



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL**

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE  
INFRAESTRUCTURA PARA  
EL DESARROLLO MUNICIPAL**

**OSCAR BERNARDO HIDALGO CHÁVEZ**

ASESORADO POR

**ING. MARIO OCHEITA RIVAS**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2004**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA  
PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**OSCAR BERNARDO HIDALGO CHÁVEZ**

ASESORADO POR

**ING. MARIO OCHEITA RIVAS**

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO CIVIL**

Guatemala, julio de 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EN EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Nicolás de Jesús Guzmán
EXAMINADOR	Ing. Julio Arreaga
EXAMINADOR	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA  
PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Civil con fecha 29 de abril de 2,004.

**OSCAR BERNARDO HIDALGO CHÁVEZ**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE SÍMBOLOS</b>	<b>II</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VIII</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>X</b>
<b>1. MARCO LEGAL</b>	<b>1</b>
Constitución Política de la República de Guatemala	1
Acuerdos de Paz	2
Ley de Desarrollo Social, Decreto 42-2001	4
Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002	7
Ley de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002	9
Consejo Municipal de Desarrollo, COMUDES	12
Consejo Comunitario de Desarrollo, COCODES	13
Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo 461-2002	17
Código Municipal, Decreto 12-2002	18
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
2.1 Proyecto	25
2.1.1 Características de los proyectos	26
2.1.2 Análisis de un proyecto	27

2.2	Ciclo de vida de un proyecto	27
2.2.1	Preinversión o planificación	28
2.2.2	Inversión	30
2.2.3	Post-inversión u operación	31
2.2.4	Evaluación	31
2.3	Diagnóstico municipal	33
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>35</b>
3.1	Trabajo del COCODE	36
3.1.1	Identificación de la necesidad	36
3.1.2	Planteamiento de soluciones	36
3.1.3	Definición del proyecto	36
3.1.4	Planteamiento del proyecto de infraestructura	37
3.1.4.1	Datos generales	37
3.1.4.2	Diagnóstico	38
3.1.4.3	Justificación	38
3.1.4.4	Formulación del proyecto	38
3.1.4.5	Costo estimado del proyecto	39
3.1.4.6	Financiamiento del proyecto	39
3.1.4.7	Aspectos legales	40
3.1.4.8	Otros aspectos a considerar	40
3.1.5	Priorización de proyectos de infraestructura	41
3.2	Trabajo de la unidad ejecutora	43
3.2.1	Perfiles de proyectos de obras de infraestructura	43
3.2.2	Gestión de financiamiento	44
3.2.3	Ejecución del proyecto de infraestructura	48
3.2.4	Operación y mantenimiento	48

<b>4. OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN –OMP-</b>	<b>49</b>
4.1 Funciones de las Oficinas Municipales de Planificación	49
4.2 Organización y funcionamiento de las Oficinas Municipales de Planificación	51
4.3 Principales funciones del personal de la OMP	53
4.3.1 Del coordinador	53
4.3.2 Del promotor de campo	54
4.3.3 De la secretaria –asistente	55
4.4 Ejes de trabajo de las Oficinas Municipales de Planificación	56
4.4.1 Planificación del desarrollo	56
4.4.1.1 El diagnóstico	57
4.4.1.2 El plan de desarrollo integral del municipio	58
4.4.1.3 El plan de inversión municipal	59
4.4.1.4 Perfiles de proyectos de obras de infraestructura	60
4.4.1.5 El Plan Operativo Anual –POA-	60
4.4.2 Ciclo del proyecto	61
4.4.3 Banco de datos y banco de proyectos de obras de infraestructura	62
4.4.4 Ordenamiento territorial	63
4.4.5 Servicios públicos municipales	64
4.5 Coordinación de las oficinas municipales de planificación	64
4.5.1 Coordinación con otras unidades municipales	64
4.5.2 Coordinación con otras entidades	66
4.6 Planificación municipal	66
4.6.1 Planificación, métodos y técnicas	66

4.6.2	¿Por qué planificar de manera participativa?	68
4.6.3	¿Qué requiere una municipalidad para planificar?	69
4.6.3.1	Inventario de organizaciones locales y de sus líderes	70
4.6.3.2	Análisis de la situación actual	70
4.7	Talleres de planificación	71
4.7.1	Etapa preparatoria	72
4.7.1.1	Planificación del taller	72
4.7.1.2	Selección y contratación del moderador o facilitador del taller	72
4.7.1.3	Confirmación del local en que se desarrolla la actividad	73
4.7.1.4	Convocatoria a los participantes	73
4.7.1.5	Elaboración de material de apoyo	74
4.7.1.6	Preparación de mobiliario, equipo y útiles de trabajo	74
4.7.2	Desarrollo del taller	75
4.7.2.1	Inauguración	75
4.7.2.2	Presentación de los participantes	75
4.7.2.3	Primer taller del COMUDE	75
4.7.2.4	Segundo taller del COMUDE	76
4.7.2.5	Tercer taller del COMUDE	78
4.7.2.6	Cuarto taller del COMUDE	79
4.7.3	Actividades posteriores al taller	80
4.7.3.1	Análisis, discusión y consensos	80
4.7.3.2	Establecimiento de actividades inmediatas	80
4.7.3.3	Evaluación final del taller	81
4.7.3.4	Clausura	81

4.8	Método FODA	81
4.8.1	Análisis de factores internos	84
4.8.2	Análisis del entorno	85
4.8.3	Diseño del plan estratégico	88
4.8.4	Actividades posteriores al taller	91
4.8.4.1	Elaboración y envío de informe	91
4.8.4.2	Seguimiento a la ejecución	92
4.9	Plan operativo anual	92
<b>5.</b>	<b>AUDITORÍA SOCIAL E INDICADORES</b>	<b>95</b>
5.1	Auditoría social	95
5.1.1	Objetivos de la auditoría social	95
5.1.2	Fases de la auditoría social	95
5.1.3	Clases de auditoría social	96
5.1.4	Alcance de la auditoría social	96
5.1.5	Funciones de la auditoría social	96
5.1.6	Sujetos de auditoría social	97
5.1.7	Autores de la auditoría social	98
5.1.8	Sectores en donde se realiza la auditoría social	98
5.1.9	Mecanismos de verificación y evaluación	99
5.1.10	Condiciones y selección del sujeto u objeto de la auditoría social	99
5.1.11	Obligaciones generales de los sujetos de la auditoría social	100
5.2	Descripción general para ejecutar el proceso de auditoría social	101
5.2.1	Procedimiento formal	101
5.2.2	Procedimiento general	101

5.2.3	Etapas de la auditoría social	101
5.2.3.1	Etapa de planificación	102
5.2.3.2	Etapa de ejecución	102
5.2.3.3	Etapa de elaboración de propuestas	102
5.2.3.4	Etapa de divulgación de resultados	103
5.2.4	Informe de auditoría social	103
5.2.5	Comunicación y divulgación	103
5.2.6	Seguimiento de las recomendaciones	103
5.3	Capacitación a la comunidad	104
5.4	Indicadores	104
CONCLUSIONES		105
RECOMENDACIONES		107
BIBLIOGRAFÍA		109
ANEXOS		

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>FIGURAS</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Proceso de planificación y ejecución de proyectos	35
2. Comunicación escalonada entre políticas de gobierno, asignación de recursos y ejecución de proyectos	45
3. Proceso de planificación aplicando el análisis FODA.	83
4. Matriz de impactos.	87
5. Matriz lógica.	90

## LISTA DE SÍMBOLOS

AAS	Análisis de Actores Sociales
BANGUAT	Banco de Guatemala
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDUR	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
COREDUR	Consejo Regional de Desarrollo
ERP	Estrategia para la Reducción de la Pobreza
FIS	Fondo de Inversión Social
FONAPAZ	Fondo Nacional para la Paz
FSDC	Fondo de Solidaridad para el Desarrollo Comunitario
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón

MICIVI	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
MINEDUC	Ministerio de Educación
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OMP	Oficina Municipal de Planificación
ONG	Organización no Gubernamental
POA	Plan Operativo Anual
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
UTM	Unidad Técnica Municipal

## **GLOSARIO**

<b>Alcaldes comunitarios o auxiliares</b>	Líderes electos en asamblea comunitaria por la comunidad para representarlos.
<b>Aldea</b>	Las características que deben reunir las aldeas son: población urbana menor a mil habitantes, casas o viviendas formando o no calles, escuela para niños, niñas o mixta, cementerio autorizado, autoridades civiles y militares subordinadas a las del municipio.
<b>Área de influencia</b>	Área donde se presentarán los beneficios o impactos adversos de un proyecto. Un mismo proyecto puede tener diferentes áreas de influencia, dependiendo de los factores ambientales involucrados.
<b>Auditoría</b>	Examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo, de una entidad pública o privada encabezada por personas capacitadas, ajenas a ellas.

<b>Autonomía</b>	Potestad que dentro del Estado tiene una entidad política para dictar por medio de un gobierno propio, las leyes que regulen sus intereses.
<b>Caserío</b>	Población rural agrupada en un paraje cualquiera o diseminada en fincas y que no tiene las condiciones de una aldea.
<b>Cotización</b>	Es el procedimiento de compras o contrataciones aplicable para adquisiciones cuyo valor sea mayor de Q.30,000.01 y menor de Q.300,000.00, regulado por la Ley de Compras y Contrataciones del Estado.
<b>Descentralización</b>	Transferir a otras entidades parte de la autoridad que antes ejercía el Estado.
<b>Evaluación cualitativa</b>	Evaluación de la naturaleza de los elementos que componen un cuerpo.
<b>Evaluación cuantitativa</b>	Evaluación que cuantifica los elementos que componen un cuerpo.

**Evaluación de impacto ambiental**

Estudio donde se determinan los efectos que produce una alteración en el medio ambiente.

**Estudio de factibilidad**

Evaluación que determina las posibilidades de materializar un proyecto.

**Ley de Contrataciones del Estado**

Es la ley que regula la compra, venta y la contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requiera el Estado y sus organismos.

**Licitación**

Es el procedimiento de compras o contrataciones que es aplicable para compras y adquisiciones cuyo valor sea mayor de Q.300,000.01, regulado por la Ley de Compras y Contrataciones del Estado.

**Multiétnica**

Organización formada por personas de distintas étnias.

**Multilingüe**

Organización formada por personas que hablan distintas lenguas o dialectos.

**Obras de infraestructura**

Conjunto de instalaciones indispensables y necesarias para prestar los servicios públicos municipales.

**Pluricultural**

Organización formada por personas de distintas culturas.

**Red de drenajes**

Sistema de tuberías instaladas para recolectar las aguas negras que son drenadas por una comunidad, con el objeto de disminuir las enfermedades y mejorar la calidad de vida de la población.

## **RESUMEN**

Este trabajo de graduación consiste en una guía detallada sobre la planificación de proyectos de infraestructura que contribuyan al desarrollo municipal. Se determinó que la población del país no cuenta con un manual que facilite la participación de todas las comunidades en el desarrollo. La guía tiene como marco de referencia los procesos legales para la planificación y evaluación de proyectos en Guatemala presentado en la estrategia de reducción de la pobreza, (ERP), elaborada por la Secretaría de Planificación y programación de la Presidencia de la República , SEGEPLAN.

Las investigaciones bibliográficas sobre diferentes leyes que rigen este proceso, así como entrevistas a profesionales relacionados con los proyectos de desarrollo comunitario que aplican un criterio técnico-social, contribuyen a lograr el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las comunidades de todo el país, mediante proyectos de apoyo, que deberán seguir un orden para optimizar la planificación y evaluación de los mismos.

La elaboración de este trabajo permitió concluir que muy pocas municipalidades cuentan con una Oficina Municipal de Planificación o Unidad Técnica Municipal. Asimismo, las municipalidades no tienen total control de los proyectos de infraestructura que se realizan en las comunidades, incluso algunos de ellos afectan el medio ambiente por falta de planificación adecuada.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Proporcionar una guía técnica para la planificación y evaluación de proyectos de infraestructura, que facilite a los habitantes de las comunidades participar en la planificación de proyectos que contribuyan a su desarrollo.

### **Específicos**

- Presentar los lineamientos del proceso para optimizar la planificación y evaluación de obras de infraestructura, al considerar todos los factores que pudieran afectarlas.
- Presentar un proceso de planificación técnico y participativo, que ayude a mejorar la calidad de vida en las comunidades.

## INTRODUCCIÓN

Con la firma de los Acuerdos de Paz, en diciembre de 1996, el Gobierno de Guatemala se compromete a crear una estrategia para enfrentar la pobreza en la que vive un alto porcentaje de la población del país, basada en la atención preferencial al área rural, el fortalecimiento y descentralización de la gestión pública y la participación ciudadana. El actuar del Gobierno debe girar en torno a tres ejes estratégicos, para elevar los niveles de bienestar y calidad de vida de la población, los cuales son: crecimiento económico con equidad; construcción, ampliación y mantenimiento de la infraestructura que posee la población, y la inversión en capital humano para lograr la seguridad alimentaria, el acceso a la salud y educación. Estos ejes deben en todo momento considerar la realidad multicultural, multiétnica y plurilingüe del país, así como la equidad de género y la reducción de la vulnerabilidad ante desastres naturales.

La promulgación de la Ley de Desarrollo Social, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Ley General de Descentralización y Código Municipal, decretos No. 42-2001, 11-2002, 14-2002 y 12-2002, respectivamente, fortalecen esta estrategia y son instrumentos legales que establecen las condiciones y facilidades para la participación de la población organizada en la toma de decisiones en pro del desarrollo comunitario.

Las comunidades de todo el país adolecen de una guía que permita planificar su desarrollo. Para que éste crezca y se desarrolle, es necesaria la participación de todos e involucrar a las comunidades en la planificación de proyectos de infraestructura, para su beneficio.

Este trabajo de graduación pretende proporcionar los lineamientos de planificación de proyectos de infraestructura para el desarrollo municipal, que logre un proceso eficiente y que reúna todas las características que aseguren la calidad de vida de la población, priorizando sus necesidades. Tiene como marco de referencia los procesos legales para la planificación y evaluación de proyectos en Guatemala presentado en la estrategia de reducción de la pobreza, (ERP), elaborada por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia de la República, SEGEPLAN.

El objetivo de este trabajo de graduación es: coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de las comunidades de todo el país, mediante proyectos de apoyo, que deberán seguir un orden para optimizar la planificación y evaluación de los mismos.

La metodología que se utilizó está basada en investigaciones bibliográficas de diferentes leyes que rigen este proceso, otros documentos relativos al tema, así como en investigaciones de campo y entrevistas a informantes calificados relacionados con los proyectos de desarrollo comunitario, que aplican un criterio técnico-social.

## **1. MARCO LEGAL**

La planificación para el desarrollo en Guatemala tiene como fundamento legal la Constitución Política de la República y Los Acuerdos de Paz que tomaron vigencia en el año 1996. Asimismo, éstos son base para la promulgación de las leyes que rigen el proceso de desarrollo de cada comunidad. Estas leyes, que se analizarán a continuación son: Ley de Desarrollo Social decreto 42-2001, Ley de Descentralización decreto 14-2002, Código Municipal decreto 12-2002 y Ley de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural decreto 11-2002, y su reglamento acuerdo gubernativo 461-2002.

### **1.1 Constitución Política de la República de Guatemala**

El Estado garantiza que debe organizarse para proteger a la persona y a la familia, y su fin supremo es la realización del bien común y garantizar a sus habitantes la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona, por lo que, para el cumplimiento de estos fines emite las leyes que fueron mencionadas anteriormente.

Cuando surgió la idea de elaborar las leyes que promueven el desarrollo de las comunidades, se hizo énfasis en los principios fundamentales contenidos en la Constitución Política de la República, ratificados con la firma de los Acuerdos de Paz. Ahora estas leyes servirán como marco para la planificación y ejecución de los proyectos que se propongan en las comunidades para su desarrollo.

La Constitución Política de la República establece que la administración será descentralizada en regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales para promover el desarrollo integral, con la amplia participación de todas las comunidades y sectores de la población guatemalteca en la determinación y priorización de sus necesidades y las soluciones correspondientes, según los artículos 119 literal b) y 224.

## **1.2 Acuerdos de Paz**

Con estos acuerdos se reafirma que una paz firme y duradera debe cimentarse sobre un desarrollo socioeconómico orientando al bien común que responda a las necesidades de toda la población. Este acuerdo hace énfasis en la participación como parte de un proceso de democratización; “Para profundizar una democracia real, funcional y participativa, el proceso de desarrollo económico y social debe ser democrático y participativo y abarcar: a) La concertación y el diálogo entre los agentes del desarrollo socioeconómico; b) La concertación entre los agentes y las instancias del Estado en la formulación y aplicación de las estrategias y acciones de desarrollo; y c) La participación efectiva de los ciudadanos en la identificación, priorización y solución de sus necesidades. Asimismo debe fortalecer la participación social que requiere ofrecer mayores oportunidades a la población organizada en la toma de decisiones socioeconómicas. Esto supone admitir y propiciar todas las formas de organización de la población en las que tengan expresión los diferentes intereses”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Acuerdos de Paz. Acuerdos sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, Democratización y Desarrollo Participativo. (1996 p. 60)

La concertación social a los niveles nacional, regional, departamental, comunal y de unidades productivas rurales y urbanas, es esencial para estimular y estabilizar la dinámica económica y social. Las estructuras del Estado deben adaptarse para llevar a cabo este papel de concertación y conciliación de intereses, a fin de poder operar con eficacia y eficiencia en pro de la modernización productiva y de la competitividad, de la promoción del crecimiento económico y de la eficiente prestación universal de servicios sociales básicos.

Al tener en cuenta que los habitantes de un departamento o municipio, empresarios, trabajadores, cooperativistas o autoridades representativas de las comunidades, pueden definir mejor las medidas que los benefician o los afectan, se debe adoptar un conjunto de instrumentos que institucionalicen la descentralización de la decisión socioeconómica, con transferencia real de los recursos económicos gubernamentales y de capacidad para discutir y decidir localmente la asignación de los recursos, la forma de ejecutar los proyectos, las prioridades y las características de los programas o de las acciones gubernamentales. Por ello, el papel fundamental de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural es asegurar, promover y garantizar la participación de la población en la identificación de las prioridades locales, la definición de los proyectos y programas públicos y la integración de la política nacional de desarrollo urbano y rural.

Asimismo, el Gobierno en estos Acuerdos garantiza tener en cuenta todos los derechos de las diversas comunidades indígenas, mayoritariamente mayas, especialmente en cuanto al respeto y promoción de sus formas de vida, identidad cultural, costumbres, tradiciones y organización social.

El desarrollo institucional de los municipios es fundamental para el proceso de desarrollo democrático y para la integración de las poblaciones marginadas. El Gobierno se compromete a intensificar el fortalecimiento administrativo, técnico y financiero de los gobiernos y organizaciones locales a través de programas de formación, capacitación profesional y empleo, asimismo, el sistema de organización comunal para que las mismas sean sus propios agentes de desarrollo y manejen los sistemas de servicios e infraestructura, así como para la representación en su gestión política, jurídica y económica.

El Gobierno se compromete asimismo, a profundizar los esquemas de descentralización de la administración pública y elevar su capacidad de ejecución, y trasladar gradualmente el poder de decisión, de manejo de los recursos y la administración de los servicios a la comunidad y a los gobiernos locales.

### **1.3 Ley de Desarrollo Social, Decreto 42-2001**

La Ley de Desarrollo Social tiene por objeto la “creación de un marco jurídico que permita implementar los procedimientos legales y de políticas públicas para llevar a cabo la promoción, planificación, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones gubernativas y del Estado, encaminadas al desarrollo de la persona humana en los aspectos social, familiar, humano y su entorno, con énfasis en los grupos de especial atención”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Congreso de la República. Ley de Desarrollo Social. Decreto 42-2001. Artículo 1. Guatemala, 2001

Esta Ley establece que las personas constituyen el objetivo fundamental de las acciones relacionadas con el desarrollo integral y sostenible. El acceso al desarrollo es un derecho inalienable de la persona y que es el “Estado, por conducto del Organismo Ejecutivo, el responsable de la planificación, coordinación, ejecución y seguimiento de las acciones gubernativas encaminadas al desarrollo nacional, social, familiar y humano, fundamentados en principios de justicia social estipulados en la Constitución Política de la República. Por lo anterior, el Organismo Ejecutivo deberá planear, coordinar, ejecutar y en su caso promover las medidas necesarias para: evaluar y adecuar periódicamente los planes, programas y políticas de desarrollo económico y social, con el fin de asegurar que las políticas públicas cumplan el mandato constitucional de promover el desarrollo integral de la población; incorporar las proyecciones de la información demográfica como elemento técnico en la elaboración de planes y programas de desarrollo económico, educación, salud, cultura, trabajo y ambiente; coordinar y apoyar eficaz y eficientemente las acciones y actividades de todos los sectores organizados de la sociedad, para dar vigencia plena a los principios y cumplir con los fines de esta Ley en beneficio del desarrollo de la población; alcanzar participación de la mujer al proceso de desarrollo económico, social, político y cultural; integrar los grupos en situación de vulnerabilidad y marginados al proceso de desarrollo nacional; promover y verificar que el desarrollo beneficie a todas las personas y a la familia, y guardar una relación de equilibrio con el ambiente y el uso racional de los recursos naturales; crear y promover condiciones sociales políticas, económicas y laborales para facilitar el acceso a la población, al desarrollo”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Congreso de la República. Ley de Desarrollo Social. Decreto 42-2001. Artículo 10. Guatemala, 2001

Asimismo, esta Ley en el artículo 11 Decreto 42-2001, establece que el desarrollo social, económico y cultural de la Nación se llevará a cabo al tomar en cuenta las tendencias y características de la población, con el fin de mejorar el nivel de calidad de vida de las personas, la familia y la población en su conjunto y tendrá visión de largo plazo tanto para su formulación y ejecución, como en su seguimiento y evaluación y que se fomentará la participación de la sociedad civil en su conjunto para el logro de los objetivos.

Por lo tanto, el artículo 13 Decreto 42-2001, dispone que los programas, planes y acciones sobre la salud, educación, empleo, vivienda y ambiente considerarán las necesidades que plantea el volumen, estructura, dinámica y ubicación de la población actual y futura, para lograr una mejor asignación de recursos y una mayor eficiencia y eficacia en la realización de las tareas y acciones públicas.

Es importante mencionar que esta Ley considera en el artículo 16 Decreto 42-2001 como grupos o sectores que merecen especial atención en la elaboración, ejecución y seguimiento y evaluación de la Política de Desarrollo Social y Población a: indígenas, mujeres, áreas precarias, niñez y adolescencia en situación de vulnerabilidad, personas adultas mayores, discapacitados, población migrante.

Para elaborar la Política y el Programa Nacional de Desarrollo Social y Población, de forma incluyente y participativa, la Ley de Desarrollo Social en el artículo 19 Decreto 42-2001 establece que la **Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, (SEGEPLAN)**, con base en los lineamientos y criterios emanados de la Presidencia de la República establecerá los métodos, procedimientos, formatos y plazos para recibir sugerencias y observaciones de las siguientes fuentes:

- a) De los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
- b) Del Organismo Ejecutivo y las entidades descentralizadas y autónomas relacionadas con la población y desarrollo social
- c) De la sociedad civil organizada
- d) De las municipalidades y organizaciones locales

Con la información, sugerencias y observaciones de las entidades mencionadas anteriormente, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia elevará la propuesta técnica de la Política de Desarrollo Social y Población, a la Presidencia de la República en Consejo de Ministros, para su aprobación.

#### **1.4 Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002**

Tiene por objeto “desarrollar el deber constitucional del Estado, de promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país, en forma progresiva y regulada para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo, al municipio y demás instituciones del Estado”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Congreso de la República. Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002. Artículo 1. Guatemala, 2002

El artículo 2 Decreto 14-2002 afirma que la descentralización es el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y demás instituciones del Estado, y a las comunidades organizadas legalmente, con participación de las municipalidades, el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de ciudadanos, en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos, así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado.

