienen los programas o proyectos y donaciones en especie que serán financiados con recursos externos no reembolsables.
5	Preparación y presentación del expediente de solicitud de opinión técnica	Se refiere a la preparación del expediente con los requisitos y procedimientos establecidos por SEGEPLAN, dichos requisitos están en función del tipo de instrumento con el que se formalizará o contratará la CINR. Al contar con dicho expediente completo, se debe iniciar el proceso formal de solicitud de opinión o dictamen técnico de SEGEPLAN a través del Sistema de Control de Emisión de Dictámenes u Opiniones Técnicas -SICED-.
6	El proceso de opinión técnica	Es el mecanismo utilizado por la SEGEPLAN para analizar la alineación de la CINR con las prioridades nacionales, su viabilidad técnica e institucional y la observancia de la política de cooperación internacional, además de su vinculación con las políticas públicas. Dicho proceso dura 15 días.

Continuación de la tabla 3.

No.	Lineamiento		Generalidades
7	Suscripción del instrumento de formalización	del de	Se refiere a la suscripción del documento de programa o proyecto de la CINR. En caso de que sea un arreglo internacional (convenio o tratado), se debe consultar al MINEX.
8	Aprobación de la CINR		Consiste en la emisión del Acuerdo Ministerial, Acuerdo Municipal o resolución, según sea el caso, por medio del cual se aprueba la donación.
9	Registro de la CINR		Consiste en registrar el instrumento con el que se contrata y el instrumento con que se aprueba la CINR en el Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional -SIGEACI-. También incluye el envío de una copia de dichos instrumentos a SEGEPLAN

Nota. Lineamientos a cumplir para que la CINR sea aprobada. Obtenido de SEGEPLAN (2019a). *Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable.* (p. 23).

3.3. Realizar un diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales responsables de la gestión de recursos no reembolsables ante la cooperación internacional

Tomando en consideración los lineamientos a cumplir para la aprobación de la CINR (tabla 3), el manual de puestos y funciones de la municipalidad de Retalhuleu, las visitas in situ, información brindada por profesionales con experiencia en CI (apéndice 3) e información brindada por jefes de dependencias municipales responsables (apéndice 4); en la tabla 4 se muestran las competencias de las dependencias municipales que tienen responsabilidad en la gestión de recursos no reembolsables.

Tabla 4.*Competencias de dependencias municipales responsables*

No.	Dependencia municipal	Competencias
1	Concejo Municipal	• Aprueba los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que propicien el fortalecimiento de la gestión y desarrollo municipal, sujetándose a las leyes de la materia.
2	Alcaldía Municipal	• Dirige la administración municipal. • Representa a la municipalidad y al municipio.
3	Asesoría Jurídica	• Brinda asesoría en asuntos de carácter técnico-legal, al Alcalde Municipal, con el objeto de proteger los intereses municipales, de conformidad con el ramo del Derecho, y velando que se cumplan los principios de legalidad y juridicidad.
4	Secretaría Municipal	• Redacta los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal y efectúa las comunicaciones correspondientes. • Realiza los trámites que correspondan, para la publicación en el Diario Oficial, de los acuerdos, reglamentos, ordenanzas y disposiciones de observancia general que emita el Honorable Concejo Municipal.

Continuación de la tabla 4.

No.	Dependencia municipal	Competencias
5	Dirección Municipal de Planificación -DMP-	• Elabora los perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas. • Mantiene actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas, y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución. • Crea, da seguimiento y finaliza los procesos en el Sistema Nacional de Inversión Pública, de los proyectos municipales que se van a ejecutar.
6	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal - DAFIM-	• Lleva el registro actualizado de los desembolsos, amortizaciones y servicio de la deuda municipal, y los desembolsos de donaciones. • Mantiene una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplica las normas y procedimientos que emanen de éstos.
7	Gerencia municipal	• Organiza, dirige y controla el cumplimiento de los objetivos generales contenidos en el Plan Estratégico Municipal. • Propone a la Alcaldía Municipal la contratación de personal permanente, por contrato, así como por servicios técnicos y/o profesionales, en coordinación con la dependencia de Recursos Humanos, de acuerdo con las necesidades de trabajo de la Municipalidad.

Continuación de la tabla 4.

No.	Dependencia municipal	Competencias
8	Unidad de Gestión Ambiental Municipal -UGAM-	• Realiza la evaluación ambiental de las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de la jurisdicción municipal. • Emite opinión, dictamen o informe en materia ambiental sobre los expedientes que le trasladen o asuntos que le requieran. • Coordina la gestión ambiental, con instituciones de gobierno y ONG'S.
9	Dirección Municipal de la Mujer –DMM-	• Coordina con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entidades nacionales e internacionales, para la implementación de proyectos y programas en beneficio de las mujeres del municipio, sustentados en los anteproyectos elaborados para el efecto.

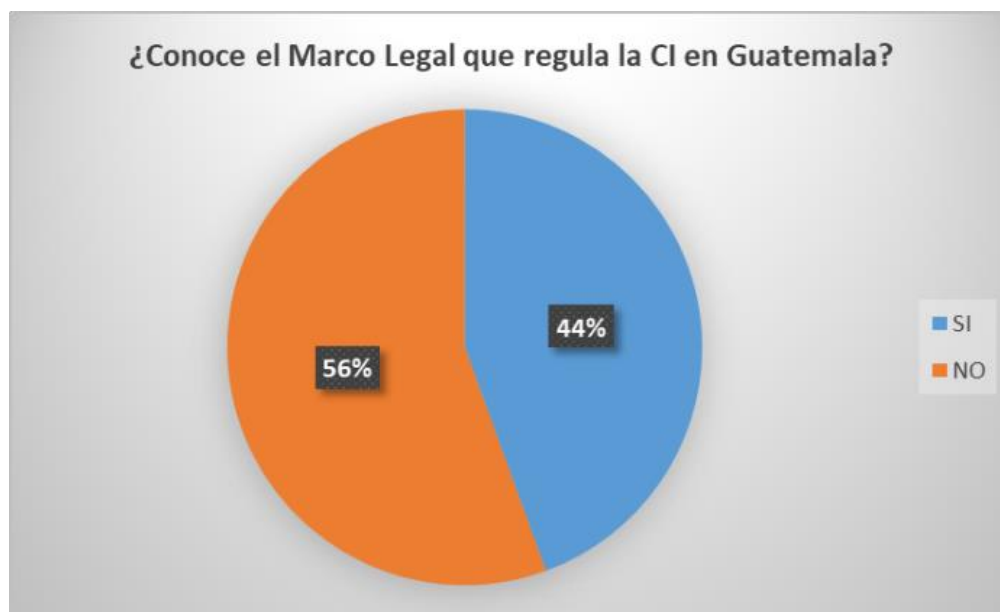
Nota. Competencias de dependencias municipales responsables que fueron identificadas para gestionar CINR. Elaboración propia, realizado con Word.

Cómo puede observarse en la tabla anterior, las 9 dependencias municipales tienen relación con los lineamientos establecidos en la Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable; tomando como base sus competencias.

Por otro lado, la información proporcionada por los jefes de dependencia municipales responsables (apéndice 4), permitió evaluar el conocimiento sobre el marco legal de la CI en Guatemala y las donaciones que ha recibido la municipalidad de Retalhuleu de parte de Organismos Internacionales; dichos resultados se muestran en las figuras 4, 5 y 6.

Figura 4.

Marco Legal de CI en Guatemala

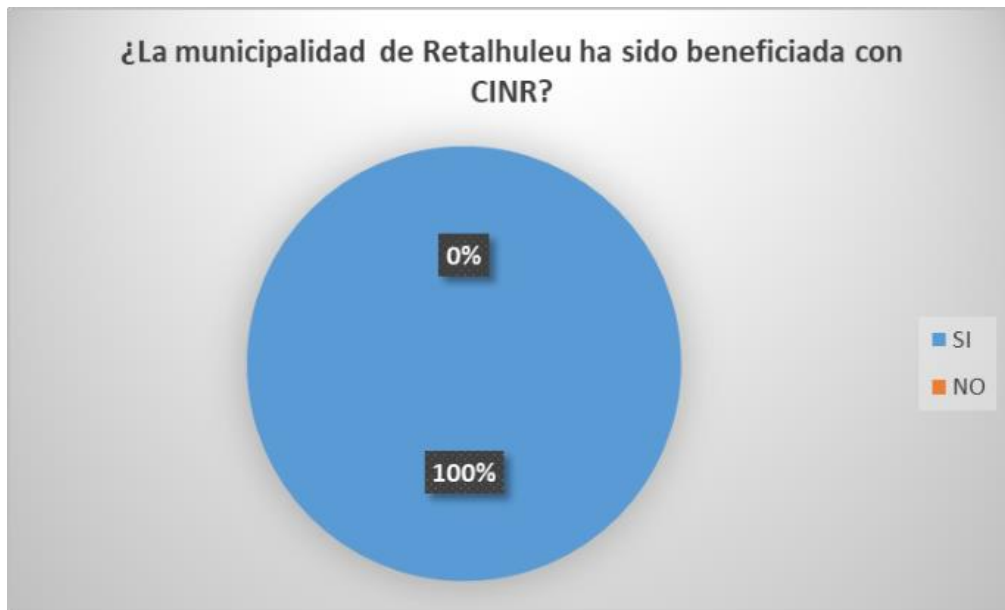


Nota. Nivel de conocimiento sobre el marco legal que regula la CI en Guatemala. Elaboración propia, realizado con Excel.

En la figura anterior, se observa que el 44 % de los entrevistados conocen el Marco Legal que regula la CI en Guatemala; sin embargo, dicho conocimiento es muy básico y se debe a que 3 de los 7 entrevistados son Abogados y Notarios de profesión.

Figura 5.

Beneficio de CINR en la municipalidad de Retalhuleu



Nota. Nivel de conocimiento sobre las donaciones recibidas por la municipalidad de Retalhuleu.
Elaboración propia, realizado con Excel.

Como se puede observar en la figura anterior, el 100 % de los funcionarios entrevistados, tienen conocimiento sobre el beneficio de las donaciones que ha recibido la Municipalidad de Retalhuleu.

Figura 6.

Gestión de CINR en la municipalidad de Retalhuleu



Nota. Nivel de conocimiento sobre el proceso utilizado para gestión de CINR en la municipalidad de Retalhuleu. Elaboración propia, realizado con Excel.

De acuerdo a la figura anterior, todos los funcionarios de dependencias municipales entrevistados desconocen el proceso de gestión de donaciones que se realizó en su momento.

