



Guía metodológica para la elaboración de Planes municipales

Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 - 2025, Plan Operativo Multianual (POM) 2023-2027 y Plan Operativo Anual (POA) 2023,

DIRECCION DE PLANIFICACION TERRITORIAL, DIRECCIÓN DE PROGRAMACION SECTORIAL Y
TERRITORIAL

SUBSECRETARÍA DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION PARA EL DESARROLLO SEGEPLAN

Guatemala, julio 2022



CONTENIDO

1	Introducción.....	4
2	Marco legal y conceptual de la Planificación	5
2.1	La Constitución Política de la República de Guatemala establece generalidades de las funciones de los gobiernos locales, así como la administración de su territorio:	5
2.2	Ley Orgánica del Presupuesto Decreto NO. 101-97 y sus reformas y Acuerdo gubernativo No. 540-2013 REGLAMENTO DE la ley organica del presupuesto	5
2.3	Código Municipal, Decreto No. 12-2002 y sus reformas.....	6
2.4	Alineación de la planificación para el período 2023-2027.....	6
3	Marco conceptual	7
3.1.1	El Sistema Nacional de Planificación	7
3.1.2	Prioridades Nacionales de Desarrollo	9
3.1.3	Política General de Gobierno	11
3.1.4	Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial	12
3.1.5	Enfoques Transversales en el proceso de Planificación y Ordenamiento Territorial ...	13
3.1.6	Resultados Estratégicos de Desarrollo -red-	14
3.1.7	Lineamientos específicos de política para la planificación estratégica 2021-2025 y operativa multianual para el período 2023-2027 y anual 2023 EN LAS MUNICIPALIDADES.....	17
3.1.8	Gestión por resultados	17
3.1.9	Planificación:	19
4	Instrumentos de Planificación Institucional.....	19
4.1.1	Plan Estratégico Institucional	20
4.1.2	Plan Operativo Multianual	20
4.1.3	Plan Operativo Anual.....	21
5	Metodología para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM), y Plan Operativo Anual (POA).....	21
5.1	Plan Estratégico Institucional (PEI).....	22
5.1.1	Análisis del marco legal y normativo.....	23
5.1.2	DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	23
5.1.3	DISEÑO	24
		2



5.1.4	Análisis de la Vinculación de Prioridades Nacionales de Desarrollo, MED, RED, PGG 2020-2024.....	25
5.1.5	Diseño del Marco Estratégico	26
5.2	Plan Operativo Multianual (POM).....	27
5.2.1	Breve análisis de los actores	28
5.2.2	Análisis de disponibilidad financiera	28
5.3	Plan Operativo Anual (POA)	29
5.3.1	Programación anual	29
5.3.2	Estructura Programática	30
6	Estructura mínima del documento PEI, POM, POA municipal.....	30
7	Descripción del Análisis Técnico que debe contener la planificación estratégica y operativa de la municipalidad.....	31
8	Siglas y Acrónimos	36
9	Bibliografía	37





1 INTRODUCCIÓN

La Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 - 2025, Plan Operativo Multianual (POM) 2023-2027 y Plan Operativo Anual (POA) 2023, para las Municipalidades, es un instrumento que sirve para orientar a los equipos técnicos de las municipalidades en el proceso metodológico de la territorialización de las políticas públicas y la implementación de los Planes de Desarrollo Municipales y Ordenamiento Territorial a nivel nacional.

En la primera parte se aborda de forma resumida el marco legal vigente y el marco conceptual de la planificación municipal relacionado con su vinculación con las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), Metas Estratégicas de Desarrollo (MED), la Política General de Gobierno (PGG) 2020 – 2024 y los enfoques transversales de la planificación territorial en el nivel municipal.

La segunda parte describe el análisis de la situación general del municipio descrita en el PDM o PDM-OT, en donde se identifican las problemáticas locales.

Se incluye el análisis de la población objetivo con relación a la problemática priorizada; el análisis de la capacidad institucional respecto a las demandas de la población, lo cual conlleva al análisis de actores involucrados en todo el proceso incluyendo la implementación de la planificación en el territorio.