El artículo 4 Decreto 14-2002 dice que los principios orientadores del proceso y de la política de descentralización del Organismo Ejecutivo son los siguientes:

1. La autonomía de los municipios
2. La eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos
3. La solidaridad social
4. El respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de Guatemala
5. El diálogo, la negociación y la concertación de los aspectos sustantivos del proceso
6. La equidad económica, social y el desarrollo humano integral
7. El combate y la erradicación de la exclusión social, la discriminación y la pobreza
8. El restablecimiento y conservación del equilibrio ambiental y desarrollo humano; y
9. La participación ciudadana

Con esta ley el Organismo Ejecutivo logrará mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública, facilitar la participación y control social en la gestión pública; consiguiendo que la población se involucre en su desarrollo, reforzar la identidad de las organizaciones comunales y promover el desarrollo local para erradicar la pobreza.

La Ley General de Descentralización en el artículo 8 Decreto 14-2002 establece, que antes de la ejecución de los programas y proyectos, las municipalidades o las demás instituciones que corresponden, celebrarán convenios con las dependencias competentes del Organismo Ejecutivo. Cuando los ejecutores sean las comunidades organizadas o demás asociaciones civiles, celebrarán convenios y contratos con las dependencias correspondientes del Organismo Ejecutivo, con la participación de las municipalidades. En ambos casos se establecerán las condiciones de ejecución, supervisión y fiscalización de conformidad con lo que para efecto establezcan las leyes aplicables.

Por lo tanto, las comunidades organizadas conforme a la Ley, tendrán facultad para realizar auditoría social de los programas de descentralización que se ejecuten en sus respectivas localidades y en los que tengan participación directa, ya sea en el ámbito municipal, departamental, regional y nacional.

### **1.5 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002**

Esta Ley toma en consideración que el Sistema de Consejos de Desarrollo debe comprender cinco niveles: nacional, regional, departamental, municipal y comunitario, previstos constitucionalmente, que se deben estructurar desde la base de la población, para constituir un instrumento permanente de participación y representación de los pueblos maya, xinca y garífuna y de la población no indígena, así como de los diversos sectores que constituyen la nación guatemalteca, sin exclusión ni discriminación de ninguna especie, mediante la creación de los mecanismos y criterios idóneos en los niveles comunitario, municipal, departamental, regional y nacional.

“El Sistema de Consejos de Desarrollo está integrado por niveles, en la siguiente forma:

- a) El nacional, con el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
- b) El regional, con los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural
- c) El departamental, con los Consejos Departamentales de Desarrollo
- d) El municipal, con los Consejos Municipales de Desarrollo
- e) El comunitario, con los Consejos Comunitarios de Desarrollo”<sup>5</sup>.

El **Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural**, es presidido por el Presidente de la República, e integrado por el Ministro de Finanzas y los Ministros de Estado que el Presidente designe, los Secretarios de **SEGEPLAN** y la **Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP)**, los Coordinadores de los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural, entre algunos que indica el artículo 5 Decreto 11-2002, y su función primordial es: promover, facilitar y apoyar el funcionamiento de los Consejos de Desarrollo, en especial el de los Consejos Regionales y, entre otras que indica el artículo 6 Decreto 11-2002: formular y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo a nivel nacional, tomando en cuenta los planes de desarrollo regionales y departamentales y los montos máximos de preinversión e inversión pública por región y departamento.

---

<sup>5</sup> Congreso de la República. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002. Artículo 4. Guatemala, 2002.

Los **Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural**, son presididos por el Coordinador de la Región, nombrado por el Presidente de la República, e integrado por los Gobernadores de cada uno de los departamentos que conformen la región, un alcalde en representación de las corporaciones municipales de los departamentos que conformen la región, así como el Jefe de la oficina regional de **SEGEPLAN**; que actuará como secretario, entre algunos que indica el artículo 7 Decreto 11-2002, y su función primordial es: promover, facilitar y apoyar el funcionamiento del Sistema de Consejos de Desarrollo, en especial el de los Consejos Departamentales de Desarrollo de la región y velar por el cumplimiento de sus cometidos y, entre otras que indica el artículo 8 Decreto 11-2002: formular y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región, considerando los planes de desarrollo departamentales, los montos máximos de preinversión e inversión pública por departamento, provenientes del presupuesto general del Estado, proponer al Consejo Nacional de Desarrollo la asignación de recursos para proyectos de carácter regional e informar a las autoridades regionales o nacionales de desarrollo sobre su ejecución.

Los **Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural**, son presididos por el Gobernador del departamento, e integrados por los alcaldes municipales del departamento, el Jefe de la oficina departamental de **SEGEPLAN**; que actuará como secretario, un representante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de las universidades privadas y de las organizaciones no gubernamentales que operen en el departamento, entre algunos que indica el artículo 9 Decreto 11-2002, y su función primordial es apoyar a las municipalidades del departamento en el funcionamiento de los Consejos Municipales y Comunitarios de Desarrollo, en el cumplimiento de sus cometidos y, otras que indica el artículo 10 Decreto 11-2002: promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población y de sus organizaciones en la priorización de sus necesidades, problemas y soluciones, para el desarrollo integral del departamento, promover la descentralización de la administración pública como la coordinación institucional en el departamento, formular las políticas, planes, programas

y proyectos de desarrollo del departamento, tomando en cuenta los planes de desarrollo de los municipios y enviarlos a los Consejos Nacional y Regional de Desarrollo Urbano y Rural para su incorporación en la Política de Desarrollo de la Nación y de la Región.

### **1.5.1 Consejo Municipal de Desarrollo, COMUDES**

Los Consejos Municipales de Desarrollo se integran por el alcalde municipal; quien lo coordina, los síndicos y concejales que determine la corporación municipal, hasta 20 representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo designados por los Coordinadores de los mismos, los representantes de las entidades públicas con presencia en la localidad y los representantes de entidades civiles locales que sean convocados.

Algunas de las funciones del Consejo Municipal de Desarrollo establecidos en el artículo 12 Decreto 11-2002, son: promover, facilitar y apoyar el funcionamiento de los consejos comunitarios de desarrollo del municipio y la participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral del municipio; promover sistemáticamente la coordinación interinstitucional en el municipio, garantizar que las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio sean enviados a la Corporación Municipal y sean formulados con base en las necesidades, problemas y soluciones priorizadas por los Consejos Comunitarios de Desarrollo, evaluar su ejecución y cuando sea oportuno, proponer las medidas correctivas para el logro de los objetivos y metas previstas.

También propondrán a la Corporación Municipal la asignación de recursos de preinversión y de inversión pública con base en las disponibilidades financieras y las necesidades, problemas y soluciones priorizados en los Consejos Comunitarios de Desarrollo del municipio y sí es necesario promover la obtención de financiamiento para la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.

Asimismo, el artículo 18 Decreto 11-2002 aclara que en las regiones de desarrollo que se establezcan con un solo departamento, su Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural se integrará de manera como se integran los Consejos Departamentales de Desarrollo y tendrán las funciones del Consejo Departamental. La relación de este consejo será con el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.

En cuanto al financiamiento para el funcionamiento de los Consejos Municipales de Desarrollo, el artículo 21 Decreto 11-2002 menciona que cada Corporación Municipal decidirá la forma de financiamiento, tomando en cuenta la disponibilidad de sus recursos y con base en las políticas, planes y programas priorizados por el Sistema de Consejos de Desarrollo, en los Consejos Comunitarios, Municipales, Departamentales, Regionales y Nacional, con el apoyo técnico del **Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)**, según el artículo 29 Decreto 11-2002.

### **1.5.2 Consejos Comunitarios de Desarrollo, COCODES**

El artículo 13 decreto 11-2002; ordena la forma como se integran los Consejos Comunitarios: la **Asamblea Comunitaria**, integrada por los residentes de una misma comunidad; y, el **Órgano de Coordinación**, integrado de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos o, en forma supletoria, de acuerdo a su reglamentación municipal existente.

**Asamblea Comunitaria** El artículo 14 decreto 11-2002; afirma que la Asamblea Comunitaria es el órgano de mayor jerarquía de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y algunas de las funciones que le asigna son: promover, facilitar y apoyar la organización y participación de la comunidad y sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones; formular y proponer al Consejo Municipal de Desarrollo las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comunidad con base en la priorización de las necesidades, para su incorporación en las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio y dar seguimiento a su ejecución, verificar el cumplimiento y, cuando sea oportuno, proponer medidas correctivas al Consejo Municipal de Desarrollo o a las entidades correspondientes y exigir su cumplimiento; e informar a la comunidad sobre la ejecución de los recursos asignados a los programas y proyectos de desarrollo de la comunidad; entre otras.

**Órgano de Coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo** El artículo 16 decreto 11-2002 determina que se integra por el alcalde auxiliar o comunitario, quien lo preside; y hasta un máximo de doce representantes electos por la Asamblea Comunitaria. El órgano de Coordinación tiene bajo su responsabilidad la coordinación, ejecución y auditoría social sobre proyectos u obras que se prioricen y que seleccionen los organismos del Estado y entidades descentralizadas y autónomas para realizar en la comunidad. Algunas de las funciones que le asigna, según el artículo 17 decreto 11-2002, son:

- a) Ejecutar las acciones que resuelva la Asamblea Comunitaria e informarle sobre los resultados obtenidos.

- b) Administrar y velar por el buen uso de los recursos técnicos, financieros y de otra índole que obtenga el Consejo Comunitario de Desarrollo, por cuenta propia o asignación de la Corporación Municipal, para la ejecución de programas y proyectos de desarrollo de la comunidad; e informar a la Asamblea Comunitaria sobre dicha administración.
  
- c) Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias del Consejo Comunitario de Desarrollo.

Los **COCODES** son personas jurídicas creadas por la ley y, dadas sus funciones su constitución no necesita ningún trámite adicional a la celebración de la asamblea de instalación, seguida de la presentación del acta correspondiente, ante el Registro Civil de la municipalidad para su registro e inscripción de los miembros del Órgano de Coordinación. Una vez inscrito el **COCODE** en el Registro Civil, deberá obtener una certificación de esa inscripción y, asimismo, solicitar a la municipalidad la autorización de los libros de actas de sesiones de la Asamblea Comunitaria y del Órgano de Coordinación. En el anexo 1 se presenta un modelo del acta que se utiliza para la formación de un COCODE.

El **Órgano de Coordinación** para efectos de colectar y administrar fondos, deberá presentar solicitud en papel simple y adjuntar la certificación de inscripción del COCODE en el Registro Civil, ante la Gobernación Departamental, la que efectuará el registro y enviará el aviso correspondiente a la Contraloría General de Cuentas para efectos de la fiscalización. La delegación departamental de la Contraloría General de Cuentas, una vez recibido el aviso, le suministrará los recibos oficiales y los libros en los que se registrarán las operaciones contables. El Órgano de Coordinación del COCODE está sujeto a la fiscalización de la Contraloría General de Cuentas, en la forma y periodicidad que ésta determine.

Es importante mencionar que el artículo 15 Decreto 11-2002; establece que en los municipios donde se establezcan más de veinte Consejos Comunitarios de Desarrollo, el Consejo Municipal de Desarrollo podrá establecer Consejos Comunitarios de Desarrollo de segundo nivel, cuya Asamblea estará integrada por los miembros de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo del Municipio y su órgano de Coordinación se establecerá de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos o sus normas estatutarias para ejecutar las acciones que resuelva la asamblea comunitaria, en forma supletoria, de acuerdo al reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. En este caso: las funciones de la Asamblea del Consejo Comunitario de Desarrollo y las del Órgano de Coordinación de Segundo Nivel serán iguales a las de los Consejos Comunitarios de Desarrollo.

Entre las disposiciones generales de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, el artículo 25 afirma que cada Consejo Regional y Departamental de Desarrollo contará con una unidad técnica responsable de asesorar en la elaboración y seguimiento de la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo y preinversión e inversión pública en la región o departamento, según corresponda, y otras que le asigne el reglamento respectivo.

## **1.6 Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo No. 461-2002**

La Constitución Política de la República de Guatemala conforme el artículo 183, inciso e) establece que le corresponde al Presidente de la República dictar los reglamentos para el estricto cumplimiento de la Ley, sin alterar su espíritu. Este reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural fue emitido por el Organismo Ejecutivo con la finalidad de regular el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, conforme a la Ley contenida en el Decreto 11-2002, en cuyo artículo 33, se faculta a los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural para que emitan el Reglamento que haga posible su propio proceso administrativo y ejecutivo.

Este reglamento explica los procedimientos y funcionamiento de los Consejos de Desarrollo. “El Sistema de Consejos de Desarrollo es el espacio de relación y encuentro ciudadano multiétnico, multilingüe y pluricultural, que permite a todos los habitantes del país, su participación propositiva en la toma de decisiones para la organización, coordinación y planificación del desarrollo integral de sus comunidades, municipios, departamentos, regiones y la nación. El sistema respeta, reconoce y garantiza el ejercicio y desarrollo de los valores materiales, sociales, espirituales y las formas de organización de las culturas maya, xinca, garífuna y no indígena”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Congreso de la República. Acuerdo Gubernativo Número 461-2002. Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Guatemala. 2002

Este reglamento atribuye a los Consejos de Desarrollo la organización y coordinación de la administración pública dentro del marco de cooperación y participación en la toma de decisiones, pues se organizarán en estructuras adaptables a la personalidad pluricultural de la nación. Para el logro de los objetivos que la Ley les asigna, establece que deberán trasladar al Organismo Ejecutivo las opiniones que servirán para la coordinación de la administración pública, en función de la mejor ejecución y administración del proceso de formulación de la política de desarrollo, planificada y coordinada por el Sistema de Consejos. Se establece también que el Organismo Ejecutivo aprobará los mecanismos de evaluación conjunta e interinstitucional del proceso, y propiciar la apertura de espacios en las instituciones y órganos de la administración pública para la participación ciudadana, en la evaluación de dicha política y de la auditoría social en las ejecuciones presupuestarias.

Asímismo, el Sistema de Consejos de Desarrollo permite la instauración de un diálogo armonioso entre las diferentes culturas y la participación activa de las diversas comunidades para coadyuvar a fortalecer la unidad nacional.

### **1.7 Código Municipal, Decreto 12-2002**

El Código Municipal toma en consideración que el proceso de modernización y descentralización del Estado guatemalteco desarrolla una nueva visión de administración que interpreta el contenido del Acuerdo de Paz firme y duradera en cuanto a su compromiso de emitir una legislación municipal adecuada a la realidad de la nación guatemalteca, la cual se caracteriza como de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe.

El objeto del Código es desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en el Código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen, como indica el artículo primero Decreto 12-2002.

En el artículo segundo Decreto 12-2002, se identifica al municipio como la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multietnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito. La Constitución Política de la República garantiza al municipio autonomía, y éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ella el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende a los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

Según el artículo cuarto Decreto 12-2002 literal b) las entidades locales de ámbito territorial en que el municipio se divide son: aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento urbano o agrario, microregión, finca, y demás formas de ordenamiento territorial definidas localmente.

Esta Ley le otorga personalidad jurídica al municipio y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos y de conformidad con sus características multiétnicas, pluriculturales y multilingües, su representación la ejerce el Concejo Municipal.

La máxima autoridad del municipio es el **Concejo Municipal**, el cual tiene a su cargo la organización de su cuerpo técnico, asesores, consultores y órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo. Entre las competencias del Concejo Municipal está: la aprobación de 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.

Los Concejos Municipales deben formar comisiones para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante todo el año. Son obligatorias las siguientes comisiones:

1. Educación, educación bilingüe intercultural, cultura y deportes
2. Salud y asistencia social
3. Servicios, infraestructura, ordenamiento territorial, urbanismo y vivienda
4. Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales
5. Descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana
6. De finanzas
7. De probidad
8. De los derechos humanos y de la paz
9. De la familia, la mujer y la niñez

Además de las anteriores comisiones, el Concejo Municipal puede organizar otras, según sus necesidades. Estas comisiones deben entregar, por medio de su presidente, al Concejo Municipal dictámenes e informes requeridos relacionados a la comisión correspondiente y propondrán las acciones necesarias para lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios y administración municipal.

El Concejo Municipal contará con una **Unidad Técnica Municipal** u **Oficina Municipal de Planificación**, en la que se coordinarán y consolidarán los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Asimismo, ésta podrá contar con el apoyo sectorial de los ministerios y secretarías de Estado que integran el Organismo Ejecutivo. En cuanto al coordinador de dicha oficina, éste deberá ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos y profesional, o tener experiencia calificada en la materia. Las atribuciones del coordinador de la Oficina Municipal de Planificación son, entre otras: cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal, elaborar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas, mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos, asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas y suministrar la información que sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados, con base a los registros existentes.

En los artículos 130 y 131 del Decreto 12-2002, referentes al presupuesto municipal, se menciona que el alcalde municipal asesorado por las comisiones de finanzas y probidad, y funcionarios municipales, con sujeción a las normas presupuestarias contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, este código y la Ley Orgánica del Presupuesto formulará el presupuesto en coordinación con las políticas públicas vigentes que será sometido a consideración del Concejo Municipal, tomando en cuenta que las inversiones se harán preferentemente en la creación, mantenimiento y mejora a los servicios públicos municipales y en la realización de obras sanitarias y de urbanización.

El artículo 132 Decreto 12-2002 indica que los Consejos Comunitarios de Desarrollo, COCODES, y las organizaciones comunitarias en general deben participar en la formulación del presupuesto municipal integrando los compromisos acordados en el seno de su Consejo Municipal de Desarrollo, COMUDES, siempre que los proyectos hayan sido aprobados en las otras instancias de gestión de la inversión pública; y que se incorporen las recomendaciones de la Oficina Municipal de Planificación. El presupuesto municipal debe darse a conocer en las comunidades a través de los alcaldes comunitarios o auxiliares y a la población en general para hacer posible la auditoría social ya que según el Código Municipal en el artículo 139, los documentos, registros y expedientes existentes en la municipalidad, son públicos y pueden ser examinados o consultados por cualquier persona.

Es necesario que se tramite un expediente de cada asunto por escrito. El expediente debe ser foliado con los memoriales que se presenten y demás actos de autoridad que correspondan a las actuaciones. Por otro lado, para la aprobación de los planes de desarrollo integral, así como sus modificaciones el artículo 144 Decreto 12-2002 establece que se hará con el voto favorable de las dos terceras partes de los miembros que integran el Concejo Municipal. Es necesario aclarar que cualquier forma de desarrollo urbano y rural que el Estado, sus entidades, o personas individuales pretendan realizar, debe contar con **licencia municipal**.

Es importante mencionar que según el artículo 148 Decreto 12-2002, antes que personas individuales y jurídicas adquieran la licencia municipal éstas deben garantizar que se cumpla la totalidad de las obligaciones que conlleva el proyecto hasta su culminación, a favor de la municipalidad que debe extenderla, a través de una fianza otorgada por cualquiera de las compañías afianzadoras autorizadas para operar en el país, por una cantidad equivalente al avalúo del inmueble en que se llevará a cabo. El avalúo será efectuado por la municipalidad.

El artículo 68 Decreto 12-2002 establece que es función propia del municipio la promoción y gestión ambiental de sus recursos naturales, por lo que cualquier forma de desarrollo urbano y rural que el Estado, sus entidades o personas individuales pretendan realizar, debe contar con su respectiva **evaluación de impacto ambiental**, para verificar si el manejo de los recursos naturales que se involucren, repercutan en forma positiva en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Finalmente, el Código Municipal aclara en el artículo 150 que se sancionará las faltas que estén expresamente consignadas en las ordenanzas, reglamentos, acuerdos y disposiciones municipales, que tengan que observar los vecinos, transeúntes y personas jurídicas en la circunscripción municipal de que se trate.

Esta ley permite a los vecinos organizarse en asociaciones mediante una escritura pública que será presentada al registrador civil para que se le otorgue personalidad jurídica. El registrador civil deberá inscribir a la asociación en el Registro Civil en un plazo máximo de treinta días calendario. La escritura deberá contener los siguientes requisitos según el artículo 19 Decreto 12-2002: nombre, sede y duración de la asociación, establecer claramente sus fines, objetivos, el ámbito de su acción, forma de su organización, la identificación fehaciente de las personas que la integran, y designación de quién o quiénes ejercerán su representación legal. Las comunidades de los pueblos indígenas tienen derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica ya que son consideradas formas de cohesión social natural, estas comunidades serán inscritas con respeto a su organización y administración interna.

**Mancomunidades de municipios** En el artículo 49 Decreto 12-2002 se hace mención a las mancomunidades de municipios las cuales son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituídos mediante acuerdos celebrados entre los Concejos de dos o más municipios para la formulación común de políticas municipales, planes, programas y proyectos, ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios. Las mancomunidades se rigen por sus propios estatutos y en ellas deberán estar representados todos los Concejos de los municipios que la integran. Es importante mencionar que cada comunidad puede crear una alcaldía comunitaria o auxiliar que el Concejo Municipal deberá reconocer como entidades representativas de las comunidades.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación se definen los términos básicos que se utilizarán durante la planificación y evaluación de un proyecto de infraestructura para el desarrollo comunal y municipal. Conocer estos términos facilitarán a la **Unidad Técnica Municipal** u **Oficina Municipal de Planificación** la comprensión de los pasos que forman el proceso de planificación y evaluación de un proyecto.

### **Proyecto**

“Un proyecto es un conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que mediante la generación de productos concretos apuntan a alcanzar objetivos definidos; solucionar un problema o aprovechar una oportunidad”.<sup>7</sup>

El intento de solucionar un problema, define la palabra proyecto en el sentido de que la situación que origina al proyecto debería desaparecer o disminuir, después de ejecutado el proyecto.

---

<sup>7</sup> Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia. SEGEPLAN. Manual de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Riego. (1997, p. 27)

## Características de los proyectos

- a. Un proyecto significa un cambio respecto de la situación actual. A partir de la planificación de un proyecto se definen dos futuros posibles: una situación sin proyecto y una situación con proyecto. La conveniencia de ejecutar o no el proyecto surge al comparar las dos situaciones.
- b. Un proyecto tiene objetivos concretos y determinados, que son definidos a partir de la situación futura por el impulsor del proyecto.
- c. Un proyecto tiene un plazo definido de tiempo y acotado. En todo proyecto se define un plazo de tiempo en el cual se quieren alcanzar los objetivos deseados.
- d. Un proyecto se compone de un conjunto de actividades bien definidas. Durante la formulación de un proyecto, se establece con claridad cuáles son las actividades que deberán ejecutarse para lograr los objetivos deseados. Durante la ejecución de un proyecto pueden realizarse cambios que se alejen del plan original, pero en un proyecto bien formulado y evaluado, esos cambios deben de ser mínimos.

“Las características de los proyectos hacen que puedan ser formulados con cuidado y evaluados a fin de conocer si serán capaces de solucionar el problema que se enfrenta (evaluación ex-ante), o si han alcanzado los resultados previstos (evaluación ex-post), de esta manera, si se actuara en forma totalmente racional sólo se harían aquellos proyectos que fueran convenientes, lo que permitiría ahorrar recursos.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> *Ibíd.* (1997, p. 29)

## **Análisis de un proyecto**

El análisis de un proyecto se define como el conjunto de actividades que permiten evaluar la conveniencia de la ejecución o no-ejecución de un proyecto.

