



**Política de
Fortalecimiento
de las Municipalidades**



Índice

Listado de siglas y acrónimos	5
Introducción	7
I Antecedentes	9
II Marco de referencia	13
2.1. Marco conceptual	13
2.1.1 El concepto de fortalecimiento municipal.....	13
2.1.2 El concepto de la articulación interinstitucional como horizonte de acción.....	14
2.2. Marco legal de la política	15
2.3. Políticas públicas vinculadas al fortalecimiento municipal.....	17
III Situación actual de las municipalidades	19
IV Justificación de la Política	22
V Visión de la Política de fortalecimiento de las municipalidades	25
5.1. Las municipalidades que deseamos	25
5.2. Concepción de la Política	26
5.3. La articulación interinstitucional como propuesta	26
5.4. Fortalecimiento institucional	27
5.5. Rol de las asociaciones municipales.....	28
5.6. Alcances de la Política	29
VI Objetivos de la Política	31
6.1. Objetivo general	31
6.2. Objetivos específicos.....	31
6.3. Indicadores de la Política.....	32

VII Principios de la Política	33
VIII Lineamientos y ejes de la Política	35
8.1. Lineamientos generales y de coordinación	35
8.2. Lineamientos de Fortalecimiento municipal	36
8.3. Eje de Fortalecimiento Administrativo	37
8.4. Eje de Fortalecimiento Financiero	37
8.5. Eje de Fortalecimiento de Servicios Públicos Municipales	38
8.6. Eje de Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Municipalidad	38
8.7. Eje de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática	39
IX Implementación de la política	41
9.1. Estrategia	41
9.2. Medidas de Política	42
9.3. Instrumentos de Política	45
9.3.1 Ranking municipal	45
9.3.2 El Plan de Fortalecimiento Municipal - PLANAFOM-	46
9.3.3 Sistema de Seguimiento a la gestión municipal	46
X Sistematización del proceso de la Política	47
Anexos	49

Listado de siglas y acrónimos

ANAM	Asociación Nacional de municipalidades
AGAAI	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas
CIIM	Centro de Investigación e Información Municipal
COMUDE	Concejo Municipal de Desarrollo
COCODE	Concejo Comunitario de Desarrollo
CNAFOM	Concejo Nacional de Fortalecimiento Municipal
CODAFOM	Comisiones Departamentales de Articulación Interinstitucional para el Fortalecimiento Municipal
CGC	Contraloría General de Cuentas
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MEDAFON	Mesas Departamentales de Articulación Interinstitucional para el Fortalecimiento Municipal
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
PLANAFOM	Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal
RENICAM	Red Institucional de Capacitación Municipal
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
Segeplan	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutrición
SINAFOC	Sistema Nacional de Formación y Capacitación
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública

Introducción

El Gobierno de la República de Guatemala, consciente de la necesidad de fortalecer las municipalidades en el cumplimiento de sus competencias y de articularlas a las Políticas de Gobierno Central, se permite presentar a todos los actores sociales, económicos e institucionales del país, pero especialmente a los Gobiernos Locales, la presente Política de Fortalecimiento de las municipalidades, como base para orientar y delinear la integración de las instituciones del Estado en torno al municipalismo. El objetivo del presente instrumento consiste en dotar a las municipalidades de las capacidades técnicas, financieras y administrativas necesarias para territorializar las Políticas Públicas, mejorar su desempeño institucional basado en el cumplimiento de sus funciones de conformidad con la ley y para que se asuma el enfoque de gestión por resultados en los distintos niveles del Estado.

La presente Política surge como una iniciativa del Gobierno, de la Presidencia y de la Vicepresidencia de la República, bajo la coordinación del Instituto de Fomento Municipal y de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) con el acompañamiento de la Mesa Técnica de Fortalecimiento Municipal, constituida por 20 instituciones del Estado y de las asociaciones de municipalidades. La política se

fundamenta sobre un proceso de reflexión y análisis sobre el rol de los Gobiernos Locales altamente participativo por parte de los actores institucionales vinculados con el municipalismo y fue posteriormente validada por las municipalidades y aprobada por el Gabinete de Ministros.

Con el fin de impulsar una política de fortalecimiento municipal, se incluyen diversas áreas de intervención: fortalecimiento administrativo, fortalecimiento financiero, fortalecimiento de los servicios públicos municipales, fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, entre otras. Esta Política propone una estrategia de fortalecimiento del organismo rector del municipalismo, el INFOM, plantea una serie de acciones específicas para entidades públicas responsables del desarrollo municipal y esboza acciones de coordinación interinstitucional mediante la creación de una mesa técnica para el fortalecimiento municipal.

De esta manera, el Gobierno de la República reafirma su compromiso de contribuir a que las municipalidades reciban el apoyo de las instituciones públicas, para que puedan cumplir con sus competencias, contribuyan al desarrollo social y humano del país.

I. Antecedentes

Las municipalidades, por su naturaleza, son las instancias de gobierno más cercanas a la población, con facultades para atender sus demandas y para responder a los problemas que le aquejan.

Son entidades autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de las comunidades y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de sus respectivos municipios. Por esta misma razón, las municipalidades están sujetas a un control social de los ciudadanos que tienen oportunidad de conocerlas mejor en virtud de su proximidad y de su interés inmediato en su acción.

Pese a ser autónomas, son parte del Estado; por tanto, comparten el Estado de Derecho y no están excluidas del acatamiento y cumplimiento de las leyes generales. Esto

significa que están sometidas a un ordenamiento jurídico (normas o leyes superiores) y tienen que coordinar su política con la política general del Estado, según artículo constitucional (Art. 134).

En los últimos años las municipalidades han adquirido gran relevancia en las dinámicas políticas locales. Dicha relevancia ha quedado evidenciada por diversos programas que éstas han impulsado en beneficio de la población y sus comunidades, así como en los diversos cambios que recientemente se le han hecho al Código Municipal que le atribuye competencias que por naturaleza les corresponden.

En ese marco, las municipalidades han sido vistas por parte del Congreso y del Organismo Ejecutivo como instituciones con la posibilidad de territorializar determinadas políticas públicas.

Sin embargo, en la práctica ha habido obstáculos para que puedan cumplir adecuadamente con las responsabilidades y competencias que les asigna la ley. Una de las grandes dificultades radica en la dependencia financiera¹ de las municipalidades acerca del gobierno central, pues, aun cuando tienen asignadas numerosas e importantes funciones, disponen de pocos recursos fiscales para cumplirlas, generándose una brecha entre lo disponible y las necesidades de servicios públicos que requiere la población. Esta brecha de necesidades de servicios públicos insatisfecha se acrecienta cada día más, pues a la demanda existente se van añadiendo nuevos requerimientos de la población en crecimiento.

No obstante esta situación, hay que señalar los avances que para la gestión municipal en Guatemala representaron los Acuerdos de paz, las leyes de descentralización, la ley del Sistema de consejos de desarrollo del año 2002 y la emisión del nuevo Código Municipal.

Dentro de estos avances legislativos, se evidencia la importancia de los Gobiernos Locales para el desarrollo del país. El conjunto de leyes pone de manifiesto:

1. La visión del municipio como un agente de desarrollo local (Artículo 67 del Código Municipal).
2. La posibilidad de mejorar la prestación de los servicios municipales por medio de la cooperación intermunicipal. Las mancomunidades son entidades locales idóneas para la gestión de forma asociada de competencias municipales (Artículo 49 del Código Municipal).
3. La obligación de incorporar la planificación a las decisiones de inversión de los Concejos Municipales, con lo cual se fortalece, en teoría, un sistema nacional de planificación (Artículo 95 del Código Municipal y sus reformas).

4. La posibilidad de que las municipalidades establezcan la carrera administrativa municipal (Artículo 93 del Código Municipal) y la existencia de normas positivas en cuanto a la competencia y capacitación del personal. Sin embargo, debe observarse que, infortunadamente, estas disposiciones son más programáticas que obligatorias y dependen prácticamente de la voluntad política de las autoridades municipales.
5. La promoción de la organización comunitaria, las formas propias de organización de las comunidades y pueblos indígenas y la participación ciudadana que constituye una antítesis del Estado Autoritario basado en el secreto y la represión. (artículo 18 y 20 del código municipal)

A lo anterior debe agregarse la Ley de Acceso a la Información Pública (Decreto 57- 2008) que obliga a las autoridades municipales a transparentar el manejo de sus recursos, así como los avances que han significado la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal con el apoyo del órgano rector de la planificación Segeplan y la participación de otras instituciones del Estado y sociedad civil durante los años 2009 y 2011.

Han existido también una serie de esfuerzos promovidos por parte de la cooperación internacional para el fortalecimiento municipal (Proyecto de fortalecimiento municipal de USAID, Programa de municipios democráticos de la Unión Europea, proyecto PROMUDEL de la Cooperación alemana y sueca, Proyecto de desarrollo local de AECID). Si bien esos programas han tenido algún impacto a nivel local, pocos han logrado que los instrumentos propuestos sean asumidos realmente como política pública por parte del país.

El interés por fortalecer la capacidad técnica, administrativa, financiera y de gestión y planificación

1. En promedio, los municipios generan únicamente el 13% de sus ingresos (BID, Diseño de Programa de inversiones fiscales, 2012)

estratégica municipal desde el Estado no es nueva en el país. Varias han sido las iniciativas que en el pasado se han ensayado. Debido al cambio de administraciones y la alta rotación de funcionarios públicos no sólo de un gobierno a otro, sino al interior de un mismo periodo de gobierno, ninguna de las iniciativas ha trascendido para convertirse en Política Pública que permanezca en el tiempo y se institucionalice como Política de Estado. La Política de Fortalecimiento Municipal, ha tenido como antecedente importantes ensayos como la Red Nacional de instituciones de Fortalecimiento Municipal RENICAM, que se instituyó en el periodo de Gobierno 2004 – 2007, en el marco del impulso de la Política Nacional de Descentralización.

La RENICAM se articuló con instituciones como el INFOM, la ANAM, la SCEP, Segeplan e INAP. Esta instancia empezó a trabajar el Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal, PLANACAM, con la intencionalidad de articular acciones a favor del fortalecimiento institucional de las municipalidades del país. Lamentablemente, esta iniciativa y otras ensayadas con anterioridad quedaron en buenas intenciones.

Durante el Gobierno actual se han tenido esfuerzo de coordinación institucional para apoyar los Gobiernos Locales. En el año 2012, la Segeplan conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, el INFOM y el INAP realizaron un Diplomado de Gestión por Resultados para el Desarrollo Municipal, con el que se dio cobertura a diferentes funcionarios municipales, pero especialmente a los Directores y Técnicos Municipales de Planificación del país. La finalidad de éste diplomado fue aportar sustantivamente al fortalecimiento de las capacidades

técnicas de las municipalidades como instituciones autónomas, por lo que el esfuerzo será replicado en el año 2013.

Sin la menor duda, estos aspectos han fortalecido a las municipalidades. Pero está claro que éstas requieren de más apoyo, no sólo para que puedan cumplir a cabalidad con sus competencias, sino para que además puedan constituirse en brazos operativos para territorializar las políticas y los programas gubernamentales. Está claro también que ese esfuerzo deberá convertirse en Política Pública, capaz de trascender el presente periodo gubernamental, para convertirse en Política de Estado.

En esa perspectiva, el Gobierno ha decidido impulsar una renovada Política de Fortalecimiento Municipal, a iniciativas del Instituto de Fomento Municipal INFOM, de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia Segeplan, de la Secretaria de Coordinación y Ejecución de la Presidencia SCEP, del Ministerio de Finanzas Públicas MINFIN, del Instituto Nacional de Administración Pública y de alrededor de otras 15 instituciones que se han incorporado al proceso de formulación.

Las municipalidades requieren de un apoyo para consolidarse como verdaderos agentes de desarrollo en su territorio. Este apoyo debe provenir de las instituciones del Estado, pero para que sea más eficiente debe ser articulado, planeado y concebido de manera integral, de tal forma que los diferentes esfuerzos institucionales, redunden en un beneficio real para las municipalidades y para la población.



II. Marco de referencia

2.1 Marco conceptual

La presente política gira alrededor de los conceptos de fortalecimiento municipal y de articulación interinstitucional.

2.1.1 El concepto de fortalecimiento municipal

El diccionario de la Real Academia Española define el término “fortalecimiento” como la “acción y efecto de fortalecer”, es decir, de “hacer más fuerte o vigoroso.” lo cual significa, que el fortalecimiento municipal no es más que hacer más fuerte o más vigorosas a las municipalidades en términos de sus capacidades para asumir sus respectivas competencias legalmente establecidas.

Esta tarea de fortalecimiento de las municipalidades, no es una tarea individual, sino que es una propuesta amplia y planificada a ser cumplida en el mediano y largo plazo por todas las instituciones públicas que tienen que ver con el accionar de ellas, algunas de las cuales ya han comenzado a mostrar resultados en este campo.

Para los efectos de esta política, el fortalecimiento de las municipalidades debe ser entendido como un pilar de la modernización institucional del país, que significa dotar a estas entidades de capacidades para que puedan responder a las demandas comunitarias y a las exigencias de la época, lo que indudablemente debe marcar una huella indeleble en su desenvolvimiento,

para que puedan mejorar la prestación de los servicios que benefician a la población de sus municipios.

El fortalecimiento de las municipalidades pasa por el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos locales en el marco de sus competencias. Las áreas de intervención son las siguientes²:

- Fortalecimiento administrativo
- Fortalecimiento financiero
- Fortalecimiento de la gestión de los servicios públicos municipales (competencias propias)
- Fortalecimiento de los instrumentos de gestión estratégica
- Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática

2.1.2 El concepto de la articulación interinstitucional como horizonte de acción

Para los efectos de esta Política, se entiende que existe articulación interinstitucional cuando dos o más instituciones acuerden coordinar las acciones de fortalecimiento municipal complementando sus atribuciones legales en beneficio de las municipalidades, mediante una relación de cooperación horizontal. Esta horizontalidad no hace referencia a lo cuantitativo de las acciones (siempre unos harán más que otros) sino a lo cualitativo (todos hacen algo en coordinación y no necesariamente bajo subordinación de otro).