En la tercera parte, también se plantea lo relacionado con la visión, misión, principios y valores institucionales y los Resultados Estratégicos de Desarrollo RED, con los que se relaciona el quehacer de la institución, (CODEDE o municipalidad). Esta información será de insumo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).

La cuarta parte está relacionada con la planificación operativa multianual que incluye la programación de la producción institucional para los siguientes cinco años y posteriormente, la planificación operativa anual, que inicia con el análisis de la disponibilidad de los recursos financieros y la planificación y programación de la producción institucional para el año siguiente.

Adicionalmente, se incluye como anexos todos los instrumentos metodológicos que servirán de insumo para el proceso.



2 MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN

Los gobiernos locales deben tener en consideración que el proceso de planificación está basado en un marco legal y normativo vigente al cual deben apegarse. Para ello se describe las leyes y artículos relacionados.

2.1 LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA ESTABLECE GENERALIDADES DE LAS FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS LOCALES, ASÍ COMO LA ADMINISTRACIÓN DE SU TERRITORIO:

- Artículo 98, artículo 105 y artículo 129 (referencia a la participación de las comunidades, entidades, municipalidades).
- Artículo 134, Descentralización y autonomía. Relacionado con las obligaciones mínimas del municipio y de toda entidad descentralizada y autónoma. Literal b) Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado.
- Artículo 253, Autonomía Municipal literales b y c en donde se indica las funciones del gobierno local.
- Artículo 255 y 257, Recursos económicos del Municipio y asignación para las municipalidades, en donde describe que los gobiernos locales deben procurar el fortalecimiento económico y la asignación de recursos financieros por parte de gobierno central, respectivamente.

2.2 LEY ORGÁNICA DEL PRESUPUESTO DECRETO NO. 101-97 Y SUS REFORMAS Y ACUERDO GUBERNATIVO NO. 540-2013 REGLAMENTO DE LA LEY ORGANICA DEL PRESUPUESTO

Establece de manera explícita, en el marco de la gestión para resultados del desarrollo, la obligatoriedad para que las instituciones públicas vinculen sus procesos de planificación estratégica - institucional y operativa (multianual y anual) al marco de políticas públicas de su competencia, a la planificación del desarrollo, para lograr la vinculación de los planes con el presupuesto. Los artículos relacionados son:

Ley orgánica del presupuesto:

Artículo 2 Ámbito de aplicación, inciso f); Artículo 3 Desconcentración de la administración financiera;

Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto:

Artículo 4 Competencias y funciones de la unidad de planificación inciso c); Artículo 11 Metodología presupuestaria uniforme, inciso e) y h); Artículo 15 Estructura Programática del Presupuesto; Artículo 16. Vinculación Plan Presupuesto; Artículo 19 Control de los presupuestos; Artículos 23; 24;



28; 31;36; 38; 47; Artículo 54, incisos a) y c); Artículo 55 Informes de avance físico y financiero; Artículo 75 y 76.

2.3 CÓDIGO MUNICIPAL, DECRETO NO. 12-2002 Y SUS REFORMAS.

Establece las competencias del gobierno municipal en materia de planificación y presupuesto, así como los derechos y obligaciones de los vecinos a ser informados sobre el avance de las políticas y planes de desarrollo del municipio.

Artículo 17, inciso g); artículo 35, inciso c); artículo 53, inciso d); artículo 68, artículo 69; artículo 70, artículo 95; artículo 96, inciso d); artículo 135; artículo 142; artículo 143; artículo 144, artículo 145.