“El análisis de un proyecto implica realizar tres tipos de actividades, que intentan responder a distintos conjuntos de preguntas:

- Identificación: ¿cuál es el problema a resolver? ¿cuál es, en principio, la manera más adecuada de resolverlo?
- Formulación: ¿cómo es el proyecto? ¿qué se quiere obtener con el mismo? ¿qué recursos demanda? ¿cómo se relacionan los objetivos y los recursos?
- Evaluación: ¿cuáles son los costos y beneficios del proyecto? ¿cómo se ordenan en el tiempo? ¿son mayores los beneficios que los costos? ¿conviene hacer el proyecto?”<sup>9</sup>

Este trabajo de graduación sólo se analizará la primera etapa del ciclo del proyecto, aunque se definen las otras para que el lector pueda obtener una visión amplia de todo el proceso.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.* (1997, p. 36)

## **Ciclo de vida del proyecto**

“El proceso de análisis y ejecución práctica del proyecto se denomina “ciclo de vida del proyecto”, para enfatizar que a semejanza de un ser viviente, el proyecto pasa por un ciclo evolutivo.”<sup>10</sup>

“El ciclo de vida de un proyecto da un marco de referencia en el análisis y permite ahorrar recursos, tanto al graduar los esfuerzos como:

- Al identificar y rechazar en la preinversión a los proyectos malos y evitar su ejecución, así como,
- Al poner énfasis en que la rentabilidad total del proyecto depende de la realización eficiente de cada una de las etapas de su ciclo de vida.”<sup>11</sup>

En este proceso se distinguen estas etapas:

### **2.2.1 Preinversión o planificación**

“Consiste en identificar o establecer el conjunto de actividades necesarias para la ejecución de un proyecto.”<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Ibíd. . (1997, p. 30)

<sup>11</sup> Ibíd. (1997, p. 27)

<sup>12</sup> Agencia de Cooperación Internacional de Japón. JICA. Guía Básica para Formulación de Proyectos con Aplicación del Marco Lógico. (2000, p. 5)

En esta etapa se identifican iniciativas de inversión; se formulan, evalúan y seleccionan las opciones más rentables desde el punto de vista económico-social. Esta conformada por varias fases, las cuales determinan toda la información referida a un proyecto para la toma de decisiones. A continuación se enumeran las fases que la conforman:

- Idea: es donde se identifica el problema, la localización geográfica, los beneficios esperados y los objetivos que se alcanzarán al ejecutar el proyecto.
- Perfil: incorporación de información adicional a la proveniente del nivel anterior. La información adicional debe referirse a: la cuantificación preliminar de la oferta y la demanda, y el tamaño del proyecto a partir de la información disponible; un análisis preliminar de las alternativas técnicas, estimación de montos de inversión, costo anual de operación, vida útil. A partir de esta información se hace una evaluación técnico-económica de las alternativas planteadas como solución al problema.
- Prefactibilidad: se precisa con mayor detalle la información proveniente del nivel anterior y se incorporan datos adicionales para descartar ciertas alternativas y perfeccionar las restantes. Para cada una de las alternativas se debe hacer un análisis económico y técnico, con el propósito de identificar aquellas que presenten la mayor rentabilidad económica social.
- Factibilidad: se afinan los detalles relativos a los aspectos técnicos, institucionales, económicos y financieros de la alternativa seleccionada para contar con mayor certidumbre en la toma de decisiones sobre la ejecución del proyecto. También abarca la elaboración de planos, presupuestos y especificaciones de ejecución. Esta fase lleva a la aprobación final, de lo contrario sólo se postergará o se realizarán modificaciones menores en la formulación del proyecto.

### 2.2.2 Inversión

“El proyecto, ya con una forma definida y evaluada su conveniencia, es llevado a cabo. En esta etapa se ejecuta la implementación del mismo, que en muchos casos implica una construcción. Comparte con la etapa de preinversión un aspecto de negociación entre los diferentes actores involucrados, indispensable para poner en marcha el proyecto.”<sup>13</sup>

La etapa de inversión comprende la fase de **ejecución**, la cual involucra el desarrollo de todas las acciones tendientes a ejecutar físicamente el proyecto tal y como fue especificado y dimensionado en la preinversión. Aquí se realizan las obras físicas, se adquiere e instala el equipo y se establece la evaluación formativa, en esta última actividad se pretende vigilar su desarrollo e identificar las debilidades que puede tener la ejecución en los aspectos técnicos o administrativos y recomendar las medidas o cambios que sean necesarios cuando no se esté ejecutando el proyecto de acuerdo a lo planificado.

Previo a la inversión se necesita haber negociado el proyecto; con la finalidad de convencer a funcionarios, técnicos, expertos o políticos sobre los beneficios del mismo y lograr la aprobación de los recursos humanos, materiales, financieros y temporales que se necesiten para su ejecución y finalmente entrar a la etapa de cotización o licitación, lo que se hará como lo indica la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92, para obras que se ejecuten dentro del régimen gubernamental.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.* (1997, p. 31)

### **2.2.3 Post-inversión u operación**

“La etapa de operación es en la cual se pone en marcha el proyecto, es decir, es la etapa en la que debe alcanzarse el objetivo específico del mismo.”<sup>14</sup>

Es la etapa final del proyecto, en ella es donde se deben cumplir todos los objetivos que se determinaron para él al gestarse la idea. Comprende la puesta en marcha y operación del proyecto. En la post-inversión se aplica la evaluación sumativa o de producto, en las cuales se determina si el proyecto está generando los beneficios esperados.

En consecuencia, no debe decirse que un proyecto ha sido ejecutado si el mismo no ha llegado a la etapa de operación, pues es en esta etapa en la que se puede cubrir las necesidades identificadas y se puede alcanzar los objetivos planteados en la etapa de inversión.

### **2.2.4 Evaluación**

“La evaluación del proyecto, finalmente busca establecer a priori si el proyecto es conveniente o no. Para ello aplica un análisis costo-beneficio, que consiste en comprobar los costos y beneficios del proyecto identificado en la etapa de formulación (y otros que puedan surgir de la evaluación) y seleccionar el proyecto que maximice los beneficios netos.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Agencia de Cooperación Internacional de Japón. JICA. Guía Básica para Formulación de Proyectos con Aplicación del Marco Lógico. (2000, p. 6)

Tradicionalmente la evaluación no ha sido tomada en cuenta como una etapa del ciclo de un proyecto, pues se pretende realizar al final del proceso para tratar de establecer de manera cuantitativa el nivel de logros alcanzados. En la actualidad, se concibe como parte del proceso y como herramienta de diseño y análisis que contribuye a guiar la toma de decisiones sobre la mejor alternativa que se debe ejecutar, permitiendo con ello, optimizar la utilización de los recursos de inversión, al comparar los beneficios y los costos asociados a un proyecto durante su ciclo de vida. La evaluación de un proyecto permite recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos y técnicos para analizar cualitativamente y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada inversión. A través de la evaluación se pueden aplicar las medidas correctivas necesarias; incorporar opiniones e intereses de las personas involucradas; y reprogramarlos o replantearlos cuando sea necesario.

Lo anterior implica que la evaluación debe ser concebida como un proceso que forma parte del ciclo del proyecto, y que por lo tanto juega un papel específico en todas y cada una de las etapas del mismo.

Se cuenta básicamente con dos tipos de evaluación; la evaluación formativa o de proceso, que es la que se realiza durante la planificación y ejecución del proyecto, y que se trata en este trabajo de graduación, y la evaluación sumativa o de producto, que se realiza al finalizar la ejecución, en la etapa de post-inversión u operación del proyecto. En términos generales la evaluación debe ser participativa y aplicarse de manera eficaz en todas las etapas del ciclo del proyecto.

---

<sup>15</sup> Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. SEGEPLAN. Manual de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Riego. (1997, p. 36)

### **2.3 Diagnóstico municipal**

“Es el examen de la situación actual de un municipio en su conjunto, con la finalidad de localizar y determinar las posibles causas que dificultan su desarrollo. Los objetivos de todo diagnóstico, al concretarse en la necesidad que para todo municipio supone obtener el máximo rendimiento de los diferentes elementos humanos, geográficos y materiales que lo integran.”<sup>16</sup>

El Diagnóstico Municipal es estructurado de acuerdo a los siguientes componentes: principales características físicas, demografía, cultura e identidad social; (educación, salud, agua y saneamiento básico, vivienda), infraestructura social, economía y producción, infraestructura de apoyo a la producción, vulnerabilidad, medio ambiente, seguridad y derechos humanos.

Al formular el diagnóstico la unidad de análisis será el municipio, constituido por el territorio, la población que lo habita, los recursos humanos y financieros que posee, las necesidades de la población, así como el marco jurídico e institucional que lo condiciona. Este enfoque enfatiza los temas claves del desarrollo e incluye el análisis de lo que tiene y lo que quiere hacer, la visión de futuro; lo que quiere, debe y puede hacer, y la definición de los objetivos.

---

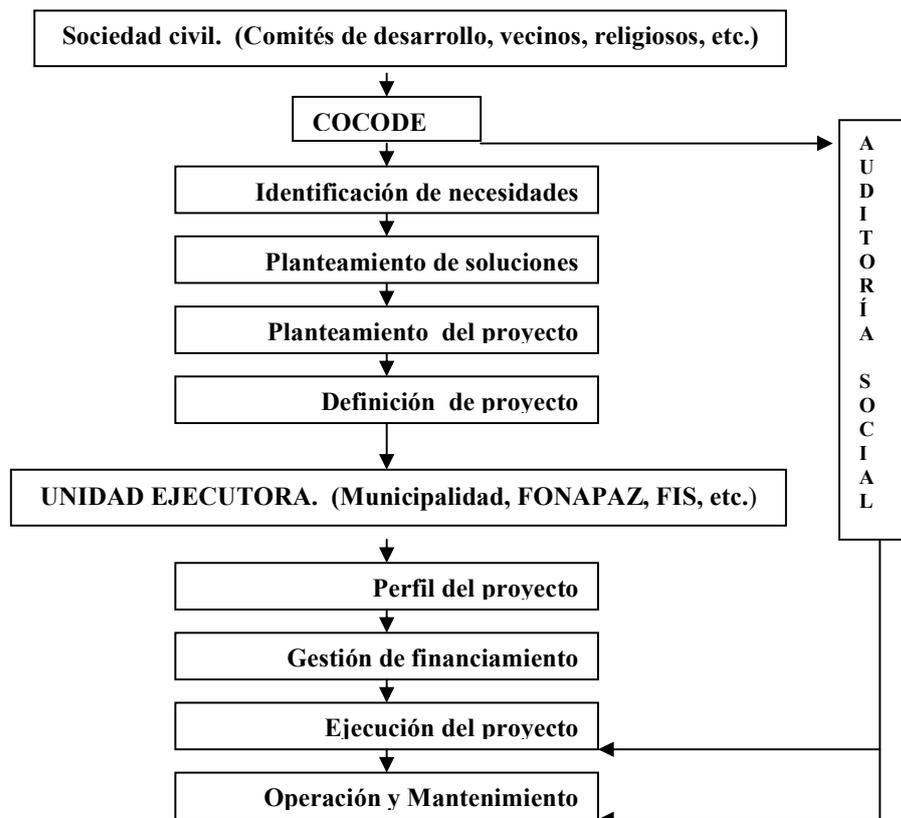
<sup>16</sup> Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia. SEGEPLAN. Marco Referencial para la Elaboración de Estrategias de Reducción de la Pobreza Municipal y Departamental. (2002, p. 21)



### 3. METODOLOGÍA

Para que un proyecto de infraestructura pueda llegar a materializarse es necesario definir qué, cómo, cuándo y dónde se va a realizar el mismo, al completar el proyecto se puede solicitar a alguna institución gubernamental o no gubernamental el apoyo económico para ejecutarlo. En el siguiente esquema se presentan los pasos que en el proceso de planificación y ejecución debe seguirse.

**Fig. 1. Proceso de planificación y ejecución de proyectos**



## **Trabajo del Consejo Comunitario de Desarrollo**

### **1.1.1. Identificación de la necesidad**

Los habitantes de una comunidad se dieron cuenta que tenían varias necesidades, no tienen escuela, el servicio de agua potable es deficiente o no cuentan con él, el agua negra a flor de tierra provoca que los niños se mantengan enfermos, no cuentan con centro de salud, etc., debido a ello la comunidad analizó el problema, definió la necesidad que se pretende satisfacer de manera participativa. Establecieron claramente la situación que desean solucionar y se organizaron y registraron según la ley para formar su Consejo Comunitario de Desarrollo, COCODE.

### **1.1.2. Planteamiento de soluciones**

Se identifican todas las posibles soluciones a cada una de las necesidades que la comunidad planteó; ampliación o construcción de escuela, sistema de agua potable, red de drenajes, centro de salud, etc.

### **1.1.3. Definición del proyecto**

Se definen claramente los nombres de los proyectos de infraestructura, identificando con exactitud el fin que se persigue, la ubicación exacta del mismo, la descripción general del proyecto, objetivos generales y específicos o inmediatos, metas y resultados, y estudio de mercado con el propósito de determinar los elementos que puedan afectar la ejecución.

## **1.1.4. Planteamiento del proyecto de infraestructura**

### **1.1.4.1. Datos generales**

**Nombre del proyecto:** el proyecto debe expresar claramente la acción que se pretende realizar. Se recomienda que no sea mayor de 10 palabras.

**Ubicación del proyecto:** indicar con exactitud la localización geográfica donde se va a ubicar el proyecto (colonia, aldea, caserío, municipio, departamento).

**Unidad ejecutora:** se indica la posible unidad ejecutora del proyecto (Municipalidad, Consejos de Desarrollo, FONAPAZ, etc.).

**Tiempo de ejecución estimado:** aproximadamente el tiempo que se llevará la ejecución del proyecto.

**Nombre y dirección del responsable del planteamiento del proyecto:** los datos principales del presidente del COCODE.

**Nombre y dirección del responsable de la ejecución del proyecto:** los datos principales del responsable de la ejecución (alcalde, presidente del COCODE, etc.).

**Beneficiarios del proyecto:** indicar el número de beneficiarios directos e indirectos del proyecto, es importante este dato, ya que de aquí se puede observar el impacto del proyecto hacia la comunidad y priorizar.

#### **1.1.4.2. Diagnóstico**

**Antecedentes:** indica la forma en que la comunidad ha enfrentado el problema que se solucionará con el proyecto, el momento en que la comunidad tomó conciencia de su situación y las actividades que han realizado para solucionarlo.

**Identificación de la problemática ha resolver:** se debe expresar en forma clara el problema identificado, las causas del problema y los efectos que causa en la población y el ambiente.

**Características del área de influencia:** se debe presentar una descripción geográfica del lugar, la situación de los pobladores, los servicios existentes, todo para tomarlo en cuenta durante el diseño del proyecto que realizará la Oficina de Planificación Municipal –OPM-, o la Unidad Técnica Municipal –UTM-.

#### **1.1.4.3. Justificación**

Debe expresarse por qué es necesario analizar y proponer soluciones al problema y las posibilidades que tiene la propuesta de realizarse, en forma clara y sencilla.

#### **1.1.4.4. Formulación del proyecto**

**Descripción del proyecto:** se debe describir en forma breve, clara y concisa, lo que se va a ejecutar, mencionar cantidades en metros, y sí es posible el tipo de material que se va a utilizar.

**Objetivos:** los objetivos definen los resultados que se desean alcanzar al final de la ejecución de la propuesta y responder a las preguntas qué se quiere y para qué se quiere. Se pueden dividir en generales y específicos. Objetivo general: define el propósito de toda la comunidad en conjunto. Objetivos específicos: define los resultados que se desean alcanzar, tanto cuantitativa como cualitativamente, dependen del objetivo general.

**Metas o resultados:** qué y cuánto se pretende alcanzar, en base a los objetivos, es cuantificable.

#### **1.1.4.5. Costo estimado del proyecto**

Es recomendable indicar el costo estimado del proyecto, aunque no siempre se tiene este dato, se puede pedir colaboración a la Oficina Municipal de Planificación o la Unidad Técnica Municipal para que proporcione estos datos.

#### **1.1.4.6. Financiamiento del proyecto**

Es importante indicar quiénes participarán en el financiamiento del proyecto, y cuál va a ser el aporte que proporcione cada uno.

#### **1.1.4.7. Aspectos legales**

Algunos de los documentos legales que se deben presentar, debidamente certificados por un abogado, son:

1. Fotocopia del acta donde indique el aporte que proporcionará el COCODE para la ejecución del proyecto.
2. Fotocopia del acta de legalización del comité, asociación o COCODE ante la municipalidad.
3. Fotocopia de la cédula del responsable del proyecto o del presidente del COCODE.

#### **1.1.4.8. Otros aspectos a considerar**

Es importante mencionar que al momento de realizar el planteamiento y ejecución del proyecto de infraestructura se puede contar con:

**Asesoría**, el COCODE podrá obtener asesoría técnica de las instituciones que participen en el desarrollo del proyecto, por ejemplo la Oficina Municipal de Planificación, el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, Secretaría Ejecutiva de la Presidencia, etc.

**Auditoría social**, el proyecto tendrá supervisión periódica por parte de la unidad ejecutora y la unidad financiera, aunque es importante que por parte del COCODE o vecinos interesados, se nombre una comisión de supervisión que conozca completamente el proyecto y esté pendiente del avance físico y financiero del proyecto, tomando en cuenta también que se cumpla el proyecto según el diseño elaborado por la unidad ejecutora. En el capítulo 5 se propone una guía para la auditoría social.

**Evaluación del proyecto**, se realiza al finalizar el proyecto, cuando esté en funcionamiento y se evalúa si se logró solventar la necesidad de la población. En los anexos se exponen los principales indicadores para evaluar los proyectos.

### **1.1.5. Priorización de proyectos de infraestructura**

Con los problemas identificados y las soluciones propuestas, la Oficina Municipal de Planificación procede a hacer conciencia en los comunitarios en relación en que no pueden resolverse todos los problemas al mismo tiempo, haciéndose necesario el análisis de cada uno para determinar los que provocarían un mayor impacto en la comunidad, priorizando así la ejecución.

Es importante definir cuál o cuáles serán los proyectos de mayor importancia para la comunidad o bien los que proporcionan un mayor beneficio a la población, en base a la priorización de problemas y su trascendencia. Por ello **SEGEPLAN** propone clasificar los proyectos en:

1. Obras civiles (construcción o ampliación de escuelas, institutos, centros de salud, etc.)
2. Saneamiento ambiental (introducción de agua potable, sistemas de drenajes, plantas de tratamiento de aguas negras, etc.)
3. Pavimentación (calles, caminos vecinales, etc.)
4. Introducción de energía eléctrica
5. Seguridad
6. Ornato y reforestación (construcción de canchas polideportivas, parques, etc.)

Este listado debe ser excluyente, es decir si la comunidad ya cuenta con una escuela y ésta satisface las necesidades de la población, debe desecharse esta opción y considerar otro proyecto según la clasificación anterior.

La Oficina Municipal de Planificación, debe apoyar al Consejo Comunitario de Desarrollo en esta fase, proporcionando asistencia técnica calificada que pueda concientizar y motivar a la comunidad para que pueda priorizar el proyecto que más le beneficie. Se propone utilizar el método **METAPLAN**, ya que es de fácil utilización y requiere solamente contar con tarjetas de cartulina de colores y marcadores.

Consiste en la visualización de las ideas a través del uso de tarjetas de colores que contienen textos e imágenes. Este método permite que los participantes se involucren activamente en la presentación de ideas debido al anonimato que se logra a través del uso de tarjetas. Se necesita que la OMP participe proponiendo a un moderador con conocimientos, capacidad técnica y que cuente con experiencia en el uso de este método. Luego el grupo debe exponer el contenido de las tarjetas y estructurarlas de manera que las tarjetas con contenidos similares formen grupos bajo un título para formar alternativas y formular los proyectos.

## **1.2. Trabajo de la unidad ejecutora**

En este trabajo de graduación se tomó como unidad ejecutora a la Municipalidad, que deberá contar con una Oficina Municipal de Planificación –OMP-, o Unidad Técnica Municipal –UTM-, que son unidades técnicas creadas por la municipalidad con el propósito de apoyar al gobierno municipal en la toma de decisiones, estas oficinas prestan asesoría y asistencia técnica a la municipalidad en la planificación, tanto en su ámbito interno, en la búsqueda de optimizar los recursos municipales, como en la planificación del desarrollo integral del municipio, que canaliza las demandas de la población y propiciando su participación organizada y permanente. No son unidades ejecutoras de los proyectos municipales, ya que no es esa la finalidad de su creación.

Las OMP's deben constituirse en soporte técnico administrativo de las municipalidades en los procesos de planificación de la inversión pública, a fin de contribuir a mejorar el nivel de vida de los habitantes del municipio. Para dar respaldo a su funcionamiento, la OMP debe crearse mediante acuerdo municipal que institucionalice sus actividades.

El capítulo 4 se refiere, brevemente al, funcionamiento y organización de las Oficinas Municipales de Planificación.

### **1.2.1. Perfiles de proyectos de obras de infraestructura**

Un estudio a nivel de perfil implica un análisis preliminar de diversas alternativas de solución a un problema y una evaluación de beneficios y costos, de cada una de ellas. Para su realización se debe utilizar los datos e información con que se cuenta. El perfil permite analizar la viabilidad técnica-económica de las distintas alternativas propuestas, descartando de inmediato aquellas que no son factibles de ejecutar porque sus beneficios no son claros o sus costos son demasiado altos.

En el marco del ciclo del proyecto, el perfil es una etapa de la preinversión, en la cual se avanza en el desarrollo del análisis a partir de la idea del proyecto, por lo que la información presentada como alternativa de solución al problema por el COCODE, puede ser mejorada en las etapas de prefactibilidad y factibilidad si fuera necesario, para poder ganar mayor certidumbre y confianza sobre la decisión de una inversión que se deberá adoptar.

### **1.2.2. Gestión de financiamiento**

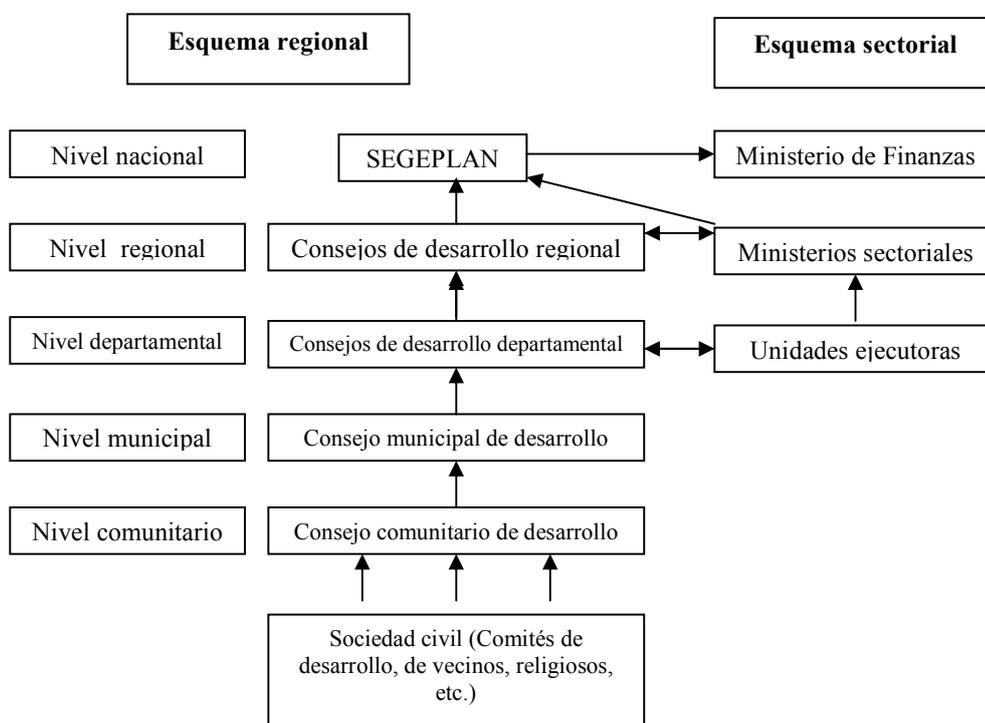
En la década de 1,991-2,000, Guatemala con el ánimo de mejorar la calidad de la inversión pública y de responder adecuadamente a las demandas de la población, hizo funcionar el Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP-, para crear un fondo para financiar estudios y diseños para preparar un programa de inversiones públicas –PIP-, como orientador de la asignación de recursos presupuestarios y la operación de un sistema de información de proyectos, a través de la **Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP)**.