De igual manera, con los datos proporcionados por los jefes de dependencia municipales responsables (apéndice 4) y las visitas in situ, se elaboró un análisis situacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas –FODA– de las dependencias municipales responsables; cuyo resultado, se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.*FODA de dependencias municipales responsables*

Fortalezas	Oportunidades
• Autonomía política, económica y financiera. • Coordinación aceptable del Concejo Municipal con sus dependencias. • Empleados municipales con experiencia y capacitación en gestión municipal. • Descentralización de servicios y asistencia social, facilitando el acceso a la población más vulnerable. • Coordinación dinámica con las entidades públicas y privadas que tienen presencia en el municipio. • Acceso y manejo de nuevas tecnologías de la Información –TIC-. • Voluntad política del Concejo Municipal para fomentar el progreso del municipio. • Mejora en la recaudación de ingresos propios.	• Ofertas de CINR (asistencia técnica, financiera y en especie) orientada a los gobiernos municipales. • Convenios con otras instituciones para mejorar los servicios públicos a la población. • Presencia de universidades, colegios profesionales, organizaciones no gubernamentales, empresas privadas de gran envergadura y sociedad civil organizada en el municipio. • Existencia de programas de capacitación y asistencia técnica en SEGEPLAN y otras instituciones gubernamentales. • Innovación tecnológica para automatizar y/o simplificar los procesos administrativos. • Ubicación estratégica del municipio para el comercio e industria debido a la cercanía con la frontera mexicana y el altiplano • Municipio con potencialidades en turismo y diversificación agrícola.

Continuación de la tabla 5.

Debilidades	Amenazas
• Carencia de un proceso de selección, evaluación y ascenso de personal por meritocracia. • Planes e instrumentos de desarrollo municipal obsoletos. • Burocracia excesiva en algunas dependencias municipales. • Instalaciones y equipos de cómputo no adecuados en algunas dependencias municipales. • Inexistencia de un catastro multifinalitario. • No existe un plan de ordenamiento territorial que se adapte a la realidad del territorio. • Bajo ordenamiento urbanístico y vehicular • No hay profesionales especializados en algunas dependencias municipales. • Exceso de recurso humano en algunas dependencias municipales. • Baja cultura en la etapa de planificación de programas y proyectos.	• Baja cultura tributaria de la población. • Mala imagen que proyectan los medios de comunicación sobre la gestión municipal. • Interferencia de los Sindicatos en asuntos de la administración municipal, para mantener sus privilegios e intereses personales. • Cumplimiento parcial de leyes y reglamentos por la ausencia de control y compromisos políticos adquiridos. • Baja participación de la población en los procesos de auditoría social de la gestión municipal. • Embargos judiciales a la municipalidad, limitando los recursos financieros e incumpliendo con los compromisos económicos. • Ocurrencia de fenómenos naturales en el lugar. • Dificultades políticas, económicas y financieras externas.

Nota. Diagnóstico FODA de las dependencias municipales responsables, identificadas para la Gestión de CINR en la municipalidad de Retalhuleu. Elaboración propia, realizado con Excel.

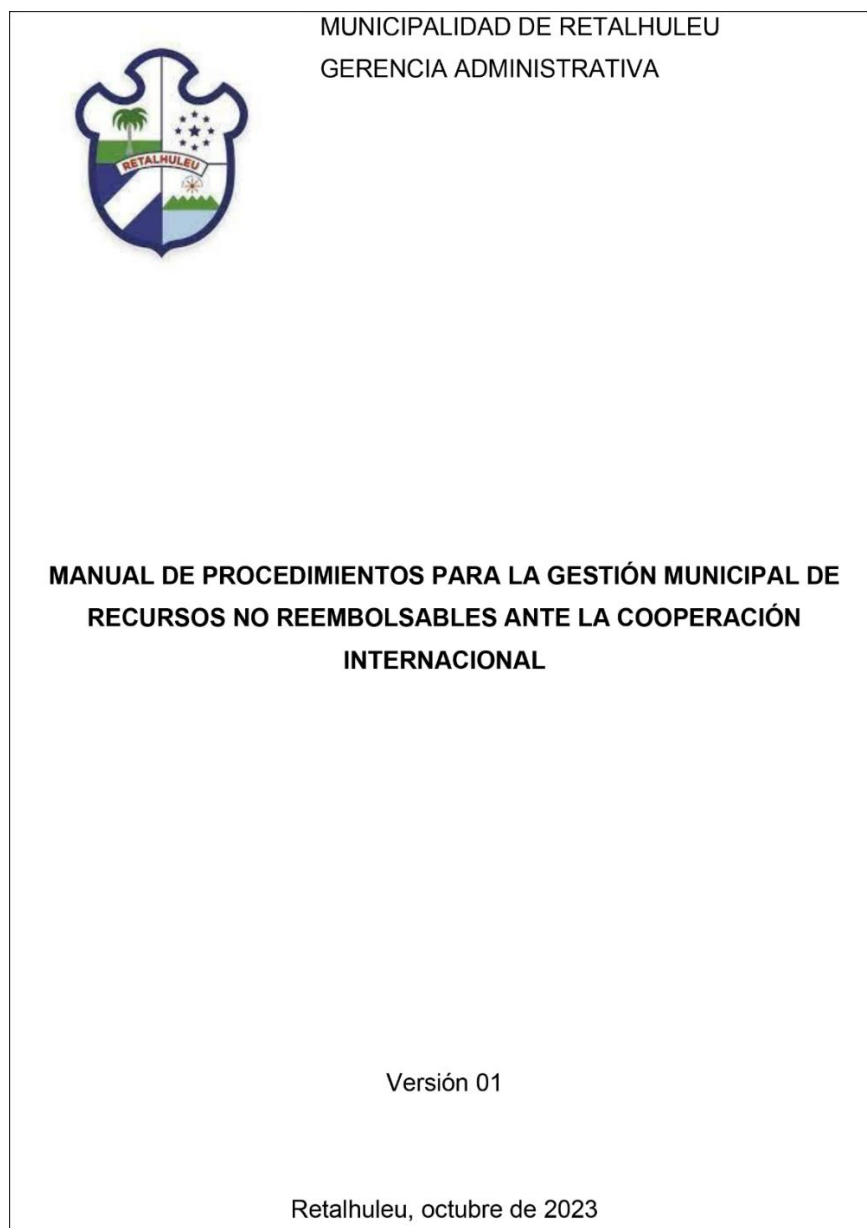
3.4. Propuesta de Manual de procedimientos

Con base en el análisis del Marco Legal de la Cooperación Internacional en Guatemala, los lineamientos para que la CINR sea aprobada por los entes rectores y el diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales

responsables de la municipalidad de Retalhuleu; se presenta la propuesta del Manual de procedimientos para la gestión municipal de recursos no reembolsables ante la Cooperación internacional.

Figura 7.

Manual de procedimientos



Continuación de la figura 7.

INDICE	
I.	Introducción
II.	Objetivo del manual
III.	Acrónimos
IV.	Procedimientos
Procedimiento PRO-CI-01: Gestión y negociación de programas y/o proyectos	
a)	Propósito del procedimiento
b)	Alcance
c)	Referencias
d)	Responsabilidades
e)	Definiciones
f)	Lineamientos generales
Procedimiento PRO-CI-02: Legalización de los recursos no reembolsables (donaciones)	
a)	Propósito del procedimiento
b)	Alcance
c)	Referencias
d)	Responsabilidades
e)	Definiciones
f)	Lineamientos generales

Continuación de la figura 7.

I. INTRODUCCIÓN

Los recursos no reembolsables (donaciones) que se obtienen de los Organismos Internacionales radicados en Guatemala, vienen a complementar las acciones implementadas o por implementar en la municipalidad; por ende, se hace necesario disponer de un manual de procedimientos que permita la agilización de las gestiones ante los cooperantes y entes rectores.

El presente Manual de procedimientos cuenta con dos procedimientos que vienen a facilitar y normar la gestión, negociación, suscripción y aprobación de las donaciones; dichos procedimientos se basan en los lineamientos establecidos en la Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable elaborada por SEGEPLAN y en las competencias y funciones de las dependencias municipales identificadas como responsables, según el Manual de puestos y funciones de la municipalidad de Retalhuleu (Acta No. 102-2020 del libro de sesiones del Concejo Municipal).

Por otro lado, el manual pretende ser un instrumento de referencia para personas ajenas a la municipalidad que tengan el interés de conocer la estructura organizacional diseñada para llevar a cabo dichos procedimientos

Continuación de la figura 7.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Facilitar la gestión, negociación, suscripción y aprobación de los recursos no reembolsables en la municipalidad de Retalhuleu mediante un instrumento que provea los lineamientos administrativos de forma clara, sencilla, sistemática y que a la vez permita la efectiva coordinación con las dependencias municipales responsables.

III. ACRÓNIMOS

No.	Acrónimo	Significado
1	CINR	Cooperación Internacional No Reembolsable
2	DAFIM	Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal
3	DMM	Dirección Municipal de la Mujer
4	DMP	Dirección Municipal de Planificación
5	LOP	Ley Orgánica del Presupuesto
6	MINEX	Ministerio de Relaciones Exteriores
7	MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
8	PCINR	Política de Cooperación Internacional No Reembolsable
9	PEI	Plan Estratégico Institucional
10	POA	Plan Operativo Anual
11	POM	Plan Operativo Multianual
12	SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
13	SICED	Sistema de Control de Emisión de Dictámenes u Opiniones Técnicas
14	SIGEACI	Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional
15	SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
16	UGAM	Unidad de Gestión Ambiental Municipal
17	UGCIM	Unidad de Gestión de Cooperación Internacional Municipal

Continuación de la figura 7.

IV. PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO PRO-CI-01 GESTIÓN Y NEGOCIACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS

Continuación de la figura 7.

	PROCEDIMIENTO	PRO-CI-01
	Gestión y negociación de programas y/o proyectos	Fecha: 01/10/2023
		Versión: 01

a) Propósito del procedimiento:

Facilitar la coordinación entre dependencias municipales para la gestión y negociación de programas y proyectos ante los Organismos Internacionales que tienen presencia en Guatemala.

b) Alcance:

Este procedimiento aplica en la consulta y lobby con los Organismos Internacionales, la elaboración del documento de programa o perfil de proyecto y la aprobación del mismo por las partes involucradas.

c) Referencias:

- Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto –LOP- (artículos 35, 53 y 53 Bis).
- Acuerdo Gubernativo 17-2015 Aprobación de Política de Cooperación Internacional No Reembolsable –PCINR-

d) Responsabilidades:

- Revisión: Gerencia Municipal
- Aprobación: Alcaldía Municipal
- Autorización. Concejo Municipal
- Aplicación y actualización: Unidad de Gestión de Cooperación Internacional Municipal.

Continuación de la figura 7.

	PROCEDIMIENTO	PRO-CI-01
	Gestión y negociación de programas y/o proyectos	Fecha: 01/10/2023
		Versión: 01

e) Definiciones:

- **Documento de un programa:** Es un documento en donde se sintetiza la idea del programa, refleja la problemática a resolver, propone las acciones o proyectos, las metas y objetivos a alcanzar.
- **Lobby:** Es una estrategia de persuasión y comunicación para promover e influir directa o indirectamente en las decisiones que sean favorables a un sector en concreto.
- **Negociación:** Es la fase del proceso de gestión que desarrolla, discute y determina los términos del convenio.
- **Perfil de un proyecto:** Es la primera etapa de la fase de pre-inversión de un proyecto, el cual debe realizarse con base a las Normas SNIP.
- **Proyecto productivo:** Es aquel que busca incrementar el desarrollo económico de las comunidades rurales.

f) Lineamientos generales:

- Los recursos no reembolsables, deben coincidir con el orden de prioridad ya establecido en el PEI, POM, POA; asimismo, deben complementar las medidas ya implementadas o que están por implementarse en la municipalidad.
- Las dependencias municipales existentes que fueron involucradas en este procedimiento, deben dar cumplimiento a las actividades de acuerdo a sus competencias.
- Para la implementación, coordinación y actualización del procedimiento, se deberá crear la Unidad de Gestión de Cooperación Internacional Municipal.