2.4 ALINEACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PARA EL PERÍODO 2023-2027.

La planificación municipal se debe vincular con:

- Políticas Públicas
- Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 y su política (PND)
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, -ODS-
- Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) / Metas estratégicas de Desarrollo (MED)
- Normas del Sistema de Inversión Pública
- Política de Cooperación Internacional No Reembolsable
- Normas complementarias para la administración del aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural
 - Punto resolutivo 08-2015 Normativo para la administración del aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo
 - Punto resolutivo del CONADUR 3-2018. Aprobación de la estrategia de comunicación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus Metas.
 - Punto Resolutivo 14-2016 de CONADUR Mecanismo para el proceso de planificación territorial e institucional en los niveles que establezca el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
 - Punto resolutivo del CONADUR 8-2017, Aprobación de la diez Prioridades Nacionales de Desarrollo y dieciséis Metas Estratégicas de Desarrollo.
 - Política General de Gobierno 2020-2024

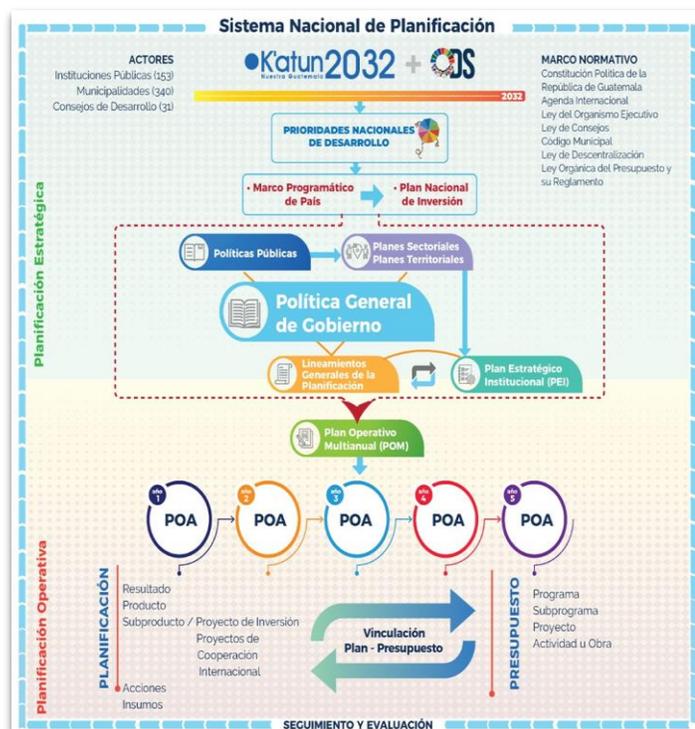
3 MARCO CONCEPTUAL

3.1.1 EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

El Sistema Nacional de Planificación (SNP), busca la integración y armonización de la planificación en los diferentes niveles: nacional, regional, departamental y municipal. No obstante, cada uno debe responder a sus competencias e intervenciones, así como, orientarse hacia la consecución de los resultados planteados como prioridades de país para lograr los cambios en las condiciones de vida de la población guatemalteca.

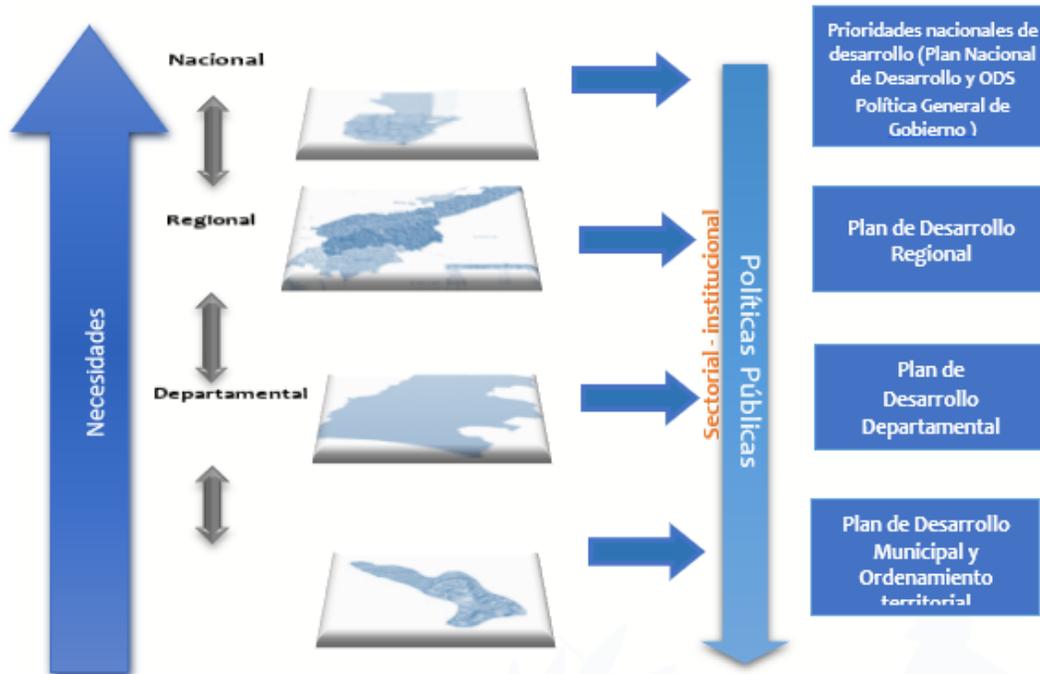
La SEGEPLAN como órgano de planificación del Estado, es responsable de apoyar en la formulación, gestión, monitoreo y evaluación de la Política General de Gobierno, mediante los procesos de planificación para lo cual debe facilitar los mecanismos, instrumentos metodológicos y la asistencia técnica a todas las instituciones de la administración pública (Administración central, instituciones descentralizadas y autónomas).