Las inversiones generadas y canalizadas a través de sistemas estructurados e integrados eficientemente representan las aspiraciones de la población, incentivan la inversión privada, promueven el desarrollo, utilizan eficientemente los recursos y mejoran la capacidad institucional de promover bienes y servicios. La implementación de este sistema se transforma en una respuesta a las pretensiones del Gobierno de la República, correspondientes a la corriente de modernización del Estado y la descentralización de sus funciones.

La importancia de un Sistema Nacional de Inversión Pública, radica en que ordena el proceso de inversión, establece reglas claras y concretas para el tratamiento de cada una de sus etapas, dicta la normativa adecuada para su funcionamiento y acentúa su obligatoriedad, desarrolla y hace funcionar los instrumentos necesarios y por sobre todo coordina los esfuerzos que hasta ahora se hacen aisladamente.

También establece la comunicación escalonada entre las políticas de gobierno, la programación de las inversiones, la asignación de recursos a los proyectos que presenten mayor rentabilidad social y la materialización de la inversión por medio de la ejecución de proyectos, como se muestra a continuación:

**Fig. 2. Comunicación escalonada entre políticas de gobierno, asignación de recursos y ejecución de proyectos**



**Esquema regional**, el SNIP en este eje funciona bajo el mismo esquema que está determinado por la Ley de Consejos de Desarrollo. De esta manera, participa la sociedad civil.

- Nivel nacional, SEGEPLAN es quien da los lineamiento generales, políticas y objetivos de desarrollo.
- Nivel regional, quien da las políticas y objetivos específicos para cada región, es el Consejo Regional de Desarrollo, integrado por:
  - a) El Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, y
  - b) La Unidad Técnica del Consejo Regional de Desarrollo
- Nivel departamental, quien da las políticas y objetivos específicos para cada departamento, es el Consejo Departamental de Desarrollo, integrado por:
  - a) El Consejo Departamental de Desarrollo Urbano y Rural, y
  - b) La Unidad Técnica del Consejo Departamental de Desarrollo
- Nivel municipal se trata de la sociedad civil, el Consejo Municipal de Desarrollo y la Unidad Técnica del Consejo Municipal de Desarrollo
- Nivel comunitario, es la comunidad organizada en su Consejo Comunitario de Desarrollo, COCODE

**Esquema sectorial**, se refiere al campo de acción de determinada unidad, que pueden ser por ejemplo: salud, educación, agua y saneamiento, etc. En él se manifiestan tres niveles:

- SEGEPLAN. Es quien rige el Sistema Nacional de Inversión Pública; da las normas, registra inversiones y las analiza
- Ministerio sectorial. Brinda las políticas, las normas e instrucciones que rigen al sector: salud, educación, vivienda, medio ambiente, etc.
- Las unidades ejecutoras del sector. Algunas dependen del órgano rector sectorial y otras, de los ministerios o entidades, son las que realizan inversión pública para un determinado sector

Los fondos que utiliza el SNIP se originan de:

**Fondos de origen interno**, son los recursos que aporta el gobierno central y los provenientes de otras fuentes nacionales.

- Recursos del presupuesto, son los recursos de gobierno destinados precisamente al financiamiento de proyectos de inversión.
- Recursos municipales, provienen principalmente de los recursos propios de las municipalidades y recursos del 10% constitucional que el Gobierno Central traslada a cada municipalidad.
- Recursos comunitarios, son los aportes que las comunidades beneficiadas hacen para favorecer la ejecución de los proyectos y pueden darse en dinero, en especie (materiales y suministros), y en trabajo.
- Otros recursos, son aquellos recursos de origen interno que provienen de ONG's locales, fundaciones, asociaciones, donaciones privadas y otras similares.

**Fondos de origen externo**, son los aportes que provienen del extranjero. Se clasifican de la siguiente manera:

- Recursos reembolsables, son préstamos que adquiere únicamente el Ministerio de Finanzas Públicas, con lo cual el Estado asume el compromiso de pagarlos en un plazo de tiempo determinado
- Recursos no reembolsables, son las donaciones y la cooperación técnica que proviene de organismos internacionales y de gobiernos amigos o sus agencias. Pueden ser en especie, en dinero o en asistencia técnica. En este caso no hay que devolver los recursos y funcionan bajo acuerdos o convenios suscritos

### **1.2.3. Ejecución del proyecto de infraestructura**

Esta etapa corresponde a la segunda etapa del ciclo del proyecto; Inversión, que es en la que se materializa la solución al problema establecido. Ésta debe desarrollarse según lo planificado anteriormente por la Oficina Municipal de Planificación –OMP- o Unidad Técnica Municipal –UTM, después de asignada la ejecución, como indica la Ley de Compras y Contrataciones del Estado.

### **1.2.4. Operación y mantenimiento**

Si el proyecto de infraestructura se ejecuta en respuesta a un problema, es necesario verificar después de un tiempo razonable, su operación, y que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. De no ser así, se requiere introducir las medidas correctivas pertinentes. Además, en la etapa del diseño se pudieron contemplar la generación de otros efectos en su ambiente, y se hace necesario constatar si tales efectos se han producido como se deseaba y qué tipo de nueva realidad se ha configurado como consecuencia del proyecto ejecutado.

Si el proyecto en cambio ha sido la solución al problema, solamente necesitará mantenimiento regular y constante para que cumpla con el período de vida útil para el cual fue diseñado. Lo más aconsejable es que la comunidad interesada solicite asesoría a la unidad ejecutora, para conocer el funcionamiento y el tipo de mantenimiento que se le debe dar a cada obra.

## **4. OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN -OMP-**

### **4.1 Funciones de la Oficina Municipal de Planificación**

En base a las obligaciones asignadas a las municipalidades en la Constitución Política de la República, el Código Municipal y la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, se identificaron las siguientes funciones para la OMP:

- a) “Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos territoriales.
- b) Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas en los Consejos Comunitarios de Desarrollo del municipio.
- c) Elaborar los perfiles de proyectos correspondientes a las necesidades sentidas y priorizadas por los vecinos y realizar otras actividades concernientes a la preinversión.
- d) Mantener actualizado el banco de proyectos, el cual consiste en el registro de los proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución,
- e) Orientar los proyectos a financiarse con fondos del gobierno central de conformidad con los criterios del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP-.
- f) Mantener actualizado el inventario de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos de que gozan éstos.

- g) Proporcionar capacitación y apoyo técnico a los alcaldes comunitarios o auxiliares para el mejor desempeño de sus funciones, especialmente las relacionadas con el proyecto de planificación. La capacitación y asistencia técnica también se hará extensiva a los miembros de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios y de las Micro-regiones.
- h) Apoyar al Alcalde Municipal en la gestión de los proyectos, así también en su participación en los Consejos Municipal y Departamental de Desarrollo y en sus relaciones con las entidades públicas y privadas.
- i) Apoyar al Alcalde Municipal en la elaboración del Plan Operativo Anual –POA-, el plan anual de inversiones y el programa presupuestario del período siguiente. Apoyar la elaboración del plan Integral de Desarrollo Municipal.
- j) Coordinar su labor técnica, cuando fuera el caso, con el delegado de SEGEPLAN y la Unidad Técnica del Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDUR).
- k) Promover la asesoría y colaboración de los técnicos de las entidades públicas y privadas con presencia en el municipio.
- l) Establecer el sistema de monitoreo y de evaluación de la planificación.
- m) Apoyar la determinación de agendas sectoriales o específicas.
- n) Apoyar técnicamente la elaboración del presupuesto municipal y dar seguimiento a la ejecución del mismo.
- o) Proporcionar información a comunidades, instituciones y organizaciones sobre el estado de los proyectos.
- p) Apoyar la coordinación de actividades con las organizaciones e instituciones presentes en el municipio.

- q) Identificar las oportunidades de cooperación para la ejecución de programas y proyectos, cuando éstos no puedan ser resueltos con recursos propios de la municipalidad, manteniendo actualizado para el efecto el banco de datos de agencias de cooperación nacionales e internacionales,
- r) Realizar estudios relacionados con su área de competencia, elaborando los dictámenes técnicos correspondientes.
- s) Presentar informes periódicos a la Corporación Municipal sobre las actividades realizadas.”<sup>17</sup>

#### **4.2 Organización y funcionamiento de las Oficinas Municipales de Planificación**

“Para desarrollar las funciones que son asignadas a las Oficinas Municipales de Planificación, se requiere de personal calificado y con experiencia, que responda a los requerimientos técnicos de estas oficinas; asimismo es conveniente que sea originario del municipio.”<sup>18</sup>

El Alcalde Municipal actúa como enlace entre la OMP y la Corporación Municipal, él una vez analizados los planteamientos sobre inversión municipal, gestión financiera, participación ciudadana y otros relacionados con la planificación municipal, los traslada al Concejo Municipal para su consideración y aprobación.

---

<sup>17</sup>Fundación Centroamericana de Desarrollo. Manual de la Oficina Municipal de Planificación. Guatemala. (2002, p. 1).

<sup>18</sup> Ibíd. (2002, p. 9)

Las oficinas municipales de planificación es recomendable que estén integradas por un coordinador, un promotor de campo y una secretaria / asistente. Este equipo puede variar dependiendo de los recursos municipales que puedan asignarse al funcionamiento de la Oficina Municipal de Planificación y del tamaño del municipio, ya que municipios con mayor área geográfica y con mayor población requieren aumentar el equipo de trabajo.

Las Oficinas Municipales de Planificación funcionan en base a su manual de puestos y a su plan operativo anual, cuyos lineamientos generales parten de la **visión** tanto del municipio como de la municipalidad. El plan es elaborado de manera participativa por el personal de la oficina, quien lo presenta a la Corporación Municipal para su aprobación. El plan operativo anual de la oficina debe estar en concordancia con el plan operativo anual de la municipalidad y su presupuesto.

En cuanto al equipamiento de las oficinas municipales de planificación, es conveniente que éstas cuenten con:

- Equipo y programas de cómputo
- Mobiliario (escritorios, archivos, sillas, mesa de dibujo, mesa y sillas para reuniones)
- Útiles de oficina
- Medio de transporte (moto o vehículo 4x4)
- Leyes relacionadas con el trabajo de la Oficina de Municipal Planificación, (ver anexo 2)

### **4.3 Principales funciones del personal de la OMP**

El personal de las Oficinas Municipales de Planificación debe tener claramente definidas sus funciones, a manera de cumplir eficazmente con su trabajo. A manera de resumen, se presentan las funciones principales de su personal:

#### **4.3.1 Del coordinador**

Está a cargo de la planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación de las actividades de la oficina. También es su responsabilidad el control de los proyectos ejecutados por administración municipal.

“Su función básica es proponer la planificación municipal y controlar los planes, programas y proyectos que se desarrollan, con la participación de la municipalidad, con la finalidad de lograr el desarrollo integral del municipio. Para ello, el coordinador debe, entre otros:

- a) Coordinar la elaboración de diagnósticos y la planificación municipal
- b) Apoyar la elaboración de planes operativos anuales, el plan de inversiones municipales y el programa presupuestario
- c) Elaborar perfiles de proyectos
- d) Diseñar el banco de proyectos y el banco de datos, y controlar que los mismos estén actualizados
- e) Establecer el sistema de monitoreo y evaluación de la planificación municipal
- f) Proporcionar información constante a las autoridades municipales y a las demás unidades de la municipalidad

- g) Orientar los proyectos a financiarse con fondos del gobierno central de conformidad con los criterios del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP-
- h) Asesorar a las autoridades municipales en la gestión del financiamiento de proyectos
- i) Formular y presentar los planes de ordenamiento territorial
- j) Capacitar y proporcionar apoyo técnico a los alcaldes auxiliares y líderes de las comunidades para el mejor desempeño de sus funciones, especialmente las relacionadas con planificación”<sup>19</sup>

#### **4.3.2 Del promotor de campo**

Él debe organizar a las comunidades del municipio y fomentar su participación en la toma de decisiones de su comunidad, el promotor debe, entre otros:

- a) “Contactar con representantes de las comunidades del municipio
- b) Recopilar, clasificar y ordenar la información de las comunidades, manteniendo actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio
- c) Mantener actualizada la agenda ciudadana
- d) Dar asesoría a los representantes legales de los comités en lo relativo a proyectos
- e) Colaborar en la elaboración de perfiles y proyectos”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibíd. (2002, p. 11)

<sup>20</sup> Ibíd. (2002, p. 11)

### 4.3.3 De la secretaria / asistente

La secretaria / asistente está encargada de recibir documentación y llevar control de los expedientes que ingresan a la Oficina Municipal de Planificación. Con esa finalidad debe, entre otros:

- a) “Recibir y llevar control de las solicitudes de proyectos y de los perfiles, planos, presupuestos y documentación de proyectos
- b) Llevar la agenda de la coordinación de la Oficina Municipal de Planificación
- c) Llevar control de los pedidos de materiales y de su envío, para los proyectos que se realizan por administración
- d) Archivar la correspondencia de la Oficina Municipal de Planificación; de los proyectos según etapa en que se encuentran; de los pedidos y envíos de materiales; debidamente ordenados y clasificados
- e) Proporcionar información general sobre el estado de los expedientes en trámite
- f) Proporcionar orientación general sobre las actividades de la municipalidad”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibíd.* (2002, p. 12)

#### **4.4 Ejes de trabajo de las Oficinas Municipales de Planificación**

“Se han considerado como ejes de trabajo aquellas áreas en torno a las cuales giran las actividades de la Oficina Municipal de Planificación. Para cada uno de estos ejes, es conveniente que la Municipalidad en general, y la Oficina Municipal de Planificación - OMP-, en particular, valoren la participación de la población como un elemento básico en la toma de decisiones, ya que es ella la beneficiaria del trabajo que se realiza. Los ejes de trabajo de las Oficinas Municipales de Planificación son:

1. Planificación del desarrollo
2. Ciclo del proyecto
3. Banco de datos y banco de proyectos
4. Ordenamiento territorial
5. Servicios públicos municipales”<sup>22</sup>

##### **4.4.1 Planificación del desarrollo**

La planificación participativa se considera el eje central de las Oficinas Municipales de Planificación. Ésta se hace operativa a través de:

- Diagnósticos
- Planes de desarrollo integral del municipio
- Planes de inversión
- Perfiles de proyecto; y
- Planes operativos anuales –POA-

---

<sup>22</sup> Ibíd. (2002, p. 3)

“Estas oficinas son uno de los elementos claves que dan sostenibilidad al proceso de planificación y que lo institucionalizan a nivel interno de la municipalidad. La experiencia de las oficinas municipales de planificación, ha demostrado que existen ciertas condiciones necesarias para facilitar el proceso de planificación en el municipio. Estas condiciones se refieren a:

- Que exista decisión del Concejo Municipal y del Alcalde en cuanto a desarrollar un proceso de planificación participativa, y que en la práctica se involucren en ese proceso
- Que se dé una delegación efectiva de la coordinación del proceso en la Oficina Municipal de Planificación, lo cual incluye asignación clara de responsabilidades y de recursos
- Que se integre una instancia multisectorial, con la participación de entidades privadas y públicas y organizaciones sociales, que aporten su información y recursos al proceso; en la mayoría de casos esto implica consolidar y poner a funcionar los niveles correspondientes del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; y
- Que se elaboren y presenten informes periódicos a las autoridades municipales sobre el avance del proceso de planificación”<sup>23</sup>

#### **4.4.1.1 El diagnóstico**

Como parte del diagnóstico municipal, que se define en el capítulo 2, se debe llevar a cabo una investigación de campo en cada uno de las comunidades del municipio con el fin de identificar las características y los problemas de las mismas. En el anexo 3 se presenta un modelo de SEGEPLAN del contenido que debiera tener el documento diagnóstico que resulta del análisis de la información obtenida.

#### **4.4.1.2 El plan de desarrollo integral del municipio**

“El plan de desarrollo integral del municipio es un instrumento técnico político que integra la visión de municipio que desea ser alcanzada en un período determinado de tiempo de acuerdo al consenso logrado entre la municipalidad, las instituciones y organizaciones con presencia en el municipio y la población.”<sup>24</sup>

Hasta ahora la planificación municipal del desarrollo ha sido sectorial, emergente o de corto plazo. Sin embargo, actualmente se busca que ésta trascienda hacia una con visión integral y de largo plazo del municipio y que incluya a todos los agentes involucrados en el proceso de desarrollo. Además, es importante considerar la planificación en un marco de referencia más amplio, sea éste regional o nacional, y que integre las políticas de todos los niveles y plantee estrategias con mayor probabilidad de alcanzar los objetivos.

La planificación participativa principia en el nivel comunal. Los vecinos hacen ver sus necesidades a través de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y pueden apoyarse por comisiones sectoriales que tengan algún nivel de especialización.

En los siguientes niveles la planificación deberá irse integrando a los programas y proyectos comunitarios, los programas y proyectos del nivel inmediato superior, en el marco de una planificación estratégica.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.* (2002, p. 3)

“De acuerdo a la legislación, la Oficina Municipal de Planificación, actuando en su calidad de Unidad Técnica del Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Rural es la encargada de coordinar el proceso de formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Integral Municipal.”<sup>25</sup>

Este plan debe contener los objetivos, las políticas y estrategias, los programas, proyectos y actividades a realizar, la definición de los responsables de la ejecución del plan y los recursos necesarios. En el anexo 4 se presenta un modelo de SEGEPLAN del contenido que debiera tener el documento del plan de desarrollo integral municipal.

#### **4.4.1.3 El plan de inversión municipal**

“El plan de inversiones está conformado por los proyectos que harán viable el logro de los objetivos del plan de desarrollo integral municipal.

Este plan de inversiones se plasma en el programa de inversión del presupuesto anual de egresos de la municipalidad, que incluye los proyectos a ejecutar con fondos provenientes de las transferencias gubernamentales o con cofinanciamiento de otras agencias de gobierno y de la cooperación internacional.”<sup>26</sup>

Una de las actividades primordiales de las oficinas municipales de planificación constituye en dar asesoría a la alcaldía municipal, al tesorero y a todos los funcionarios que participan en la formulación del proyecto del presupuesto anual de la municipalidad; ya que la misión de estas oficinas es constituirse en el soporte técnico administrativo de la Corporación Municipal en el proceso de planificación de la inversión municipal. En el anexo 5 se presenta un modelo de SEGEPLAN de matriz para formular el plan de inversión municipal.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.* (2002, p. 4)

<sup>25</sup> *Ibíd.* (2002, p. 4)

#### **4.4.1.4 Perfiles de proyectos de obras de infraestructura**

“Un perfil de proyecto es un documento que presenta la naturaleza de un proyecto, sus objetivos, tamaño y forma; asimismo explica quiénes son los beneficiarios, los costos en que se tendrá que incurrir, el financiamiento, la manera en que se va a ejecutar y quiénes son los responsables.

El papel de las Oficinas Municipales de Planificación consiste en la elaboración de perfiles de proyectos viables y elegibles; es decir, que sean técnica y económicamente factibles y que cumplan con las condiciones que requieran las agencias financieras para su aprobación y ejecución.”<sup>27</sup>

Los formatos a utilizar para la solicitud de un proyecto varían dependiendo de la fuente financiera a la que éstos sean presentados. Deberá también adjuntarse la documentación de soporte que incluye, entre otros, acuerdos municipales, escrituras, actas de compromiso de la comunidad, etc. En el anexo 6 se presenta una propuesta de contenido de un perfil de proyecto, el cual es de carácter general y deberá ajustarse dependiendo de la agencia financiera.

#### **4.4.1.5 El Plan Operativo Anual –POA-**

“El plan operativo anual es un instrumento técnico de planificación de la municipalidad. Su objetivo es aprovechar de manera más eficiente los recursos disponibles de la municipalidad.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* (2002, p. 5)

<sup>27</sup> *Ibíd.* (2002, p. 5)

Este instrumento presenta el trabajo a realizar por la municipalidad durante un año determinado en la perspectiva de lograr los objetivos planteados en el plan de desarrollo integral del municipio. Para el efecto incluye:

1. Objetivos anuales
2. Proyectos priorizados (en este capítulo se propone la técnica FODA para priorizar los proyectos)
3. Responsables
4. Recursos necesarios
5. Fuentes financieras.”<sup>28</sup>

Las oficinas municipales de planificación tienen entre sus responsabilidades la coordinación de la elaboración del plan operativo anual de la municipalidad, así como elaborar su propio plan operativo anual, el cual responderá a los objetivos institucionales, detallando las actividades técnicas y administrativas a realizar durante el año siguiente a su preparación. En el anexo 7 se presenta una propuesta de contenido del plan operativo anual y su correspondiente matriz de planificación operativa anual.

#### **4.4.2 Ciclo del proyecto**

El proceso que sigue cada proyecto se denomina ciclo del proyecto, el cual se describe en el capítulo 2. A lo largo de este ciclo las oficinas municipales de planificación tiene responsabilidades que buscan garantizar:

- “Proyectos identificados y priorizados de manera participativa

---

<sup>28</sup> *Ibíd.* (2002, p. 6)

- Proyectos formulados y presentados de manera técnica, respaldados con información real de la comunidad
- Proyectos financieramente viables
- Proyectos ejecutados con normas de calidad
- Proyectos en los que la responsabilidad de la operación y mantenimiento está claramente definida”<sup>29</sup>

Las encargadas de la formulación y seguimiento de los proyectos en las distintas etapas de su ciclo; idea, perfil, preinversión, gestión de recursos financieros, ejecución, monitoreo a la ejecución y evaluación son las Oficinas Municipales de Planificación.

#### **4.4.3 Banco de datos y banco de proyectos de obras de infraestructura**

Las Oficinas Municipales de Planificación tienen a su cargo el levantamiento de información, análisis y mantenimiento del banco de datos y del banco de proyectos. El personal interno de la oficina, junto los alcaldes auxiliares y otras instituciones con presencia en el municipio obtendrán la información básica, seleccionando el mecanismo de validación que garantice su veracidad. Una vez recopilada la información debe analizarse y organizarse en el banco de datos del municipio.

“El banco de datos está constituido por toda la información cuantitativa y cualitativa que identifique al municipio. Incluye aspectos históricos, culturales, sociales, económicos, políticos, ambientales y otros datos que determinan las peculiaridades de un municipio. Una base de información puede ser suministrada por el catastro municipal, el cual integra fotografías aéreas, mapas cartográficos, identificación espacial de accidentes geográficos, infraestructura y servicios, información de propietarios y otros datos del municipio.

El banco de proyectos está integrado por todos los proyectos presentados a nivel municipal, los cuales deben clasificarse de acuerdo a los sectores que pertenecen (salud, educación, productivos, etc.) y de acuerdo al grado de elaboración o ejecución en que se encuentran (idea, prefactibilidad, factibilidad, ejecución, terminados). El banco de proyectos parte del análisis de la agenda ciudadana, la cual recoge las necesidades de las comunidades y su priorización. A partir de ello se formulan los perfiles de proyectos que integran el banco de proyectos. Este banco es el instrumento que sirve de base para la elaboración del plan de inversión municipal, que a su vez, orienta la elaboración del presupuesto.”<sup>30</sup>

#### **4.4.4 Ordenamiento territorial**

“Entre las funciones que la Constitución Política de la República de Guatemala asigna al municipio, está la del ordenamiento territorial; por ello, en su calidad de soporte técnico administrativo de la Corporación Municipal, las Oficinas Municipales de Planificación contribuyen a la formulación de las políticas de ordenamiento territorial de su municipio tomando en cuenta los siguientes componentes o áreas de trabajo:

- a) En relación a aspectos socioeconómicos y ambientales, lo relativo al uso del suelo, protección y conservación del medio ambiente
- b) En cuanto a construcción, las disposiciones relacionadas con la autorización e inspección de la construcción pública y privada; y
- c) En materia de seguridad vial, el ordenamiento del tránsito vehicular (señalización de calles y avenidas)”<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibíd.* (2002, p. 6)

<sup>30</sup> *Ibíd.* (2002, p. 7)

<sup>31</sup> *Ibíd.* (2002, p. 8)

#### **4.4.5 Servicios públicos municipales**

“A fin de contribuir a la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos municipales, las Oficinas Municipales de Planificación prestan asesoría y asistencia técnica para la evaluación de su estado, calidad y cobertura, especialmente en aquellas municipalidades que no cuentan con una unidad específica encargada de los mismos.”<sup>32</sup>

Para atender las evaluaciones sobre aspectos técnicos muy específicos como, por ejemplo, la calidad del agua o los problemas en la red de distribución del agua, se requiere de la coordinación con el fontanero o de un especialista fuera de la municipalidad que dictamine al respecto. En el anexo 8 se presenta un modelo de boleta de evaluación de los servicios públicos, la cual considera los principales servicios que presta la municipalidad.