Ahora bien, la articulación demanda una “tarea específica”, generalmente llamada coordinación. Así por esta tarea entenderemos a “la actividad dirigida a conseguir que la complejidad y la división alcancen unidad y cierta simplificación. La coordinación persigue la integración de la diversidad de las partes o subsistemas en el conjunto o sistema, evitando contradicciones y

reduciendo disfunciones que, de subsistir, impedirían o dificultarían la realidad misma del sistema”.

Así, para coordinar se deben conocer las capacidades y objetivos que las distintas partes o subsistemas poseen y ordenar, en el tiempo y el espacio, las tareas que esas dependencias realizan, de tal manera que no se contradigan ni superpongan, sino que se acoplen armónicamente en pos de un mismo objetivo.

Para que la articulación entre instituciones sea de largo plazo, se debe basar en relaciones horizontales más que jerárquicas. La coordinación, para que sea horizontal, debe estar sustentada en el consenso, una tarea de tipo político. Se trata de coordinar con un sentido estratégico, para avanzar en determinada dirección, para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto, y no sólo de cada una de sus atribuciones institucionales. Y el proceso mediante el cual se alcanza o se define ese sentido estratégico, esa dirección en la que se pretende marchar, es un proceso eminentemente político.

Otro aspecto que es fundamental para cualquier institución que desea comprometerse en procesos de articulación interinstitucional, es el que la institución tenga realmente la voluntad política y se comprometa a fondo con el proceso y que crea en la importancia de la articulación y sus beneficios.

Se considera que en el ámbito del fortalecimiento municipal existen dos grandes razones para articular, una de tipo organizacional y otra de tipo político. En el primer caso se busca obtener racionalización, eficiencia y eficacia en la gestión de las acciones de fortalecimiento; y en el segundo, se trata de lograr mayores niveles de legitimidad.

2. Evaluación de resultados de la gestión municipal, Ranking Municipal, PROMUDEL, 2012.

Desde el punto de vista organizacional se busca la articulación por razones que van desde lo simple e indispensable hasta lo más complejo y óptimo. Así, la primera de las razones es la de evitar duplicidad de funciones. Un segundo nivel es el que tiende a evitar la superposición y obtener coherencia en los programas a implementar. En este caso se tratará que las acciones entre las diferentes instituciones involucradas en un proyecto de articulación interinstitucional, tengan coherencia para la obtención de los objetivos establecidos. Finalmente, el nivel más complejo y óptimo se da cuando la articulación interinstitucional genera resultados superiores a los conseguidos de manera independiente. Así, cuando se logran resultados significativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales se obtiene “sinergia”, que se suele simbolizar con la fórmula “1+1> 2”.

En conclusión, el objetivo de articular es evitar contradicciones de objetivos y acciones dentro de un grupo de instituciones, evitar la superposición y obtener coherencia en las políticas a implementar, tratando de

que las acciones de las distintas partes se ensamblen adecuadamente, y finalmente se articula para generar sinergia; es decir, al articular se incrementan los esfuerzos tanto físicos, como económicos. Desde este enfoque integral y estratégico, se puede decir que la articulación es un proceso continuo de armonización de intereses, objetivos y acciones, entre actores públicos, con derechos y responsabilidades para lograr el máximo de eficiencia posible en el fortalecimiento de las municipalidades.

La ausencia de articulación interinstitucional constituye uno de los problemas más serios que se ha identificado para el fortalecimiento de las municipalidades. Las instituciones del Estado llegan de manera desordenada y descoordinada en la prestación de sus servicios de capacitación y asistencia técnica hacia los gobiernos locales. El eje principal de la política de fortalecimiento hacia las comunas desde la perspectiva del Gobierno consiste entonces en lograr la articulación entre las instancias que la componen.

2.2 Marco legal de la Política

El marco legal de esta política está constituido fundamentalmente por la Constitución Política de la República de Guatemala y por el Código Municipal, las cuales, en los aspectos conducentes, indican lo siguiente:

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 253 establece que “los Municipios de la República de Guatemala son instituciones autónomas y les corresponde: a) elegir a sus propias autoridades; b) obtener y disponer de sus recursos; y c) atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios”, para lo cual pueden emitir sus propias ordenanzas y reglamentos.

En su artículo 134, establece que los municipios actúan por delegación del Estado e indica que sus obligaciones mínimas, son las siguientes:

- a) Coordinar su Política, con la Política General del Estado y, en su caso, con la especial del ramo a que corresponde.
- b) Mantener estrecha relación con el órgano de planificación del Estado.
- c) Remitir para su información al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados ordinarios y extraordinarios con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos.

- d) Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos, quedando a salvo el carácter confidencial de las operaciones de los particulares en los bancos e instituciones financieras en general;
- e) Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal, pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; y
- f) En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el Organismo Ejecutivo.

La municipalidades cuentan con competencias propias - todas aquellas inherentes a su autonomía establecida constitucionalmente de acuerdo a sus fines propios - (Art. 6 Código Municipal) tales como; ejercer y defender la autonomía municipal; impulsar permanentemente el desarrollo de todos los habitantes; velar por su integridad territorial y el fortalecimiento de su patrimonio económico, cultural y natural; promover, de manera permanente y sistemática, la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en los asuntos municipales. En ese sentido, el artículo 255 de la Constitución Política de la República indica que las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios.

La segunda ley en importancia que regula el funcionamiento de las municipalidades es el Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República).

En el artículo 5 de dicho código se establece que los municipios y otras entidades locales sirven a los

intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable.

El artículo 6 del mismo código, establece que las competencias de los municipios son propias y atribuidas por delegación y define las competencias propias como las competencias inherentes a su autonomía establecida constitucionalmente de acuerdo a sus fines propios y las competencias atribuidas como las que el Gobierno Central delega a los municipios mediante convenio y se ejercen en los términos de la delegación o transferencia respetando la potestad de auto organización de los servicios del municipio, establecidos en el Código.

En el mismo código el artículo 68, reformado por el decreto 22-2010, establece que las competencias propias, se pueden cumplir por el municipio, por dos o más municipios bajo convenio o por una mancomunidad de municipios.

Este marco legal, aunque no regula específicamente las acciones al fortalecimiento municipal, si indica los aspectos que deben de fortalecerse y por lo tanto, orienta lo que legalmente puede hacerse con las municipalidades en esta materia.

En lo correspondiente a las instituciones públicas, en cada una de sus leyes orgánicas se les asignan competencias relacionadas con el fortalecimiento de las municipalidades, las cuales se presentan en el anexo 1 de esta política.

2.3 Políticas públicas vinculadas al fortalecimiento municipal

Tanto la política como las políticas públicas tienen que ver con el poder social. Pero mientras la política es un concepto amplio, relativo al poder en general, las políticas públicas corresponden a soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos.

En materia de fortalecimiento municipal, la política pública más cercana es la política de descentralización. La descentralización se asume como una política (o una técnica al servicio de una determinada política de organización y funcionamiento del Estado) que busca trasladar capacidades de actuación política (competencias y recursos) desde los núcleos centrales del Estado hacia los “espacios y entes periféricos” de decisión política, distintos y diversos que por su naturaleza son responsables de diseñar y ejecutar políticas en su ámbito de actuación.

En diciembre de 2002, el Gobierno de Guatemala promulgó la política nacional de descentralización del Organismo ejecutivo. Esta se basa en un nuevo rol del Estado, el cual será “portador de la voluntad política, promotor de cambios institucionales y facilitador de los espacios de participación que corresponden a todos los actores de la sociedad y al mismo Estado”³. La política consta de diez principios sobre los cuales se fundamenta, entre ellos promover la participación ciudadana, respetar la realidad multiétnica, promover la equidad, fortalecer a los municipios, promover la igualdad ante las responsabilidades del Estado y garantizar el acceso a los servicios básicos para una vida digna. El mismo documento fija como objetivo promover la administración pública en un modelo eficaz y eficiente, evitar la concentración de poder, facilitar el acceso de la

población a los servicios públicos y viabilizar la auditoría social.

En la política de descentralización, se enfatiza que el marco jurídico determina que los municipios son los destinatarios por excelencia de la descentralización de competencias, recursos y poder de decisión. Además establece como objetivo general, la contribución a que los guatemaltecos eleven sosteniblemente el nivel de vida, a través de la democratización del Estado y la sociedad. Como objetivos específicos dispone: a) transferencia de competencias; b) modernización de la administración pública; c) mejoramiento de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales; d) fortalecimiento de la sociedad civil.

Como objetivo estratégico, la política de descentralización hace referencia a la necesidad del mejoramiento de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y gestión municipal para financiar y gestionar con eficiencia sus competencias propias; asimismo, para gestionar con eficiencia las competencias atribuidas por descentralización. Para alcanzar este objetivo el gobierno central da prioridad a iniciativas orientadas a la modernización de las finanzas municipales, a efecto que los gobiernos locales dispongan de capacidades para utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos fiscales propios y transferidos destinados a satisfacer las necesidades más sentidas de la población y para promover el desarrollo sostenible.

En las prácticas, han sido pocos los logros alcanzado por parte de la política de descentralización (Ver cuadro

3. Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo, Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, diciembre del 2002.

Anexo II). Según el Banco Interamericano de Desarrollo, la descentralización fiscal guatemalteca exhibe serias limitaciones, incluyendo: (a) la ausencia de un marco de reglas fiscales y de endeudamiento para el sector subnacional; (b) la alta dependencia de los municipios de las transferencias de recursos del gobierno central—sólo 14 de un total de 333 municipalidades no dependen exclusivamente de dichas transferencias; (c) el pobre esfuerzo fiscal municipal—la recaudación total del Impuesto Único sobre el Inmueble (IUSI) representa el 0,18% del PIB, por debajo del promedio de la región latinoamericana (0,32% del PIB⁴); (d) la débil planeación presupuestaria la cual sobreestima el gasto anual en un promedio de 10% mayor que el total de ingresos actuales, resultando en la acumulación de compromisos financiados

por deuda flotante, posteriormente convertidos en deuda de mediano plazo; (e) la baja calidad y cantidad en la provisión de bienes y servicios públicos municipales; (f) bajo monto de la inversión pública municipal—alcanzando únicamente 0,20% del PIB (US\$60 millones), en el 2009; y (g) responsabilidades en provisión de servicios públicos limitada a temas tradicionalmente municipales como mercados, ornato, alumbrado eléctrico, desechos sólidos, por ejemplo.

En materia de fortalecimiento institucional, no existe a la fecha acciones sistemáticas y trascendentales por parte de las instancias del sector público hacia los gobiernos locales.

4. De Cesare, Claudia. "Panorama del Impuesto Predial en América Latina". Lincoln Institute of Land Policy. 2010. Documento de Trabajo.

III. Situación actual de las municipalidades

La situación actual prevaleciente en materia de administración municipal en Guatemala, se caracteriza por la existencia de marcados contrastes, en cuanto a los resultados que presentan las diferentes administraciones municipales, persistiendo aún, en algunos casos, vicios tales como el patrimonialismo⁵, partidismo y discrecionalidad en el manejo del erario, la improvisación administrativa, la falta de programas institucionales permanentes de formación profesional y capacitación técnica, así como la carencia de tecnología moderna. Lo antes señalado, limita en forma determinante, la posibilidad de realizar un buen gobierno, que ofrezca a la población resultados que reflejen un progreso político, económico, social y cultural.

Los contrastes entre las administraciones públicas municipales son enormes. Por un lado están algunas municipalidades que han logrado cierto grado de modernización y mayor cobertura en la prestación de los servicios y, por otro lado, están las municipalidades de municipios pobres y pequeños, que son administraciones que padecen graves rezagos históricos que les impiden alcanzar los estándares de calidad en la prestación de los servicios y satisfacer las necesidades de los vecinos.

Según el Ranking elaborado por Segeplan con el apoyo de GIZ, para el año 2011 ningún municipio del país se ubica dentro de la primera categoría de gestión, definida como “Óptima”⁶. En el caso de la categoría “Buena”, para

5. Tendencia de un gobierno, partido político o corporación municipal a considerar como propios los bienes públicos.

6. Se excluye la municipalidad del Municipio de Guatemala.

este año se posicionan solamente dos municipalidades. La mayor parte de los municipios (98%) se ubican en las categorías “Debe mejorar” (46%), “Aceptable” (52%) y una parte mínima (1%) en “Deficiente”.

Con frecuencia, las municipalidades más rezagadas no utilizan la totalidad de los recursos que les son asignados o les dan usos incompatibles con el objetivo del desarrollo local, debido, principalmente a que estos llegan sin un aumento paralelo en las capacidades de administración y de gestión y a la ausencia de claridad en la asignación del gasto público.

Tomando como base el registro en el Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP-, de la inversión municipal ejecutada en el 75% de los municipios, se considera como deficiente” ya que registraron menos del 15% de sus inversiones en el Sistema Nacional de Inversión Pública.⁷

De igual forma se puede observar el caso de la inversión con recursos propios, ya que únicamente el 1% de las municipalidades hace una inversión óptima de sus recursos, mientras que en el 74% de ellas la inversión es deficiente”, no así, el caso de la inversión con transferencias, ya que en un 30% de los municipios la inversión fue calificada como óptima, en 30% como buena” y únicamente en un 10% como deficiente⁸.

Adicional a estas deficiencias estructurales se presentan una serie de problemas que no permiten que las municipalidades puedan cumplir con las competencias que les marca la ley. Entre estas limitaciones se pueden mencionar las siguientes:

a) Existencia de criterios arbitrarios e injustos para

la asignación de recursos (débil relación entre la planificación y presupuesto).

- b) Insuficiencia crónica de recursos financieros. Las municipalidades se han sentido atadas, porque tienen la obligación de fortalecer sus finanzas propias; sin embargo sus planes de arbitrios son obsoletos, pues datan de varias décadas, (todos son anteriores al año 1990). Además, sigue en la mesa la aprobación del Código Tributario Municipal o la aprobación de los planes de arbitrios individuales⁹.
- c) Una dependencia casi total de las transferencias del Estado. Según el Ranking Municipal, únicamente el 1% de los municipios del país cuentan con independencia financiera “óptima”, mientras que el 80% se encuentran “deben mejorar” y en el restante 19 % su situación financiera es “deficiente”.
- d) Falta de capacidad técnica y administrativa de los funcionarios municipales.
- e) No hay continuidad en las políticas ni en los programas, por los cambios de autoridades municipales cada 4 años. Tampoco existe cierto empoderamiento desde la población, situación que las hace vulnerables a los cambios. También está pendiente la aprobación, en el Congreso de la República, de la Ley de la Carrera Municipal que podría dar continuidad a los funcionarios municipales.
- f) Falta de mecanismos de seguimiento, fiscalización y participación ciudadana.
- g) Las instancias representativas (COMUDES y COCODES) son débiles y carecen de legitimidad. Al respecto se debe hacer mención de la tarea que ha asumido la SCEP de verificar el status de los COCODES que están funcionando como tales, y del proceso de legalización y formalización que se está llevando a cabo.