Figura 1. Sistema Nacional de Planificación



Fuente: SEGEPLAN 2022

Figura 2. Relación del proceso de planificación en sus diferentes niveles, implementación y seguimiento



Fuente: SEGEPLAN 2021

La SEGEPLAN como ente rector de la planificación, impulsa la articulación de la planificación estratégica y operativa de las instituciones de la administración pública en el territorio, basada en el marco legal y normativo que rige la gestión pública en el país, tal como se presenta en el esquema siguiente.

Figura 3. Relación del proceso de planificación en sus diferentes niveles, implementación y seguimiento



Fuente: SEGEPLAN 2021

3.1.2 PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO

A partir de agosto de 2014, Guatemala cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) K'atun 2032 que contiene cinco ejes, **36 prioridades, 80 metas, 123 resultados y 730 lineamientos**. El PND se constituye en un instrumento de planificación de largo plazo que plantea la visión de país y que, a su vez, constituye la hoja de ruta que define las transformaciones estructurales necesarias para cerrar las brechas de desigualdad e inequidad que persisten en Guatemala.

Con base en el PND se elaboró la Política Nacional de Desarrollo, que es el instrumento estratégico de largo plazo, vigente hasta el 2032, que da respaldo político institucional para hacerlo operativo. Esta política institucionaliza las acciones y procesos para el desarrollo, con una visión de largo plazo y permite dar seguimiento, así como evaluar las acciones de política y los impactos, para reorientar o replantearlas, según sea la calidad de la ejecución.

En septiembre de 2015, Guatemala se comprometió con la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al firmar en conjunto con 193 países alrededor del mundo la Declaración “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.

Esta, es una Agenda que define un plan de acción para erradicar la pobreza, proteger el planeta y lograr una prosperidad sostenible para todos; ámbitos, que se aspira llevar a la realidad mediante un conjunto de 17 objetivos, 169 metas y 241 indicadores, los cuales se proyectan alcanzar al 2030. De éstos el país priorizó 17 objetivos, 129 metas y 200 indicadores en un proceso participativo y de consenso con los actores de la sociedad guatemalteca, lo cual quedó establecido en el punto resolutivo del CONADUR 15-2016.

Para lograr la implementación del PND y los ODS, se realizó un ejercicio de integración y jerarquización de las metas de ambas agendas, dando como resultado la identificación de diez prioridades nacionales de desarrollo y dieciséis metas estratégicas de desarrollo que fueron aprobadas por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) en diciembre 2017 mediante el punto resolutivo 8-2017, en el cual se instruye a todas las instituciones y a las entidades del Estado que correspondan para que, en el ámbito de su competencia, atiendan las prioridades y metas estratégicas de desarrollo para vincular a ellas la planificación y formulación presupuestaria.