### **4.5 Coordinación de las Oficinas Municipales de Planificación**

#### **4.5.1 Coordinación con otras unidades municipales**

La Oficina Municipal de Planificación tiene una estrecha relación con la Secretaría Municipal, la Tesorería Municipal y los alcaldes auxiliares, unidades con las que coordina para el desarrollo de sus actividades.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* (2002, p. 8)

La Secretaría Municipal es la encargada de brindar el apoyo administrativo tanto a la Corporación Municipal como al Alcalde. De ésta la OMP obtiene certificaciones de las disposiciones y resoluciones municipales, ingresa o devuelve expedientes administrativos que la Alcaldía y/o Corporación Municipal le envían para análisis, consulta o dictamen; y en general toda solicitud proveniente de las comunidades o de organismos de cooperación.

La Tesorería Municipal requiere la intervención de la OMP para la coordinación de actividades y el intercambio de información a fin de establecer planes de inversión acordes a las posibilidades financieras de la municipalidad.

Por su parte, los alcaldes auxiliares fungen como un vínculo entre la municipalidad y las comunidades ya que conocen con detalle sus características y problemática; permitiendo la obtención y validación de información y facilitando, la planificación participativa del desarrollo.

Y con otras OMP, pueden formar mancomunidades de municipios para planificar proyectos que los beneficien, como lo indica el Código Municipal; carreteras, escuelas, centros comunales, etc.

#### 4.5.2 Coordinación con otras entidades

La OMP, tiene estrecha relación con entidades del sector público y privado del municipio, así como con organismos y proyectos de la cooperación internacional, ya que es el soporte técnico de la municipalidad, y en atención a las funciones que le marca la ley y el acuerdo municipal de su creación. Asimismo, esta oficina debe ser ente coordinador y de enlace entre los Consejos Municipales de Desarrollo Urbano y Rural, y los Consejos Comunitarios de Desarrollo. En tanto, la Oficina Municipal de Planificación puede ser el soporte técnico de las denominadas Comisiones de Municipalidades o Instancias Multisectoriales.

#### 4.6 Planificación municipal

##### 4.6.1 Planificación, métodos y técnicas

La planificación es una actividad importante en cualquier campo que desarrolle el ser humano. En los últimos años se habla de **planificación estratégica**, refiriéndose al conjunto de procesos que deben ser desarrollados en función de mejorar la situación actual de una población determinada o de una organización. La planificación define de manera objetiva lo que se quiere alcanzar y cómo lograrlo, es decir, **indica la situación a la que se quiere llegar una vez resueltos los problemas que afectan, incluyendo también la forma y medios para lograrlo**. Para ello debe establecerse, además del planteamiento estratégico general, un **plan operativo**, el cual especifica las **acciones a ejecutar en el corto plazo**. Entendida de esta manera, la planificación resulta indispensable en el campo municipal, ya que en este nivel debe definirse el rumbo que tomará el desarrollo del lugar y el de sus habitantes.

Un **método** de planificación se refiere al conjunto de procedimientos con los cuales se llega a establecer un plan; una **técnica** adiciona a este concepto la habilidad para aplicar los procedimientos. En la planificación, los métodos se apoyan en técnicas audiovisuales, escritas y gráficas.

La planificación permite coordinar los esfuerzos de un grupo para lograr que el trabajo sea más **eficiente**. Si el personal municipal y los participantes de un determinado proyecto conocen hacia donde debe dirigirse los esfuerzos (conocen los objetivos) y tiene claridad acerca de cómo alcanzar los objetivos (tienen claridad acerca de las estrategias generales y de las actividades) se aprovechan de mejor forma los recursos y se reducen los costos.

Resulta bastante usual en las municipalidades enfrentar las dificultades a medida que éstas se presenten, esquivando muchas veces los problemas críticos e invirtiendo tiempo en actividades rutinarias de bajo impacto para el desarrollo del municipio. Una visión de futuro, de largo plazo, en cambio, les permitiría solucionar problemas de manera permanente y con un mejor aprovechamiento de recursos.

Las autoridades municipales, conscientes del papel de la municipalidad como promotora del desarrollo del municipio y como prestadora de servicios, necesitan definir con anticipación el camino a seguir, de tal forma que se asegure el éxito del trabajo y que disminuyan los riesgos posibles.

Los ámbitos de planificación en una municipalidad van desde la planificación operativa de una unidad municipal o de un pequeño proyecto, hasta la planificación del municipio, que plantea de manera estratégica el desarrollo del mismo. De esta manera, la municipalidad puede contar con el plan de desarrollo integral municipal, el plan de acción municipal, el plan operativo anual municipal, el programa institucional municipal y proyectos municipales, entre otros.

#### **4.6.2 ¿Por qué planificar de manera participativa?**

Es indiscutible que las autoridades que comparten decisiones con su comunidad y respetan las diferencias existentes tendrán mayor éxito en alcanzar los objetivos. El ser partícipe de la planificación mejora el entendimiento de los problemas, motiva a las personas a adquirir responsabilidades en la implementación, seguimiento y evaluación y produce mejores resultados.

Existe también acuerdo en cuanto a que las comunidades están mejor informadas, sobre sus problemas y sus necesidades, por lo que constituyen una mejor fuente de información para la identificación de prioridades, y la asignación de recursos. Esto deberá contribuir a lograr una mayor eficiencia en el gasto público y a garantizar un impacto positivo de la intervención en desarrollo.

### 4.6.3 ¿Qué requiere una municipalidad para planificar?

“Una planificación consistente y coherente con las características del municipio se obtiene a partir de las existencias de algunas condiciones políticas, financieras y técnicas. Estas condiciones también son de suma importancia para garantizar la ejecución de los planes. En el primer caso, se refiere a la decisión política real de las autoridades municipales de apoyar el proceso de planificación y de que las decisiones tomadas se lleven a la práctica, las condiciones financieras son necesarias para garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de un proceso de planificación y su posterior ejecución, y en cuanto a las condiciones técnicas, se requiere de Oficinas Municipales de planificación con personal capacitado para dar forma técnica a las propuestas comunitarias concertadas y para apoyar la coordinación interinstitucional. En las condiciones actuales, existen municipalidades que cuentan con el apoyo de distintas organizaciones internacionales y nacionales, apoyo que se dispersa por la falta de coordinación que, en algunos casos, llega a ser confrontativas. Las municipalidades tienen aún que trabajar en este campo a fin de utilizar en su beneficio las oportunidades que la cooperación internacional y nacional prestan.”<sup>33</sup>

Dadas las condiciones anteriores, es importante que las autoridades municipales y en especial, el personal de la Oficina Municipal de Planificación –OMP- tenga claro los pasos en un proceso de planificación:

---

<sup>33</sup> Fundación Centroamericana de Desarrollo. Técnicas de Planificación Participativa. Guatemala. (2002, p. 2).

#### **4.6.3.1 Inventario de organizaciones locales y de sus líderes**

La OMP debe contar con una base de datos con información de la municipalidad y sus integrantes. Identificar la institucionalidad local existente permite potenciarla y ayudarla en beneficio del desarrollo del municipio. Puede que estén funcionando de manera acertada las mesas de concertación, las comisiones de municipalidades, las instancias multisectoriales de participación, los comités de desarrollo o alguna otra forma de organización.

#### **4.6.3.2 Análisis de la situación actual**

Se debe examinar la manera en que están involucradas las organizaciones en la situación actual y se analiza lo que está pasando en la cabecera municipal y los demás centros poblados a partir del inventario que se realizó anteriormente. Este paso permite analizar la problemática municipal y la visión de las personas frente a la misma.

**Visión,** frente a la problemática analizada se define la visión del municipio en el largo plazo y la misión institucional para lograr esa visión. La visión es un objetivo estratégico general y de largo plazo, ésta describe la calidad de vida en el municipio que se quiere alcanzar.

**Misión,** ésta es una definición de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, dónde, con qué, bajo la responsabilidad y con la participación de quienes se alcanzará el objetivo general. Se define la estrategia del municipio y su área de influencia.

Finalizada la etapa de formulación del plan es importante la coordinación, alianzas estratégicas, acuerdos y convenios entre los actores locales, departamentales, nacionales e internacionales. Ello con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos planteados.

La ejecución del plan, por su parte cuenta con la guía descrita en un plan estratégico bien elaborado. Es recomendable, además, diseñar un sistema de seguimiento y monitoreo que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que éste requiera.

#### **4.7 Talleres de planificación**

“Un taller de planificación es una actividad en la que se reúnen representantes de distintos grupos, organizaciones e instituciones para analizar una determinada problemática y para planificar cómo resolverla. Las tareas que se realicen en un taller de planificación dependerán de la metodología que se establezca como idónea para lo que se quiera planificar y de acuerdo a las características de las personas que asisten.”<sup>34</sup>

Sin embargo, según el manual Técnicas de Planificación Participativa, elaborado por la Fundación Centroamericana de Desarrollo, no importando la metodología que se aplique, existen tres etapas comunes para desarrollar un taller de planificación participativa: la etapa preparatoria, el desarrollo del taller y, la etapa de actividades posteriores al taller.

---

<sup>34</sup> *Ibíd.* (2002, p. 4)

## **4.7.1 Etapa preparatoria**

### **4.7.1.1 Planificación del taller**

Las autoridades municipales con el apoyo técnico de la Oficina Municipal de Planificación –OMP-, definirán:

- Objetivos del taller (generales y específicos)
- Metodología a utilizar (ZOPP, FODA, otra)
- Participantes (número de participantes; sectores, organizaciones, grupos a los que representan)
- Fecha y el lugar en que se realizará el taller
- Programa del taller

### **4.7.1.2 Selección y contratación del moderador o facilitador del taller**

Un elemento importante para el éxito de un taller lo constituye el moderador o facilitador del mismo. Esta persona es la encargada de conducir al grupo para que se alcancen los objetivos previstos; introduce a los participantes en los temas y conceptos; presta apoyo metodológico y los introduce en las reglas del juego y técnicas, debiendo facilitar la comunicación abierta. Dada su importancia, deberá tener experiencia y conocimiento en técnicas de moderación, y objetividad.

#### **4.7.1.3 Confirmación del local en que se desarrolla la actividad**

Aunque no lo parezca, las condiciones del lugar en que se desarrolla el taller pueden tener mucha influencia en el éxito del mismo. Un área pequeña y calurosa puede provocar sueño en los participantes y disminuir su rendimiento. Tamaño de acuerdo al número de participantes, considerando además el área para trabajo en grupos, iluminación suficiente, de preferencia luz natural (sí va a utilizar retroproyector, verifique que hayan cortinas o utilice papel *kraft* para regular la intensidad de la luz) y sin ruidos que distraigan a los participantes.

Una vez seleccionado el lugar, se debe confirmar que esté disponible para la fecha y horas en que será utilizado. Este es uno de los elementos en los que no puede existir error.

#### **4.7.1.4 Convocatoria a los participantes**

La Oficina Municipal de Planificación elaborará el listado de participantes, indicando para cada caso la institución o grupo al que representa su dirección, teléfono, fax y correo electrónico. La OMP será la responsable de elaborar y entregar la invitación, misma que deberá ser revisada y aprobada por el alcalde u otra autoridad municipal. De preferencia, la convocatoria debe hacerse escrita y de manera personal, apoyándose para ello con trabajadores municipales, alcaldes auxiliares y líderes comunitarios. La invitación debe entregarse con anticipación, suficiente para que el participante pueda prever su asistencia, pero que no sea tan anticipado de manera que pueda olvidarse (alrededor de dos semanas antes del evento).

La OMP debe, además, contactar de nuevo a los participantes para confirmar su asistencia, por lo menos dos días antes de la actividad. Es conveniente en este recordatorio incluir a todos los participantes del evento: autoridades, personal de apoyo, facilitador, observadores.

#### **4.7.1.5 Elaboración de material de apoyo**

Este material incluye, entre otros: programas, listados de asistencia, material que se vaya a exponer en el taller y que se entregará a los participantes, material a utilizar en las dinámicas de grupo y para la evaluación del taller.

La OMP tendrá bajo su responsabilidad que el material esté disponible con anticipación a la fecha del taller y en cantidad suficiente, de acuerdo al número de participantes. Asimismo debe coordinar con el facilitador para contar con el material documental que se requiera.

#### **4.7.1.6 Preparación de mobiliario, equipo y útiles de trabajo**

La OMP debe confirmar que en la fecha del taller se cuente con el mobiliario, equipo y útiles que el tipo de actividad requiera. Debe verificar con el facilitador y con los expositores, en el caso de que existan, si serán necesarios recursos como:

- Mobiliario: sillas, mesas, pizarra
- Equipo: retroproyector, pantalla, televisión, video, computadora, impresora, fotocopidora

- Útiles de trabajo: páneces de duroport, papel *kraft* (cortados al tamaño de los páneces de duroport), rollos de *masking tape* (uno grueso y uno delgado), marcadores gruesos, cartulina de colores, pinchos o alfileres, pegamento y otros que se determinen durante la etapa de planificación

## **4.7.2 Desarrollo del taller**

### **4.7.2.1 Inauguración**

La inauguración de un taller tiene como objetivo principal que los participantes conozcan a la(s) entidad(es) que organiza(n) el taller, los objetivos del mismo y las razones por las que han sido seleccionados para participar.

### **4.7.2.2 Presentación de los participantes**

La presentación de los participantes permite que se conozcan entre ellos y se rompa el hielo inicial. Además, aunque los participantes ya se conozcan, la documentación de esta etapa permite establecer las expectativas de las personas frente al taller.

### **4.7.2.3 Primer taller del Consejo Municipal de Desarrollo**

El primer taller del COMUDE, o en su defecto de la instancia intersectorial convocada para la elaboración de la evaluación, con una duración de dos días, tiene como propósito el análisis del diagnóstico del municipio elaborado para el efecto.

El primer día se destina al conocimiento de la realidad del municipio en lo político, económico, social y cultural, incluyendo el conocimiento de la realidad multicultural y multiétnica, así como de género, niñez, y juventud, para que, a través de ello, se enriquezca y complemente el diagnóstico municipal, considerando en ello, la apropiación de los datos de SEGEPLAN, sobre variables demográficas, económicas y sociales en los niveles departamental, nacional e internacional.

El segundo día, se conoce y analiza el marco jurídico: Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Ley General de Descentralización, Código Municipal, y Ley de Desarrollo Social, Acuerdos de Paz, Política de Desarrollo Social y Población, Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, y estudios nacionales sobre la coyuntura económica. También, se persigue conocer y comprender la metodología que se utilizará en los procesos de planificación participativa, para que los participantes se apropien de ella, al igual que de la base de datos de SEGEPLAN sobre variables demográficas, económicas y sociales que se encuentra en la página de SEGEPLAN, en Internet: [www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt).

Realizado el primer taller, en un período no mayor de dos semanas, la institución de apoyo, conjuntamente con la UTM o la OMP, elabora el informe del taller, el que debe contener el diagnóstico municipal consensuado. El informe será remitido a todos los participantes para su análisis y observaciones respectivas si las hubiere; posteriormente se valida durante el segundo taller.

#### **4.7.2.4 Segundo taller del Consejo Municipal de Desarrollo**

El segundo taller, con una duración de dos días, tiene como propósito elaborar la matriz municipal de análisis estratégico, que incluye la visión y misión del municipio, así como los objetivos estratégicos para alcanzarlas. El primer día se realiza:

- El análisis del entorno del municipio
- La presentación de los elementos conceptuales de la planificación estratégica
- La formulación de la visión, como situación deseada del municipio
- La formulación de la misión del municipio en función de la visión

En el caso del desarrollo municipal, la misión es el papel que le corresponde asumir al conjunto de instituciones y actores locales, y a cada uno en particular, para hacer efectiva la visión del municipio a través de un proceso que tiene su punto de partida en las condiciones presentes. La misión asegura la coherencia y la unidad de propósitos de los diversos actores sociales.

En el segundo día, se definen los objetivos estratégicos que permitirán cumplir con la misión. Los objetivos estratégicos dirigen las acciones, y de su cumplimiento dependerá el éxito o el fracaso de la misión. Para cada uno de los objetivos estratégicos, se formulan los objetivos operativos, los programas y proyectos respectivos; asimismo, se integra, analiza y discute la matriz municipal de análisis estratégico.

Con base en las decisiones adoptadas en el segundo taller, la institución de apoyo, conjuntamente con la UTM o OMP, revisa la matriz municipal de análisis estratégico para garantizar la congruencia de los objetivos estratégicos de la misma y, de éstos con la visión. En el caso que se encuentren incongruencias de fondo y forma entre el contenido y redacciones de la matriz y los objetivos, se elabora un texto para superar las mismas. Éste se envía a los participantes, por la vía más rápida, para sus comentarios y posterior validación durante el tercer taller.

#### **4.7.2.5 Tercer taller del Consejo Municipal de Desarrollo**

Los propósitos del tercer taller, de dos días de duración, son:

- Revisar, analizar y completar la matriz de análisis estratégico del municipio, en el contexto jurídico, político, económico y social, nacional e internacional
- Formular los objetivos operativos para cada objetivo estratégico validado para el municipio
- Hacer el análisis de viabilidad para interpretar la estrategia de reducción de la pobreza a nivel municipal, que comprenda el análisis FODA y el análisis de actores sociales (AAS)

En el segundo día, se realiza el análisis FODA y, en seguida, el AAS. Los actores sociales son, no solamente los participantes en el proceso de planificación, sino todos aquellos que influyen en el desarrollo del municipio. En este segundo día, teniendo en consideración los datos obtenidos de la matriz de análisis estratégico, análisis FODA y AAS, se integra la evaluación.

**Análisis de Actores Sociales,** las organizaciones y los grupos de personas que conforman las comunidades tienen diferentes intereses, expectativas y visión en relación a los mismos temas o problemas. Por esto, es importante analizar a las personas, grupos y organizaciones que de una u otra manera resultarán involucrados en el proyecto, estableciendo quiénes serán los beneficiados directos e indirectos, posibles opositores, afectados o excluidos, ejecutores, quiénes tomen decisiones y quienes financiarán el proyecto.

Con base en lo resuelto en el tercer taller, la institución de apoyo, conjuntamente con la UTM o OMP, elabora el proyecto del Plan Municipal. Asimismo, formula propuesta del Plan Operativo Anual –POA- global y sectorial; el diseño y ejecución de un cuarto taller para aprobarlo y la propuesta de seguimiento y evaluación de los mismos.

Para la elaboración de los POAs, global y sectorial, es requisito contar con las propuestas de perfiles de proyectos presentadas por las comunidades. Éstas se clasifican tomando en consideración los componentes, sectores y variables. Los perfiles de proyectos deben estar debidamente evaluados, y clasificados en términos de sectores y prioridades para incorporarlos al POA. Asimismo, se debe contar con los perfiles de proyectos de carácter municipal y trans-comunitario, elaborados por la UTM o OMP.

#### **4.7.2.6 Cuarto taller del Consejo Municipal de Desarrollo**

Los propósitos del taller, de dos días de duración, son:

- Aprobación y validación de los POAs, global y sectoriales, del Plan Municipal para el corto plazo con base en criterios de prioridad y de acuerdo con la disponibilidad de recursos
- Aprobación del sistema de monitoreo y evaluación de los POAs

Con base en los resultados del cuarto taller, la institución de apoyo, conjuntamente con la UTM o la OMP elabora, de acuerdo con el esquema de contenido propuesto el informe final de la evaluación. Éste debe ser presentado a la Corporación Municipal y al COMUDE y, por medio de aquella, debe ser trasladado al CODEDE, para su seguimiento y ejercicio.

### **4.7.3 Actividades posteriores al taller**

#### **4.7.3.1 Análisis, discusión y consensos**

Un enfoque participativo en la realización de un taller debe permitir trabajo individual, trabajo de grupos y discusiones en plenaria, que permitan cumplir con los objetivos inicialmente previstos. Para ello, se puede aplicar la técnica de planificación FODA; ésta es la que se analiza en este trabajo de graduación ya que es la más utilizada y conocida por su facilidad de aplicación, aunque hay muchas otras.

El trabajo de grupo busca que las ideas y reflexiones se puedan confrontar, intercambiar, analizar, estructurar, profundizar, organizar, discutir y consensuar. La **socialización de los resultados** en sesiones plenarias permite presentar el trabajo de los grupos, discutir, comparar, decidir, mejorar y llegar a conclusiones.

#### **4.7.3.2 Establecimiento de actividades inmediatas**

Antes de finalizar el taller deben quedar establecidas las actividades a realizar a corto plazo, tareas para dar continuidad al taller de planificación y así asegurar el inicio de la ejecución del plan. Estas pueden referirse, entre otras, a:

- Ajustes de redacción o complementación de los resultados del taller (puede integrarse un comité para ello)
- Aprobación de la planificación por parte de autoridades municipales y de otras entidades
- Elaboración y entrega del informe del taller a los participantes
- Negociaciones interinstitucionales
- Contrataciones

### **4.7.3.3 Evaluación final del taller**

Finalmente, debe realizarse, una evaluación del taller que permita conocer la percepción del grupo respecto al trabajo realizado, los resultados y el cumplimiento de las expectativas de los participantes, entre otros.

### **4.7.3.4 Clausura**

Es conveniente que el taller sea clausurado por autoridades municipales para demostrar el interés de la municipalidad en los resultados del mismo e indicar el compromiso de seguimiento.

## **4.8 Método FODA**

Este método se utiliza como instrumento de diagnóstico y planeación en un proceso de planificación estratégica: El método FODA está basado en el análisis sistemático de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan la ejecución de un plan o un proyecto de infraestructura, así como el desempeño de una organización.

Según la magnitud del plan, del proyecto o de la organización que se trate, podrá aplicarse un FODA de manera global o desarrollarse varios FODAs sectoriales que se integran de manera coherente al final del proceso. Un FODA global aplica para proyectos o para organizaciones; mientras que varios FODAs sectoriales serían más adecuados en un plan de desarrollo integral municipal. En este último caso se analizarían, por ejemplo, los sectores salud, educación, producción, economía, seguridad pública, territorio, etc.

Los lineamientos que a continuación se describen para utilizar este método fueron tomados del manual Técnicas de Planificación Participativa, preparado por FUNCEDE (2,002).

La aplicación de este método inicia con una fase de diagnóstico en la que se analizan los factores internos y externos y, a partir de la ponderación de estos factores, se elabora la planificación. Es importante contar desde un inicio con una idea clara acerca del horizonte del plan o del proyecto; es decir, debe definirse el período de tiempo en el cual se tiene previsto cumplir con los objetivos.

En procesos de planificación se pueden proyectar además los posibles escenarios que se presentarían, depende de si continua la situación actual, o si se realizan intervenciones planificadas en el corto y en el largo plazo; de esta manera se establece el escenario de tendencias, el escenario deseable y el escenario probable, los cuales se abordarán posteriormente.

**Fig. 3. Proceso de planificación aplicando el análisis FODA.** Tomado de Fundación Centroamericana de Desarrollo. *Técnicas de Planificación Participativa.* Guatemala. (2002, p. 28).