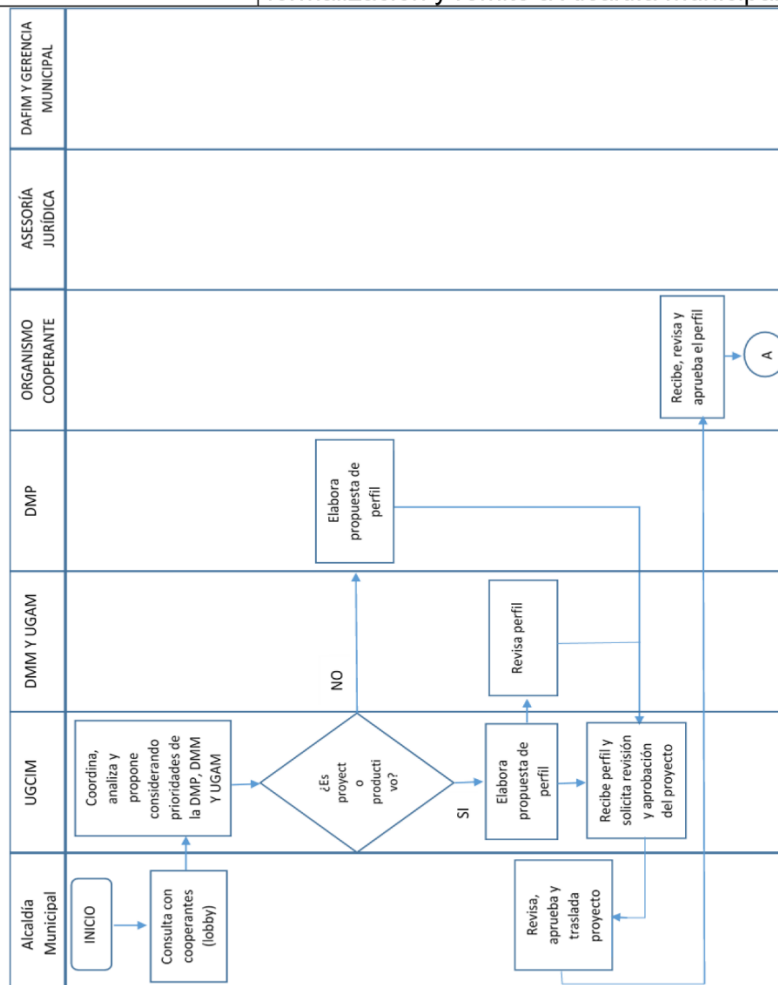
Continuación de la figura 7.

	PROCEDIMIENTO	PRO-CI-01
	Gestión y negociación de programas y/o proyectos	Fecha: 01/10/2023
		Versión: 01

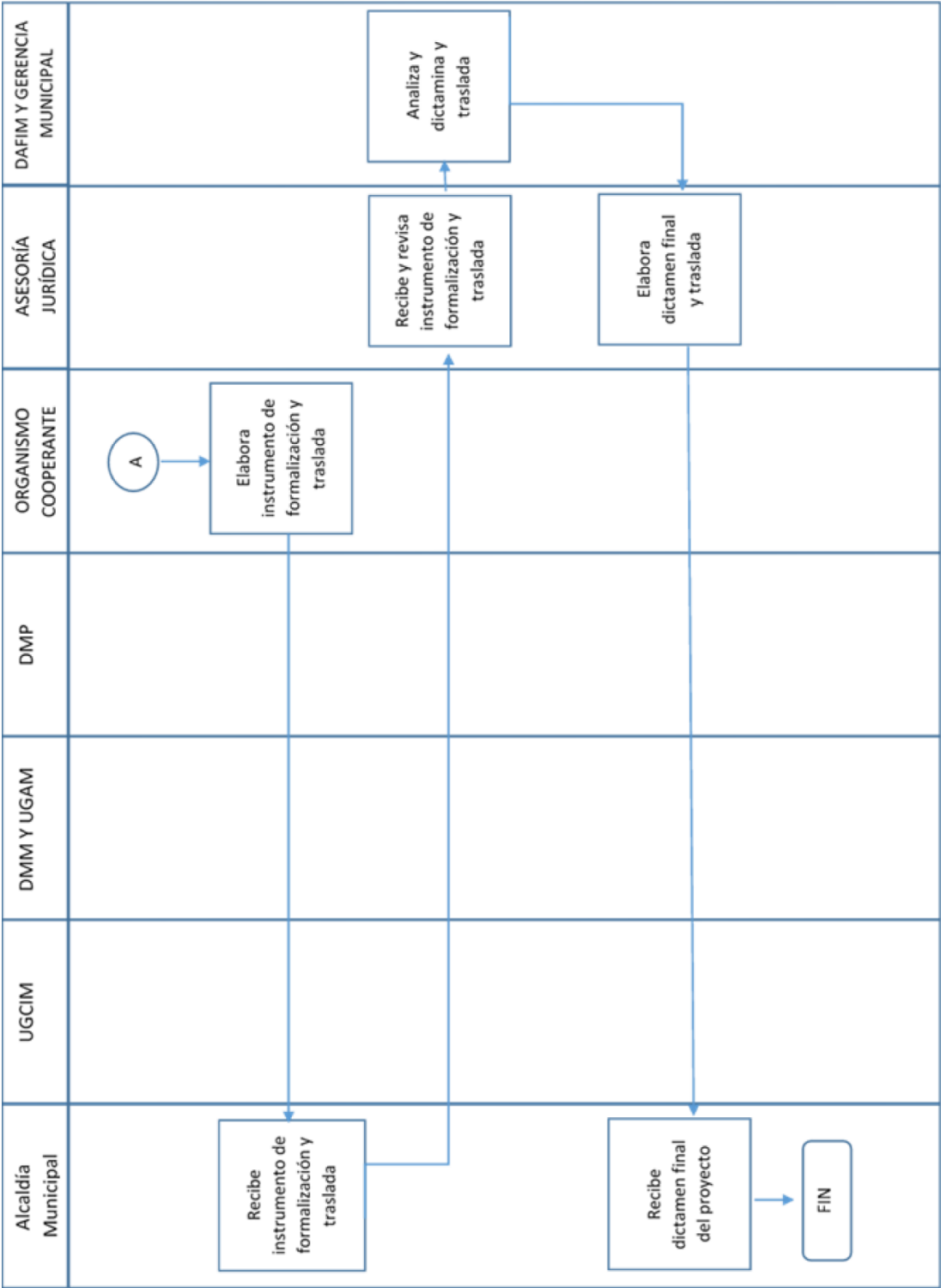
No.	Responsable	Descripción de la actividad
1	Alcaldía Municipal	Realiza consultas y actividades de lobby con entidades cooperantes para explorar la viabilidad de brindar apoyo en temas prioritarios.
2	UGCIM	Coordina, analiza y propone tomando como base las prioridades de la DMP, DMM y UGAM
3	UGCIM	Elabora la propuesta del documento de programa o perfil de proyecto productivo. Para proyectos de obra gris, solicita el perfil a la DMP.
4	UGCIM	Traslada documento de programa o perfil de proyecto productivo a DMM y UGAM para su revisión y retroalimentación.
	DMM y UGAM	Retroalimentan la propuesta de programa o perfil de proyecto productivo y lo trasladan a UGCIM
5	DMP	Elabora perfil de proyecto de obra gris con los requerimientos de las normas SNIP (cuando aplique) y lo traslada a UGCIM.
6	UGCIM	Traslada la propuesta final del documento de programa o perfil del proyecto a la Alcaldía municipal para su revisión y aprobación.
7	Alcaldía Municipal	Recibe la propuesta final del documento de programa o perfil del proyecto, analiza y aprueba
8	Alcaldía Municipal	Realiza las acciones pertinentes para el traslado del documento de programa o perfil de proyecto al Organismo cooperante.
9	Organismo Cooperante	Recibe el programa o proyecto y lo aprueba. Antes de su aprobación, puede sugerir algunas recomendaciones a la Municipalidad.
10	Organismo Cooperante	Elabora un borrador del instrumento de formalización y lo remite a la Municipalidad para su revisión y aprobación.
11	Alcaldía Municipal	Solicita a Asesoría Jurídica la revisión del borrador del instrumento de formalización.
12	Asesoría Jurídica	Remite a DAFIM y Gerencia municipal el borrador del instrumento de formalización para su evaluación y opinión técnica.

Continuación de la figura 7.

		PROCEDIMIENTO	PRO-CI-01
		Gestión y negociación de programas y/o proyectos	Fecha: 01/10/2023
			Versión: 01
No.	Responsable	Descripción de la actividad	
13	DAFIM Y Gerencia municipal	Analizan y dictaminan si es o no favorable el compromiso con recursos financieros y humanos (cuando se requiere aporte institucional); devuelven a Asesoría Jurídica	
14	Asesoría Jurídica	Elabora dictamen final del instrumento de formalización y remite a Alcaldía municipal.	



Continuación de la figura 7.



Continuación de la figura 7.

PROCEDIMIENTO PRO-CI-02
LEGALIZACIÓN DE LOS RECURSOS NO REEMBOLSABLES
(DONACIONES)

	PROCEDIMIENTO	PRO-CI-02
	Legalización de los recursos no reembolsables (donaciones)	Fecha: 01/10/2023
		Versión: 01

a) Propósito del procedimiento:

Trazar la ruta a seguir para legalizar la Cooperación Internacional no reembolsable, con base a los lineamientos establecidos en la Guía Orientadora elaborada por SEGEPLAN.

b) Alcance:

Este procedimiento se enfoca en obtener las opiniones técnicas del MINEX, SEGEPLAN, la suscripción del instrumento de formalización y la aprobación de la donación.

c) Referencia:

- Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto –LOP- (artículos 35, 53 y 53 Bis).
- Acuerdo Gubernativo 17-2015 Aprobación de Política de Cooperación Internacional No Reembolsable –PCINR-

d) Responsabilidades:

- Revisión: Gerencia Municipal
- Aprobación: Alcaldía Municipal
- Autorización: Concejo Municipal
- Aplicación y actualización: Unidad de Gestión de Cooperación Internacional Municipal.

Continuación de la figura 7.