Cuadro 1. Prioridades y Metas Estratégicas de Desarrollo aprobadas por el CONADUR punto resolutivo 08-2017

Eje del PND	Prioridad nacional de desarrollo	Metas Estratégicas del Desarrollo
Bienestar para la gente	Reducción de la pobreza y protección social	Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. Implementar sistemas y medidas de protección social para todos nacionalmente apropiadas, incluidos pisos, y para el año 2030 lograr una cobertura sustancial de los pobres y los vulnerables.
	Acceso a servicios de salud	Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esencial de calidad y el acceso a medicamentos y vacuna seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
Recursos naturales hoy y para el futuro	Disponibilidad y acceso al agua y gestión de los recursos naturales	Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
		Para 2020, promover la ordenación sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación en un [x] % a nivel mundial.



Riqueza para todas y todos	Empleo e inversión	En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020 b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025. c) No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032
		Se ha reducido la precariedad laboral mediante la generación de empleos decentes y de calidad.
		a) Disminución gradual de la tasa de subempleo a partir del último dato disponible: 16.9%.
		b) Disminución gradual de la informalidad a partir del último dato disponible: 69.2%.
		c) Disminución gradual de la tasa de desempleo a partir del último dato disponible: 3.2%.
		d) Eliminación del porcentaje de trabajadores que viven en pobreza extrema.
Bienestar para la gente	Seguridad alimentaria y nutricional	Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
Recursos naturales hoy y para el futuro	Valor económico de los recursos naturales	Para el año 2032, reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, con énfasis en los niños y niñas de los pueblos maya, xinka y garífuna, y del área rural.
Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia.	Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.
Bienestar para la gente	Educación	Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.
Riqueza para todas y todos	Reforma fiscal integral	La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%), y el gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB, obtenido en 2010.
Guatemala Urbana y Rural	Ordenamiento territorial	El 100% de los municipios cuenta con planes de ordenamiento territorial integral que se implementan satisfactoriamente En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía.

Fuente: SEGEPLAN, elaboración propia 2021.

3.1.3 POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

La Política General de Gobierno 2020-2024 (PGG) define los lineamientos y acciones públicas estratégicas articuladas, que deben seguir las instituciones del sector público durante el período de administración gubernamental 2020-2024, en sinergia con las PND derivadas del proceso de integración del Plan Nacional de desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. La visión está orientada a la construcción de un país con mejores



condiciones de vida para los guatemaltecos. El objetivo principal de esta perspectiva es la reducción de la pobreza y pobreza extrema a través de la generación de empleos sostenibles, mediante incentivos a la inversión y la creación de oportunidades.

Dado que la mejora sustancial de las condiciones de vida de la población guatemalteca requiere de una transformación estructural, la PGG 2020-2024 propone cinco pilares estratégicos sensibles al entorno social, político, económico y ambiental:

- **Economía, competitividad y prosperidad**, busca alcanzar un mayor crecimiento económico y aumentar significativamente las fuentes de empleo sostenible;
- **Desarrollo social**, el objetivo es atender de manera directa y efectiva a los más pobres a través de compensadores sociales eficaces y focalizados;
- **Gobernabilidad y seguridad en desarrollo**, persigue mejorar la gobernabilidad del país para una convivencia en paz y armoniosa, que permita condiciones adecuadas de inversión;
- **Estado responsable, transparente y efectivo**, procura administrar de manera efectiva y transparente las instituciones del Estado para ponerlas al servicio de la ciudadanía;
- **Relaciones con el mundo**, tiene el objetivo de garantizar el aprovechamiento de las relaciones internacionales para que, además de mantener buenos vínculos diplomáticos, mejore el orden del comercio internacional, el turismo, la inversión y el trato a nuestros migrantes.

En adición a estos cinco pilares, la PGG 2020-2024 incluye de manera transversal el aspecto ambiental, que está configurado para solucionar la problemática de la gestión sostenible del ambiente, recursos naturales, ordenamiento territorial y cambio climático.