7. Ranking Municipal. 2011.

8. Ranking Municipal. 2011.

9. Según el Ranking Municipal, el comportamiento de los ingresos per cápita referido a los recursos propios, presenta desigualdades significativas, ya que, mientras el 2% de los municipios presentan ingresos per cápita mayores a 800 quetzales, se observa que un 84% de los municipios se encuentran por debajo de los 170 quetzales; de estos últimos, 55 municipios presentan ingresos per cápita menores a 20 quetzales.

- h) Ausencia de políticas municipales que sirvan de apoyo para la ejecución de las políticas nacionales o sectoriales.
- i) Falta de canales adecuados de interlocución entre la ciudadanía y el gobierno ante un tejido social diverso y complejo.
- j) Descoordinación interna y con las entidades de apoyo y con las entidades de apoyo,
- k) La composición del Concejo Municipal ya no responde a los requerimientos actuales.
- l) Falta de profesionalización del personal técnico de las municipalidades
- m) Desarticulación de las municipalidades para hacer planteamiento y para proponer las reformas legales que se requieren para su fortalecimiento¹⁰.

Una de las causas principales de la debilidad de los gobiernos locales viene del desconocimiento que tienen las instituciones públicas encargadas de la política sectorial acerca del rol y situación de las municipalidades, como los brazos territoriales para la ejecución de sus planes y programas, así como la falta de apoyo de éstas para que las municipalidades puedan cumplir con sus competencias. Esta falta de apoyo se debe, entre otros, a los siguientes problemas que se visualizan en las instituciones públicas¹¹:

- a) Predominio de una cultura centralista que obstaculiza la autonomía y subordina, política y administrativamente, a los municipios.
- b) Descoordinación y desarticulación interinstitucional.

- c) Insuficiente cobertura de servicios proporcionados por las dependencias estatales, ya que hay pocos incentivos para que los servidores públicos lleguen a las zonas rurales y a las comunidades indígenas.
- d) Desarticulación entre las propuestas institucionales y las necesidades de las municipalidades. (Muchas veces se concreta a la imposición institucional, lo que provoca una renuencia de parte del gobierno local a la coordinación).
- e) Alta dispersión de recursos técnicos, financieros y humanos.
- f) Baja credibilidad de las municipalidades respecto a las instituciones nacionales.
- g) Inadecuada implementación de las Políticas Públicas.
- h) Baja capacidad política de los técnicos para incidir en las autoridades.
- i) Falta de políticas relacionadas con la territorialización de sus programas.
- j) Inexistencia de un sistema institucional eficaz para el seguimiento de la gestión municipal.
- k) Desempeño empírico de los equipos técnicos institucionales.

Para resolver esta problemática, muy pocas han sido las iniciativas que en años recientes se han implementado, con el objeto de ayudar decididamente a los gobiernos locales y, menos aún, aquellas concebidas y ejecutadas, teniendo como meta generar las condiciones para la transferencia de competencias de lo nacional a lo local en forma articulada.

10. Taller de diagnóstico municipal de la Mesa Técnica.

11. Taller de diagnóstico municipal de la Mesa Técnica.



IV. Justificación de la Política

El rezago social existente en los grupos poblacionales más marginados del país, así como la dificultad de las instituciones gubernamentales de dar respuesta efectiva a los reclamos de la sociedad en cuanto a mayores oportunidades de desarrollo socioeconómico, ha originado una serie de modificaciones en la relación entre el Estado y la sociedad. Esta situación lleva a la necesidad de hacer un replanteamiento del esquema institucional del país, a través del cual se le otorgue a las municipalidades un papel preponderante en la promoción del desarrollo social, mediante la transferencia de funciones y recursos que garanticen el abatimiento de dicho rezago, pues son las municipalidades las entidades responsables de asegurar la relación armónica entre sus comunidades y las instituciones públicas.

Al respecto, se debe reconocer que las municipalidades tienen sus propios desafíos, pues, por un lado, deben administrar sus territorios con fundamentos técnicos apropiados, asegurando la compatibilidad de sus usos con los objetivos de desarrollo del municipio y, por otro lado, deben organizar, de manera eficiente, un sistema de prestación de servicios que beneficie a la población.

Estos desafíos requieren que las municipalidades tengan instrumentos técnicos y un claro sentido de responsabilidad para buscar permanentemente la eficiencia institucional en su rol de orientador, regulador y facilitador del desarrollo municipal.

Para que las municipalidades jueguen este rol y se articulen a las políticas públicas, requieren un adecuado

fortalecimiento, para que amplíen sus capacidades y cuenten con un conjunto básico de recursos humanos calificados, capaces de realizar una gestión municipal acorde a las circunstancias y a las realidades culturales de los municipios. En ese sentido se requiere fortalecerlas tanto en los aspectos financieros y administrativos, como en la gestión de servicios públicos, en la gestión estratégica de sus municipios y en logro de gobernabilidad democrática, lo que propone la presente política.

La mayor parte de las instituciones públicas tienen esta preocupación y realizan acciones de fortalecimiento municipal pero, regularmente, las ejecutan individualmente sin ningún tipo de articulación entre ellas, lo cual, no sólo genera una duplicación de esfuerzos, sino que muchas veces confunde a las municipalidades, pues las instituciones suelen tener enfoques diferentes sobre una misma problemática.

Esta Política se justifica porque es necesario fortalecer a las municipalidades y brindarles el apoyo técnico, administrativo y financiero que requiere para que puedan jugar el rol que les corresponde y reducir las brechas existentes entre ellas.

Se justifica además, porque la mejor manera de territorializar las políticas públicas es que las instituciones públicas coordinen sus acciones con las municipalidades y les transfieran responsabilidades de coordinación de acuerdo a las capacidades de éstas y su interés por asumirlas, lo cual necesariamente implica realizar esfuerzo para su fortalecimiento.

En ese sentido, para fortalecer las municipalidades, se requiere que los diferentes esfuerzos institucionales se articulen y se generen sinergias que permitan superar su débil institucionalidad para que puedan asumir acciones conjuntas que beneficien a la población.

V. *Visión de la Política de fortalecimiento de las municipalidades*

La visión del municipalismo que persigue la presente política se resume en los párrafos siguientes.

5.1 Las municipalidades que deseamos

Las municipalidades que deseamos, deben ser en el futuro, reconocidas por su alto nivel de compromiso con la población y por su eficiencia en la prestación de los servicios públicos que les corresponden con pertinencia cultural y lingüística. Deben gozar de un alto nivel de credibilidad, confianza y satisfacción de parte de la ciudadanía, gracias a la ética y transparencia en el manejo de sus recursos y por su destacado rol en la facilitación y promoción del desarrollo local integral, en el que se fortalece la economía local y la infraestructura

urbana y rural, con sostenibilidad ambiental, equidad e igualdad de oportunidades, sin exclusión alguna.

Deben de ser también instituciones reconocidas por su modelo de gestión participativa y transparente guiada por el Plan de Desarrollo Municipal, PDM, el cual será cogestionado con los actores de la sociedad civil, públicos y privados representados en el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE- y, por trabajar articuladamente con las políticas gubernamentales y

sectoriales, explícitas coherentemente en su respectivo Plan de Gobierno Local, brindando servicios de calidad y empleando tecnologías de información y comunicación al servicio de los ciudadanos. Su personal deberá ser permanente, especializado, solidario, altamente calificado, competente, innovador, creativo e identificado con la municipalidad y con su municipio características que fundamentaran la construcción de la carrera administrativa.

Deberán articular los esfuerzos de las instituciones del sector público, privado y de la cooperación internacional

bajo un modelo de cogestión, con una adecuada organización administrativa, financiera y social, con capacidad de liderazgo y una visión estratégica del desarrollo del municipio.

Tanto el COMUDE como los COCODE y las autoridades indígenas estarán fortalecidos como instancias de participación y consenso para las acciones de la municipalidad y sus propuestas serán tomadas en cuenta para las decisiones políticas relacionadas con las prioridades de inversión y de atención a la población.

5.2 Concepción de la Política

La Política de Fortalecimiento de las municipalidades es la posición del Gobierno de Guatemala para propiciar el desarrollo de capacidades en las municipalidades para

cumplir con las competencias que le han sido asignadas, y para fomentar la articulación entre las instituciones públicas en acompañamiento a los gobiernos locales.

5.3 La articulación interinstitucional como propuesta

El gobierno de Guatemala concibe la articulación interinstitucional como un reto en la administración pública, pero, especialmente en el trabajo de las instituciones responsables de fortalecer a las municipalidades en sus procesos de gestión. La atomización de esfuerzos por parte de las instituciones públicas y sus líderes demanda una postura clara y contundente que induzca a las instituciones a identificar factores que determinan la eficacia de actuar en forma coordinada.

Se considera que el fortalecimiento de las capacidades y atribuciones de las municipalidades es una condición indispensable para cimentar las acciones contempladas en las políticas públicas, pero también para que éstas realmente puedan constituirse en gestoras del desarrollo de sus municipios y convertirse en el núcleo que propicie el acceso de los grupos sociales a los servicios

de salud, educación, producción, vivienda, así como de ordenamiento territorial y conservación del medio ambiente.

Con el fortalecimiento de las municipalidades, se tendrán mayores posibilidades para que éstas mejoren sus mecanismos e instrumentos de gestión y acrecienten la efectividad en la aplicación de los recursos financieros que generan y los que el gobierno central les transfiere.

En ese sentido, se considera urgente implementar una nueva filosofía de trabajo en la administración pública, particularmente en las instituciones públicas del Gobierno Central, autónomas o semiautónomas, que tienen relación con las municipalidades, en las que es indispensable inducir una cultura de articulación para el diseño e implementación de planes y programas de

fortalecimiento municipal que permitan enfrentar los retos del Gobierno central en territorializar las políticas públicas.

El rol de las instituciones públicas en el fortalecimiento de las municipalidades es el de desarrollar mayores capacidades para que éstas puedan desempeñar a cabalidad sus competencias en consonancia con las

Políticas Públicas Sectoriales y Nacionales, además de consensuar con ellas toda intervención que en el marco del trabajo institucional realicen en los municipios, de tal manera que puedan enfrentar los desafíos que tienen como responsables del desarrollo integral de sus municipios a través de la vinculación con los ministerios y demás organismos públicos nacionales.

5.4 Fortalecimiento institucional

Los aspectos que deben mejorarse en las instituciones públicas vinculadas al quehacer municipal, para que puedan jugar un rol activo y eficaz en el fortalecimiento de las municipalidades, son los siguientes:

- El conocimiento del rol, las competencias y la situación de las municipalidades.
- La articulación de sus propuestas con las necesidades de las municipalidades.
- La articulación entre las instituciones para la ejecución de políticas, planes y programas.
- La comunicación y consenso con las municipalidades sobre las intervenciones territoriales de las instituciones sectoriales
- La dispersión de recursos técnicos, financieros y humanos.
- La credibilidad que las municipalidades tienen de ellas.
- La capacidad de implementación de las políticas públicas.
- La capacidad política de los técnicos para incidir en las autoridades.
- El seguimiento de la gestión institucional.

- La capacidad de los equipos técnicos institucionales para la ejecución de políticas, planes y programas.
- La selección y continuidad del personal.

Los ejes para el fortalecimiento, así como los resultados e indicadores a través de los cuáles se hace la medición y que se reúnen en el ranking, han sido definidos en función de lo que una municipalidad debería hacer en el marco de un “buen gobierno” local. Buen gobierno debe entenderse en la política en los términos del concepto propuesto por la Organización de Naciones Unidas¹²:

- Participativo
- Orientado al consenso
- Respetuoso del marco legal
- Transparente
- Equitativo
- Eficaz y eficiente
- Responsable

Estructurar la política en función de estos elementos, hace que las acciones de fortalecimiento de las municipalidades impacten positivamente en el capital

12. “What is Good Governance?” UNESCAP 2009.

social y de esta forma se mejoren las condiciones para que los actores locales actúen cooperativamente en función de su desarrollo¹³.

Por esta razón, cada uno de los instrumentos y las medidas que componen la Política, son definidos con el objetivo de contribuir a crear condiciones sostenibles para que los habitantes gocen efectivamente de los derechos que las municipalidades deben garantizar.

5.5 Rol de las asociaciones municipales

5.5.1. Rol de ANAM

La Asociación Nacional de municipalidades es el ente responsable de promover la coordinación de la acción nacional y regional de las municipalidades en la realización de programas conjuntos de desarrollo económico y social y por lo tanto, debe ser el canal por medio del cual se debe hacer llegar la Política a las municipalidades. dentro del marco de esta Política, a la ANAM, también le corresponde

- Asistir a las municipalidades por los medios a su alcance en la solución de sus problemas, proveyendo a las que lo soliciten, asistencia técnica, administrativa, legal o de otra índole, que sus posibilidades permitan.
- Promover y gestionar la acción gubernamental para impulsar el desarrollo de los gobiernos locales en el marco de la autonomía municipal.
- Promover y gestionar la participación de las agencias nacionales e internacionales de

En coherencia con el marco conceptual, las áreas de intervención que se escogen para el fortalecimiento municipal para la presente política, son las siguientes:

- Fortalecimiento administrativo de las municipalidades
- Fortalecimiento financiero de las municipalidades
- Fortalecimiento de la gestión de los servicios públicos municipales (competencias propias)
- Fortalecimiento de los instrumentos de gestión estratégica de las municipalidades
- Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática

asistencia técnica y financiera, para impulsar el mejoramiento de los gobiernos municipales.

- Ejercer liderazgo en la promoción y desarrollo de un Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal.
- Apoyar a las municipalidades para que pueda asumir las responsabilidades que les demanda el proceso de modernización y descentralización del Estado.

Para esto debe establecer una estrecha relación con el INFOM como ente del Estado responsable de coordinar las acciones de fortalecimiento de las municipalidades.