	PROCEDIMIENTO	PRO-CI-02
	Legalización de los recursos no reembolsables (donaciones)	Fecha: 01/10/2023
		Versión: 01

e) Definiciones:

- **Instrumento de formalización:** Es un acuerdo (tratado internacional) que estipula el otorgamiento y recepción de la CINR.
- **Opinión técnica:** Es el dictamen que emite SEGEPLAN sobre la factibilidad técnica de la donación y su alineación a las prioridades nacionales.
- **Suscripción del instrumento de formalización:** Es la firma del acuerdo (tratado internacional)

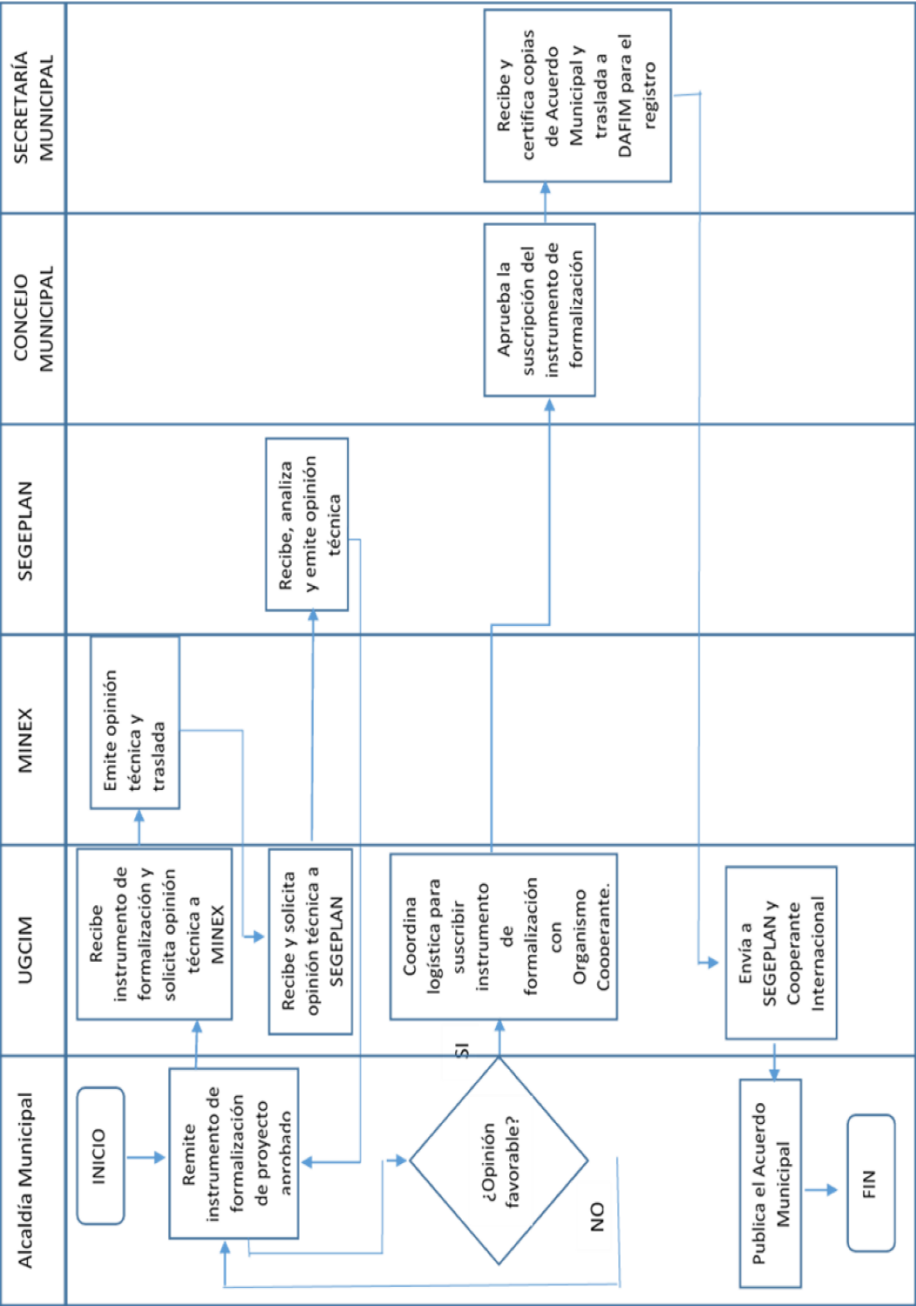
f) Lineamientos generales:

- El instrumento de formalización que es requerido para solicitar la opinión técnica a SEGEPLAN, no requiere firma, debido a que la fase de negociación precede a la fase de suscripción.
- El listado de requisitos y formatos de documentos (para cada tipo de CINR) requeridos para la solicitud de opinión técnica, se encuentran en los anexos de la Guía Orientadora elaborada por SEGEPLAN.
- El encargado de la UGCIM, debe gestionar su usuario y contraseña para acceder a la plataforma SICED, ante la Dirección de Gestión, Negociación y Contratación de la Cooperación de SEGEPLAN.
- La aprobación de cualquier tipo de CINR en la municipalidad, es competencia del Concejo Municipal.
- Las dependencias municipales existentes que fueron involucradas en este procedimiento, deben dar cumplimiento a las actividades de acuerdo a sus competencias
- Después de la autorización de este procedimiento, la UGCIM será la responsable de su implementación y actualización constante.

Continuación de la figura 7.

		PROCEDIMIENTO	PRO-CI-02
		Legalización de los recursos no reembolsables (donaciones)	Fecha: 01/10/2023 Versión: 01
1	Alcaldía Municipal	Remite a la UGCIM el instrumento de formalización, programa o perfil del proyecto ya aprobados	
2	UGCIM	Solicita opinión al MINEX sobre el instrumento de formalización	
3	UGCIM	Recibe opinión del MINEX y prepara expediente con la documentación requerida por SEGEPLAN	
4	UGCIM	Solicita la opinión técnica de SEGEPLAN en el SICED y de manera oficial	
5	SEGEPLAN	Recibe , analiza, emite opinión técnica favorable o no favorable y la traslada de forma oficial a la municipalidad	
5	Alcaldía Municipal	Recibe opinión técnica de SEGEPLAN, si no es favorable, traslada a UGCIM; si la opinión técnica es favorable continúa con el paso 7.	
6	UGCIM	Recibe la opinión técnica no favorable y realiza las recomendaciones de SEGEPLAN, se reinicia el procedimiento en el paso 4.	
7	Alcaldía Municipal	Con el apoyo de UGCIM, coordina la logística para la suscripción del instrumento de formalización con el Organismo cooperante	
8	Alcaldía Municipal	Presenta la documentación y suscripción del instrumento de formalización de la donación al Concejo Municipal para que lo conozca y apruebe	
9	Concejo Municipal	En la sesión de Concejo, aprueba la suscripción del instrumento de formalización mediante un Acuerdo Municipal.	
10	Secretaría Municipal	Certifica copias del Acuerdo Municipal y del instrumento de formalización suscrito y remite a: a) UGCIM para enviar a SEGEPLAN y Cooperante Internacional, registro en SIGEACI y archivo propio. b) DAFIM para el registro correspondiente según los lineamientos de MINFIN c) Alcaldía Municipal para ordenar su publicación y seguimiento.	

Continuación de la figura 7.



Nota. La figura muestra el desarrollo del manual de procedimientos. Elaboración propia, realizado con Word.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis del marco legal que regula todo lo concerniente a la Cooperación Internacional en Guatemala

El marco legal que preceptúa lo referente a la Cooperación Internacional en Guatemala está compuesto por la Constitución Política de la República de Guatemala –CPRG-, la Ley Orgánica del Presupuesto –LOP- (Decreto 101-97), Ley del Organismo Ejecutivo –LOE-, (Decreto 114-97) y la Política de Cooperación Internacional No Reembolsable –PCINR- (Acuerdo Gubernativo 17-2015).

La CPRG norma las relaciones con otros países e instituciones internacionales que garanticen el beneficio mutuo y equitativo. También posibilita las relaciones con países de Centroamérica y otros países afines, con miras a buscar conjuntamente soluciones a problemáticas comunes.

Asimismo, la CPRG establece que la aceptación de recursos reembolsables, requiere la aprobación del Congreso de la República. En las municipalidades, este tipo de recurso es gestionado solamente en casos excepcionales, debido a que el plazo de amortización es largo y superior a al período de gobierno; esto conlleva realizar estudios especializados y costosos (estudios de factibilidad) según lo estipula el artículo 110 del Código Municipal y sus reformas (Decreto 12-2002).

La LOP por su parte, designa a SEGEPLAN, MINFIN y MINEX como Entes Rectores del proceso de la aceptación y aprobación de Recursos Reembolsables

y No Reembolsables la Cooperación Internacional. De la misma manera también enumera sus atribuciones generales para dicho proceso.

Por otra parte, la LOP, decreta que los programas y/o proyectos de la Cooperación Internacional reembolsable y no reembolsable, deben vincularse a las políticas y prioridades del país.

La LOE también enumera las atribuciones de los Entes Rectores en el tema de Cooperación Internacional, las cuales vienen a complementar las previstas en la LOP.

La atribución principal de SEGEPLAN consiste en analizar que los programas y/o proyectos financiados por los Organismos Internacionales estén vinculados con las políticas públicas, planes y prioridades del país; mientras que el MINEX analiza lo concerniente a acuerdos, convenios o arreglos con otros Estados y Organismos Internacionales y el MINFIN, se enfoca en el registro y análisis de los préstamos y donaciones que requieran de una contrapartida a cubrir por el beneficiario usando recursos públicos.

A su vez, la PCINR se enfoca exclusivamente en las donaciones y las cataloga en técnica, en especie y financiera; asimismo, con sus nueve lineamientos busca que los Entes Rectores asuman sus compromisos y trabajen de manera coordinada junto a los Organismos Internacionales. También demanda que las acciones de la Cooperación Internacional estén alineadas a la planificación territorial y sectorial, de tal manera que prioricen sus intervenciones con base al PEI-POM-POA.

Considerando el noveno lineamiento de la PCINR y el objetivo de descentralizar, facilitar y dar cumplimiento a lo decretado en la LOP y LOE;

SEGEPLAN elaboró un instrumento que contiene orientaciones para establecer un mecanismo de diálogo y coordinación con los distintos actores presentes en el territorio, haciendo uso de la estructura de los Consejos de Desarrollo Departamentales –CODEDE-. El Ingeniero Fernando Chonay, delegado departamental de SEGEPLAN en Retalhuleu, ha declarado que en el departamento de Retalhuleu, aún no se ha puesto en práctica dicho mecanismo; debido a la poca presencia de Organismos Internacionales.

Desde otra perspectiva, los profesionales con experiencia en Cooperación Internacional que fueron entrevistados, coinciden en que los Organismos Internacionales trabajan de acuerdo al marco legal y condiciones establecidas por el país beneficiario.

Considerando el análisis del marco legal, se deduce que la Cooperación Internacional en Guatemala, está centralizada; esto implica que todo debe canalizarse a través del Estado mediante los Entes Rectores. La baja o nula promoción de dicho proceso centralizado, ha generado desconocimiento y poco interés de las municipalidades en la gestión de la CINR.

Por otro lado, la centralización también dificulta a las municipalidades cuando requieren establecer relaciones internacionales de manera directa con gobiernos locales extranjeros o si en caso quisieran formar parte de redes de ciudades que actualmente existen en Latinoamérica.

4.2. Lineamientos para que los recursos no reembolsables de la Cooperación Internacional tengan el aval de los entes rectores de dicha materia en Guatemala

Los lineamientos identificados en la Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsables, conducen de forma general a las instituciones beneficiarias o contrapartes en el proceso que abarca la gestión, negociación, suscripción y aprobación de las donaciones que otorgan los Cooperantes.

El cumplimiento de dichos lineamientos garantiza el aval de los Entes Rectores, donde cada uno analiza lo que le corresponde de acuerdo a sus atribuciones. SEGEPLAN, evalúa lo correspondiente a la alineación, priorización y la fase de negociación; mientras que el MINEX, se enfoca en la fase de suscripción y el MINFIN en la fase de negociación cuando la donación requiere de una contrapartida a cubrir por el beneficiario.