Con la finalidad de dar seguimiento a la consecución de los objetivos y metas de desarrollo previstas para cada uno de los cinco pilares de la política durante el período 2020-2024, se incluyen los correspondientes lineamientos, acciones y metas de cumplimiento. Estos se sustentan en el diagnóstico realizado sobre la situación sociopolítica y económica actual, que evidenció problemas como la corrupción, la violencia, la agudización de la pobreza, las brechas de desigualdad, la debilidad institucional, la ineficacia del Estado para garantizar los derechos humanos, la inequidad entre hombres y mujeres; las discriminaciones de todo tipo, especialmente contra los pueblos indígenas y las mujeres; la falta de respuesta a las demandas sociales, entre otros. Por lo tanto, las herramientas de planificación estratégica, planificación operativa multianual y operativa anual para municipalidades, también contemplan esta vinculación.

3.1.4 PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

El Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial -PDM-OT es el instrumento de gestión formulado por las municipalidades, dentro de un proceso metodológico y participativo para propiciar el desarrollo, social, económico, ambiental y el ordenamiento territorial de su jurisdicción.



Se elabora en 4 fases metodológicas: 1) Generación de condiciones, 2) Diagnóstico y análisis territorial, 3) Planificación y ordenamiento territorial y 4) Gestión y seguimiento. En esta última fase es donde se elabora el PEI, POM y POA, entre otros documentos de gestión. En el PDM-OT se describe el territorio resaltando las problemáticas y potencialidades relacionadas a las Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus Metas.

3.1.5 ENFOQUES TRANSVERSALES EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Enfoque de equidad étnica y de género: Comprenderá los procesos que buscan la reducción de brechas de desigualdad e inequidad entre hombres y mujeres, así como las brechas de desigualdad, inequidad, racismo y discriminación en los pueblos indígenas.

Enfoque de gestión de riesgo y cambio climático: La gestión de riesgo, como enfoque de la planificación, alude a la incorporación de criterios, orientaciones e instrumentos, que contribuyen al desarrollo resiliente y sostenible. Aporta de forma anticipada, las medidas necesarias para reducir el efecto de los eventos naturales y antropogénicos, que afectan el desarrollo nacional y territorial. En este sentido, la prospectiva es un elemento clave para anticiparse a los efectos adversos en la población, en los medios de vida y en la infraestructura vital, ya que es importante conocer el territorio e identificar previamente las amenazas y las vulnerabilidades.

Enfoque ecosistémico: Orienta de manera transversal la gestión integrada del territorio, de los recursos hídricos y de los recursos vivos para promover su conservación y utilización sostenible de modo equitativo. Por lo tanto, la aplicación del enfoque ecosistémico ayudará a lograr un equilibrio entre los tres objetivos del Convenio sobre la Diversidad Biológica -CDB -: conservación; utilización sostenible; y distribución justa y equitativa de los beneficios provenientes de la utilización de los recursos genéticos. En dicho enfoque se reconoce que los seres humanos con su diversidad cultural, constituyen un componente integral de muchos ecosistemas.

Enfoque de mejoramiento de vida: se comprende como un proceso que pretende fomentar en las personas un cambio sostenible de actitud y mentalidad para la mejora constante de las condiciones de vida en una comunidad a partir de ejercicios de autoanálisis, reflexión y autogestión, aprovechando los recursos propios en el marco del trabajo solidario, la acción colectiva y el valor a la vida.

La Gestión por Resultados (GpR).

Es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos - sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas

3.1.6 RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO -RED-

Los Resultados Estratégicos de Desarrollo RED se definieron según las Prioridades Nacionales de Desarrollo y Metas Estratégicas de Desarrollo para un período de largo plazo que corresponde al horizonte del Plan Nacional de Desarrollo 2032 y la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, a continuación se presenta un cuadro síntesis que los describe:

Cuadro 2. Prioridades Nacionales de Desarrollo, Metas Estratégicas de Desarrollo (según Punto Resolutivo CONADUR 8-2017) y Resultados Estratégicos de Desarrollo