5.5.2. Rol de AGAAI

La Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas, es la institución responsable de promover la coordinación de las políticas públicas y servicios que prestan los gobiernos locales con pertinencia cultural y lingüística en los municipios eminentemente de población indígena y en la realización de programas de desarrollo

13. El concepto de Capital Social utilizado es el desarrollado por Robert Putnam enfocado en el carácter cívico (interés en lo público) de las relaciones que existen o se promueven entre los actores son los que generan beneficios para la productividad y el desarrollo. MILLÁN, René, GORDÓN, Sara "Capital social, una lectura de tres perspectivas clásicas" en Revista Mexicana de Sociología, año 66, Número 4. Octubre-Diciembre de 2004.

económico y social, por lo que debe ser el interlocutor por medio del cual se debe hacer llegar la Política a las municipalidades en las que hay autoridades indígenas.

Dentro del marco de esta política, a la AGAAI también le corresponde:

- Promover y gestionar la acción gubernamental para impulsar el desarrollo de los gobiernos locales en el marco de la cosmovisión de los pueblos y de la autonomía municipal.
- Asistir a las municipalidades por los medios a su alcance en la solución de sus necesidades, proveyendo a las que lo soliciten, asistencia técnica, administrativa, legal o de otra índole, que sus posibilidades permitan.

- Promover y gestionar la participación de las agencias nacionales e internacionales de asistencia técnica y financiera, para impulsar planes de desarrollo con identidad en los gobiernos municipales.
- Apoyar a los gobiernos locales para que pueda asumir las responsabilidades que les demanda el proceso de modernización y descentralización del Estado con pertinencia cultural y lingüística del municipio.
- Establecer una coordinación con las entidades públicas, acciones de la política de pertinencia cultural y lingüística, para el fortalecimiento municipal.

5.6 Alcances de la política

Esta Política fortalecerá la capacidad de las municipalidades para que puedan jugar el rol que les corresponde en el desarrollo de sus municipios, mediante la implementación de mecanismos de articulación interinstitucional a nivel general, pero, específicamente, en las instituciones que tienen relación con las municipalidades, buscando

que en términos de fortalecimiento, se abarquen todos los aspectos relacionados con la capacidad técnica, estratégica, administrativa, operativa y financiera de las municipalidades, y al establecimiento de lazos permanentes de comunicación entre las entidades sectoriales y los gobiernos locales.



VI. Objetivos de la Política

Los objetivos de la Política son los siguientes:

6.1 Objetivo general

Fortalecer las municipalidades del país para que puedan prestar eficientemente los servicios que les corresponden, elevar la calidad de su gestión, asumir de mejor forma sus competencias y alinear sus acciones

con las Políticas de Estado, mediante el apoyo articulado y coordinado de las instituciones públicas y de las asociaciones de municipalidades.

6.2 Objetivos específicos

- Brindar los lineamientos y las medidas de política necesarias para lograr el fortalecimiento de la gestión municipal en los aspectos relacionados con la capacidad técnica, estratégica, administrativa, operativa y financiera de los gobiernos locales.
- Establecer los mecanismos de coordinación y articulación de las instituciones y de las asociaciones de municipalidades para el fortalecimiento de los gobiernos locales.

6.3 Indicadores de la Política

Los objetivos de la Política serán medidos por una serie de indicadores de resultados y un sistema de monitoreo (ranking municipal) presentado en Anexo III.

VII. Principios de la Política

Los principios que orientan esta Política, son los siguientes:

- **Principio de corresponsabilidad:** Las instituciones públicas del Gobierno Central reconocen su papel coadyuvante en la formación de capacidades en las municipalidades y la importancia de colaborar efectivamente en su fortalecimiento para que éstas puedan ser eficientes y eficaces en su gestión. Así mismo se esfuerzan por integrarse al proceso aportando recursos, de acuerdo con sus posibilidades técnicas y financieras, para el cumplimiento de los acuerdos que se deriven de esta Política.
- **Principio de concertación:** Para la realización de todas las acciones de fortalecimiento municipal debe existir un acuerdo de voluntades expreso, manifiesto y formal entre las instituciones públicas que participen en el proceso. Para ello las partes involucradas en la ejecución de la presente Política, deberán firmar los convenios que sean necesarios y presentar periódicamente informes sobre el cumplimiento de los mismos.
- **Principio de eficacia:** Todas las acciones de fortalecimiento que se realicen en las municipalidades por parte de las instituciones públicas deben generar cambios en el nivel de

desempeño de éstas, de tal manera que puedan superar los déficits que les afectan.

- **Principio de complementariedad:** Todas las instituciones públicas deben de complementarse

entre sí, para hacer efectivo el fortalecimiento de las municipalidades y deben buscar la complementariedad de las competencias y acciones municipales con las Políticas Públicas y Sectoriales existentes.

VIII. Lineamientos y ejes de la Política

8.1 Lineamientos generales y de coordinación

1. El fortalecimiento de las municipalidades debe ser un proceso sistemático, coordinado por el Instituto de Fomento Municipal y por las Asociaciones de municipalidades, en el cual deben vincularse todas las instituciones públicas que tienen que ver con el quehacer municipal, que realicen acciones en los municipios o que acuerden transferir funciones a las municipalidades, las cuales deben articularse entre sí.
2. La articulación interinstitucional es el mecanismo que se establece como el medio para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en el fortalecimiento de las municipalidades.
3. Todas las instituciones públicas vinculadas al quehacer municipal están obligadas a articularse entre sí para realizar sus acciones de fortalecimiento a las municipalidades, para lo cual, a más tardar en el mes de marzo del año 2014, firmarán un Acuerdo de Cooperación.
4. La articulación de las instituciones públicas en torno al fortalecimiento municipal se realizará conforme a los objetivos que se definan de manera conjunta en base en los lineamientos de Segeplan e INFOM.
5. Teniendo en cuenta el carácter multidimensional del quehacer de las municipalidades, las instituciones públicas deben coordinar y articular sus acciones para ofrecer un servicio pertinente e integral, adecuado a las necesidades de las municipalidades tanto en la cobertura y focalización como en la calidad de los servicios.

6. Las entidades públicas, en el marco de esta política y del plan de acción de la política (PLANAFOM), deben trazar conjuntamente los objetivos de fortalecimiento municipal con miras a superar significativamente la situación en la que se encuentran las municipalidades; por lo tanto, deben trabajar conjunta y coordinadamente, y no de forma individual. Este enfoque supera la perspectiva tradicional de trabajar aisladamente.
7. Todas las entidades públicas deben colaborar decididamente con las municipalidades, para garantizar la concordancia de objetivos entre los Planes Municipales y los Planes de Gobierno, de tal manera que se haga más eficiente la gestión pública y se logren mayores niveles de eficacia en el logro de resultados.
8. Toda modificación propuesta al marco legal vinculante al que hacer de las municipalidades, deberá considerar la presente Política como marco estratégico que aporta a la construcción de una visión definida de las municipalidades

8.2 Lineamientos de fortalecimiento municipal

1. El fortalecimiento de las municipalidades debe ser congruente con los objetivos, políticas, estrategias y líneas de acción del Gobierno de Guatemala para dar solución a los problemas que la sociedad espera ver resueltos en las condiciones que imperan en nuestro tiempo.
2. El fortalecimiento de las municipalidades debe ser realista, y debe plantear objetivamente los desafíos que deben enfrentar éstas en base al conocimiento de sus fortalezas y debilidades.
3. En la realización e implementación de las acciones de fortalecimiento municipal, se debe considerar la realidad cultural y lingüística de cada municipios, especialmente donde existen mayoritariamente población y comunidades indígenas.
4. El fortalecimiento de las municipalidades debe hacerse con una visión de corto, mediano y largo plazo, no limitándose a modificar sus debilidades actuales, sino buscando modificar las causas de los problemas y establecer las condiciones para que éstas puedan tener un adecuado desempeño, que trascienda a los diferentes periodos de gobierno municipal.
5. En el fortalecimiento de las municipalidades se debe reconocer la diversidad cultural y la diversidad en sus niveles de desempeño y dar mayor atención a las que muestren los mayores rezagos. Esto significa que debe establecerse la adecuada tipología de ellas y desarrollar el marco general de sus competencias, además de precisar y desarrollar las diversas materias en las cuales cada tipo de municipalidades debe fortalecer sus competencias.
6. El fortalecimiento de las municipalidades debe ser integral, pues debe contemplar todas las temáticas y rubros del quehacer municipal, en ese sentido, los ejes de fortalecimiento de éstas, los aspectos a fortalecer y las instituciones que deben involucrarse en cada eje, son las siguientes:

8.3 Eje de Fortalecimiento Administrativo

1. Este eje debe estar orientado a fortalecer la capacidad de las municipalidades como institución para que puedan hacer un adecuado manejo de sus recursos financieros y aumentar la eficiencia de sus procesos administrativos.
2. Todas las acciones que se emprendan con la finalidad de fortalecer a las municipalidades del país, deben apoyar la modernización de los procedimientos administrativos y técnicos de éstas, el mejoramiento de los valores éticos y cívicos y las capacidades profesionales de los servidores municipales, lo que debe traducirse en el perfeccionamiento paulatino de las obras y servicios prestados por las municipalidades. En ese sentido, se deben incorporar a las Administraciones Municipales los nuevos y avanzados conocimientos y tecnologías que han surgido a nivel mundial en materia de Gestión Pública, especialmente la Gestión por Resultados, la Filosofía del Buen Gobierno y la Gestión de Riesgo para el Desarrollo.
3. Las capacidades que como mínimo deberán fortalecerse en este eje para mejorar la administración de todas las municipalidades del país, son las siguientes:
 - Capacidad para administrar sus recursos de manera eficiente y transparente.
 - Capacidad para el manejo de recursos humanos sustentado en el establecimiento de carrera administrativa.
 - Capacidad para la administración de sus bienes materiales.
 - Capacidad para mantener adecuadas relaciones laborales.
 - Capacidad para aplicar adecuadamente los procesos de compras y contrataciones
 - Capacidad para la administración de procesos y normativas
 - Capacidad para formular un instrumento de gestión institucional que viabilice la voluntad de gobierno local en marco de la realidad territorial y las políticas del gobierno central

8.4 Eje de Fortalecimiento Financiero

1. Este eje debe estar orientado a fortalecer la capacidad de las municipalidades para captar, asignar, ejecutar y controlar el uso y aplicación de recursos financieros.
2. Se debe promover y garantizar una adecuada descentralización del gasto público, ubicando importantes recursos en los gobiernos locales y establecer que las municipalidades tengan una verdadera y efectiva autonomía política, administrativa y económica.
3. Las capacidades que como mínimo deberán fortalecerse en este eje para mejorar las finanzas de todas las municipalidades del país, son las siguientes:
 - Capacidad para mejorar mecanismos de recaudación de ingresos propios.
 - Capacidad para reducir la morosidad en su cartera usuarios de servicios públicos
 - Capacidad para reducir su endeudamiento

- Capacidad para la implementación de sistemas de información territorial y de catastros actualizados como base para la recaudación municipal
- Capacidad ampliar y mejorar el cobro y del IUSI
- Capacidad para mejorar su mecanismos de control y transparencia
- Capacidad para mejorar los procesos de toma de decisiones financieras

8.5 Eje de Fortalecimiento de los servicios públicos municipales

1. Este eje debe estar orientado a fortalecer la capacidad de las municipalidades para mejorar la prestación de sus servicios públicos, de tal manera que estos sean de calidad y auto sostenibles.
2. En el fortalecimiento y la modernización de los servicios públicos locales, debe considerarse la ética del servicio público, la transparencia municipal y los controles vecinales, entre otros.
3. Las capacidades que como mínimo deberán fortalecerse en este eje para mejorar la prestación de servicios de todas las municipalidades del país, son las siguientes:
 - Capacidad para regular la prestación de los servicios públicos.
 - Capacidad para operar y administrar adecuadamente los servicios
 - Capacidad para darle mantenimiento a los servicios públicos
 - Capacidad para concesionar servicios públicos e intervenirlos cuando sea necesario.
 - Capacidad elaborar y aplicar tarifas de los servicios públicos.
 - Capacidad para prestar servicios en forma mancomunada
 - Capacidad para prestar servicios públicos con pertinencia cultural y lingüística.
 - Capacidad para llevar el control censal sobre la prestación de los servicios

8.6 Eje de Fortalecimiento de la gestión estratégica de la municipalidad

1. Este eje debe estar orientado a fortalecer la capacidad de las municipalidades para que puedan planear e impulsar el proceso de desarrollo de sus municipios con una visión estratégica.
2. En la gestión estratégica de las municipalidades, se deben fortalecer todos aquellos aspectos que mejoren el desempeño de estas en los procesos de desarrollo de sus municipios, así como en la gestión de riesgos, el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. Dentro de este marco, se debe favorecer el asociativismo intermunicipal para el tratamiento de temas específicos y fomentar la unidad entre municipalidades y en todas las municipalidades se debe establecer como una competencia compartida de los municipios la promoción del empleo local y el fomento de sus economías.

3. Las capacidades que como mínimo deberán fortalecerse en este eje para mejorar la gestión estratégica de todas las municipalidades del país, son las siguientes:
 - Capacidad para ordenar su territorio y aplicar instrumentos de gestión del suelo (normativa, reglamentos)
 - Capacidad técnica para hacer expresa la orientación política del gobierno local, en cuanto al cumplimiento de los objetivos de desarrollo de su municipio, acorde a las necesidades de la población y la política del gobierno central
 - Capacidad técnica y política de orientar las acciones del gobierno local al cumplimiento de los objetivos de desarrollo de su municipio, acorde a las necesidades de la población y convertir esas necesidades en metas de gobierno.
 - Capacidad para relacionar los planes de desarrollo con el presupuesto.
 - Capacidad técnica para la elaboración de estudios de factibilidad de los proyectos que se ejecuten a nivel municipal, para poder evaluar y dar seguimiento a los beneficios económicos y sociales de los mismos.
 - Capacidad para darle continuidad a los planes y programas.
- Capacidad para realizar un trabajo intermunicipal y una gestión articulada de sus políticas y planes.
 - Capacidad para realizar una gestión por resultados.
 - Capacidad para absorber competencias delegadas.
 - Capacidad de articular sus acciones con la Política de Gobierno.
 - Capacidad para promover el desarrollo económico de su municipio.
 - Capacidad para realizar la gestión ambiental de su municipio incluyendo la gestión de riesgos.
 - Capacidad para aplicar estrategias de adaptación al cambio climático.
 - Capacidad para promover el desarrollo de las mujeres del municipio.
 - Capacidad para aplicar estrategia de seguridad alimentaria en el municipio.
 - Capacidad para implementar estrategias de conservación y aprovechamiento forestal.
 - Capacidad para trabajar asociadamente con otras municipalidades.
 - Capacidad para impulsar programa sociales en su municipio.