Asimismo, el cumplimiento de dichos lineamientos, sugiere a los beneficiarios, la creación de una Unidad Especializada en Cooperación Internacional, cuyo personal cuente con capacidad para gestionar, coordinar y formular programas y/o proyectos productivos.

4.3. Realizar un diagnóstico de las competencias de las dependencias municipales responsables de la gestión de recursos no reembolsables ante la cooperación internacional

La realización del diagnóstico de las competencias en la municipalidad de Retalhuleu, permitió obtener un inventario de las dependencias municipales existentes con potencial para ser incluidas dentro de los procedimientos de la

gestión de donaciones. De igual manera, se conoció la realidad, los recursos y principales características de dichas dependencias.

Derivado de lo anterior, también se constató que los encargados de las dependencias municipales elegidas como responsables, ocupan puestos políticos o que son de confianza, los cuales cambian cada período de gobierno; esto implica la necesidad de diseñar un plan de capacitación para no perder la mística de trabajo.

Con base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los funcionarios de las dependencias municipales responsables, se deduce que la totalidad de los entrevistados conoce los beneficios o donaciones que ha recibido la municipalidad de Retalhuleu; pero desconocen las gestiones que se han realizado; lo cual implica la falta de regulación de dichos procedimientos. Con esto se confirma, que las Organizaciones Internacionales se han acercado a la municipalidad de Retalhuleu con las propuestas de donación y dicha municipalidad solamente se ha ocupado de cumplir los requerimientos solicitados.

Del mismo modo, se identificó que las mayores fortalezas de las dependencias municipales responsables son: la buena coordinación que existe entre ellas y la comunicación directa de cada una de ellas con el Alcalde Municipal; la mayor debilidad, es el desconocimiento sobre la base legal que regula la Cooperación Internacional en Guatemala. Esa debilidad queda evidenciada, con la carencia de gestiones de parte de la municipalidad; sin embargo, cabe mencionar que han cumplido con registrar las donaciones recibidas en especie en los sistemas de administración financiera y lo establecido por MINFIN.

Asimismo, se determinó que, en la municipalidad de Retalhuleu, no existe ninguna dependencia municipal especializada en gestionar Cooperación Internacional y con las habilidades para la formulación de documentos de programa y/o proyectos productivos y ambientales. Con el caso particular de la formulación de proyectos que involucren obra gris, la DMP puede apoyar, ya que lo hace constantemente y especialmente cuando ejecuta con fondos del Consejo Departamental de Desarrollo.

Siguiendo lo anterior, la DMM y la UGAM también pueden apoyar en la gestión y priorización de proyectos productivos y ambientales respectivamente, sin embargo, la formulación de dichos proyectos, debe hacerlo un perfilador especializado que forme parte de la dependencia de Cooperación Internacional a crearse o en su efecto, bajo la contratación de una Consultoría de parte de la Municipalidad.

4.4. Propuesta de Manual de procedimientos

El manual propuesto, contiene dos procedimientos y una estructura organizacional que en su mayoría, está formada por dependencias municipales ya existentes, las cuales fueron elegidas por contar con competencias que son compatibles con los lineamientos requeridos para el proceso de Cooperación Internacional; este cumple con lo estipulado por (Franklin, 1998), ya que se convierte una herramienta técnica con actividades ordenadas de manera cronológica y continua, que constituyen un proceso regulado y facilita la aplicación a las dependencias municipales responsables.

El primer procedimiento abarca las fases gestión y negociación, donde la primera fase hace énfasis en los contactos, consultas y cabildeo para la captación

de los recursos; mientras que la segunda busca discusión y consenso entre el beneficiario y cooperante para llegar a materializar las donaciones.

Mientras que el segundo procedimiento, abarca las fases de suscripción y aprobación, ambas fases están concatenadas y persiguen obtener la opinión favorable del MINEX, opinión técnica favorable de SEGEPLAN, formalizar la suscripción y la aprobación de la suscripción de parte del Concejo Municipal hasta llegar a la publicación y registro.

Cabe aclarar que en el presente manual no se incluyó el procedimiento de registro de donaciones, debido a que ya existe un manual de procedimientos para el registro de donaciones aprobado por el MINFIN mediante el Acuerdo Ministerial número 523-2014. Sin embargo, considerando que la configuración organizacional de la DAFIM es compleja y muy diferente a la de otras entidades públicas, es recomendable que posteriormente se analice y se proponga un manual de procedimiento personalizado con su respectivo reglamento interno para simplificar el registro de dichas donaciones.

Es importante resaltar que después de la autorización y puesta en marcha del manual de procedimientos propuesto, la dependencia municipal responsable de la implementación y actualización del manual, debe analizar y evaluar si es necesario elaborar un procedimiento de seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas y/o proyectos ejecutados con fondos de la Cooperación Internacional.

De acuerdo a lo descrito con anterioridad, se puede deducir que el manual de procedimientos propuesto, cuenta con una estructura simple y una narrativa del procedimiento de forma sencilla y entendible, lo cual viene a ordenar y facilitar a la municipalidad, la gestión de recursos ante la Cooperación Internacional.

Dicho manual sugiere la creación de una Unidad de Gestión de Cooperación Internacional Municipal, la cual en el futuro podría ser un elemento clave para lograr la internacionalización de la municipalidad de Retalhuleu

CONCLUSIONES

1. El marco legal de Guatemala preceptúa que todo recurso proveniente de la Cooperación Internacional debe ser canalizado por el Estado mediante los Entes Rectores, SEGEPLAN, MINEX y MINFIN, indistintamente si los mismos vienen a beneficiar a entidades gubernamentales, entidades descentralizadas, entidades autónomas, municipalidades, entre otros.
2. Toda institución pública beneficiada con CINR, debe cumplir con los nueve lineamientos identificados en la Guía Orientadora de Programas y Proyectos Cooperación Internacional No Reembolsable; esto con el fin de obtener el aval de los Entes Rectores.
3. En relación al diagnóstico realizado, se determinó que las competencias de las dependencias municipales responsables de la gestión de recursos no reembolsables ante la cooperación internacional, son aceptables; dichas dependencias son las siguientes: Concejo Municipal, Alcaldía Municipal, Asesoría Jurídica, Secretaría Municipal, DMP, DAFIM y Gerencia Municipal.
4. El manual de procedimientos que se propone cuenta con dos procedimientos que abarcan las fases de gestión, negociación, suscripción y aprobación de la CINR; la simplicidad en su estructura y narración de los procedimientos, viene facilitar el proceso administrativo y coordinación en la municipalidad de Retalhuleu.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar un plan de capacitaciones a corto plazo sobre el marco legal de Cooperación Internacional dirigido a los colaboradores de la municipalidad de Retalhuleu involucrados en el proceso, para su conocimiento general y posterior aplicación en los procedimientos de gestión, negociación, suscripción y aprobación de la CIRN.
2. Desarrollar una guía a corto plazo que detalle los lineamientos a cumplir para la aprobación de la CIRN, esto con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión y coordinación de los procesos administrativos en la municipalidad de Retalhuleu.
3. Considerar la creación de una dependencia en la municipalidad de Retalhuleu para la gestión pública y privada bajo la dirección de la Alcaldía Municipal que implemente y coordine todo lo relacionado a la gestión de Cooperación Internacional; adicionalmente dicha dependencia debe contar un especialista en formulación de documentos de programa y/o proyectos productivos.
4. Implementar el manual de procedimientos para la gestión municipal de CIRN, y su constante revisión, análisis, evaluación y actualización; con el propósito de lograr mejoras en la ejecución del proceso de Cooperación Internacional.

REFERENCIAS

- Acuerdo Legislativo Número 18-93 (1993). *Constitución Política de la República de Guatemala y Reformas*. Congreso de la República de Guatemala.
- Armas, G. (15 de noviembre de 2016). *La gestión municipal*. Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/>
- Código Municipal. Decreto Número 12-2002 (01 de julio de 2002). Congreso de la República. Diario de Centroamérica. Guatemala. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6698.pdf>
- Cuevas, S. (2019). *Alcances y limitaciones de la cooperación internacional para el desarrollo. El caso de proyectos para la gestión y suministro de agua en el altiplano occidental de Guatemala*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Estado de México]. Archivo digital. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/102936>
- Flores, R. (2009). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos en el proceso de planeación del tecnológico de Acapulco, para ser más competitivo*. [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México]. Archivo digital. <https://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/5750?show=full>
- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas, (análisis, diseño y estructura)*. McGraw Hill.

Gitman, J. y Zutter, J. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.

Gómez, J. (2009). *El desarrollo local, una alternativa frente a la pobreza. Un estudio de caso en Bejuca*. [Tesis de maestría, Universidad de la Habana de Cuba]. Archivo digital. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1613/1/TFLACS-O-2009JGA.pdf>

Hidalgo R., Rubén E. y Linares, F. (2013). *Diccionario Municipal de Guatemala*. Fundación Konrad Adenauer.

Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto Número 13-2013 (12 de noviembre de 2013). Congreso de la República. Diario de Centroamérica No. 29 tomo CCXCVIII. Guatemala. https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_acuerdos/decreto13_121113.pdf

López, L. (2016). *Análisis de los mecanismos y propuesta de estrategias para la captación de fondos por medio de cooperación internacional para el hogar de niñas y jóvenes Luis Amigo, Cantel, Quetzaltenango*. [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio institucional.

Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Panapo.

Ponce, A. (2004). *Dificultades y posibilidades de la cooperación internacional para el desarrollo local de los municipios mexicanos, Municipio y*

desarrollo local en la oferta de la CIPD: posibilidades y limitaciones.
[Tesis de maestría, Instituto Mora de México]. Repositorio institucional.

Ponce, A. (2007) *Dificultades y posibilidades de la cooperación internacional para el desarrollo local en América Latina.* Instituto de Investigación Urbana y Territorial, Unión Iberoamericana de Municipalistas.

Real Academia Española. (2021). *Municipio. Diccionario de la lengua española.*
Recuperado el 14 de febrero 2023 de <https://dle.rae.es/municipio>

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2015). *La Cooperación Internacional No Reembolsable en Guatemala.*<https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/institucion/areas-interes/cooperacion-internacional>

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2016). *Política de Cooperación No Reembolsable.*

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2019a). *Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable.*

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2019b). *Orientaciones para el establecimiento del mecanismo de diálogo y de coordinación de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en el territorio.* https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2022/07/5061-GIZ-orientacion-comprimido_24.pdf

Vázquez-Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes Del Cenes*, 28(47), 117-132.
<https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/83>

APÉNDICES

Apéndice 1.

Formato de entrevista semiestructurada a profesionales con experiencia en CI

	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS MAESTRÍA EN INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL
ENTREVISTA A PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL 1. ¿Conoce y aplica el marco legal que regula la Cooperación Internacional en Guatemala? Explique 2. Con base a su experiencia, las municipalidades de Guatemala ¿han sido beneficiadas con CINR? 3. ¿Cuál es la forma en que una municipalidad puede gestionar una donación ante la cooperación internacional? Explique. ¿Hay un lobby en entre la municipalidad y el cooperante? 4. ¿Las municipalidades han presentado deficiencias en el proceso de CINR? Explique. 5. ¿El documento o perfil del proyecto, lo realiza la municipalidad o el cooperante? Explique.	