<b>ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DIAGRAMA QUE RESULTA</b>
Diagnóstico	<p>Análisis de factores internos, (valorar la actual situación interna de la organización)</p> <p>Análisis del entorno, (analizar el contexto en que se desenvuelve la organización, definir el ámbito de acción y analizar las tendencias en curso)</p>	Matríz de impactos
Planificación	Diseñar plan estratégico, (definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas, programas y proyectos)	Matríz lógica

#### 4.8.1 Análisis de factores internos

El análisis de factores internos arranca con el inventario de las **fortalezas** existentes. En este momento se registran las capacidades, logros, experiencias y aciertos relevantes, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos de que se dispone; destacan los aspectos positivos con la finalidad de plantear maneras de preservarlos, si es posible. Para ello, se realiza una lluvia de ideas sobre los aspectos positivos con que se cuenta en un momento determinado y que constituyen la base para la ejecución posterior del plan o actividad que se quiera desarrollar. Deben analizarse aquellas cualidades que permitan aprovechar las oportunidades o minimizar las amenazas y que, por lo tanto, otorgan ventajas comparativas.

Por ejemplo, al encontrarse en un proceso de planificación municipal, las preguntas que pueden plantearse, sea a nivel global o a nivel sectorial, según como se haya determinado realizar la planificación, son: **¿cuáles son las fortalezas del municipio -de sus instituciones, organizaciones, personas- para lograr su desarrollo? ¿cuáles son sus fortalezas en el ámbito económico, social, político, de recursos naturales, etc.?**

Las preguntas anteriores promueven una serie de ideas que se anotan en tarjetas de cartulina. Estas se leen, clasifican, analizan y evalúan. Finalmente se reúnen en el cuadrante superior izquierdo de una matriz de impactos, indicando para cada fortaleza, si su impacto es alto, medio o bajo. Esta valoración permitirá posteriormente intervenir con una estrategia de acuerdo a su importancia.

Para completar el análisis de factores internos se registran las **debilidades**. Ésto implica identificar y definir los errores, defectos, experiencias fallidas, carencias materiales de todo orden, así como los límites y obstáculos internos para la acción; destaca los aspectos negativos con la finalidad de plantear maneras de solventarlos, superarlos o neutralizarlos. Debe analizarse aquellas características que impiden o limitan una respuesta adecuada a los retos del entorno y que por lo tanto se traducen en desventajas comparativas.

Según el proceso de planificación municipal, pueden hacerse preguntas como: **¿cuáles son las debilidades que presenta el municipio, que le limitan para lograr su desarrollo? ¿qué carencias están impidiendo que camine hacia el desarrollo?** Una vez leídas, clasificadas, analizadas y evaluadas, las tarjetas se reúnen en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz de impactos, indicando de nuevo sí su impacto es alto, medio o bajo para facilitar el proceso de definición de estrategias.

#### **4.8.2 Análisis del entorno**

El análisis continúa con la identificación de **oportunidades**, las cuales se anotan en el cuadrante superior derecho de la matriz. Una oportunidad es una circunstancia externa, potencialmente favorable, que al presentarse e identificarse puede ser aprovechada por la organización. En el análisis de oportunidades se incluyen las posibilidades provenientes de medios externos al sector u organización; posibilidades aprovechables para: mantener, reforzar y desarrollar las fortalezas, o para neutralizar o superar las debilidades. A veces un problema enfrentado adecuadamente puede ser convertido en una oportunidad para desarrollar la iniciativa y creatividad del grupo u organización, así como agilizar su capacidad de respuesta a un medio cambiante y dinámico.

Algunas preguntas que pueden plantearse son: **¿qué circunstancias externas al municipio pueden aprovecharse para ejecutar el plan? ¿existen a nivel nacional, regional o departamental factores que pueden favorecer la ejecución del plan de desarrollo municipal? ¿qué organizaciones externas lo pueden apoyar y cómo lo realizarían?**

Finalmente, el análisis de factores externos concluye al anotar las **amenazas** en el cuadrante inferior derecho. Al igual que en el caso anterior, el perfil de amenazas se representa gráficamente para ser valorado de acuerdo a su impacto -alto, medio, bajo- y así intervenir con una estrategia de acuerdo a su importancia.

En el análisis FODA, las amenazas son acontecimientos o cambios en el entorno que pueden ejercer una influencia negativa en la ejecución del plan o en el desempeño organizacional. La actividad consiste en identificar y develar variables o situaciones desfavorables que puedan constituir amenazas, provenientes del medio externo al plan u organización, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, estimular o hacer patentes sus debilidades y llegar a comprometer su propia existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato o mediato.

Debe considerarse también que las amenazas conjuntas pueden ser también oportunidades para desarrollar. Por ejemplo, si la población fuera una amenaza para el establecimiento una tarifa y logramos persuadirla a favor, ésto mejorará, seguramente, la relación global municipio-comunidad.

Al momento de elaborar la matriz, pueden plantearse preguntas como: **¿qué factores externos al municipio pueden poner en peligro la ejecución del plan? ¿qué situaciones a nivel nacional, regional departamental deben darse para que plan pueda ser llevado a la práctica?** La matriz de impactos quedará finalmente la siguiente manera:

**Fig. 4. Matriz de impactos.** Tomado de Fundación Centroamericana de Desarrollo. Técnicas de Planificación Participativa. Guatemala. (2002, p. 30).

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1				1			
2				2			
3				3			
'''				'''			
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1				1			
2				2			
3				3			
'''				'''			

De esta matriz deberán establecerse las estrategias para:

- Potenciar e incrementar las fortalezas
- Disminuir o eliminar las debilidades
- Aprovechar las oportunidades
- Neutralizar o disminuir las amenazas

### 4.8.3 Diseño del plan estratégico

El plan estratégico tiene como base los resultados del FODA. También puede contar con información obtenida en fuentes secundarias, estudios específicos y diagnósticos adicionales. También si las condiciones lo permiten, puede hacerse un análisis de tres posibles escenarios: el tendencial, el deseable y el probable. Este análisis permite identificar las opciones del municipio hacia el futuro y de esta manera presentar propuestas más consistentes en la planificación.

En el **escenario tendencial** se plantea una visión de futuro teniendo en cuenta la evolución actual, bajo el supuesto que no se producirán intervenciones de importancia por parte de los actores locales.

En el **escenario probable** se plantea la visión bajo el supuesto que se producirán ciertas intervenciones aisladas por parte de los actores locales y/o los nacionales.

En el **escenario deseable** se plantea una visión que preve el futuro bajo el supuesto que se concretarán las principales estrategias de un plan en forma sistemática, oportuna e ininterrumpida, apuntando a conseguir el objetivo estratégico.

El instrumento que se utiliza en la etapa de planificación es la **matriz lógica**. En la parte superior de las primeras cuatro columnas se escriben las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se han priorizado de acuerdo al grado de impacto asignado en la etapa anterior (números 1, 2, 3 y 4 de la matriz lógica). En la parte inferior de esas columnas se plantean en forma muy general las posibles estrategias a seguir para disminuir las debilidades, potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas (números 5, 6, 7 y 8 de la matriz lógica).

Contando con esta información se definen la **visión -objetivo estratégico-** y la **misión** (números 9 y 10 de la matriz lógica). Luego, se establecen las **líneas estratégicas**, los **programas** y los **proyectos** (números 11,12 y 13 de la matriz). Asimismo se debe prever un plan operativo del cual, tanto la municipalidad como los demás responsables, recogen los compromisos que han adquirido para incluirlos en su propio plan operativo institucional. De esta manera se escribe cuándo hacer, con qué se hace y quiénes lo hacen (completando los números 14, 15 y 16 de la matriz).

La **visión de futuro u objetivo estratégico** es una declaración amplia y suficiente que indica dónde se quiere que el municipio esté dentro de los próximos años.

La **misión** es entendida como una declaración duradera de propósitos, que distingue a una institución de otras similares; en este caso, distingue al municipio de otros municipios similares. Define a largo plazo al municipio, en términos de lo que quiere ser y a quién desea ofrecer sus servicios. En el caso de un proyecto, refleja los alcances del proyecto en el largo plazo y a quién está orientado. La misión describe el propósito, la filosofía, la orientación, los valores, los usuarios y los servicios del municipio, de un proyecto o de una organización.

**Fig. 4. Matriz lógica. Tomado de Fundación Centroamericana de Desarrollo. Técnicas de Planificación Participativa. Guatemala. (2002, p. 32).**

<b>Ámbito interno</b>	Debilidades tres prioridades	1	<b>Ámbito externo</b>	Oportunidades tres prioridades	2	Objetivo estratégico (visión)	9	Misión	10	Líneas estratégicas	11	Programas	12	Proyectos	13	¿Cuándo hacer?	14	¿Con qué se hace?	15	¿Con quién se hace?	16
	Fortalezas tres prioridades	3		Amenazas tres prioridades	4																
<b><u>Estrategias</u></b>																					
5	Disminuir	6	Potenciar	7	Aprovechar	8															
			Neutralizar																		

El establecimiento de las **líneas estratégicas** parte del análisis de las estrategias planteadas en las primeras cuatro columnas de la matriz, las cuales son revisadas a la luz del objetivo estratégico y de la misión. Estas líneas estratégicas deben cuantificarse, estableciendo para cada una de ellas, las metas o indicadores de cumplimiento.

La matriz lógica se completa con información general de los proyectos respecto a fechas (**¿cuándo hacer?**), recursos (**¿con qué se hace?**) y responsables (**¿con quién se hace?**).

Posterior al taller de planificación y una vez definidos los elementos de la matriz lógica se deben formular los programas y los proyectos de manera más detallada, así como definir claramente las actividades, cronograma, insumos y responsables. Ello debe concordar con los términos planteados en la matriz lógica.

#### **4.8.4 Actividades posteriores al taller**

##### **4.8.4.1 Elaboración y envío de informe**

El facilitador del taller debe elaborar el informe y la OMP debe coordinar la edición y envío a los participantes. El envío de este documento a los participantes debe hacerse con la mayor rapidez posible, con la finalidad ya mencionada de dar continuidad al proceso de planificación.

En el informe se incluyen los antecedentes y los objetivos del taller, lugar y fecha de ejecución, agenda de trabajo, la metodología aplicada, participantes, los resultados de los trabajos de grupo y de las plenarios realizadas. Es importante resaltar los acuerdos a los que se llegó para la ejecución del plan. Es conveniente anexar el material de apoyo y el material que se produjo en el taller.

#### **4.8.4.2 Seguimiento a la ejecución**

La OMP se encargará de dar seguimiento a las actividades inmediatas que se hayan establecido. Esto implica comunicación constante con los responsables de cada actividad y con las autoridades municipales. La ejecución de algunos planes requiere del establecimiento de acuerdos entre la municipalidad y otras organizaciones por lo que la OMP debe propiciar el ambiente y hacer las diligencias necesarias en otras unidades municipales para que estos acuerdos lleguen a establecerse.

#### **4.9 Plan Operativo Anual –POA-**

La estrategia de desarrollo se hace operativa a través de los POAs, desglosados por institución responsable de cada componente, sector o variable (POAs sectoriales). En el caso de programas y proyectos interinstitucionales, es necesario establecer la agenda de negociación entre las instituciones que intervendrán, para lograr compromisos de cofinanciamiento. Para cada POA sectorial, debe elaborarse el presupuesto programático correspondiente.

Esta fase del proceso de planificación requiere del apoyo de las autoridades de los niveles superiores, para establecer procesos de coordinación y de planificación de intervenciones conjuntas, que potencien los resultados.

Igualmente, en esta fase es necesario informar a las comunidades sobre la disponibilidad de recursos y restricciones existentes, para evitar falsas expectativas. Las iniciativas a gestionar no sólo deben estar centradas en la inversión pública, sino abrirse a la inversión privada. El municipio debe constituirse en un gestor de recursos para cumplir con la estrategia de desarrollo.



## 5. AUDITORÍA SOCIAL E INDICADORES

### 5.1 Auditoría social

Es un proceso de evaluación cuantitativa y cualitativa, que la sociedad civil realiza a la gestión del Estado y entidades no estatales que administran recursos.

#### 5.1.1 Objetivos de la auditoría social

El principal objetivo de la auditoría social es estimular la capacidad crítica de los ciudadanos y sus organizaciones para obtener una administración pública correcta y adecuada, que permita que el Estado cumpla eficaz y eficientemente con las responsabilidades asignadas por la Constitución Política de la República de Guatemala.

#### 5.1.2 Fases de la auditoría social

1. Establecimiento de una estrategia de organización social
2. Identificación del problema
3. Acciones de verificación
4. Evaluación en calidad y cantidad respecto a los compromisos contraídos
5. Elaboración de propuestas de actualización
6. Seguimiento

### **5.1.3 Clases de auditoría social**

**Auditorías recurrentes:** se realizan de manera sistemática y periódica en sectores o áreas del ámbito político, institucional, administrativo, económico, financiero y social.

**Auditorías especiales:** se realizan como resultado de una solicitud o denuncia de la sociedad civil, respecto a hechos singulares o actos ilícitos que afectan directa o indirectamente a la población.

### **5.1.4 Alcance de la auditoría social**

Se refiere a la vigilancia de la sociedad civil, la identificación de áreas de cumplimiento, búsqueda de las causas que produjeron anomalías o incumplimientos y la sugerencia de acciones correctivas. En este sentido, el alcance de la auditoría social que se realizará, será determinado por las organizaciones correspondientes.

### **5.1.5 Funciones de la auditoría social**

- a) Velar por el adecuado funcionamiento de la administración pública; la transparencia y la eficiencia en todos sus actos
- b) Atender toda denuncia sobre violaciones a procedimientos o acciones relacionadas con el proceso de auditoría social
- c) Atender toda denuncia sobre violación a los derechos humanos
- d) Solicitar información sobre los proyectos y programas concernientes a la inversión pública, las fuentes de inversión y la ejecución de presupuestos

- e) Coordinar con las instancias gubernamentales nacionales e internacionales, el intercambio de información confiable para lograr evaluar los resultados de la gestión del gobierno
- f) Contribuir con el gobierno municipal y nacional, estimulando a los gobernantes al cumplimiento transparente de sus funciones
- g) Coadyuvar a garantizar el establecimiento de una justicia pronta y cumplida que implique una significativa reducción de la impunidad en el país

#### **5.1.6 Sujetos de auditoría social**

- a) Organismo Legislativo: diputados del Congreso, funcionarios y personal técnico-administrativo
- b) Organismo Judicial: magistrados, jueces, funcionarios y personal técnico-administrativo
- c) Organismo Ejecutivo. Presidente y Vicepresidente de la República, funcionarios y personal técnico-administrativo
- d) Alcaldías: alcaldes, funcionarios y empleados que administren recursos
- e) Corte de Constitucionalidad: magistrados, funcionarios y personal técnico-administrativo
- f) Procuraduría de los Derechos Humanos: procurador de los Derechos Humanos, funcionarios y personal técnico-administrativo
- g) Tribunal Supremo Electoral: magistrados, funcionarios y personal técnico-administrativo
- h) Instituciones autónomas, semi-autónomas y descentralizadas: directores o gerentes y personal técnico-administrativo

- i) Órganos de Control del Estado: Contraloría General de Cuentas, Ministerio Público Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Administración Tributaria y otros
- j) Instituciones no gubernamentales y privadas que administren fondos públicos o internacionales

### **5.1.7 Autores de la auditoría social**

La auditoría social es una facultad exclusiva de la sociedad civil. Este derecho garantiza que la sociedad pueda auditar a cualquier entidad del Estado, no gubernamental o privada que administre recursos públicos o internacionales. Por lo tanto pueden realizar auditoría social:

- a) Ciudadanos organizados
- b) Comités de ciudadanos de vigilancia social
- c) Mesas de concertación
- d) Núcleos sociales comunitarios
- e) Coordinadoras de organizaciones; y
- f) Otras expresiones de sociedad civil

### **5.1.8 Sectores en donde se realiza la auditoría social**

- a) Educación, ciencia y cultura
- b) Salud
- c) Seguridad
- d) Público financiero

- e) Defensa
- f) Vivienda
- g) Energía y comunicaciones
- h) Agropecuario
- i) Industria
- j) Turismo
- k) Comercio y servicios
- l) Justicia
- m) Transporte
- n) Medio ambiente (sostenibilidad ambiental)
- o) Agua y saneamiento

#### **5.1.9 Mecanismos de verificación y evaluación.**

Se realizará una selección de indicadores que pueden ser cualitativos o cuantitativos. Estos están contenidos en la Propuesta de Agenda de Crecimiento Económico y Desarrollo Social y se sustentan en la Constitución Política de la República, los Acuerdos de Paz, las Metas del Milenio, la Agenda Nacional Compartida y la Agenda Gubernamental.

#### **5.1.10 Condiciones y selección del sujeto u objeto de la auditoría social.**

- a) Que constituyan prioridades para los ciudadanos y que busquen la adecuada dirección de la gestión del Estado, en función de la capacidad de las organizaciones sociales para hacer seguimiento.

- b) Que existan indicios que el sujeto de auditoría realiza acciones contrarias a lo planificado, presupuestado o comprometido.
- c) Que el objeto de la auditoría sea recurrente.

En la selección del sujeto a auditar sin contradecir los sectores, pueden incluirse además:

- a) Planes, programas, estrategias y políticas gubernamentales
- b) Presupuesto General de la Nación
- c) Presupuestos municipales
- d) Actos y procedimientos legislativos
- e) Actos y procedimientos judiciales
- f) Dictámenes y decisiones públicas
- g) Documentos públicos que provienen de los funcionarios
- h) Discursos e intervenciones públicas
- i) Negocios públicos
- j) Compromisos políticos explícitos o implícitos con la sociedad civil
- k) Cumbres, convenciones, protocolos, convenios, tratados y conferencias internacionales
- l) Encuestas y otras acciones públicas
- m) Funcionarios y empleados en el ejercicio de su función del ejercicio público

#### **5.1.11 Obligaciones generales de los sujetos de la auditoría social**

Las personas de los organismos del Estado que administren fondos públicos deben colaborar en el proceso de auditoría social para garantizar el cumplimiento de la Ley. Además deben entregar con puntualidad y veracidad la información requerida por el grupo auditor. El grupo auditor y los sujetos de la auditoría social mantendrán actitudes éticas en el proceso.

## **5.2 Descripción general para ejecutar el proceso de auditoría social**

### **5.2.1 Procedimiento formal**

1. Solicitud de información a la entidad respectiva
2. Casos especiales: cuando la auditoría social se efectúa por causas de actos ilícitos, la entidad de la sociedad civil promotora, deberá crear los mecanismos para que la auditoría social sirva de instrumento para los procesos legales

### **5.2.2 Procedimiento general**

1. Estudio general del caso
2. Análisis (leyes aplicables, programas de trabajo, organigramas, metas, códigos de ética, etc.)
3. Inspección (productos adquiridos, obras en proceso)
4. Confirmación (información de proveedores de las entidades)
5. Investigación (información de funcionarios y empleados)
6. Resultados

### **5.2.3 Etapas de la auditoría social**

Son el procedimiento para que la auditoría social sea ordenado y se pueda llevar un control adecuado de las acciones a seguir. Estas etapas son:

### **5.2.3.1 Etapa de planificación**

- a) Selección del caso
- b) Información preliminar
- c) Entrevista preliminar
- d) Alcance y extensión
- e) Diseño del programa de trabajo
- f) Recurso humano que practicará la auditoría
- g) Control y supervisión
- h) Recursos económicos

### **5.2.3.2 Etapa de ejecución**

- a) Aplicación del programa de trabajo
- b) Realización de pruebas, procedimientos y técnicas de auditoría
- c) Preparación y recopilación de evidencias suficientes y competentes

### **5.2.3.3 Etapa de elaboración de propuestas**

- a) Revisión del trabajo efectuado y evidencias recabadas
- b) Evaluación del cumplimiento de los objetivos de la auditoría
- c) Preparación del informe final con propuestas y recomendaciones
- d) Preparación de los documentos que respalden el informe

#### **5.2.3.4 Etapa de divulgación de resultados**

- a) Selección de sectores a informar
- b) Procedimientos de divulgación: divulgación radial, escrita y televisada

#### **5.2.4 Informe de auditoría social**

El informe de auditoría presentado por el grupo debe ser exhaustivo, por lo cual debe formularse con todos los aspectos relevantes que manifiesten las discrepancias respecto a la planificación.

#### **5.2.5 Comunicación y divulgación**

El informe debe presentarse a las instituciones de administración de justicia si fuere el caso y a los medios de comunicación para que la población debidamente informada articule a través de la sociedad civil, las acciones que en Ley puedan ejercerse para corregir las deficiencias o incumplimientos observados.

#### **5.2.6 Seguimiento de las recomendaciones**

El grupo auditor y la entidad de la sociedad civil que impulsó la auditoría deben realizar todas las actividades a su alcance para lograr la ejecución de las recomendaciones del informe.

### **5.3 Capacitación a la comunidad**

Los beneficiarios deben conocer las ventajas que el proyecto de infraestructura tendrá para el progreso de la comunidad y motivarse a trabajar en pro de la ejecución del mismo. Las Municipalidades e Instituciones Públicas deberán desarrollar programas de capacitación, entre los cuales pueden enumerarse:

- a) Auditoría social
- b) Presupuesto público
- c) Organización de base o comunitaria
- d) Formulación de proyectos

### **5.4 Indicadores**

En el anexo 9 se presentan los principales indicadores para medir el estado actual de una comunidad o poblado, que permite tener una visión realista de los problemas que la afectan; desglosados según su categoría, periodicidad, desglose geográfico, detalles y variables. Este es el punto de partida para que se pueda diseñar estrategias y planes de mediano y largo plazo.

**Los indicadores también se utilizan para cuantificar el desarrollo alcanzado por una comunidad, determinar las áreas que se deben fortalecer y evaluar el desempeño del Plan Operativo Anual –POA-, después de aplicado (ver anexo 10).**

## CONCLUSIONES

1. El Código Municipal, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, así como la Ley General de Descentralización se aplican parcialmente en algunas municipalidades del país. No todas las municipalidades cuentan con Oficina Municipal de Planificación o Unidad Técnica Municipal.
2. Muy pocas municipalidades del país tienen control de los proyectos de infraestructura que se ejecutan en sus comunidades. Por lo que no hay coordinación entre la comunidad, municipalidad y las demás instituciones que promueven proyectos de desarrollo.
3. Todos los proyectos de infraestructura afectan el medio ambiente. Sin embargo, son pocas las municipalidades que solicitan el estudio de impacto ambiental como requisito indispensable para autorizar un proyecto de infraestructura.
4. Algunos proyectos de infraestructura se ejecutan por fines políticos, personales o de compadrazgo, sacrificando la ejecución de proyectos que realmente promuevan el desarrollo comunitario.
5. El papel fundamental de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural es promover y garantizar la participación de la población en la identificación de sus necesidades, la definición y priorización de sus proyectos. Para después lograr su ejecución.

6. En la actualidad hay un alto porcentaje de proyectos programados por los Consejos de Desarrollo y municipalidades del país que no están sujetos a una auditoría social por parte de las comunidades, por lo que éstas ignoran si los recursos son bien invertidos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el marco jurídico del Código Municipal, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, y la Ley General de Descentralización para constituirse en una herramienta eficaz para que a nivel municipal se realicen acciones que contribuyan al desarrollo del país.
2. Aplicar el Código Municipal, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, y la Ley General de Descentralización para contribuir al fortalecimiento de la gobernabilidad municipal y al cumplimiento de los Acuerdos de Paz.
3. Las Oficinas Municipales de Planificación o Unidades Técnicas Municipales deben institucionalizarse para garantizar el desarrollo del proceso de planificación en todas las municipalidades del país.
4. Es importante que antes de iniciar la ejecución de cualquier proyecto de infraestructura se cuente con la Licencia Municipal; para que la Oficina Municipal de Planificación o Unidad Técnica Municipal tenga un registro de los proyectos que se ejecutarán.

5. Para autorizar la ejecución de un proyecto de infraestructura la Oficina Municipal de Planificación o Unidad Técnica Municipal debe exigir un estudio de impacto ambiental que evalúe los efectos del proyecto sobre el medio ambiente.
  