8.7 Eje de Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática

1. Este eje debe estar orientado a fortalecer la capacidad de gobernar de las municipalidades, tomando en cuenta la opinión de los distintos sectores del municipio y a la necesidad de rendir cuentas del quehacer de la municipalidad.
2. El fortalecimiento de la gobernabilidad democrática debe ser un aspecto prioritario, pues se requiere recuperar la capacidad de los gobiernos municipales para interactuar con la población en la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas que enfrentan los municipios.
3. Las capacidades que como mínimo deberán fortalecerse en este eje para mejorar la gobernabilidad de todos los municipios del país, son las siguientes:

- Capacidad para conformar y mantener activo al Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE), como medio de participación ciudadana y para tener mejor comunicación y relación con la ciudadanía y con las autoridades indígenas donde existan.
- Capacidad para el manejo y negociación de conflictos.
- Capacidad para hacer un manejo transparente de los recursos.
- Capacidad para tomar decisiones en base a consultas con el COMUDE.
- Capacidad para elaborar presupuestos participativos.
- Capacidad para realizar procesos de rendición de cuentas.

IX. Implementación de la Política

9.1 Estrategia

La estrategia fundamental para la implementación de esta política, será la generación de una propuesta de articulación interinstitucional para el fortalecimiento municipal, a través de la definición de mecanismos efectivos que permitan la elevación de la calidad en la gestión de los gobiernos locales, el seguimiento y la evaluación de los efectos e impactos logrados por el trabajo coordinado de las entidades públicas. La propuesta gira alrededor de la conformación de una institucionalidad para la coordinación (Mesa Técnica para el fortalecimiento institucional) la adopción de un marco de planificación obligatorio compartido (el PLANAFOM) y de instrumentos de seguimiento y gestión.

Los procesos de articulación interinstitucional, se consideran como la estrategia de sensibilización de los

líderes de las instituciones para que se comprometan a realizar sus mejores esfuerzos para que sus instituciones trabajen en forma coordinada, de tal manera que se logre una mayor eficiencia en las acciones de fortalecimiento de las municipalidades.

Las acciones que se proponen realizar en el marco de esta estrategia, son las siguientes:

- Realizar intercambios de información para que las instituciones conozcan entre sí, el trabajo que realizan con las municipalidades, sus intereses y expectativas.
- Establecer metas comunes de fortalecimiento municipal mediante estrategias de participación y acuerdos por consenso de metas comunes de

fortalecimiento municipal mediante estrategias de participación y acuerdos por consenso.

- Elaborar el PLANAFOM como un instrumento básico de planificación para ejecutar la Política
- Establecer en el PLANAFOM indicadores de logro por cada componente y por cada institución.
- Iniciar la realización de actividades que faciliten la obtención de logros en el corto plazo.
- Realizar actividades que fortalezcan los vínculos entre las instituciones. Entre estas actividades resultará favorable realizar eventos

de entrenamiento que incluyan espacios para la comunicación y el seguimiento de las actividades programadas en el PLANAFOM.

Otro aspecto que se considera fundamental para que las instituciones se integren en el proceso de articulación interinstitucional, es que las autoridades superiores de cada institución, se comprometan a fondo con el proceso y que estén conscientes de la importancia de la articulación y sus beneficios.

9.2 Medidas de Política

Las principales medidas que se proponen para hacer efectiva esta política, son las siguientes:

A. Creación de la mesa técnica de fortalecimiento municipal

1. Mediante esta política se institucionaliza la Mesa Técnica de Fortalecimiento Municipal, presidido por el INFOM. Esta mesa se creará mediante un acuerdo gubernativo y se integrará por medio de un acuerdo entre las instituciones que tienen relación con el quehacer de las municipalidades incluyendo, entre ellas, a la Segeplan, que actuará como Secretaría Técnica.
2. La mesa técnica para el Fortalecimiento Municipal será el mecanismo básico de articulación interinstitucional para el fortalecimiento de las municipalidades, mediante la construcción y consolidación de alianzas, acuerdos y pactos interinstitucionales, que privilegian el trabajo con ellas.

3. Las funciones básicas de la mesa técnica, serán las siguientes:

- Articular los esfuerzos y acciones de las instituciones públicas en lo relacionado al fortalecimiento de las municipalidades.
- Actualizar y consensuar los cambios que se propongan para modificar la Política.
- Conocer y avalar todos los aspectos que tienen que ver con el fortalecimiento de las municipalidades.
- Hacer el seguimiento a la Política.
- Elaborar planes y programas de fortalecimiento municipal.
- Dar seguimiento y evaluar los planes y programas de fortalecimiento municipal.

4. Dentro de la mesa técnica, se crearán las comisiones que se consideren necesarias, de acuerdo con los aspectos que deben fortalecerse en las municipalidades, incorporándose cada institución a la comisión que esté más relacionada con su competencia. Como mínimo deberán integrarse las siguientes comisiones:

- De Fortalecimiento Financiero; (Coordinada por el MINFIN)
 - De Fortalecimiento Administrativo; (Coordinada por el INFOM)
 - De Fortalecimiento de los Servicios Públicos Municipales; (Coordinada por el INFOM)
 - De Fortalecimiento de la Transparencia; Coordinada por la Contraloría General de Cuentas)
 - De Fortalecimiento de la Gestión Estratégica (Planificación y el ciclo de proyectos, Coordinada por Segeplan) y
 - De Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática (Participación ciudadana, negociación y resolución de conflictos; coordinada por la SCEP).
 - De Fortalecimiento de la Asociatividad Municipal; (Coordinada por la ANAM)
5. Las acciones que realicen las instituciones que integran la mesa técnica, serán financiadas con los fondos complementarios que el Estado trasladará al INFOM, destinados con exclusividad a realizar acciones de fortalecimiento de las municipalidades, para lo cual el INFOM, en el mes de junio de cada año, deberá presentar al Ministerio de Finanzas y a la Contraloría General de Cuentas un presupuesto detallado del uso que se le dará a dichos recursos durante el año siguiente, adjuntando el plan correspondiente.
 6. En cada departamento, como una extensión territorial de la mesa técnica, dentro del marco de las Consejos Departamentales de Desarrollo, se crearán las Comisiones Departamentales de Articulación Interinstitucional para el Fortalecimiento Municipal, -CODAFOM-, integradas por los delegados departamentales de cada una de las instituciones públicas relacionada con el fortalecimiento municipal, con presencia en cada departamento y cuya

responsabilidad será la de territorializar las acciones que se programen en la mesa técnica.

7. Para generar cambios sustanciales en las municipalidades, la mesa técnica, en el mediano plazo, impulsará una reforma municipal que aborde el desarrollo de mecanismos e instrumentos que estimulen la democratización de la gestión local y la reformulación de la gestión territorial, ambiental y tributaria. Esta reforma municipal, deberá entenderse como un proceso permanente, amplio y complejo que abarcará diversos aspectos y líneas de actuación, esquemas, estructuras, responsabilidades y atribuciones, gestión financiera y control presupuestario de las municipalidades, entre otros. La reforma municipal, tendrá al frente un claro e imprescindible componente, dirigido a garantizar la autonomía municipal y a replantear la integración y funcionamiento del Concejo Municipal.
8. La mesa técnica para el fortalecimiento municipal, previo análisis en cada caso, promoverá la modificación del Código Municipal, la Ley Orgánica del INFOM, la Ley de Servicio Civil Municipal y la aprobación de otras normas y reglamentos que respondan a los diversos cambios que se espera generar, dentro los cuales se incluye las modificaciones a la ley del IUSI y la aprobación de los planes de arbitrios.

B. Responsabilidades institucionales

1. Para fortalecer a las instituciones públicas que apoyan a las municipalidades, el Instituto Nacional de Administración Pública, -INAP-, deberá organizar un programa permanente de fortalecimiento institucional, en el que se tome en cuenta los aspectos que se mencionan en el punto 4 de esta Política, identificando las fortalezas de cada institución para suplir el déficit municipal.

2. En un plazo no mayor de seis meses, después de haber sido aprobada la política, el INAP, juntamente con el INFOM, crearán un sistema de acreditación de los funcionarios municipales que coadyuve a la implementación de la carrera administrativa municipal.
3. La Segeplan será la responsable de darle seguimiento y analizar, de manera permanente, el comportamiento de la gestión de los gobiernos locales, mediante la aplicación el Ranking municipal, el cual debe medir la capacidad de gestión financiera, administrativa, técnica y estratégica de las municipalidades con indicadores de desempeño construidos a partir de la información que proporcionen las municipalidades. Este índice deberá permitir la categorización de las municipalidades a efecto de que a éstas se les pueda brindar una atención diferenciada en las acciones de fortalecimiento. Cada municipalidad será responsable de entregar la información requerida para la definición del ranking.
4. El Ranking que actualmente está realizando las Segeplan servirá de línea base para el seguimiento y evaluación de esta política
5. La Segeplan en coordinación con el MARN y la CONRED la darán seguimiento y analizarán, de manera permanente, la inclusión del análisis de riesgo en las competencias municipales, con base en los instrumentos elaborados para el efecto.
6. La Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, -SCEP-, implementará un plan de la descentralización política, económica y administrativa para impulsar gradualmente el desarrollo integral, armónico y sostenido del país, basado en la aplicación del principio de subsidiariedad y complementariedad entre los niveles de gobierno nacional y local, con el fin de fortalecer a éstos últimos y propiciar el crecimiento de sus economías. El plan se basará en la evaluación y reactivación de la política de descentralización aprobada en el año 2002.
7. Para fortalecer la capacidad de las municipalidades para la generación de empleo y de fomento de sus economías, el Ministerio de Economía, juntamente con la Segeplan y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, basados en la aplicación de los principios de subsidiariedad y complementariedad entre los niveles de gobierno nacional y local, establecerán una estrategia específica para impulsar el desarrollo económico municipal en el que se promoverá la descentralización industrial, la inversión privada, la integración de cadenas productivas, la implementación de clúster y la realización de alianzas público privadas, para lo cual, en cada municipio, se definirán los ejes de desarrollo económico local en función de sus potencialidades.
8. La Segeplan juntamente con el MARN y el Ministerio de Relaciones Exteriores, establecerán la Mesa de Cooperación Internacional mediante la cual se busque la alineación y armonización de la cooperación técnica y financiera de fortalecimiento municipal con esta Política.
9. El Instituto de Fomento Municipal creará dentro de su estructura organizativa un Centro de Investigación e Información Municipal, -CIIM-, mediante el cual se generará y registrará información estadística relacionada con las municipalidades, que se pondrá a disposición de quienes la necesiten por motivos de trabajo, estudio, planificación, gestión y toma de decisiones. Este centro estará articulado con otros centros de información institucionales proveedores de información municipal.
10. La Segeplan, juntamente con el INFOM y el INAP organizará e implementará intercambios de

experiencias sobre acciones de fortalecimiento municipal entre municipalidades y entre los integrantes la mesa técnica y propiciarán el intercambio de experiencias con otros países, para lo cual se establecerán acuerdos con las Agencias de Cooperación.

11. La Segeplan, en coordinación con el INFOM, el MAGA, el MARN y la CONRED formulará una propuesta de política nacional de ordenamiento territorial a ser presentada al Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural CONADUR en la que se darán las orientaciones nacionales para la implementación

del ordenamiento territorial a nivel municipal, en concordancia con el mandato constitucional.

12. El Ministerio de Finanzas, Segeplan y la Contraloría General de Cuentas sentarán las bases de un sistema informático para la vinculación plan-presupuesto a nivel municipal, articulando planificación, programación multianual y anual, registro de la inversión pública, desembolsos y seguimiento de la ejecución física y financiera. La contraloría ejercerá los controles respectivos de conformidad con la ley.

9.3 Instrumentos de Política

Los instrumentos de la política son los siguientes:

9.3.1. El Ranking Municipal

El Ranking Municipal, será el instrumento que permitirá medir el desempeño de las municipalidades tanto en la gestión administrativa y financiera, como en la prestación de servicios municipales, la gestión estratégica y la gobernabilidad en los municipios.

A partir de la fecha de inicio de implementación de esta política, Segeplan será responsable de definir la metodología y asegurar los recursos y procesos necesarios para que todos los años se haga el ranking y se utilice como mecanismo de medición de los resultados que se deberían obtener en materia de fortalecimiento municipal. Adicionalmente, será el instrumento a través del cual se evidenciarán los logros de las instituciones en cada uno de los ejes y se establecerán las principales demandas de capacitación y asistencia técnica de las administraciones locales.

Las entidades que hacen parte de la mesa técnica deberán entregar a Segeplan la información que requiera

para la elaboración del ranking en la periodicidad y condiciones que la Secretaría defina. Como mínimo, a través del ranking se deberán medir los siguientes resultados en cada uno de los ejes:

- Eje de fortalecimiento administrativo
 - » Estructura administrativa adecuada e instrumentos de gestión
 - » Servicio enfocado en el ciudadano
- Eje de fortalecimiento financiero
 - » Gestión de ingresos propios y reducción de dependencia a las transferencias
 - » Aumento de la inversión y reducción del gasto en funcionamiento
 - » Gestión responsable de la deuda
- Eje de fortalecimiento de los servicios públicos
 - » Gestión de los servicios públicos con énfasis en cobertura y calidad de los servicios de agua potable, recolección y disposición de desechos sólidos, mercados y rastros.
- Eje de fortalecimiento de la gestión estratégica
 - » Vinculación de la planificación con la ejecución presupuestaria.

- » Gestión del riesgo y del territorio
- Eje de gobernabilidad democrática
 - » Cumplimiento e institucionalización de la ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
 - » Valoración política del COMUDE
 - » Representación de grupos vulnerables y excluidos en el COMUDE
 - » Comunicación con la ciudadanía, acceso a la información pública y gestión transparente

Los indicadores de resultados de la política, medidos a través del Ranking, son presentados en Anexo III.