Continuación del apéndice 1.

	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS MAESTRÍA EN INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL
ENTREVISTA A PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL 6. En caso de que el cooperante decida apoyar a una municipalidad ¿la municipalidad elabora el convenio o documento de suscripción? 7. Cuando las municipalidades son beneficiadas con CINR, ¿A qué áreas o temáticas va dirigida?	

Nota. Formato de entrevista semiestructurada a profesionales con experiencia en CI. Elaboración propia.

Apéndice 2.

Formato de entrevista semiestructurada a dependencias municipales

	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS MAESTRÍA EN INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL
ENTREVISTA A PERSONAL DE LAS DEPENDENCIAS MUNICIPALES RESPONSABLES 1. ¿Conoce el marco legal que regula la Cooperación Internacional en Guatemala? Explique 2. ¿La municipalidad de Retalhuleu ha sido beneficiada con CINR? Si en caso su respuesta es positiva, ¿Cuál ha sido el proceso? ¿Quiénes han realizado el procedimiento? 3. ¿Cuáles son las competencias de la dependencia municipal a la que pertenece? 4. ¿Cuáles considera usted, que son las fortalezas de la dependencia municipal a la que pertenece? 5. ¿Cuáles considera usted, que son las debilidades de la dependencia municipal a la que pertenece? 6. ¿Cuáles considera usted, que son las oportunidades de la dependencia municipal a la que pertenece?	

Continuación del apéndice 2.

7. ¿Cuáles considera usted, que son las amenazas de la dependencia municipal a la que pertenece?

Preguntas específicas para director de DAFIM

8. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el procedimiento utilizado para registrar donaciones? ¿Cuentan con un manual de procedimientos? Explique.
9. ¿La municipalidad cuenta con un reglamento interno de donaciones? Explique.
10. Para la gestión y formulación de proyectos de inversión, ¿trabaja en equipo con otras dependencias de la municipalidad? Explique

Preguntas específicas para director de DMP

11. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el procedimiento para realizar el PEI, POM POA en la Municipalidad de Retalhuleu?
12. ¿Priorizan las donaciones que estén alineadas a los planes de desarrollo municipal (territoriales y sectoriales)? ¿Hay que hacer algún procedimiento en el POA cuando se acepta la donación?
13. Para el registro de cualquier tipo de donación, ¿Hay algún procedimiento que se realice en la DMP?
14. La formulación de un perfil de proyecto que ustedes realizan, ¿está de acuerdo a las normas SNIP? ¿Cuál es el procedimiento? ¿Cuántas personas tiene a su disposición para realizarlo?
15. Para la gestión y formulación de proyectos de inversión, ¿trabaja en equipo con otras dependencias de la municipalidad? ¿cómo lo hacen?

Continuación del apéndice 2.

16. Para la gestión y formulación de proyectos de inversión, ¿trabaja en equipo con otras dependencias de la municipalidad? ¿cómo lo hacen?

Nota. Formato de entrevista semiestructurada a jefes de dependencias municipales responsables de la gestión de CI. Elaboración propia.

Apéndice 3.

Resultado de entrevista a profesionales con experiencia en CI

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
1. ¿Conoce y aplica el marco legal que regula la Cooperación Internacional en Guatemala? Explique	Lcda. Mandy Cabrera Área Administrativa Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)	Por supuesto, los cooperantes son muy respetuosos de las leyes de los países que reciben las donaciones
	M.Sc. Sayda Alvarado Consultora Externa Urban Municipal Governance/USAID	No, porque parte de mi trabajo es de carácter técnico que consiste en la implementación de procesos; sin embargo, en USAID hay un área administrativa que se encarga de las regulaciones y de su cumplimiento.
	Lic. Edwin Monzón Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	Efectivamente, es parte del proceso que SEGEPLAN está fomentando y exigiendo, especialmente lo estipulado en el artículo 53 BIS de la Ley Orgánica del Presupuesto.
2. Con base a su experiencia, las municipalidades de Guatemala ¿han sido beneficiadas con CINR?	Lcda. Mandy Cabrera Área Administrativa Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)	Claro que sí, aunque el beneficio depende de la priorización de cada donante.
	M.Sc. Sayda Alvarado Consultora Externa Urban Municipal Governance/USAID	Definitivamente, de hecho, acá en la municipalidad de Retalhuleu se está a punto de cerrar un proyecto de 6 años. También hemos apoyado a otras municipalidades con diversas temáticas.
	Lic. Edwin Monzón Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	Tengo conocimiento que la mayoría de Organismos Internacionales están trabajando directamente con las municipalidades y/o mancomunidades locales; sin embargo, solamente las municipalidades de Guatemala y Ciudad Vieja han registrado en el sistema dichas donaciones.

Continuación del apéndice 3.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
3. ¿Cuál es la forma en que una municipalidad puede gestionar una donación ante la cooperación internacional? Explique. ¿Hay un lobby en entre la municipalidad y el cooperante?	Lcda. Mandy Cabrera Área Administrativa Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)	En GIZ, las gestiones y negociaciones se realizan con los Ministerios del Gobierno y de allí se priorizan las municipalidades a beneficiar. Sin embargo, con otros Organismos Internacionales, las municipalidades deben gestionar directamente mediante solicitudes, cabildeo o lobby.
	M.Sc. Sayda Alvarado Consultora Externa Urban Municipal Governance/USAID	Con USAID, los procesos se han descentralizados por medio de consultores externos, quienes canalizan la información y realizan las gestiones en la planta central. Con otros donantes, las municipalidades deben hacer las gestiones correspondientes.
	Lic. Edwin Monzón Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	Lo básico para que una municipalidad pueda gestionar es tener estructurado su proyecto o programa como tal y con ello hacer su gestión, ya que no existe ninguna normativa que prohíba hacerlo. Con respecto al lobby, depende del Organismo Internacional, ya que cada quien tiene su propia línea de trabajo.
4. ¿Las municipalidades han presentado deficiencias en el proceso de CINR? Explique.	Lcda. Mandy Cabrera Área Administrativa Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)	Si, las más comunes son: desconocimiento del proceso de CI, competencias para elaborar perfiles de programa o proyecto, demasiada burocracia y la percepción de que las donaciones son solamente para obra gris.
	M.Sc. Sayda Alvarado Consultora Externa Urban Municipal Governance/USAID	Si hay varias, debido a que su estructura organizacional es grande y compleja; sin embargo, la mayor debilidad es en la formulación de proyectos de inversión social, ya que no está definido claramente en las municipalidades y tampoco por SEGEPLAN.
	Lic. Edwin Monzón Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	Aparte de la estructuración de los perfiles y programas de proyectos, también tienen deficiencias en cuanto a la presentación de su información para el registro respectivo de la donación, es acá donde SEGEPLAN se está enfocando mediante las capacitaciones y entrega de las herramientas necesarias.

Continuación del apéndice 3.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
	Lcda. Mandy Cabrera Área Administrativa Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)	Lo deben de realizar las municipalidades, ya que ellos conocen sus necesidades y priorizan, nosotros hemos capacitado y le damos el acompañamiento respectivo.
5. ¿El documento o perfil del proyecto, lo realiza la municipalidad o el cooperante? Explique.	M.Sc. Sayda Alvarado Consultora Externa Urbana Municipal Governance/USAID	Lo realiza la municipalidad y generalmente lo hace la dependencia que tiene mayor relación con lo que el donante está ofreciendo, por ejemplo, en caso de un programa de capacitaciones a mujeres, lo debe realizar la Dirección Municipal de la Mujer
	Lic. Edwin Monzón Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	Lo realizan las municipalidades, ya que ellos conocen su territorio y por consiguiente priorizan sus necesidades
6. En caso de que el cooperante decida apoyar a una municipalidad ¿la municipalidad elabora el convenio o documento de suscripción?	Lcda. Mandy Cabrera Área Administrativa Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)	El convenio lo realiza el donante y las municipalidades lo revisan; si llegan a un acuerdo, lo firman ambas partes.
	M.Sc. Sayda Alvarado Consultora Externa Urbana Municipal Governance/USAID	El convenio o carta de entendimiento lo realiza el Organismo Internacional, en el van incluidos todos los pormenores del programa o proyecto, las municipalidades lo analizan, discuten y si llegan a un acuerdo con lo pactado, lo firman.
	Lic. Edwin Monzón Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	El convenio o documento de suscripción lo redacta el Cooperante de acuerdo a su formato específico y lo comparte con la municipalidad, seguidamente lo revisan de manera conjunta y lo firman de común acuerdo.

Continuación del apéndice 3.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
	Lcda. Mandy Cabrera Área Administrativa Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)	Para el caso de GIZ, se ha enfocado a proyectos ambientales y de adaptación al Cambio Climático, otros Organismos Internacionales en se enfocan en proyectos productivos y sociales, fortalecimiento municipal, entre otros.
7. Cuando las municipalidades son beneficiadas con CINR, ¿A qué áreas o temáticas va dirigida?	M.Sc. Sayda Alvarado Consultora Externa Urban Municipal Governance/USAID	USAID, se está enfocando generalmente al fortalecimiento municipal, desarrollo comunitario y participación; en casos especiales, apoyan en otros temas que las municipalidades priorizan.
	Lic. Edwin Monzón Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	Agua y saneamiento, ordenamiento territorial, seguridad y justicia, fortalecimiento institucional, agua y gestión de los recursos naturales, educación, cambio climático.

Nota. Resultado de entrevista semiestructurada a profesionales con experiencia en CI. Elaboración propia.

Apéndice 4.