6. La priorización de proyectos debe fundamentarse en el diagnóstico municipal y las demandas de los COCODES, no en intereses políticos, personales o de compadrazgo. El diagnóstico municipal requiere una investigación de campo en cada una de las comunidades con el objeto de lograr una evaluación real de los problemas de la comunidad.
  
7. El Gobierno Municipal debe comprometerse a intensificar el fortalecimiento administrativo, técnico y financiero de las organizaciones locales a través de programas de formación, capacitación profesional y empleo, asimismo, al sistema de organización comunal.
  
8. Se debe admitir y propiciar todas las formas de organización de la población que promuevan el desarrollo de la comunidad y sus habitantes.
  
9. Las comunidades organizadas conforme a la Ley, tendrán facultad para realizar auditoría social de los proyectos que se ejecuten en sus respectivas localidades y en los que tengan participación directa, ya sea en el ámbito comunal, municipal, departamental, regional y nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Comunidad Económica Europea-FONAPAZ, Acuerdos de Paz. Guatemala. COPREDEH, 1997.
2. Agencia de Cooperación Internacional del Japón. JICA. Guía Básica para la Formulación de Proyectos con Aplicación del Marco Lógico. Guatemala, 2000.
3. Agencia de Cooperación Internacional del Japón. JICA. Guía Básica para la Ejecución de Proyectos con Aplicación del Marco Lógico. Guatemala, 2000.
4. Congreso de Guatemala. Ley de Desarrollo Social. Guatemala, Decreto No. 42-2001.
5. Congreso de Guatemala. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Guatemala, Decreto No. 11-2002.
6. Congreso de Guatemala. Ley General de Descentralización. Guatemala, Decreto No. 14-2002.
7. Congreso de Guatemala. Código Municipal. Guatemala, Decreto No. 12-2002.
8. Constitución Política de la República de Guatemala. Decretada el 31 de mayo de 1985. Guatemala.
9. Fundación Centroamericana de Desarrollo. Los Acuerdos de Paz y Gobierno Municipal. Guatemala, 2002.

10. Fundación Centroamericana de Desarrollo. La Descentralización en Guatemala. Guatemala, 2002.
11. Fundación Centroamericana de Desarrollo. Insumos para el Trabajo de los Consejos de Desarrollo. Guatemala, 2002.
12. Fundación Centroamericana de Desarrollo. Manual de la Oficina Municipal de Planificación. Guatemala, 2002.
13. Fundación Centroamericana de Desarrollo. Gestión Ambiental Municipal. Guatemala, 2002.
14. Méndez Castejón, Fernando. Programación y Control de Proyectos, Desarrollo de un Caso. Serviprensa. Guatemala, 1993.
15. Municipalidad de Mixco, Dirección de Desarrollo Comunitario. Consejos Comunitarios de Desarrollo, Manual para Planteamiento de Proyectos. Guatemala, 2003.
16. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN. Manual de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Riego. Guatemala, 1997.
17. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN. Guía de Formulación y Evaluación de Proyectos, Fascículo II. Guatemala, 2002.
18. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN. El Sistema Nacional de Inversión Pública. Versión Didáctica. Guatemala, 2003.

## ANEXO 1

### MODELO DE ACTA PARA LA CONSTITUCIÓN DE COMITÉS COMUNITARIOS DE DESARROLLO -COCODES-

*(Se transcribirán en hojas de papel bond tamaño oficio simple, a doble renglón y cada folio debe contener únicamente 25 líneas).*

En la aldea \_\_\_\_\_, municipio de \_\_\_\_\_, departamento de \_\_\_\_\_, El día \_\_\_\_\_ *(fecha en letras)* cuando son las \_\_\_\_\_ horas, nos encontramos reunidos en Asamblea Comunitaria, integrada por los habitantes de la Comunidad \_\_\_\_\_, compareciendo las siguientes personas: 1) \_\_\_\_\_ *(nombre completo como está en la cédula)* , de \_\_\_\_\_ *(edad en letras)* años de edad, \_\_\_\_\_, guatemalteco, \_\_\_\_\_ *(soltero o casado)* , con domicilio en el departamento de Guatemala y vecino de este municipio, con cédula de vecindad número de Orden A guión uno y de registro \_\_\_\_\_ *(en letras)*, extendida por el alcalde del municipio de \_\_\_\_\_, departamento de \_\_\_\_\_; 2), 3), 4)..... *(se sugieren unas 12 personas, pero pueden ser más)*. Quienes manifestamos ser de los datos de identificación personal consignados y encontramos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles para dejar constancia expresa de lo siguiente: **PRIMERO** (OBJETO) El objeto de la Asamblea Comunitaria es organizar el COMITÉ COMUNITARIO DE DESARROLLO de la Comunidad \_\_\_\_\_, en calidad de órgano de mayor jerarquía , para el ejercicio de las funciones que el Decreto once guión dos mil dos del Congreso de la República nos otorga, así como para elegir al órgano de Coordinación Comunitario. **SEGUNDO:** (FUNCIONES) El Comité Comunitario de Desarrollo local, a través del órgano de Coordinación podrá ejercitar las funciones que la ley específica le otorga, así como las contenidas en la reglamentación municipal existente, en tanto no contradigan el derecho interno. Todos los actos del órgano de Coordinación son públicos y voluntariamente nos sometemos a la fiscalización legal de los fondos que nos sean entregados para ser administrados, cualquiera que sea su origen, por parte de la Contraloría General de Cuentas. **TERCERO:** (ORGANIZACIÓN) El órgano de Coordinación de la Comunidad \_\_\_\_\_, queda integrado

de la siguiente forma: a) \_\_\_\_\_ Presidente, quien ejercerá las funciones de Alcalde Comunitario; b) \_\_\_\_\_ Vicepresidente, quien sustituirá al Presidente en ausencias temporales; c) \_\_\_\_\_ Secretario; d) \_\_\_\_\_ Tesorero; e) \_\_\_\_\_ Encargado de la Comisión de trabajo; f) \_\_\_\_\_ Encargado de la Comisión de asuntos femeninos; g) \_\_\_\_\_, Encargado de la Comisión de Fiscalizaciones; h) \_\_\_\_\_ Encargado de la Comisión de Emergencias; i) \_\_\_\_\_ Encargado de la Comisión de asuntos educativos y de Salubridad; J) \_\_\_\_\_ Vocal; k); \_\_\_\_\_ Vocal II; l) \_\_\_\_\_ Vocal III. - de las literales E a las L, los cargos son optativos.

**CUARTO:** Los miembros del órgano de Coordinación durarán en sus cargos un año, contado a partir de la fecha de la presente acta, período que finaliza el \_\_\_\_\_, los cuales podrán ser reelectos por la Asamblea Comunitaria por otro período igual, quienes participarán en sus cargos y se comprometen a cumplir con todos los compromisos inherentes a su cargo, en forma ad honorem. **QUINTO:** El Presidente y Alcalde Comunitario será el Representante Legal del órgano de Coordinación y será el responsable de efectuar todos los trámites ante las autoridades competentes, para que el Comité Comunitario de Desarrollo de la Comunidad quede legalmente inscrito y pueda obtener lo necesario para su funcionamiento. **SEXTO:** Se podrán formar las Comisiones que sean necesarias, las cuales funcionarán de conformidad con lo que establece el Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Se finaliza la presente Acta Comunitaria, en el mismo lugar y fecha y en un solo acto. cuando son las \_\_\_\_\_ horas, la que queda contenida en dos hojas de papel bond tamaño oficio, de cuyo contenido se da lectura integral a los que en ella comparecemos y a todos los asistentes a la Asamblea Comunitaria, quienes enterados de su contenido, objeto, validez y efectos legales la ratificamos, aceptamos y firmamos y con nosotros todos los miembros de la Comunidad, mayores de edad, que deseen hacerlo.

## **ANEXO 2**

### **LEGISLACIÓN MÍNIMA SUGERIDA PARA UNA OFICINA MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN**

1. Constitución Política de la República de Guatemala.
2. Código Municipal.
3. Ley Preliminar de Regionalización.
4. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento.
5. Ley de Contrataciones del Estado y sus Reformas.
6. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas.
7. Ley de lo Contencioso Administrativo.
8. Ley de Servicio Municipal.
9. Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos.
10. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
11. Ley del Fondo de Inversión Social FIS y sus Reformas.
12. Ley del Fondo Nacional para la Paz FONAPAZ y sus Reformas.
13. Ley del Fondo de Solidaridad para el Desarrollo Comunitario FSDC y sus Reformas.
  
14. Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente.
15. Ley Forestal.
16. Ley Preliminar de Urbanismo.
17. Ley de Parcelamientos Urbanos.
18. Ley de Vivienda y Asentamientos Urbanos y sus Reformas.
19. Ley de Tránsito.
20. Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles.
21. Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal.
22. Ley Orgánica del Presupuesto.
23. Reglamento de los Comités Locales de Turismo.
24. Acuerdos de Paz.
25. Ley de Zonas Protegidas.

## **ANEXO 3**

### **CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO MUNICIPAL**

Escudo del Municipio

Introducción

1. Contexto regional
  2. Caracterización departamental
  3. Aspectos generales
    - Origen del nombre
    - Breves datos históricos
    - Fiesta titular
    - Extensión territorial, altitud, latitud y longitud
    - Colindancias
    - Clima
    - Accidentes geográficos
    - Urbanismo y ordenamiento territorial
    - Datos generales de población
    - Ciudadanos empadronados y resultados electorales
  4. Centros poblados
    - Mapas de ubicación del municipio ( país, departamento, municipio)
    - Categoría del centro poblado (cabecera, aldea, caserío, paraje, otro)
    - Población
    - Características de las viviendas
    - Distancia a la Cabecera Municipal
  5. Servicios existentes
    - Infraestructura social y productiva
      - Sistema vial
      - Energía eléctrica
      - Agua
      - Letrinización y saneamiento ambiental
      - Telecomunicaciones
      - Correo
      - Mercados
      - Rastros
      - Salones de usos múltiples
      - Templos religiosos
- Educación
- Centros educativos, aulas, alumnos y maestros, según nivel educativo
  - Cobertura

- Calidad educativa
  - Ausentismo
  - Repitencia
  - Alfabetización
- Salud y saneamiento básico
  - Servicios, personal e infraestructura de salud y saneamiento básico
  - Cobertura de salud y saneamiento básico
  - Índices de morbilidad y mortalidad
  - Calidad del agua
- Recreación, cultura y deportes
- Previsión social
- Situación de la mujer y de la niñez
- Medio ambiente
- 6. Situación económica y productiva del municipio
  - Situación agrícola
    - Tipo de suelo
    - Microclimas
    - Cultivos
    - Modalidad de producción
    - Volúmenes de producción
    - Rendimientos
    - Tecnología
    - Organización
  - Situación y potencialidad del bosque
    - Área de bosque
    - Tipos de bosque
    - Propiedad
    - Organización
  - Producción pecuaria
    - Especies domesticas y silvestres
    - Posibilidad de reproducción
  - Comercio y servicios
    - Tiendas, almacenes, farmacias, ferreterías, talleres, agroquímicos, servicios bancarios, gasolineras, transportes de pasajeros y carga, hotelería, restaurantes, otros comercios, otros servicios
  - Agroindustria
  - Fauna y flora con potencial de industrialización
  - Procesos industriales existentes
  - Ubicación en el municipio
    - Maquila e industria
  - Situación actual
  - Posibilidades de instalación
  - Minería y actividades extractivas
  - Situación actual

- Propiedad
- Potencial
  - Potencial turístico
- Atractivos naturales y culturales
- Situación actual
- Accesibilidad
  - Artesanías y microempresas
- Situación actual
- Posibilidades de instalación
- Mercado y mecanismos de comercialización
- Destino de los productos
- Canales de comercialización
- Precios
- Infraestructura y equipamiento productivo
  - Riego
  - Centros de acopio
  - Bodegas
- 7. Presencia institucional
  - Instituciones del sector público
  - Instituciones del sector privado
  - Objetivos institucionales
  - Actividad principal
  - Área de cobertura
  - Dirección, teléfono, fax, correo electrónico
  - Director o responsable
- 8. Datos de municipalidad
  - Visión y misión
  - Políticas generales
  - Concejo municipal
  - Comisiones que integran la Corporación Municipal
  - Organigrama
  - Alcaldes auxiliares
  - Oficina de Planificación Municipal o Unidad Técnica Municipal
  - Personal municipal
  - Mobiliario y equipo
  - Finanzas municipales
  - Servicios municipales
  - Gestión de proyectos
- 9. Organización comunitaria y participación ciudadana
  - Organizaciones existentes en el municipio
  - Líderes comunitarios
  - Mecanismos de participación
- 10. Principales proyectos de interés comunitario
  - Necesidades comunitarias priorizadas

A nivel municipal  
A nivel comunitario

Datos generales por proyecto: entidad que lo presenta,  
beneficiarios, objetivos, características, observaciones.

11. Bibliografía

12. Anexos

Cuadros estadísticos

**ANEXO 4**  
**CONTENIDO DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**INTEGRAL MUNICIPAL**  
**AÑO \_\_\_\_\_**

1. Introducción
  - Presentación del Plan de Desarrollo del Municipio
  - Proceso de formulación del plan y metodología aplicada
  - Participantes
2. Caracterización del general del municipio
  - Aspectos generales del municipio
  - Datos de la municipalidad
3. Plan de Desarrollo Integral Municipal
  - Visión
  - Misión
  - Objetivos generales
  - Estrategia
  - Políticas
  - Fomento económico
  - Educación
  - Salud y saneamiento básico
  - Previsión social
  - Situación de la mujer y de la niñez
  - Medio ambiente
  - Urbanismo y ordenamiento territorial
  - Organización comunitaria y participación ciudadana
4. Bibliografía
5. Anexos
  - Cuadros estadísticos
  - Para cada sector se debe indicar la situación actual, la visión, los objetivos, estrategias, programas y proyectos.

**ANEXO 5**  
**PLAN DE INVERSIÓN MUNICIPAL**  
 Matriz del Plan de Inversión Municipal  
 AÑO \_\_\_\_\_

Nombre del proyecto	<b>Sector</b>	Ubicación geográfica	Costo	Fuente financiera	Período de ejecución (inicio / fin)	Responsable de la ejecución

## ANEXO 6 PERFIL DE PROYECTO

No. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### 1. Información general

1.1 Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_  
Tipo de proyecto: Salud  Educación  Infraestructura  Fondo económico  
Ubicación del proyecto:  
Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Comunidad: \_\_\_\_\_  
Nombre del comité: \_\_\_\_\_  
Personal responsable: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
No. de beneficiarios: \_\_\_\_\_ Costo: Q. \_\_\_\_\_  
Posibles cooperantes: \_\_\_\_\_

2. ¿Por qué necesitan el proyecto? \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo quieren el proyecto? \_\_\_\_\_

3.1 Materiales de construcción: \_\_\_\_\_

3.2 Aporte de la Comunidad: \_\_\_\_\_

3.3 ¿Cómo darán mantenimiento al proyecto? \_\_\_\_\_

### 4. Fuentes de financiamiento

4.1 Municipalidad: Q. \_\_\_\_\_

4.2 Comunidad: Q. \_\_\_\_\_

4.3 Otros: Q. \_\_\_\_\_

4.4 Total: Q. \_\_\_\_\_

### 5. Terreno (si se dispone)

5.1 Condiciones de acceso: \_\_\_\_\_

5.2 Enumere los servicios básicos existentes: \_\_\_\_\_

### 6. Anexos

6.1 Croquis del proyecto

6.2 Convenio – compromisos

6.3 Derechos de paso

6.4 Reconocimiento de comité

6.5 Otros que se solicite la unidad ejecutora

## ANEXO 7 CONTENIDO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO \_\_\_\_\_

<b>Base legal</b>	Indicar los fundamentos legales que respaldan la formulación y ejecución del POA.
<b>Justificación</b>	Indicar razones por las cuales se elabora el POA.
<b>Visión y misión</b>	Indicar la visión y misión de la Municipalidad en el contexto de la visión y misión del Municipio.
<b>Objetivos</b>	Indicar los objetivos generales y específicos; indicar que se quiere alcanzar al final del proceso, en términos cualitativos.
<b>Metas o resultados</b>	Indicar de manera cuantitativa y con mayor especificidad lo que se persigue lograr al final del año. Incluye el establecimiento de los indicadores.
<b>Estrategias</b>	Indicar como realizar las acciones del POA. Pueden incluirse las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De financiamiento.</li> <li>• De participación.</li> <li>• De coordinación.</li> <li>• De información ciudadana.</li> </ul>
<b>Políticas</b>	Indicar los criterios básicos que guían la ejecución del POA.
<b>Programas</b>	Indicar actividades y recursos por programa. Pueden incluirse los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la administración municipal.</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica.</li> <li>• Fortalecimiento financiero de la municipalidad.</li> <li>• Coordinación y cooperación interinstitucional.</li> <li>• Mejoramiento administrativo y financiero de los servicios públicos.</li> <li>• Programa de inversión.</li> <li>• Programa de deuda pública.</li> </ul>
<b>Control y evaluación</b>	Establecer la metodología e instrumentos que permitan analizar lo que se ha logrado respecto lo planificado y corregir desviaciones en el momento que se presenten.

**Presupuesto municipal**

Indicar como se financiara el POA.

**Programa de inversión**

Detallar los proyectos a realizar, indicando el sector al que pertenece; el lugar de ejecución; fechas de inicio y finalización; responsable de la ejecución de cada proyecto; costo.

**Continúa anexo 7...**

PLAN OPERATIVO ANUAL  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN  
AÑO \_\_\_\_\_



Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué servicios administrativos se prestan?

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Características y ubicación</b>
<b>Registro civil</b>			
<i>Registro de vecindad</i>			
<i>Lic. de construcción</i> <i>Lic. de funcionamiento</i>			
<i>Otros (especificar)</i>			

2. ¿Considera que la población se siente satisfecha con la forma que se le prestan los servicios administrativos? Si No ¿Por qué?

3. ¿Qué servicios públicos se prestan?

**Continúa anexo 8...**

Tipo de servicio	Si	No	Características y ubicación
Sistema de agua			<p><b><u>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:</u></b>            Construido por: _____ Fecha: _____            Tiene reglamento: Si _____ Fecha de publicación: _____            No _____ ¿Se aplica? Si _____ No _____            ¿Quién presta el servicio? Comité (nombre): _____ Mpal: _____            Otro (especificar): _____</p> <p><b><u>ASPECTOS FÍSICOS:</u></b>            Fuente: Pozo _____ Río _____ Lago _____ Otro: _____            Nacimiento _____ Tipo de sistema: Bombeo _____ Gravedad _____            Combinado _____ Tipo de tratamiento: _____            No. de viviendas con servicio: No. de contadores: Se leen: Si No _____            ¿Por qué? No. de pilas públicas: No. de chorros públicos: _____            No. de horas de servicio: Invierno: _____ Verano: _____            ¿Se le da mantenimiento? Si No Frecuencia: _____</p> <p><b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b>  <b>Ingreso promedio mensual:</b>  <b>Q. _____</b>            Por concesión del servicio: Q. _____            Por canon de agua: 30m3/mes 60m3/mes Exceso _____            Personal con que cuenta: _____            Problemas que se afrontan: _____            _____            _____            _____</p>
Sistema de alcantarillado			<p><b><u>DEL SISTEMA:</u></b>            Tipo de sistema: Sanitario _____ Pluvial _____ Combinado _____            Lugar de descarga: _____            Tipo de tratamiento: _____            ¿Qué uso se le da a los desechos tratados? _____            ¿Se le dá tratamiento al sistema? Si No Frecuencia _____            ¿Quién lo presta? _____            Tiene reglamento: Si No Se aplica: Si No _____            Personal con que cuenta el servicio: _____            Ingresos promedio mensual: Q. _____            Por concesión del servicio: Q. _____            Tasa municipal: Q. _____            Conexión domiciliar: Q. _____            Problemas que afrontan: _____</p>

<p><b>Continúa anexo</b></p> <p><b>8...</b></p> <p><b>Cementerios</b></p>		<p><b><u>DEL CEMENTERIO:</u></b>  Estado: B,R,M Municipal ___ Privado ___ Urbanización: B,R,M  Espacios con que cuenta: _____  Área actual: _____ Área futura ampliación: _____  Servicios con que cuenta: _____  Personal que presta el servicio: _____  Existe reglamento: Si ___ No ___ Se aplica: Si ___ No ___</p> <p><b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b>  <b>Ingresos mensuales:</b> Q. _____  Por concesión del terreno (tasa) : Q. _____  Por construcción de nichos (tasa): Q. _____  Por inhumación (tasa): Q. _____  Por exhumación (tasa): Q. _____  Problemas que afronta: _____</p>
<p><b><u>Mercados</u></b></p>		<p><b><u>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:</u></b>  ¿Existe reglamento? Si ___ No ___ Se aplica: Si ___ No ___  ¿Se han realizado gestiones para mejorar el servicio? _____  ¿A qué institución? _____  ¿Quién presta el servicio? _____  ¿Existe edificio para mercado? Si ___ No ___  Si no existe edificio, ¿en dónde se realiza? _____  ¿Existe predio para la construcción de un mercado: Si ___ No ___  ¿Es propiedad municipal? Si ___ No ___ Dimensiones: _____  Días de mercados: L M M J V S D No. de horas: _____  No. de carnicerías: ___ No. de marranerías: ___ No. de pollerías: ___  No. de comedores: ___ No. otros locales: _____  Piso de plaza cubierto: ___ m2 Piso de plaza descubierta: ___ m2  ¿Qué tipo de demanda existe para nuevos locales? _____  Lugares de procedencia de los oferentes: _____  Lugares de procedencia de los demandantes: _____</p> <p><b><u>ASPECTOS FÍSICOS:</u></b>  Año de construcción: _____ Tipo de mercado: Terminal ___  Cantonal ___  Paredes: Mixto ___ Madera ___ Adobe ___ No tiene ___ BRM  Cubierta: Asbesto ___ Zinc ___ Teja ___ No tiene ___ BRM  Estructura techo: Madera ___ Metal ___ Losa ___ BRM  Piso: Cemento liquido ___ Torta ___ Tierra ___ BRM  Ventanas: Vidrio ___ Cedazo ___ No tiene ___ BRM  Puertas: Madera ___ Metal ___ No tiene ___ BRM  Sistema de agua: Si ___ No ___  BRM  Alcantarillado: Si ___ No ___ BRM  Energía eléctrica: Si ___ No ___ BRM</p> <p><b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b>  Ingresos promedios mensuales: Q. _____  Tasa por arrendamiento de locales: Q. _____  Tasa por piso de plaza: Q. _____  Gasto promedio mensual: Q. _____</p>