9.3.2 El Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal –PLANAFOM–

Será el instrumento básico para la ejecución de esta Política, el cual será coordinado por el INFOM mediante procesos de articulación de las instituciones que integran la mesa técnica. Este Plan estará orientado a generar condiciones para procurar la modernización administrativa y financiera de las municipalidades del país a través de una asistencia técnica, asesoría y capacitación que parta de la oferta institucional en materia de fortalecimiento municipal, el cual deberá formularse y realizarse articulando esfuerzos con los diferentes actores gubernamentales, a fin de ordenar el apoyo de las instituciones a los gobiernos municipales. El PLANAFOM deberá incluir los indicadores de logro de esta política y deberá estar formulado a más tardar el 30 julio del año 2013 e iniciar su implementación en el mes de enero del 2014. El PLANAFOM se revisará de manera obligatoria por cada periodo de Gobierno, buscando la

articulación con las políticas públicas gubernamentales vigentes.

9.3.3. Sistema de Seguimiento a la Gestión de la Política Municipal

La vinculación Plan presupuesto a nivel municipal se define como la acción que permite la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros de las municipalidades en función de los resultados estratégicos multianuales del Plan de Gobierno local definido sobre la base del Plan de Desarrollo Municipal, en una lógica de eficiencia y transparencia del gasto público municipal. La vinculación Plan-Programación-Presupuesto a nivel municipal requiere de la adopción de un sistema integrado de Gestión Municipal en donde se articulan las funciones y sistemas de planificación estratégica y operativa de las municipalidades (SIPLAN GL apoyado por Segeplan), el registro de la información pública municipal (el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP manejado por Segeplan), la gestión presupuestaria municipal (a través del Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales - Sicoin GL del MINFIN); así como el manejo transparente y participativo de las decisiones municipales a través de los Consejos Municipales de Desarrollo - Comudes (registradas en el SISCODE de Segeplan).

El sistema integrado permitirá la generación de información que servirán de base para la definición del ranking y la construcción de indicadores de: desempeño, gestión, resultado, eficiencia e impacto, que permita reflejar los avances y alcances de la gestión municipal para una efectiva toma de decisiones.

X. *Sistematización del proceso de la Política*

El proceso de construcción de la Política, llevado a cabo en el marco de la mesa técnica de fortalecimiento municipal, buscó recoger las ideas y aportes de las entidades que participan en la iniciativa de articulación.

Desde el inicio del proceso, se realizaron 6 talleres en los que los miembros de la mesa técnica manifestaron su opinión respecto al alcance que debería tener la política, los problemas que debería atender y las medidas. De forma paralela, fueron realizadas consultas sobre borradores del documento para enriquecerlo y construir una propuesta que efectivamente atendiera la problemática identificada.

Los diálogos sostenidos alrededor del alcance, definieron los ejes que debería tener una política que buscara fortalecer el trabajo municipal: las competencias propias,

las competencias delegadas y las acciones necesarias para lograr los objetivos de la agenda del cambio. Temas como el ordenamiento territorial, el desarrollo social, el mejoramiento de la calidad de vida, la participación ciudadana y la sostenibilidad financiera surgieron como puntos críticos identificados por las entidades en materia de fortalecimiento.

La Política fue identificada en los talleres realizados como el mecanismo idóneo para comprometer y articular a las instituciones, así como para asegurar que la planificación nacional sea territorializada, es decir, para armonizar la inversión y prioridades municipales con los objetivos de las políticas nacionales.

Las medidas identificadas, que hacen parte de este documento de política, son las que la mesa técnica de

fortalecimiento municipal consideró necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos de articulación, compromiso y estructuración de la presencia en el territorio. El PLANAFOM, el ranking creado en función de los resultados que las municipalidades deberían obtener en los diferentes ejes de fortalecimiento y la institucionalización del mecanismo de coordinación interinstitucional, fueron los principales elementos que las 16 entidades participantes señalaron como prioritarias para la obtención de los resultados que la política pretende lograr.

Uno de los aportes más valiosos de la mesa para la construcción de la política, fue el de la delimitación de las causas por las cuales las municipalidades son débiles para el cumplimiento de sus competencias, haciendo énfasis en aquellas asociadas con la relación entre niveles de gobierno y la subsidiariedad. Entre las principales causas que fueron enumeradas y que se encuentran descritas en el diagnóstico, se encuentran la falta de credibilidad en las instituciones nacionales, el desconocimiento y la falta de información sobre el trabajo municipal, la dispersión de recursos, la falta de coordinación interinstitucional y la inexistencia de un sistema de seguimiento a la gestión municipal.

La participación de la ANAM y la AGAI en estos talleres logró el doble objetivo de que en la política se recogieran sus opiniones, como representantes de las autoridades locales, acerca del significado de la articulación interinstitucional en función del fortalecimiento municipal y de que se avanzara en la validación de los objetivos, instrumentos y medidas de la Política. También fue elemento de vital importancia para la definición de la ruta de aprobación del documento, en la que se contempló la realización de reuniones regionales de presentación y retroalimentación, que adicionalmente darían inicio a las primeras actividades definidas en la Política.

La forma en la que se abordó el proceso de construcción del documento es garantía de que se incluye la visión de la mayor parte de entidades nacionales que trabajan con municipalidades, ya sea en su fortalecimiento o por el trabajo conjunto que se requiere para alcanzar objetivos sectoriales en el territorio. Además es experiencia de trabajo conjunto para el logro de un objetivo concreto, que servirá para dar continuidad a las acciones definidas en la Política y para la construcción de cada una de las medidas e instrumentos que la conforman.

Anexo

Anexo I Competencias institucionales

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
1	Asociación Nacional de municipalidades	ANAM	Estatutos de la Asociación Nacional de municipalidades. Artículo 3: FINES:	<p>Es una entidad privada, no política, apartidaria, no religiosa y eminentemente democrática, al servicio exclusivo de las municipalidades de la República de Guatemala.</p> <p>El objetivo principal: el desarrollo y fortalecimiento integral de las municipalidades del país. Defender la autonomía local y los intereses de los municipios de Guatemala; impulsar el desarrollo de sus territorios, promover la descentralización del Estado.</p> <p><u>Líneas estratégicas, dirigidas al fortalecimiento de los gobiernos locales:</u></p> <p>» Promover la defensa y fortalecimiento del Régimen de Autonomía Municipal establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, como premisa y fundamento para la construcción de un estado de derecho, democrático, pluralista y participativo.</p>

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
1	Asociación Nacional de municipalidades	ANAM	Estatutos de la Asociación Nacional de municipalidades. Artículo 3: FINES:	<ul style="list-style-type: none"> » Promover la coordinación de la acción nacional y regional de las municipalidades en la realización de programas conjuntos de desarrollo económico y social. » Asistir a las municipalidades por los medios a su alcance en la solución de sus problemas, asistencia técnica, administrativa, legal o de otra índole. » Promover y gestionar la acción gubernamental para impulsar el desarrollo de los gobiernos locales en el marco de la autonomía municipal. » Promover y gestionar la participación de las agencias nacionales e internacionales de asistencia técnica y financiera, para impulsar el mejoramiento de los gobiernos municipales. » Ejercer liderazgo en la promoción y desarrollo de un plan nacional de capacitación municipal. » Establecer políticas, programas y proyectos que permitan a las municipalidades asumir las responsabilidades que les demanda el proceso de modernización y descentralización.
2	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas	AGAAI	Estatutos de la AGAAI Acuerdos de Paz	<p>El eje fundamental de actuación es el político, realizando acciones de negociación y acuerdos con actores nacionales, en los que se busque fortalecer la autonomía y capacidades de gestión de los municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Contribuir a consolidar un Estado democrático, descentralizado, multiétnico, pluricultural y multilingüe, por medio del planteamiento de políticas públicas, en el marco de la autonomía y autodeterminación de los pueblos y municipios. » Fortalecer la capacidad democrática de gestión de los gobiernos locales, así como de las autoridades indígenas, para lograr un desarrollo local con pertinencia lingüística e identidad cultural. » Generar condiciones externas e internas para la consolidación de la Asociación, con autosostenibilidad, proyección técnica y política, como una entidad con reconocimiento y credibilidad, cuyo enfoque está orientado a la consolidación de la gestión de los gobiernos locales, con pertinencia lingüística y cultural.
3	Instituto de Fomento Municipal	INFOM	Ley Orgánica, Decreto 1132 Art. 1 y 2	<p>Se crea el instituto de fomento municipal para promover el progreso de los municipios dando asistencia técnica y financiera a las municipalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » En la realización de programas básicos de obras y servicios públicos. » En la explotación racional de los bienes y empresas municipales. » En la organización de la hacienda municipal; y » En general, en el desarrollo de la economía de los municipios. <p>En asistencia técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Planificación y diseño de obras municipales; » Fortalecimiento de la prestación de los servicios municipales; » Organización financiera y regulación;

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
3	Instituto de Fomento Municipal	INFOM	Ley Orgánica, Decreto 1132 Art. 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> » Organización administrativa; » Desarrollo Municipal –Género y Educación Sanitaria- » Capacitación; » Mantenimiento de pozos. <p>En asistencia financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Financiamiento de proyectos municipales, a través de préstamos » Financiamiento de proyectos de agua potable, con fondos no reembolsables; » Estudio de planes de Arbitrios;
4	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	SEGEPLAN	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 14	<p>Es el órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República. Le corresponde coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno y evaluar su ejecución y efectos.</p> <p>Para hacer operativa su naturaleza, tiene dos ámbitos de planificación y programación: el global y sectorial y el de su validación en las instancias de participación ciudadana, en todo el territorio nacional, por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Coadyuvar a la formulación de la política general de Gobierno y evaluar su ejecución. » Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Financiamiento a la Preinversión. » Integrar y armonizar los anteproyectos de planes sectoriales recibidos de los ministerios y otras entidades estatales con los anteproyectos remitidos por los consejos de desarrollo regionales y departamentales. » Elaborar conjuntamente con el MINFIN, los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales. » Preparar conjuntamente con el MINFIN, de acuerdo con la política general del Gobierno y en consulta con los demás ministerios de Estado, el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual. » Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión e informar al Presidente de la República, individualmente o en Consejo de Ministros, sobre los resultados alcanzados. » Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y público y territorial.

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
4	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	SEGEPLAN	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 14	<ul style="list-style-type: none"> » Formular, para conocimiento y aprobación del Presidente, la política de preinversión, y promover la creación de los mecanismos financieros que funcionen descentralizadamente para el efecto. » Realizar las funciones y atribuciones que la Constitución Política y otras leyes, atribuye al Órgano de Planificación del Estado.
5	Contraloría General de Cuentas	CGC	<p>Constitución Política de la República Art. 232</p> <p>Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto 31-2002</p> <p>Reglamento a la Ley Orgánica CGC Ac. Gub. 318-2003</p>	<p>Es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingreso, egreso y en general de todo interés hacendario de los organismo del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas; los contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que, por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos.</p> <p>Objetivos A través del control gubernamental dentro de su campo de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Determinar si la gestión institucional se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad; » Apoyar el diseño e implantación de mecanismos de participación ciudadana para el fortalecimiento de la transparencia, probidad y credibilidad de la gestión pública y del proceso de rendición de cuentas. » Promover y vigilar la responsabilidad de los servidores públicos para que puedan rendir cuentas públicamente, de manera amplia y oportuna. » Promover el intercambio de información, a través de los informes y recomendaciones de auditoría. » Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado. » Promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamentales. » Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del Gobierno; » Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública; » Promover y vigilar la calidad del gasto público.
6	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia	SCEP	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 11	<p>Es la entidad responsable de colaborar con el Presidente de la República en coordinar, dirigir y fortalecer el Sistema de Consejos de Desarrollo y dar impulso al proceso de descentralización del Organismo Ejecutivo; a su vez, dentro de su mandato legal, impulsar y promocionar las políticas y acciones al Cambio Climático, Reconstrucción, Gestión de Riesgo, Seguridad Alimentaria, Productividad, Conservación del Recurso Agua, Seguridad Ciudadana, Equidad de Género y Pertinencia Cultural; proyectando sus resultados institucionales al ámbito nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Colaborar con el Presidente de la República en la coordinación del sistema nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y el Sistema de Consejos Regionales y Departamentales, así como en la formulación de políticas de desarrollo urbano y rural.