Resultado de entrevista a jefes de las dependencias municipales responsables

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
1. ¿Conoce el marco legal que regula la Cooperación Internacional en Guatemala? Explique	Concejo Municipal	No
	Alcaldía Municipal	Si, conozco lo elemental, debido a mi profesión como Abogado y Notario.
	Asesoría Jurídica	Si, lo más importante.
	Secretaría Municipal	Si, conozco lo básico en mi calidad como Abogado y Notario.
	Dirección Municipal de Planificación - DMP-	No, hasta el momento no hemos realizado ningún proceso con respecto a Cooperación Internacional.
	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-	Si, solo lo que compete al registro de las donaciones.
	Gerencia Municipal	No, no hemos realizado ningún proceso que amerite el conocimiento de dicho marco legal
	Unidad de Gestión Ambiental Municipal -UGAM-	No, nunca he tenido la oportunidad de conocer dicho proceso
	Dirección Municipal de la Mujer -DMM-	No

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
3. ¿Cuáles son las competencias de la dependencia municipal a la que pertenece?	Concejo Municipal	• Toma de decisiones. • Aprueba acuerdos, convenios de asociación y cooperación con otras instituciones. • Emite y aprueba reglamentos, acuerdos y ordenanzas municipales. • Controla y fiscaliza las acciones del gobierno municipal.
	Alcaldía Municipal	• Representa al municipio. • Dirige el proceso administrativo municipal. • Enlace entre el Concejo Municipal, las autoridades y funcionarios públicos.
	Asesoría Jurídica	• Asesora sobre la interpretación de textos legales y contractuales. • Evalúa las consultas formuladas en materia jurídica. • Emite opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica, requeridos por las autoridades de la Municipalidad.
	Secretaría Municipal	• Coordinación entre Concejo Municipal y dependencias municipales. • Redacción de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal
	Dirección Municipal de Planificación -DMP-	• Elabora perfiles y estudios de pre factibilidad de proyectos de obra gris. • Apoya al Alcalde Municipal en la elaboración del Plan Operativo Anual. • Genera información precisa y de calidad para la formulación y gestión de políticas públicas municipales.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
3. ¿Cuáles son las competencias de la dependencia municipal a la que pertenece?	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-	• Administra los recursos financieros municipales de la mejor manera. • Lleva el registro actualizado de las finanzas municipales. • Asesora al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de administración financiera.
	Gerencia Municipal	• Proponer a la alcaldía municipal la contratación de personal. • Diseña procesos administrativos que se ajusten a la realidad y necesidades de la municipalidad. • Revisa y actualiza los Manuales Administrativos conforme a las funciones y estructura vigente.
	Unidad de Gestión Ambiental Municipal -UGAM-	• Verificar que todo lo que tenga que ver con ambiente esté en línea. • Proponer actividades que vengán a disminuir los impactos negativos al ambiente. • Denunciar cualquier actividad que atente contra el medio ambiente.
	Dirección Municipal de la Mujer -DMM-	• Programas, cursos de capacitación y formación a las mujeres para empoderarlas. • Coordina con organismos nacionales e internacionales la gestión de cooperación técnica y financiera para las mujeres del municipio.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
4. ¿Cuáles considera usted, que son las fortalezas de la dependencia municipal a la que pertenece?	Concejo Municipal	• Autonomía en diversos campos. • Voluntad política para tomar las mejores decisiones. • Buena organización para llevar a cabo la fiscalización de los procesos municipales.
	Alcaldía Municipal	• Buena coordinación con las diferentes dependencias municipales. • Buena coordinación con otras instituciones públicas y privadas. • Atención aceptable a la población, mediante la descentralización de servicios.
	Asesoría Jurídica	• Personal capacitado para el desempeño del puesto. • Buena coordinación con la Alcaldía municipal.
	Secretaría Municipal	• Personal con experiencia y capacidad. • Buena coordinación entre las dependencias municipales y el despacho municipal.
	Dirección Municipal de Planificación - DMP-	• Recurso humano con capacidad y experiencia para el desempeño de sus labores. • Modernización de equipos de cómputos y TIC. • Buena coordinación con la Alcaldía Municipal. • Trabajo en equipo.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
4. ¿Cuáles considera usted, que son las fortalezas de la dependencia municipal a la que pertenece?	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-	• Personal capacitado para el desempeño de su puesto. • Manejo de TIC para mejora de la recaudación y rendición de cuentas. • Buena coordinación con la Alcaldía municipal. • Trabajo en equipo.
	Gerencia Municipal	• Mejora en los procesos administrativos. • Recurso humano con experiencia y capacidad en gestión municipal. • Trabajo en equipo
	Unidad de Gestión Ambiental Municipal -UGAM-	• Mejora en la atención y asesoría a los usuarios. • Personal con conocimiento para el desempeño del puesto. • Manejo Aceptable de TIC.
	Dirección Municipal de la Mujer -DMM-	• Descentralización de los programas sociales, para atender a la población más vulnerable. • Recurso humano con capacidad y experiencia. • Buena relación con organizaciones públicas y privadas. • Buena coordinación con la Alcaldía Municipal.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
5. ¿Cuáles considera usted, que son las oportunidades de la dependencia municipal a la que pertenece?	Concejo Municipal	• Modernización del municipio • Ofertas de Cooperación en el país. • Necesidad de ampliar la cobertura de los servicios básicos. • Lugar estratégico para el comercio en industria de la región suroccidental. • Lugares con potencialidad turística y agrícola que aún no han sido explotados.
	Alcaldía Municipal	• Existencia de organismos cooperantes en Guatemala. • Tecnología asequible para automatizar los procesos municipales.
	Asesoría Jurídica	• Disminución de burocracia haciendo uso de procesos automatizados.
	Secretaría Municipal	• Disminución de los tiempos en los procesos administrativos, mediante la automatización.
	Dirección Municipal de Planificación - DMP-	• Ofertas de capacitación de las entidades del gobierno central y/o empresas privadas. • Fortalecimiento y reclasificación de puestos del área de planificación. • Tecnología y equipos de precisión para disminuir los tiempos en el área de Planificación.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-	• Uso de tecnología para mejorar la recaudación municipal. • Capacitación del recurso humano por las entidades gubernamentales y organismos internacionales.
	Gerencia Municipal	• Automatización de los procesos administrativos. • Ofertas de capacitación en diferentes instituciones para servidores municipales.
5. ¿Cuáles considera usted, que son las oportunidades de la dependencia municipal a la que pertenece?	Unidad de Gestión Ambiental Municipal -UGAM-	• Fortalecimiento con recurso humano y equipo de precisión para la mejora del servicio prestado. • Nuevas formas del aprovechamiento de los recursos naturales, manteniendo el equilibrio. • Tendencia de las ciudades verdes.
	Dirección Municipal de la Mujer -DMM-	• Existencia de programas nacionales e internacionales para empoderar a la mujer. • Fortalecimiento de la Dirección con recurso humano y tecnológico. • Existencia de becas exclusivas para las mujeres en universidades y/o otras instituciones educativas.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
6. ¿Cuáles considera usted, que son las debilidades de la dependencia municipal a la que pertenece?	Concejo Municipal	- Recursos financieros insuficientes para atender las necesidades del municipio. - Municipalidad depende de los recursos que brinda el Gobierno Central. - Planes de desarrollo no reflejan la realidad del territorio.
	Alcaldía Municipal	- La municipalidad no es auto sostenible, depende de las transferencias del Gobierno Central. - Hacinamiento de recurso humano en algunas dependencias. - Tenemos un desorden urbanístico y vehicular generado por mala planificación territorial.
	Asesoría Jurídica	- Carencia de mecanismos y/o instrumentos para revisar y evaluar el trabajo del empleado municipal. - Instrumentos legales desactualizados.
	Secretaría Municipal	Demora en los procesos administrativos, por exceso de burocracia.
	Dirección Municipal de Planificación - DMP-	- Catastro desactualizado y no útil para procesos de planificación. - Carencia de equipos de precisión para monitoreo y supervisión de trabajos de obra gris. - Plan de Ordenamiento Territorial no integral. - Carencia de profesionales especializados.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
6. ¿Cuáles considera usted, que son las debilidades de la dependencia municipal a la que pertenece?	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-	• Recaudación de recursos no es suficiente • Carencia de un instrumento tributario municipal que incentive a la población a realizar el pago de tributos.
	Gerencia Municipal	• Carencia de un instrumento municipal que permita la contratación del personal idóneo.
	Unidad de Gestión Ambiental Municipal -UGAM-	• Carencia de profesionales especializados. • Carencia de equipos especiales para monitoreo. • Baja cultura de la población, respecto a la protección del medio ambiente.
	Dirección Municipal de la Mujer -DMM-	• No se cuenta con algunos profesionales especializados.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
7. ¿Cuáles considera usted, que son las amenazas de la dependencia municipal a la que pertenece?	Concejo Municipal	• Ocurrencia frecuente de sismos e inundaciones. • Desinterés de la población en los asuntos municipales. • Desinformación de los asuntos municipales por parte de los medios de comunicación.
	Alcaldía Municipal	• Intromisión del sindicato en los asuntos administrativos de la municipalidad. • Embargos a la municipalidad. • Crisis política, económica y financiera externa.
	Asesoría Jurídica	• Incumplimiento de leyes y reglamentos por poco control e injerencia política.
	Secretaría Municipal	• Entorpecimiento de procesos administrativos por el sindicato de trabajadores.
	Dirección Municipal de Planificación - DMP-	• Ocurrencia de desastres naturales por falta de preparación y control sobre la infraestructura construida. • Intromisión política en la ejecución de los proyectos de obra gris-

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
7. ¿Cuáles considera usted, que son las amenazas de la dependencia municipal a la que pertenece?	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-	• Baja cultura tributaria de la población. • Desinterés de la población en la auditoría social.
	Gerencia Municipal	• Injerencia política y sindical en la contratación del recurso humano. • Fuga de talento humano, por falta de incentivo y mejoras laborales.
	Unidad de Gestión Ambiental Municipal -UGAM-	• Indiferencia de la población en el cuidado del medio ambiente. • Intromisión política en la aplicación de la ley sobre asuntos de medio ambiente.
	Dirección Municipal de la Mujer -DMM-	• Desinterés de las mujeres en la auditoría social de los asuntos municipales.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
8. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el procedimiento utilizado para registrar donaciones? ¿Cuentan con un manual de procedimientos? Explique.		Actualmente no se cuenta con ningún manual de procedimientos para el registro de donaciones, asimismo, cabe mencionar que solamente se registran donaciones en especie y debe ser aprobada por el Consejo Municipal, se levanta un acta, se ingresa al sistema y se finaliza con el aviso a SEGEPLAN.
9. La municipalidad cuenta con un reglamento interno de donaciones? Explique.	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal - DAFIM-	Lamentablemente no se cuenta con ningún reglamento interno que norme el registro de los diferentes tipos de donaciones.
10. Para la gestión y formulación de proyectos de inversión, ¿trabaja en equipo con otras dependencias de la municipalidad? Explique.		Efectivamente, ya sea para proyectos con fondos propios o financiados por el Gobierno Central, se trabaja de la mano en mayor magnitud con la Dirección Municipal de Planificación; ya que para financiar cualquier proyecto, se necesita de un estudio previo. Dependiendo el tipo de proyecto, se trabaja en conjunto con otras dependencias municipales.

Continuación del apéndice 4.

Preguntas	Entrevistados	Respuesta
11. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el procedimiento para realizar el PEI, POM POA en la Municipalidad de Retalhuleu?		El procedimiento es un poco largo y lo puede encontrar en las diferentes guías que ha facilitado la SEGEPLAN. En otras palabras, el PEI POM POA se elabora utilizando los diferentes formatos y modelo proporcionados por SEGEPLAN.
12. Priorizan las donaciones que estén alineadas a los planes de desarrollo municipal (territoriales y sectoriales)? ¿Hay que hacer algún procedimiento en el POA cuando se acepta la donación?	Dirección Municipal de Planificación -DMP-	Nosotros en cuestión de donaciones, no nos involucramos, eso lo maneja exclusivamente el Concejo Municipal, Alcalde, Secretaría y DAFIM. Ahora bien, con respecto a las prioridades de proyectos de obras gris, si las manejamos y están estipuladas en los diversos planes que tenemos.
13. Para el registro de cualquier tipo de donación, ¿Hay algún procedimiento que se realice en la DMP.		Las donaciones que ha tenido el municipio han sido en especie y técnicas, y su registro es contable, lo cual le corresponde a DAFIM.

Continuación del apéndice 4.