<p><b>Continúa anexo</b></p> <p><b>8...</b></p> <p><b>Rastros</b></p>	<p><b><u>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:</u></b></p> <p>Existe edificio para el rastro: Si ___ No ___ ¿Se utiliza? Si ___ No ___</p> <p>¿Por qué no se utiliza? _____</p> <p>¿En dónde se realiza la actividad de matanza? _____</p> <p>¿Existe inspección sanitaria? Si ___ No ___ ¿Quién la realiza? _____</p> <p>Se encuentra en un área urbana: Si ___ No ___</p> <p>Días de matanza: L M M J V S D Horario: _____</p> <p>Se utiliza para matanza de: Bovinos ___ Porcinos ___ Caprinos ___</p> <p>Otros ___ No. de destaces al día: ___ No. de destazadores: _____</p> <p>No. de accesos: ___ No. de corrales: ___ No. de bramaderos: _____</p> <p>No. de mesas de faenado: ___ No. de polipastos: _____</p> <p>No. de calderas: ___ No. de depósitos decomisos: _____</p> <p>No. de rieles transportadores: ___ No. de servicios sanitarios: _____</p> <p>Oficina de control: ___ Otros: _____</p> <p>¿Quién presta el servicio? _____</p> <p>Existe inspección sanitaria: Si ___ No ___ ¿Quién la realiza? _____</p> <p><b><u>ASPECTOS FÍSICOS:</u></b></p> <p>Año de construcción: _____ Ampliación: _____</p> <p>Paredes: Mixto ___ Madera ___ Adobe ___ No tiene ___ BRM</p> <p>Cubierta: Asbesto ___ Zinc ___ Teja ___ No tiene ___ BRM</p> <p>Estructura techo: Madera ___ Metal ___ Losa ___ BRM</p> <p>Piso: Cemento líquido ___ Torta ___ Tierra ___ BRM</p> <p>Ventanas: Vidrio ___ Cedazo ___ No tiene ___ BRM</p> <p>Puertas: Madera ___ Metal ___ No tiene ___ BRM</p> <p>Sistema de agua: Si ___ No ___ BRM</p> <p>Alcantarillado: Si ___ No ___ BRM</p> <p>Lugar de descarga: _____</p> <p>Destino de los decomisos: _____</p> <p>Accesos : B R M NT Corrales: B R M NT Bramaderos: B R M NT</p> <p>Polipastos: B R M NT Calderas: B R M NT Decomisos: B R M NT</p> <p>Pila: B R M NT S.S.: B R M NT</p> <p>Mesas de faenado: B R M NT Riel transportador: B R M NT</p> <p>Energía Eléctrica: B R M NT</p> <p>Existe reglamento: Si ___ No ___ ¿Se aplica?: Si ___ No ___</p> <p><b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b></p> <p><b>Ingresos mensuales: Q. _____</b></p> <p>Tasa por destace: Q. _____</p> <p>Ganado menor: Q. _____</p> <p>Ganado mayor: Q. _____</p> <p>Poste público: Q. _____</p> <p>Gasto promedio mensual: Q. _____</p> <p>Personal a cargo del servicio: _____</p> <p>¿Se han realizado gestiones para mejorar el servicio? Si ___ No ___</p> <p>¿A qué institución? _____</p> <p>Problemas que se afrontan: _____</p>
---	---

**Continúa anexo 8...**

<p><i>Limpieza de calles y avenidas</i></p>		<p><b><u>DEL SERVICIO:</u></b>  <i>Localización de planos y avenidas: (Plano de densidad de vivienda)</i>  <i>Tipo de limpieza:</i> _____  <i>Equipo y herramientas de limpieza con que cuentan:</i> _____    <i>Estado del equipo y herramientas de limpieza:</i> _____ B M R  <i>¿Se le dá mantenimiento? Si ___ No ___ Frecuencia</i> _____  <i>¿Quién presta el servicio?</i> _____          _____</p>
		<p><b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b>  <i>Ingresos mensuales:</i> Q. _____  <i>Gastos mensuales:</i> Q. _____  <i>No. de usuarios:</i> _____  <i>No. de beneficiarios:</i> _____  <i>Personal a cargo del servicio:</i> _____  <i>Problemas que afrontan:</i> _____</p>
<p><i>Mantenimiento de calles pavimentadas</i></p>		<p><b><u>DEL SERVICIO:</u></b>  <i>Localización de calles y avenidas: (plano de densidad de vivienda)</i>  <i>Tipo de pavimento:</i> Asfalto ___ Concreto ___ Adoquín ___  <i>Empedrado ___ Otro</i> _____  <i>Estado del material predominante:</i> B R M  <i>¿Se le dá mantenimiento? Si ___ No ___ Frecuencia:</i> _____  <i>¿Quién presta el servicio?</i> _____  <b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b>  <i>Genera ingresos mensuales:</i> Q. _____  <i>Gastos mensuales:</i> Q. _____  <i>¿Existe reglamento de contribución por mejoras? Si ___ No ___</i>  <i>Personal a cargo del servicio:</i> _____  <i>Problemas que afrontan:</i> _____</p>
<p><i>Recolección y disposición de basura</i></p>		<p><b><u>DEL SERVICIO:</u></b>  <i>El servicio es:</i> B R M NT  <i>Días en que se presta el servicio:</i> L M M J V S D  <i>No. de usuarios:</i> _____  <i>No. y tipo de vehículos recolectores:</i> _____ Camiones _____  <i>Carretas _____ Otros</i> _____  <i>Forma de eliminación:</i> A cielo abierto: _____ Relleno sanitario _____  <i>Incineración _____ Otra</i> _____  <i>¿Existe terreno para basurero? Si ___ No ___ Área:</i> _____  <i>Área ocupada:</i> _____ <i>¿Quién presta el servicio?</i> _____  <i>Si no existe el servicio, ¿Qué hace con la basura?</i> _____  <b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b>  <i>Tasa por servicio:</i> Q. _____  <i>Ingreso mensual:</i> Q. _____  <i>Gastos de funcionamiento:</i> Q. _____  <i>Gastos de operación:</i> Q. _____  <i>Personal a cargo del servicio:</i> _____  <i>Problemas que afrontan:</i> _____</p>

Continúa anexo 8...

<p><i>Alumbrado público</i></p>		<p><b><u>DEL SERVICIO:</u></b>  <i>Localización áreas urbanas con servicio de alumbrado público:  (plano densidad de vivienda)  Tipo de alumbrado: _____  Distancia entre lámparas: _____  Calles con alumbrado público sin energía eléctrica: _____</i></p> <p>_____</p> <p><i>Viviendas con energía eléctrica, calles sin alumbrado público: _____</i></p> <p>_____</p> <p><i>Estado del material predominante: _____ B R M</i>  ¿Se le dá mantenimiento? Si ___ No ___ Frecuencia: _____  No. de beneficiarios: _____ ¿Quién presta el servicio? _____  ¿Cómo se cobra? _____  ¿Existe reglamento? Si ___ No ___ ¿Se aplica? Si ___ No ___</p> <p><b><u>ASPECTOS FINANCIEROS:</u></b>  ¿Se cobra tasa por alumbrado público? Si ___ No ___  Monto por usuario: Q. _____  ¿Existe deuda municipal? Si ___ No ___ ¿Cuánto?: Q. _____  Personal a cargo del servicio: _____  Problemas que se afrontan: _____</p> <p>_____</p>
<p><u>Policía</u> <u>Municipal</u></p>		<p><b><u>DEL SERVICIO:</u></b>  ¿Existe espacio físico dentro del edificio municipal? Si ___ No ___  Personal que conforma la policía municipal: _____</p> <p>_____</p> <p><i>Equipo con que cuenta: _____</i>  Estado: _____ B R M</p>
<p><i>Salón de usos múltiples</i></p>		<p><i>Construido por: _____</i>  Fecha de construcción: _____  Área cubierta: _____ m2 Espacios con que cuenta: _____  Servicios con que cuenta: Agua potable: Si ___ No ___  Drenaje: Si ___ No ___ Energía eléctrica: Si ___ No ___  Estado de construcción: _____ B R M</p> <p><i>Paredes: Mixto ___ Madera ___ Adobe ___ No tiene ___ BRM</i>  Cubierta: Asbesto ___ Zinc ___ Teja ___ No tiene ___ BRM  Estructura techo: Madera ___ Metal ___ Losa ___ BRM  Piso: Cemento líquido ___ Torta ___ Tierra ___ BRM  Ventanas: Vidrio ___ Cedazo ___ No tiene ___ BRM  Puertas: Madera ___ Metal ___ No tiene ___ BRM</p> <p>¿Se le dá mantenimiento? Si ___ No ___ Frecuencia: _____  ¿Quién lo presta? _____  Problemas que afronta: _____</p> <p>_____</p> <p><i>Observaciones: _____</i></p> <p>_____</p>

**Continúa anexo 8**

<b>Otros (especificar):</b> <b>Alcaldías</b> <b>Auxiliares</b> <i>Escuelas</i> <i>Bomberos</i> <i>Hospitales, etc.</i>			
---	--	--	--

4. ¿Considera que la población se siente satisfecha con la forma en que se le prestan los servicios públicos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

5. ¿Ha existido resistencia de la población al cambio de tarifas por la prestación de servicios? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explicar:

---

---

---

6. ¿Qué criterios se utilizan para la determinación de tarifas por prestación de servicios?

---

---

---

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

## ANEXO 9

### Indicadores educativos que proporciona el Ministerio de Educación (MINEDUC)

La información estadística la proporciona el Ministerio de Educación en su “Anuario Estadístico de la Educación” y en el disco compacto que contiene información estadística del año 2000. Ambas publicaciones han sido elaboradas por la Unidad de Informática (UDI) del MINEDUC.

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Desglose geográfico</b>	<b>Desglose y detalle</b>	<b>Variables</b>
1. Tasa de deserción	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal.	Por grado (1°, 2do, 3°, etc.) y por nivel educativo (pre-primaria bilingüe, párvulos, primaria, primaria adultos, básicos y diversificado).	Matrícula total, alumnos nuevos, repitentes por grado (se recomienda serie histórica de 6 años como mínimo).
2. Tasa de promoción	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal.	Por grado y por nivel educativo.	Matrícula total, alumnos nuevos, alumnos promovidos por grado (se recomienda serie histórica de 6 años como mínimo).

**Continúa anexo 9...**

3. Tasa neta de incorporación al sistema	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal.	Por nivel educativo, sectores oficial y privado.	Población de X años por edad y por sexo, matrícula de primer grado nuevos de X edad, todas las edades por área y por sexo. Información de cada sector.
4. Tasa bruta de incorporación al sistema	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal.	Por nivel educativo /sectores oficial y privado.	Población de X edad, por área y por sexo. Matrícula de primer grado nuevos, todas las edades, por área y por sexo.

**Continúa anexo 9...**

5. Tasa bruta de escolaridad	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal.	Por nivel educativo /sectores oficial y privado.	Población de 7 a 12 años de edad por área y por sexo. Matrícula total en primaria, por edad y por sexo. (se deben saber los rangos de edad para cada nivel educativo).
6. Tasa neta de escolaridad	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal.	Por nivel educativo, hombres y mujeres/ Sectores oficial y privado.	Población de 7 a 12 años de edad por área y por sexo. Matrícula de primer grado nuevos de 7 años, por área y por sexo (los rangos y edades cambian según nivel educativo).
7. Promedio de alumnos por docente	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal/ urbano y rural.	Por nivel educativo, sector oficial y municipal cooperativa.	Matrícula por grado y total de maestros en ejercicio.

**Continúa anexo 9...**

8. Promedio de alumnos por aula	Anual	Nacional, regional, departamental, municipal/ urbano y rural.	Por nivel educativo, sector oficial y municipal cooperativa.	Matrícula inicial y total de aulas.
9. Tasa de escolarización por edad específica	Anual	Nacional, departamental, municipal.	Por edad nivel educativo, por edad específica (5 años, 6 años, etc.).	Población de edad simple (franja de edad de interés). Matrícula por edad simple.
10. Tasa de deserción y retención interanual	Anual	Nacional, departamental y municipal, urbano y rural.	Por nivel educativo y por grado.	Matrícula inicial, por grado año X, matrícula final por grado año X.
11. Tasa de deserción	Anual	Nacional, departamental, y municipal, urbano y rural.	Por nivel educativo y por grado.	Matrícula total, alumnos nuevos repitentes por grado (se recomienda serie histórica de 6 años).

**Continúa anexo 9...**

12. Tasa de sobre edad	Anual	Nacional, departamental y municipal, urbano y rural.	Por nivel educativo, hombres y mujeres.	Matrícula total y alumnos con dos o más años de atraso.
13. Tasa de distorsión	Anual	Urbana y rural.	Por nivel educativo, por grado, por edad, hombres y mujeres.	Matrícula total, alumnos con edad apropiada al grado.
14. Tasa de repitencia neta	Anual	Nacional, departamental y municipal.	Por nivel educativo, por grado, hombres y mujeres.	Matrícula total, alumnos nuevos, repitentes por grado (Se recomienda serie histórica de 6 años).
15. Tasa de analfabetismo	Anual	Nacional, departamental y municipal.	Hombres y mujeres.	Número de personas analfabetas, número de personas alfabetizadas (mejor si son promovidas).

Continúa anexo 9...

**Indicadores demográficos y de salud que proporciona el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS). Año 2001.**

La información estadística está contenida en el documento denominado “Indicadores Básicos de Salud en Guatemala 2001” (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2001). Esta publicación tiene una periodicidad anual y se cuenta con ella a partir del año 1995. Sin embargo, la publicación del año 2001 contiene información que corresponde a diferentes años y fuentes; y su elaboración actualmente está bajo la responsabilidad del Departamento de Epidemiología y del Sistema de Información en Salud.

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Desglose geográfico</b>	<b>Desglose y detalle</b>	<b>VARIABLES</b>
16. Tasa de natalidad	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Total de nacimientos, total de población. Expresado por mil habitantes.
17. Tasa de mortalidad general	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Total de defunciones, total población. Expresado por mil habitantes.
18. Tasa de fecundidad	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Total de nacimientos, total de mujeres en edad fértil. Expresado por mil mujeres en edad fértil.
19. Tasa de mortalidad neonatal	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Muerte de niños de 0 a 28 días de nacidos, total de nacidos vivos. Expresado por mil nacidos vivos

**Continúa anexo 9...**

20. Tasa de mortalidad infantil	de	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Muerte de menores de un año, total de nacidos vivos. Expresado por mil nacidos vivos.
21. Tasa de mortalidad 1 a 4 años	de	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Total de muertes de niños de 1 a 4 años, total de niños de 1 a 4 años. Expresado por mil nacidos vivos.
22. Tasa de mortalidad materna	de	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Número de muertes de mujeres en edad fértil por embarazo o parto, total de nacidos vivos. Expresado por cada 100,000 nacidos vivos.
23. Tasa de mortalidad de mujeres de 15-49 años	de	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Muerte de mujeres de 15-49 años, total de mujeres de 15-49 años. Expresado por cada 10,000 mujeres de esa edad.
24. Tasa de mortalidad por desnutrición	de	Anual	Nacional, área de salud y departamento.	No disponible.	Muertes por desnutrición, total población. Expresado por 10,000 habitantes.

**Continúa anexo 9...**

**Indicadores de empleo elaborados con base en información de la Encuesta de Ingresos y Gastos Familiares (ENIGFAM) 1998-1999**

La información estadística la proporciona la “Encuesta de Ingresos y Gastos Familiares 1998 – 1999” y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), referente a los trabajadores afiliados al mismo.

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Desglose geográfico</b>	<b>Desglose y detalle</b>	<b>Variables</b>
25. Tasa de desempleo abierto	Con la publicación de cada censo o encuesta.	Nacional, y regional.	Área urbana y rural, sexo, edades.	Población económicamente activa y población desocupada.
26. Tasa de ocupación	Con la publicación de cada censo o encuesta.	Nacional, y regional.	Área urbana y rural, sexo, edades.	Población en edad de trabajar y población ocupada (incluye a los sub-ocupados).
27. Tasa de participación total	Con la publicación de cada censo o encuesta.	Nacional, y regional.	Área urbana y rural, sexo, edades.	Población en edad de trabajar y población económicamente activa.
28. Tasa de participación femenina	Con la publicación de cada censo o encuesta.	Nacional, y regional.	Área urbana y rural, sexo, edades.	Población en edad de trabajar y población económicamente activa femenina.
29. Tasa de participación masculina	Con la publicación de cada censo o encuesta.	Nacional, y regional.	Área urbana y rural, sexo, edades.	Población en edad de trabajar y población económicamente activa masculina.

**Continúa anexo 9...**

30. Tasa de subempleo	Con la publicación de cada censo o encuesta.	Nacional, y regional.	Área urbana y rural, sexo, edades.	Población económicamente activa y población subempleada.
31. Salarios reales anuales de los trabajadores cotizantes al IGSS	Anual	Nacional	Rama de actividad económica.	Salarios reales anuales recibidos por los trabajadores cotizantes al IGSS.
32. Salarios reales anuales de los trabajadores cotizantes al IGSS	Anual	Nacional, regional y departamental.	Ninguna	Salarios reales anuales recibidos por los trabajadores cotizantes al IGSS.
33. Número de trabajadores cotizantes al IGSS.	Anual	Nacional	Rama de actividad económica.	Número de trabajadores anuales cotizantes al IGSS.
34. Número de trabajadores cotizantes al IGSS	Anual	Nacional, regional y departamental.	Ninguna	Número de trabajadores anuales cotizantes al IGSS.
35. Ingreso mensual promedio del hogar por tramo de ingreso	Con cada censo o encuesta.	Nacional y regional.	Nivel de instrucción, categoría ocupacional, área urbana y rural.	Número de hogares e ingreso promedio.

Continúa anexo 9...

**Indicadores fiscales y monetarios elaborados sobre la base de información del Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) y del Banco de Guatemala (BANGUAT).**

La información del SICOIN se puede obtener en tiempo real, pues cada diez minutos el sistema actualiza su información; sin embargo se considera que para monitorear la evolución de las variables es mejor agruparlas en semanas. En cuanto a la información del Banco de Guatemala, se genera semanalmente mediante informes que los técnicos de esta entidad hacen a la Junta Monetaria. El retraso en el envío hacia SEGEPLAN y el ajuste de las variables en un archivo para el seguimiento, es lo que justifica la periodicidad quincenal para el análisis de la política monetaria, cambiaria y crediticia.

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Desglose geográfico</b>	<b>Desglose y detalle</b>	<b>Variables</b>
<b>Política fiscal</b>				
36. Ingresos tributarios.	Mensual	República	Por tipo de impuesto y desagregado por impuesto específico.	Impuestos directos, indirectos y el detalle de dichas categorías.
37. Ingresos no tributarios.	Semanal	República	Por clasificación de rubros del manual presupuestario.	No tributarios, contribuciones a la seguridad social, rentas de la propiedad, transferencias corrientes y otros.
38. Gasto corriente.	Semanal	República	Por institución y consolidado.	Inversión real directa, transferencias de capital e inversión financiera.

**Continúa anexo 9**

39. Gasto de capital.	Semanal	República	Por institución y consolidado.	Inversión real directa, transferencias de capital e inversión financiera.
40. Gasto sectorial.	Semanal	República y departamental.	Por tipo de gasto e institución.	Clasificación sectorial: defensa y seguridad interna; servicios sociales, servicios económicos y de deuda pública.
41. Resultados fiscales.	Semanal	República	Por institución y consolidado.	Déficit fiscal, déficit primario, financiamiento total neto, ahorro en cuenta corriente, variación de caja.
42. Ejecución presupuestaria.	Semanal	República y departamental.	Por institución, sector, tipo de gasto, sectorial y renglón de gasto.	Ejecución de las unidades ejecutoras por sector, gasto en administración, en recurso humano, inversión física y financiera (combinaciones de ellas).

**Continúa anexo 9**

<b>Política monetaria, cambiaria y crediticia</b>				
43. Inflación.	Mensual	República y regional.	Por detalle de los componentes de la canasta básica definida por el INE en base 2000.	Inflación: ritmo, acumulada y meta.
44. Crédito al sector privado.	Quincenal	República	Panorama monetario.	Crédito neto de los bancos del sistema al sector privado
46. Tipo de cambio.	Quincenal	República	Nominal y efectivo real.	Tipo de cambio compra y venta promedio del sistema bancario. Tipo de cambio efectivo real con respecto a Estados Unidos.
47. Balanza cambiaria.	Quincenal	República	Ingreso y egreso de divisas por principales rubros de la cuenta corriente y de capital.	Detalle acumulado de ingresos y egresos de divisas y su origen.
48. Precios externos.	Quincenal	República	Principales productos de exportación.	Precios del café; azúcar y otros tradicionales y no tradicionales.

Continúa anexo 9...

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Desglose geográfico</b>	<b>Variables</b>
49. Porcentaje de viviendas conectadas a un sistema de agua.	Depende de la disponibilidad de información de censos y encuestas de hogares.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Hogares conectados a red de agua, total de hogares.
50. Porcentaje de viviendas con electricidad.	Depende de la disponibilidad de información de censos y encuestas de hogares.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Hogares con electricidad, total de hogares.
51. Porcentaje de viviendas que cuentan con drenajes.	Depende de la disponibilidad de información de censos y encuestas de hogares.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Hogares conectados a red de drenajes, total de hogares.
52. Porcentaje de viviendas propias.	Depende de la disponibilidad de información de censos y encuestas de hogares.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Local de vivienda pagado, total de hogares.
53. Porcentaje de viviendas alquiladas.	Depende de la disponibilidad de información de censos y encuestas de hogares.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Local de vivienda alquiladas, total de hogares.

Continúa anexo 9...

**Indicadores de vivienda, agua, saneamiento y energía según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares (ENIGFAM) y el censo de población y vivienda de 1994.**

La información estadística la proporciona la “Encuesta de Ingresos y Gastos Familiares 1998 – 1999” y el censo de población y vivienda de 1994.

54. Porcentaje de viviendas con hacinamiento.	Depende de la disponibilidad de información de censos y encuestas de hogares.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Hogares con hacinamiento, total de hogares.
---	---	---	---

**Indicadores de acceso a agua, saneamiento y tren de aseo disponibles en el Sistema Nacional de Información de Agua y Saneamiento del Instituto de Fomento Municipal (INFOM).**

La información fue obtenida a través de la encuesta realizada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en todas las comunidades del país, para establecer su acceso a los servicios de agua, saneamiento básico y tren de aseo. A finales del 2001, se contaba con información de 8,671 comunidades del país, lo que representa el 36% del total.

Indicador	Periodicidad	Desglose geográfico	Variables
55. Porcentaje de comunidades que cuentan con sistema de agua.	Información generada por primera vez.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Comunidades con sistema de agua, número total de comunidades (lugares poblados).
56. Porcentaje de comunidades que cuentan con saneamiento básico (letrinas).	Información generada por primera vez.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Comunidades con sistema de agua, número total de comunidades (lugares poblados).

**Continúa anexo 9...**

57. Porcentaje de comunidades que cuentan con tren de aseo.	Información generada por primera vez.	Nacional, regional, departamental, municipal.	Comunidades con sistema de agua, número total de comunidades (lugares poblados).
---	---------------------------------------	---	--

**Indicadores de población proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE)**

La información se basa en las proyecciones de población del INE.

<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Desglose geográfico</b>	<b>Desglose y detalle</b>	<b>Variables</b>
58. Población por edad simple según sexo.	Anual	Nacional, departamental.	Años de edad, sexo	Número de habitantes
59. Población por edad simple según ámbito de residencia.	Anual	Nacional, regional, departamental.	Años de edad, ámbito urbano y rural	Número de habitantes
60. Población por municipio según sexo.	Anual	Nacional, departamental, municipal.	Municipio, sexo	Número de habitantes

## ANEXO 10

### INDICADORES PARA VERIFICAR LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

La lista ha sido definida en función de los objetivos y metas de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, y los indicadores seleccionados son parte de los datos demográficos, económicos y sociales disponibles para los diferentes niveles geográficos especificados en el anexo anterior.

<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Desglose geográfico</b>	<b>Fuente de información</b>
Reducir la pobreza extrema	Índice de pobreza extrema Índice de pobreza general	Nacional, departamental y municipal	Encuestas de hogares y censos de población
Aumentar el acceso a educación primaria y preprimaria	Tasa de escolaridad neta primaria y preprimaria. Tasas de promoción, deserción y repitencia	Nacional, departamental y municipal	Ministerio de Educación
	Tasa de alfabetismo	Nacional, departamental y municipal	<b>Ministerio de Educación</b>
Mejorar la salud de la población	Tasa de mortalidad materna	Nacional, regional y departamental	Ministerio de Salud Pública y Encuestas de Salud Materno Infantil
	Tasas de mortalidad infantil y de menores de 5 años	Nacional, regional y departamental	Ministerio de Salud Pública y Encuestas de Salud Materno Infantil
	Índices de cobertura de agua y saneamiento en el área rural	Nacional, departamental y municipal	Instituto de Fomento Municipal (Sistema de Agua y Saneamiento)
Aumentar la productividad en el área rural	Kilómetros de caminos construidos y/o pavimentados anualmente	Nacional y departamental	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
	Kilómetros de caminos rurales con mantenimiento periódico	Nacional y departamental	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
	Cobertura de electrificación	Nacional y departamental	Instituto Nacional Electrificación