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
6	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia	SCEP	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 11	<ul style="list-style-type: none"> » Dar seguimiento, para garantizar su ejecución, a proyectos prioritarios que le encomiende el Presidente de la República. » Ejercer la dirección ejecutiva del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural y el Sistema de Consejos Regionales y Departamentales, a efecto de coordinar la ejecución de proyectos y políticas aprobados por éste. » Ejercer la coordinación de las unidades ejecutoras a su cargo, así como velar por la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo y otros que le asigne el Presidente de la República.
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria	SESAN	Decreto 32-2005. Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Art. 19 Ac. Gub. 75-2006 Reglamento	<p>Es el ente coordinador del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SINASAN- y tendrá la responsabilidad de la coordinación operativa interministerial del Plan Estratégico de SAN, así como de la articulación de los programas y proyectos de las distintas instituciones nacionales e internacionales vinculados con la Seguridad Alimentaria y Nutricional del país.</p> <p>La SESAN coordinará la formulación, actualización, ejecución, seguimiento y evaluación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional –SAN- y apoyará las instancias ejecutoras, en planificación y programación de los planes sectoriales y operativos.</p> <p>Acciones específicas de la SESAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Presentar al CONASAN, para su aprobación, el proyecto de Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional; » Proponer al CONASAN la definición de políticas u otros aspectos legales que sean complementarios y necesarios para la implementación de la Política Nacional de SAN; » Coordinar la implementación de los instrumentos de la Política Nacional de SAN en forma programática y coherente con las políticas que se relacionen; » Realizar todas las acciones pertinentes para alcanzar el logro de los objetivos del CONASAN; » Diseñar, implementar y operar el Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. » Difundir la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional y velar por su cumplimiento; » Apoyar a las instituciones que lo soliciten en la gestión de los recursos financieros que demanden para desarrollar el Plan Estratégico de SAN, así como los recursos que demande el SINASAN; » Velar por la inclusión e implementación de lo que corresponda a la consecución de la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, en los distintos sectores de gobierno;

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria	SESAN	Decreto 32-2005. Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Art. 19 Ac. Gob. 75-2006 Reglamento	<ul style="list-style-type: none"> » Sensibilizar a las instituciones del sector público y privado, a los organismos internacionales y a la sociedad en general, sobre la magnitud y trascendencia del problema alimentario y nutricional; » Identificar los grupos de población con alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria, con el objeto de prevenir sus consecuencias y priorizar y ejecutar acciones; » Desarrollar planes estratégicos y operativos para enfrentar problemas graves de malnutrición y hambre en poblaciones identificadas como de inseguridad alimentaria y nutricional; » Coordinar con la Segeplan las solicitudes, ofrecimientos y donaciones que a través de convenios se produzcan en políticas, planes y programas relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional y el combate contra el hambre; » Propiciar en los distintos sectores el enfoque intersectorial e integral de la SAN y la acción coordinada entre las instancias gubernamentales, no gubernamentales y de la cooperación internacional en aspectos de SAN; » Propiciar la existencia y funcionamiento efectivo de canales y espacios de diálogo y comunicación, así como mecanismos de consulta y coordinación entre el Organismo Ejecutivo, la sociedad civil y la cooperación internacional, fomentando el estudio y análisis del problema alimentario nutricional y sus soluciones.
8	Secretaría Presidencial de la Mujer	SEPREM	Ac. Leg. 14-2000 Ac. Gob. 200-2000 Ac. Gob. 471-2007 Ac. Gob. 27-2011	<p>Es la instancia del Ejecutivo, que asesora y coordinadora políticas públicas para promover el desarrollo integral de las mujeres guatemaltecas y el fomento de la cultura democrática.</p> <p>Funciones de la SEPREM:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Informar y asesorar al Presidente de la República en materia de políticas públicas; » Promover la coordinación de las instituciones del sector público y privado que impulsen políticas públicas a favor de las mujeres adoptando mecanismos de interlocución y diálogo; » Coordinar la planificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, planes, programas, acciones y tareas que faciliten que los beneficios de las políticas públicas alcancen a la mayoría de mujeres guatemaltecas; » Formar parte de todas aquellas instancias gubernamentales que se deriven de la institucionalidad de la descentralización y modernización del Estado; » Promover el diálogo entre autoridades gubernamentales con las ciudadanas o con organizaciones de mujeres, o entre organizaciones de mujeres a efecto de fortalecer el desarrollo integral de las mujeres guatemaltecas en los ámbitos económicos, políticos y sociales;

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
8	Secretaría Presidencial de la Mujer	SEPREM	Ac. Leg. 14-2000 Ac. Gob. 200-2000 Ac. Gob. 471-2007 Ac. Gob. 27-2011	<ul style="list-style-type: none"> » Promover la mediación y/o cualquiera otra forma alternativa de resolución de conflictos entre las partes interesadas, en los asuntos en los que se vean involucradas autoridades gubernamentales y las mujeres en su calidad de habitantes o ciudadanas o con organizaciones de mujeres. » Impulsar dentro de los planes de educación y capacitación la creación de centros de documentación, bibliotecas y centros de investigación, para facilitar a las mujeres el acceso a la información y bibliografía necesaria para su desarrollo intelectual; » Proponer, formular, monitorear, evaluar y actualizar la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de la Mujer.
9	Ministerio de Finanzas Públicas/ Dirección de la Asistencia Administrativa Financiera Integrada Municipal.	MINFIN/ DAAFIM	Ac. Gob. 394-2008 23/12/2008 Reformado por Ac. Gob. 135-2012 del 04/072012 Reglamento, creo la DAAFIM	<p>El MINFIN, como entidad responsable de la reglamentación, monitoreo, seguimiento y evaluación de las finanzas municipales, a través de la DAAFIM, creo herramientas, tales como: el SIAFITO, SIAF MUNI y por último el SICOIN GL, que se ha implementado en 324 municipalidades, 10 empresas municipales y 9 mancomunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Asesoría y asistencia técnica a las municipalidades, mancomunidades, dependencias y empresas municipales del país en la normativa que regula el sistema de administración financiera municipal. » Capacitar a los funcionarios y empleados municipales en el uso eficiente de las herramientas informáticas de registro y control de las operaciones dentro de la administración financiera municipal a través de SICOIN GL Y SERVICIOS GL; » Analizar, evaluar y actualizar la normativa vigente relacionada con la administración financiera municipal; » Coordinar la elaboración de estudios de finanzas municipales (ingresos y egresos); » Analizar las finanzas municipales mediante el uso de indicadores con el propósito de determinar la situación financiera de las municipalidades. » Estandarizar los presupuestos, desarrollando la metodología conceptual y los sistemas. » Implementación de los servicios GL en las municipalidades. » Apoyar en la determinación de la estrategia para procurar la descentralización de la administración del IUSI y capacitación en captación y administración de este impuesto; » Determinar la Deuda Pública Municipal, cconjuntamente con las demás instituciones y unidades administrativas. » Promover la coordinación inter institucional que permita llevar a cabo los procesos de institucionalización de la DAAFIM.

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
10	Ministerio de Finanzas Públicas/ Dirección de Catastro y Bienes Inmuebles.	MINFIN/ DICABI	Acuerdo Gubernativo 28/12/1978. Actualmente pertenece al Viceministerio de Ingresos y Evaluación Fiscal del MINFIN.	<p>Funciones sustantivas de la DICABI en el ámbito municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> » Asesoría y capacitación a técnicos y autoridades municipales en materia de IUSI y valuación inmobiliaria. » Viabilización de la descentralización del IUSI hacia las municipalidades. » Administración del IUSI de los municipios que no lo recaudan y no lo administran. » Avalúos de los bienes inmuebles previo a ser adquiridos por las municipalidades.
11	Ministerio de Desarrollo Social	MIDES	Decreto No. 1-2012 Reformas a la Ley del Organismo Ejecutivo Se adiciona Numeral 14 al Art. 19	<p>Como Ente Rector, le corresponde diseñar, reglar y ejecutar las políticas públicas orientadas a mejorar el nivel de bienestar de los individuos o grupos sociales en situación de pobreza y pobreza extrema.</p> <p>Funciones generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Formular participativamente la política de desarrollo social, urbano y rural, en coordinación con las otras autoridades con competencia legal en la materia correspondiente, incluyendo a las municipalidades y al Sistema de Consejos de Desarrollo, respetando el marco normativo nacional e internacional en materia de derechos humanos vigentes en el país. » Dictar, como órgano rector sectorial, los principios, políticas y acciones generales a las que deben apegarse las entidades públicas relacionadas con los programas sociales. » Establecer, dentro de sus competencias, el sistema nacional de información social.
12	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	MARN	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 29 "bis"	<p>Es el ente rector del sector ambiental, con la función de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial ambiental.</p> <p>Funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Formular participativamente la política de conservación, protección y mejoramiento del ambiente y de los recursos naturales, y ejecutarla en conjunto con las otras autoridades con competencia legal en la materia correspondiente, respetando el marco normativo nacional e internacional vigente en el país; » Formular las políticas para el mejoramiento y modernización de la administración descentralizada del sistema guatemalteco de áreas protegidas, así como para el desarrollo y conservación del patrimonio natural del país incluyendo las áreas de reserva territorial del Estado; » Formular, en coordinación con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, la política sobre la conservación de los recursos pesquero y suelo, estableciendo los principios sobre su ordenamiento, conservación y sostenibilidad, velando por su efectivo cumplimiento;

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
12	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	MARN	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 29 "bis"	<ul style="list-style-type: none"> » En coordinación con el Consejo de Ministros, incorporar el componente ambiental en la formulación de la política económica y social del Gobierno. » Diseñar, en coordinación con el Ministerio de Educación, la política nacional de educación ambiental y vigilar porque se cumpla; » Ejercer las funciones normativas, de control y supervisión en materia de ambiente y recursos naturales que por ley le corresponden, velando por la seguridad humana y ambiental; » Definir las normas ambientales en materia de recursos no renovables; » Formular la política para el manejo del recurso hídrico en lo que corresponda a contaminación, calidad y para su renovación; » Controlar la calidad ambiental, aprobar las evaluaciones de impacto ambiental, practicarlas en caso de riesgo ambiental y velar porque se cumplan, e imponer sanciones por su incumplimiento; » Elaborar las políticas relativas al manejo de cuencas hidrográficas, zonas, zonas costeras, océanos y recursos marinos; » Promover y propiciar la participación equitativa de hombres y mujeres, personas naturales o jurídicas, y de las comunidades indígenas y locales en el aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos naturales;
13	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.	MSPAS	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 39	<p>Le corresponde formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva y curativa y a las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental de los habitantes del país y a la preservación higiénica del medio ambiente.</p> <p>Funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Formular y dar seguimiento a la política y los planes de salud pública y, administrar, descentralizadamente, los programas de promoción, prevención, rehabilitación y recuperación de la salud, » Proponer las normas técnicas para la prestación de servicios de salud y coordinar con el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda las propuestas de normas técnicas para la infraestructura del sector. » Proponer la normativa de saneamiento ambiental y vigilar su aplicación. » Realizar estudios y proponer las directrices para la ejecución de programas de vigilancia y control epidemiológico. » Administrar en forma descentralizada el sistema de capacitación y formación de recursos humanos en el sector salud. » Velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
14	Ministerio de Economía	MINECO	Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 32	<p>Es la institución responsable de hacer cumplir el régimen jurídico relativo al desarrollo de las actividades productivas no agropecuarias, del comercio interno y externo a través de promoción de inversiones, acceso a mercados internacionales elevando los índices de competitividad y el aumento de las importaciones y exportaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Formular y ejecutar dentro del marco jurídico vigente, las políticas de protección al consumidor, de fomento a la competencia y de represión legal de la competencia desleal. » Formular y ejecutar dentro del marco jurídico vigente, la política de inversión nacional y extranjera, de promoción de la competitividad, del desarrollo industrial y comercial, y proponer las directrices para su ejecución. » Proponer al Organismo Ejecutivo, en coordinación con los otros ministerios y organismos del Estado, las especificaciones y normas técnicas y de calidad de la producción nacional. » Promover la creación y mejoramiento continuo de los procedimientos e instituciones registrales, instituidas para la seguridad del tráfico de los bienes inmuebles y demás bienes registrables.
15	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	MAGA		<p>Le corresponde atender la producción agrícola, pecuaria e hidrobiológica, así como aquellas que tienen por objeto mejorar las condiciones alimenticias de la población, la sanidad agropecuaria y el desarrollo productivo nacional. Funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Formular y ejecutar participativamente la política de desarrollo agropecuario, hidrobiológico y de uso sustentable de los recursos naturales renovables, de conformidad con la ley. » Promover y velar por la aplicación de normas claras y estables en materia de las actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, forestales y fitozoosanitarias. » Definir la política de ordenamiento territorial y de utilización de las tierras nacionales y de reservas de la nación y promover la administración descentralizada en la ejecución de ésta política; deberá velar por la instauración y aplicación eficaz de un sistema de normas jurídicas que definan con claridad los derechos y responsabilidades vinculadas a la posesión, uso, usufructo y, en general, la utilización de dichos bienes, mientras permanezcan bajo el dominio del Estado. » Formular la política de servicios públicos agrícolas, pecuarios, hidrobiológicos, forestales y fitozoosanitarios y administrar descentralizadamente su ejecución. » En coordinación con el Ministerio de Educación y la Comisión Nacional del Medio Ambiente, formular la política de educación agropecuaria y sobre medio ambiente, promoviendo la participación comunitaria. » Promover en coordinación con las autoridades legalmente competentes, la política para el mejoramiento y modernización descentralizada del sistema guatemalteco de áreas protegidas; así como la formulación de políticas para el desarrollo y conservación del patrimonio natural del país.

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
15	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	MAGA		<ul style="list-style-type: none"> » Impulsar el desarrollo empresarial de las organizaciones agropecuarias, forestales e hidrobiológicas para fomentar el desarrollo productivo y competitivo del país. » Desarrollar mecanismos que contribuyan a la seguridad alimentaria de la población y ampliar y fortalecer los mecanismos de disponibilidad y acceso a la información estratégica a productores, comercializadores y consumidores
16	Instituto Nacional del Administración Pública	INAP	Decreto 25-80	<p>Es el órgano técnico de la Administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Investigar los problemas de la Administración Pública. » Definir las Políticas de reforma o cambio administrativo. » Definir las Políticas de formación y capacitación de los recursos humanos del sector público. » Formar el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Pública. » Divulgar los avances en materia de Administración Pública y el papel clave del sector público en el desarrollo del país. » Intercambio y cooperación nacional e internacional. » Participar con otras entidades en la ejecución del Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional y capacitar a los miembros de los Consejos de Desarrollo.
17	Instituto Geográfico Nacional	IGN	Ac. Gub. de 1959 Ac. Gub. 114-99 Reglamento	<ul style="list-style-type: none"> » Anexiones y/o Segregaciones, delimitaciones de comunidades en proceso de elevación a categoría de municipio. (Código Municipal y sus reformas). » Amojonamientos. (Decreto de creación Municipios). » Herramienta para futuros procesos de catastro y ordenamiento territorial entre otros. » Incidencia en la disminución de la conflictividad limítrofe. » Certeza jurídica en la tenencia de la tierra, en áreas de influencia limítrofe. » Certeza en la administración municipal y explotación de recursos. <p>Certeza en la administración de IUSI. Entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Establecimiento de límites municipales con base a POA, (Municipios en proceso catastral y requerimiento de parte). » Conflictividad limítrofe. (requerimiento de parte)
18	Instituto Nacional de Bosques	INAB	Decreto 101-96 Ley Forestal Art. 5 y 6	<p>Entidad estatal, autónoma, descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, es el órgano de dirección y autoridad competente del sector Público Agrícola, en material forestal.</p> <p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Ejecutar las políticas forestales que cumplan con los objetivos de esta ley.