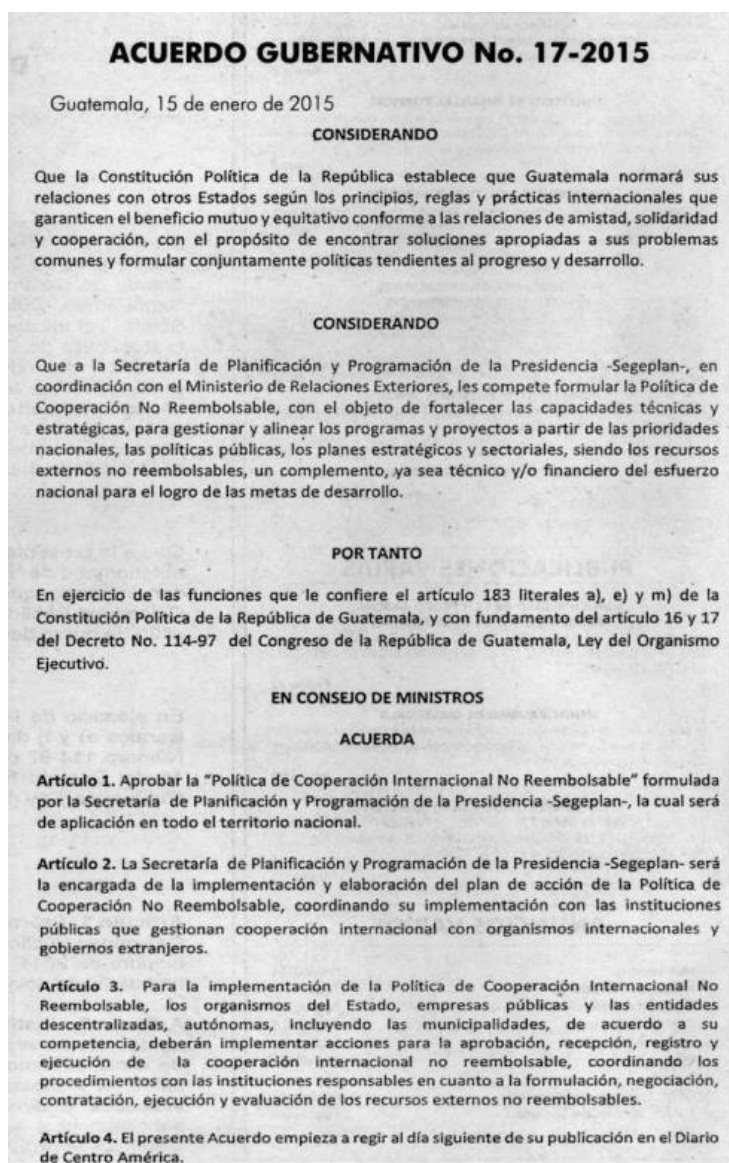
Preguntas	Entrevistados	Respuesta
14. La formulación de un perfil de proyecto que ustedes realizan, ¿está de acuerdo a las normas SNIP? ¿Cuál es el procedimiento? ¿Cuántas personas tiene a su disposición para realizarlo?	Dirección Municipal de Planificación - DMP-	Solamente elaboramos perfiles de proyectos de obra gris y se realizan de acuerdo al modelo implementado por SEGEPLAN. Tengo a disposición a tres personas que año con año reciben capacitación y actualización de personal de SEGEPLAN
15. Para la gestión y formulación de proyectos de inversión, ¿trabaja en equipo con otras dependencias de la municipalidad? ¿cómo lo hacen?		Definitivamente, se trabaja en equipo, respetando la línea jerárquica. Esta Dirección trabaja en mayor proporción con el Concejo Municipal y la DAFIM.

Nota. Resultado de entrevista semiestructurada a profesionales con experiencia en CI. Elaboración propia.

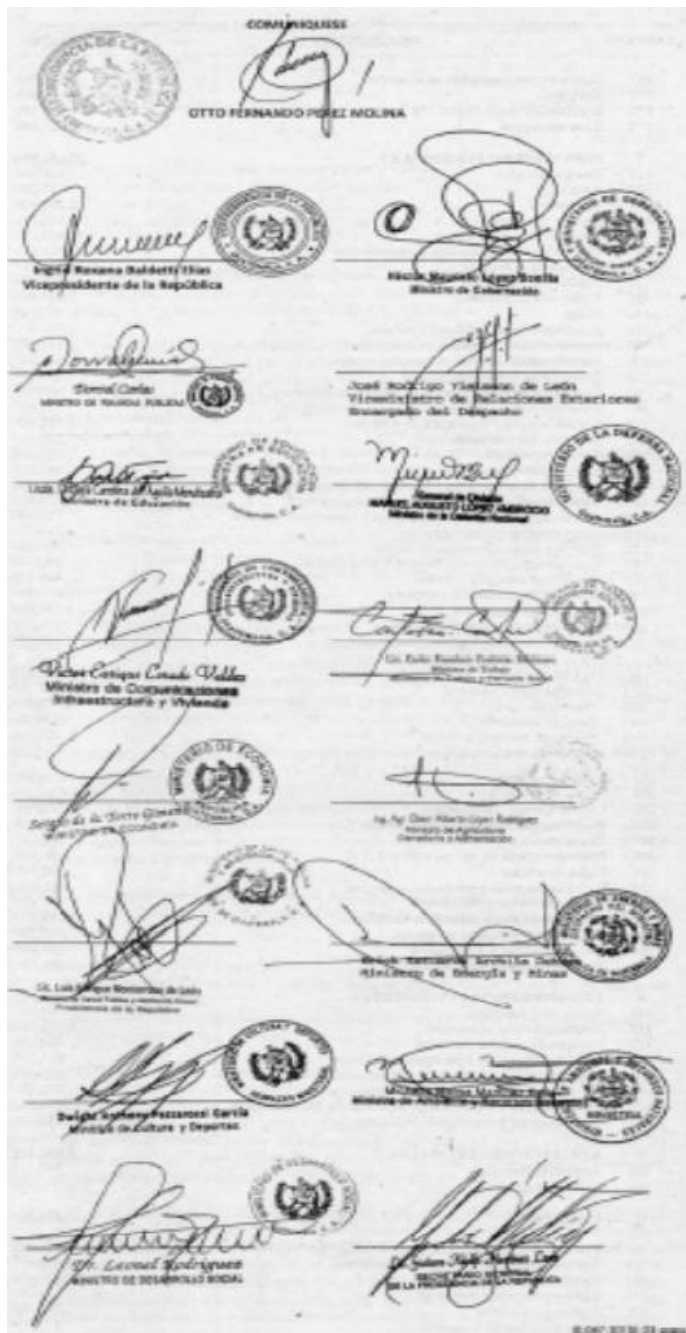
ANEXOS

Anexo 1.

Acuerdo Gubernativo no. 17-2015



Continuación del anexo 1.



Nota. Acuerdo Gubernativo que aprueba la Política Pública de Cooperación No Reembolsable. Obtenido de SEGEPLAN (2016). *Política de Cooperación No Reembolsable*. (p. 14).

Anexo 2.

Nota Circular DGCI-522-2015

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Guatemala, 18 de noviembre de 2015

DGCI-522-2015

NOTA CIRCULAR

Ministro
Secretario
Gerente General
Director Ejecutivo

Ref. Proceso de solicitud de emisión de opinión técnica de Cooperación
Internacional No Reembolsable de SEGEPLAN

Respetable Funcionario(a):

Tengo el agrado de dirigirme a usted a lo establecido en el artículo 53 Bis de la Ley Orgánica del Presupuesto (LOP) y el artículo 54 de su Reglamento, específicamente a la obtención de la opinión técnica favorable de Segeplán para los programas y proyectos a ser financiados con recursos de la cooperación internacional no reembolsable –CINR–, provenientes de organismos internacionales y de gobiernos extranjeros. En atención a lo anterior, y como parte de la estrategia para mejorar los procedimientos técnicos y administrativos relacionados a la gestión, negociación y contratación de la CINR, esta Secretaría hace de su conocimiento que ha puesto a disposición y funcionamiento el **Sistema de Control de Emisión de Opiniones y/o Dictámenes Técnicos (SICED)**, cuya presentación pública se llevó a cabo el pasado 29 de octubre, ante representantes de las instituciones que dignamente dirigen, quienes a su vez fueron capacitados durante la respectiva fase de preparación del referido Sistema.

Por lo anterior, se agradecerá tomar en cuenta que a partir del próximo **miércoles, 25 de noviembre**, los procesos de solicitud de emisión de opinión técnica para las operaciones de CINR que se presenten ante esta Secretaría, deberán realizarse a través del **SICED**, para lo cual será necesario contar con los usuarios y contraseñas requeridos en la etapa de preparación. En casos eventuales para los cuales no se haya finalizado con la presentación de los formularios de usuarios requeridos, se agradecerá puedan comunicarse a la dirección electrónica: melissa.gonzalez@segeplan.gob.gt o al teléfono 2504-4548.

Al agradecer su atención, hago propicia la oportunidad para manifestarle las muestras de mi consideración y estima.


Ana María Méndez Chicas
Secretaria en Funciones



c.c.: Lic. Pablo Palma Torselli, Director, Dirección de Informática, Segeplán.

Nota. Circular sobre funcionamiento de SICED. Obtenido de SEGEPLAN (2019). *Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable*. (p. 58).

Anexo 3.

Modelo de pronunciamiento de capacidad técnica, administrativa y financiera

Guatemala, (insertar fecha)

Señor Secretario:

Me dirijo a usted para hacer referencia a la solicitud de opinión técnica realizada por [nombre de la institución solicitante de la opinión técnica], sobre [nombre del documento sobre el cual se solicita opinión técnica], destinada a financiar [nombre del proyecto], por un monto de [monto en la moneda original que figurará en el convenio de financiación], a través de una cooperación internacional no reembolsable proveniente de [el nombre de la fuente cooperante].

Sobre el particular y con el propósito de respaldar el proceso indicado, por este medio informo que [nombre de la unidad ejecutora] cuenta con la capacidad técnica, administrativa, financiera y presupuestaria para cubrir los compromisos que se deriven de la implementación de los programas.

Asimismo, me pronuncié favorablemente a la suscripción de la Carta Convenio antes mencionada.

Sin otro particular, es grato suscribirme con muestras de mi consideración y estima.

Firma
Nombre de la máxima autoridad
Cargo que desempeña

Secretario
Miguel Angel E. Moir S.
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
Su Despacho

Nota. Modelo de pronunciamiento de capacidad técnica, administrativa y financiera de SEGEPLAN. Obtenido de SEGEPLAN (2019). *Guía Orientadora Programas y Proyectos de Cooperación Internacional No Reembolsable.* (p. 60).

Anexo 4.

Fuentes cooperantes

No.	Fuente Cooperante
1	Banco Mundial (BM)
2	Gobierno de España
3	Embajada de la República de China Taiwán
4	Unión Europea (UE)
5	Unión de Estados Americanos (OEA)
6	Gobierno de México
7	Fondo Mundial (FM)
8	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO)
9	Programa Mundial de Alimentos (PMA)
10	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
11	Gobierno de Italia
12	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Nota. Listado de fuentes cooperantes con presencia en el departamento de Retalhuleu. Obtenido de SEGEPLAN (2019). *Sistema de Gestión Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional* (https://appsigeaci.segeplan.gob.gt/sigeacigt/inicio/mapa_detalle?u=RETALHULEU), consultado el 29 de octubre de 2023. De dominio público.