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
18	Instituto Nacional de Bosques	INAB	Decreto 101-96 Ley Forestal Art. 5 y 6	<ul style="list-style-type: none"> » Promover y fomentar el desarrollo forestal del país mediante el manejo sostenible de los bosques, la reforestación, la industria y la artesanía forestal, basada en los recursos forestales y la protección y desarrollo de las cuencas hidrográficas. » Impulsar la investigación para la resolución de problemas de desarrollo forestal a través de programas ejecutados por universidades y otros entes de investigación. » Coordinar la ejecución de programas de desarrollo forestal a nivel nacional. » Otorgar, denegar, supervisar, prorrogar y cancelar el uso de las concesiones forestales, de las licencias de aprovechamiento de productos forestales, fuera de las áreas protegidas. » Desarrollar programas y proyectos para la conservación de los bosques y colaborar con las entidades que así lo requieran. » Incentivar y fortalecer las carreras técnicas y profesionales en materia forestal. » Elaborar los reglamentos específicos de la institución y de las materias de su competencia.
19	Instituto Guatemalteco de Turismo	INGUAT	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo Decreto No. 1701 Reformado por: Decreto 22-71 y 23-73	<p>Es una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y con patrimonio propio, de conformidad con su Ley Orgánica.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Determinar cuáles son los lugares de atracción turística en el territorio nacional. » Cooperar con las instituciones encargadas del mantenimiento, conservación, exhibición, restauración y conocimiento de nuestros tesoros arqueológicos, históricos y artísticos. » Elaborar un plan de turismo interno, que permita un mejor conocimiento entre los guatemaltecos. » Fomentar las industrias y artesanías típicas, colaborando en su desarrollo, promoviendo la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales. » Habilitar playas, jardines, parques, fuentes de aguas medicinales y centros de recreación con sus fondos propios; y colaborar con las municipalidades respectivas, en la dotación de los servicios esenciales, y en el embellecimiento y ornamentación de los mismos, cuando tales zonas estén bajo su custodia; » Divulgar las propiedades terapéuticas de las fuentes de aguas medicinales. » Divulgar los programas religiosos de los más venerados santuarios de la República y las fechas de las solemnidades más importantes; » Disponer la construcción de aeródromos y vías de acceso a los lugares de interés turístico; y gestionar su ejecución ante el Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas; » Fundar por cuenta propia y con la ayuda de las universidades, una escuela de turismo, en colaboración con las entidades interesadas en esta materia; abrir centros de capacitación y de adiestramiento para el personal al servicio del turismo y otorgar becas para que los guatemaltecos que se distinguen o tengan vocación, puedan asistir a escuelas del extranjero con iguales fines;

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
19	Instituto Guatemalteco de Turismo	INGUAT	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo Decreto No. 1701 Reformado por: Decreto 22-71 y 23-73	<ul style="list-style-type: none"> » Orientar la organización y funcionamiento de las asociaciones, comités y otras entidades que se constituyan con fines de promoción turística; » Formar y mantener actualizado, bajo su más estricta responsabilidad, el inventario turístico del país; » Proporcionar toda la información que se le solicite, sobre lugares, servicios y cualquier objetivo turístico; » Imprimir el mapa vial de Guatemala.
20	Registro de Información Catastral.	RIC	Decreto 41-2005 Art. 3 Acuerdo de Paz sobre Aspectos Económicos y Situación Agraria: Literal G, numeral 38	<p>Es la autoridad competente en materia catastral en el país. Es una entidad autónoma, de servicio, con patrimonio propio y personalidad jurídica.</p> <p>Áreas de acción Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Proceso de identificación y delimitación del perímetro de la jurisdicción municipal. » Definición y declaratoria de área urbana y rural. » Política para el uso multifinanciero de la información catastral y entrega de productos intermedios del proceso de establecimiento catastral. » Política de participación de las municipalidades en el proceso catastral. » Promoción de la creación de oficinas municipales de catastro. » Regularización de predios en tierras municipales.
21	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres	CONRED	Decreto 109-96	<p>Entidad gubernamental, creada para prevenir los desastres o reducir su impacto en la sociedad, y para coordinar esfuerzos de rescate, atender y participar en la rehabilitación y reconstrucción de los daños causados por los desastres.</p> <p>Finalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Establecer los mecanismos, procedimientos y normas que propicien la reducción de desastres, a través de la coordinación interinstitucional en todo el territorio Nacional; » Organizar, capacitar y supervisar a nivel nacional, regional, departamental, municipal y local a las comunidades, para establecer una cultura en reducción de desastres, con acciones claras antes, durante y después de su ocurrencia, a través de la implementación de programas de organización, capacitación, educación, información, divulgación y otros que se consideren necesarios; » Implementar en las instituciones públicas su organización, políticas y acciones para mejorar la capacidad de su coordinación interinstitucional en las áreas afines a la reducción de desastres de su conocimiento y competencia e instar a las privadas a perseguir idénticos fines; » Elaborar planes de emergencia de acuerdo a la ocurrencia y presencia de fenómenos naturales o provocados y su incidencia en el territorio nacional;

No.	INSTITUCIÓN	SIGLAS	BASE LEGAL	COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN RELACIÓN A LA MUNICIPAL
21	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres	CONRED	Decreto 109-96	<p>» Elaborar planes y estrategias en forma coordinada con las instituciones responsables para garantizar el restablecimiento y la calidad de los servicios públicos y líneas vitales en casos de desastres;</p> <p>» Impulsar y coadyuvar al desarrollo de los estudios multidisciplinarios, científicos, técnicos y operativos sobre la amenaza, vulnerabilidad y riesgo para la reducción de los efectos de los desastres, con la participación de las Universidades, instituciones y personas de reconocido prestigio;</p> <p>Integración de las Coordinadoras. Las coordinadoras, regionales departamentales, municipales, y locales serán presididas por el funcionario público que ocupe el cargo de mayor rango en su jurisdicción.</p> <p>La Coordinadora Nacional a través de la Secretaría Ejecutiva, las Coordinadoras Regionales, Departamentales, Municipales y Locales están facultadas para nombrar comisiones y subcomisiones, para el mejor cumplimiento de sus funciones.</p>

Anexo II Avances de la Política de descentralización

La Política de descentralización enfatiza que el marco jurídico determina que los municipios son los destinatarios por excelencia de la descentralización de competencias, recursos y poder de decisión.

Además establece como objetivo general, la contribución a que los guatemaltecos eleven sosteniblemente el nivel de vida, a

través de la democratización del Estado y la sociedad. Como objetivos específicos dispone: a) transferencia de competencias; b) modernización de la Administración Pública; c) mejoramiento de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales; d) fortalecimiento de la sociedad civil.

Se presenta a continuación un resumen de los avances en materia de la política de descentralización:

1.1. Mejoramiento de la capacidad de gestión de los Gobiernos Municipales:

No.	Acción	Avance
Modernización de las finanzas municipales:		
1	Código Tributario Municipal	Desde el 2003, existe una iniciativa de ley en el Congreso de la República, sin aprobar.
2	Descentralización del IUSI	A la fecha, más del 78% de municipalidades están administrando el IUSI.
3	Creación de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal –DAFIM- en las municipalidades de la República.	A la fecha, en el 100% de municipalidades está creada la DAFIM.
4	Integrar a las municipalidades en el SIAF SAG	Todas las municipalidades están en el Sistema SIAF SAG; en el período comprendido del 2002 al 2012 se ha implementado el SICOIN GL, en 324 municipalidades, 10 empresas municipales y 9 mancomunidades.
5	Apoyar a las municipalidades para la utilización del sistema de Guatecompras.	Se ha implementado la obligatoriedad de utilizar este Sistema en todas las municipalidades.
6	Modificación de la Fórmula de Distribución del Situado Constitucional.	Se modificó en las reformas al Código Municipal, en el año 2010.

1.2 Modernización de la gestión de los recursos humanos de las municipalidades

No.	Acción	Avance
1	Promover la emisión de la nueva Ley de Servicio Municipal	En el Congreso de la República existe una iniciativa de ley.
2	Impulsar la readecuación de las estructuras orgánico-funcionales y mecanismos gerenciales.	En el Código Municipal, Decreto 12-2002, se crearon las Oficinas Técnicas Municipales (DMP y DAFIM); luego en la reforma en año 2010, se creó la Oficina Municipal de la Mujer –OMM–.
3	Impulsar la ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Municipal	Hay habido varios intentos de crear la Red Nacional de Capacitación Municipal. Actualmente se está impulsando la “Política de Fortalecimiento Municipal”, que pretende aglutinar a las instituciones Municipalistas del Gobierno.
4	Modernización de los Fondos Sociales	Desapareció FONAPAZ, y se creó el FONPETROL.

1.3 Fortalecimiento de las capacidades de la sociedad civil:

No.	Acción	Avance
1	Fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	El Gobierno actual, ha impulsado el fortalecimiento de los SCDUR, integrar el CONADUR; así como la Agenda K'atun Nuestra Guatemala 2032.
2	Asesorar y Capacitar a los integrantes del SCDUR	A cargo de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP-; así también la Segeplan en la asesoría y acompañamiento para la elaboración de los PDM, PDD y PDR.
3	Proporcionar Recursos para el funcionamiento del CONADUR, COREDUR y CODEDE	Los recursos han provenido del 1% del IVA PAZ y del –FONPETROL que maneja el CODEDE. Además del apoyo técnico y administrativo de la SCEP y la Segeplan.
4	Facilitar diversas formas de organización de la sociedad civil, coadyuvar con los pueblos indígenas en su organización.	Con la aprobación de la Trilogía de Leyes: Código Municipal, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y la Ley de Descentralización; se crearon las condiciones para el fortalecimiento de la organización de la sociedad civil, a través de Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-, comités de auditoría, entre otros.

1.4 Fomento del desarrollo económico local y rural

No.	Acción	Avance
Se ha logrado algún avance es en las áreas siguientes:		
1	Apoyo a las iniciativas locales para establecer alianzas estratégicas; fomento a la competitividad; facilitación de la organización de los agentes económicos locales;	Algunas municipalidades han visto un potencial de desarrollo local, a través de la co gestión de los servicios; tal es el caso del manejo de los desechos sólidos, concesiones de SPM.
2	Impulso de acciones para fortalecer las capacidades de los gobiernos municipales, como facilitadores de condiciones para el fomento de la economía local.	El Gobierno Central, a través de la Segeplan, está impulsando el Desarrollo Económico Territorial –DET, como una forma de crear condiciones tendentes al desarrollo económico local.
3	Apoyo al desarrollo de potencialidades eco turísticas	El Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- ha impulsado iniciativas para crear los Comités de Auto Gestión Turística –CAT's en lugares con estas potencialidades.

Anexo III. Ejes de la Política - resultados e indicadores

Tabla 1
Eje gobernabilidad – resultados e indicadores

Resultado de participación	Indicadores
1. En el municipio se cumple con la ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y se realizan acciones para su institucionalización y adecuado funcionamiento.	<ol style="list-style-type: none"> Número de reuniones ordinarias del COMUDE Representatividad territorial del COMUDE Funcionamiento del COMUDE (Cronograma, presentación de agenda, comisiones, plan de trabajo de comisiones). Existencia de reglamento interno del COMUDE.
2. El COMUDE es valorado políticamente y es espacio de discusión para temas relevantes incluyendo la gestión municipal en salud.	<ol style="list-style-type: none"> Asistencia del Alcalde a reuniones del COMUDE. Asistencia de Concejales designados a las reuniones del COMUDE y asistencia del Concejal de Salud. Temas relevantes tratados en el COMUDE incluyendo temas relacionados con los determinantes de la Salud.
3. En el COMUDE están representados grupos de población tradicionalmente excluidos y tienen posibilidad de participación.	<ol style="list-style-type: none"> Participación de Jóvenes, Mujeres e Indígenas.
4. La municipalidad cumple con sus obligaciones legales en materia de rendición de cuentas y la hace enfocándose en resultados de la gestión y temas de impacto en las condiciones de salud de la población.	<ol style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas cuatrimestral enfocada en resultados. Presentación de informe de ejecución presupuestaria anual e informe anual de deuda. Información presupuestaria disponible medios diversos.
5. La municipalidad cuenta con Unidad de información pública que gestiona la información de oficio haciendo uso de internet.	<ol style="list-style-type: none"> Información pública disponible y uso de internet.
6. Para sus procesos de contratación, la municipalidad utiliza Guatecompras	<ol style="list-style-type: none"> Monto asignado Guatecompras como porcentaje de egresos

Tabla 2
Eje servicios públicos – resultados e indicadores

Resultado de servicios públicos	Indicadores
1. Las municipalidades gestionan integralmente servicios públicos de impacto en los determinantes de la salud.	<ol style="list-style-type: none"> Cobertura y calidad del servicio público de agua Cobertura y calidad del servicio público de recolección de basura Gestión del mercado y el rastro

Tabla 3**Eje gestión administrativa – resultados e indicadores**

Resultados de gestión administrativa	Indicadores
1. La municipalidad cuenta con la estructura administrativa mínima exigida por ley y cuenta con los instrumentos necesarios para su gestión.	1. Existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión (reglamentos, manuales de funciones y de procedimientos)
2. La municipalidad presta un buen servicio a la ciudadanía mediante el desarrollo de actividades para mejorar la relación de los vecinos con la administración.	1. Existencia elementos de servicio a la ciudadanía

Tabla 4**Eje gestión financiera – resultados e indicadores**

Resultado de gestión financiera	Indicadores
1. Los ingresos propios municipales mejoran reduciendo la dependencia a los ingresos provenientes de las transferencias de la nación	1. Independencia Financiera 2. Ingresos propios per cápita
2. La municipalidad maneja eficientemente sus ingresos, destinándolos principalmente a inversión.	1. Inversión con ingresos propios 2. Inversión con transferencias
3. Las municipalidades gestionan responsablemente la deuda de acuerdo a su capacidad de pago	1. Endeudamiento en el total de ingresos

Tabla 5**Eje gestión estratégica – resultados e indicadores**

Resultado de gestión financiera	Indicadores
1. La municipalidad cumple con los planes existentes, actuando estratégica y operativamente en función de lo que ellos definen.	1. Ejecución plan operativo 2. Posicionamiento estratégico del plan de Desarrollo 3. Ejecución operativa plan de desarrollo 4. Presupuesto destinado a servicios públicos básicos y gestión ambiental
2. La municipalidad gestiona el riesgo y el territorio a través de instrumentos de planificación	1. Municipalidad cuenta con Plan de Ordenamiento Territorial 2. Municipalidad cuenta con Plan de Gestión del Riesgo