Prioridad (No.)	Meta Estratégica de Desarrollo (MED .)	Resultado Estratégicos de Desarrollo RED
1) Reducción de la pobreza y protección social	Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales. (De 2014 a 2024 en: pobreza extrema*/ pobreza**/ Alta Verapaz: 53.6 a 38.71 * /29.50 a 21.3, Sololá: 39.9 a 28.82 * / 41.10 a 29.7, Totonicapán: 41.1 a 29.68 * / 36.40 a 26.3, Huehuetenango: 28.6 a 20.66* / 45.20 a 32.6, Quiché 41.8 a 30.19* /32.90 a 23.8, Chiquimula 41.1 a 29.68 * / 29.50 a 21.30)
		Para el 2024, se han disminuido en 7 puntos porcentuales los embarazos en niñas y adolescentes (De 18% en 2016 a 11% en 2032)
		Para el 2024, se ha reducido el analfabetismo en 9.3 puntos porcentuales a nivel nacional (De 12.3% en 2016 a 3.0% en 2024)
		Para el 2024, se ha disminuido el déficit habitacional en 18 por ciento (De 2.07 millones de viviendas, considerando el crecimiento del déficit habitacional de 5 años, a 1.7 millones de viviendas en 2024)
		Implementar sistemas y medidas de protección social para todos nacionalmente apropiadas, incluidos pisos, y para el año 2030 lograr una cobertura sustancial de los pobres y los vulnerable.
2) Acceso a servicios básicos	Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esencial de calidad y el acceso a medicamentos y vacuna seguras, eficaces, asequibles y de calidad para todos.	Para el 2024, se ha disminuido la razón de mortalidad materna en 90 muertes por cada cien mil nacidos vivos (De 108 muertes en 2018, a 90 muertes por cada cien mil nacidos vivos en 2024).
		Para el 2024, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos (De 25 muertes en 2018 a 20 muertes por cada mil nacidos vivos en 2024)
3) Seguridad alimentaria y nutricional	Para el año 2032, reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños y niñas menores de cinco años de los pueblos	Para el 2024, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años en 13.23 puntos porcentuales (De 46.5% en 2015 a 33.27% en 2024)

	Maya, Xinka y Garífuna, y la no indígena con énfasis en el área rural.	
4) Disponibilidad y acceso al agua y gestión de los recursos naturales.	Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.	Para el 2024, se ha incrementado en 10.8 puntos porcentuales el acceso a agua potable domiciliar en los hogares guatemaltecos. (De 76.3% en 2014 a 87.10% en 2024). Para el 2024, se ha incrementado en 21 puntos porcentuales el acceso a saneamiento básico en los hogares guatemaltecos. (De 53.3% en 2014 a 74.3% en 2024).
	Para 2020, promover la ordenación sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel de país.	Para el 2024, se ha incrementado la cobertura forestal a 33.7 por ciento a nivel nacional (33.0% en 2016) Para el 2024, se ha incrementado en 3.29 puntos porcentuales el índice de cobertura de energía eléctrica para uso domiciliar, a nivel nacional (De 92.96% en 2017 a 96.25% en 2024). Para el 2024 se ha disminuido en 25 por cientos el consumo excedente de leña a nivel nacional. (De 5,725,290 toneladas en 2018 a 4,293,967.5 toneladas en 2024)
	En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020, b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025, c) no menor del 5.4 en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	Para el 2024, se ha incrementado en 3.5 puntos porcentuales, la tasa de crecimiento del PIB (De 3.1% en 2018 a 3.5% en 2024).
	Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.	Para el 2024, se ha mantenido en 3.5 de calificación del índice de competitividad turística. (De 3.5 en la edición 2017 del foro de económico mundial).
5) Empleo e inversión	Se ha reducido la precariedad laboral mediante la generación de empleos decentes y de calidad. a) Disminución gradual de la tasa de subempleo a partir del último dato disponible: 16.9% b) Disminución gradual de la informalidad a partir del último dato disponible: 69.2%. c) disminución gradual de la tasa de desempleo a partir del último dato disponible: 3.2%. d) Eliminación del porcentaje de trabajadores que viven en pobreza extrema.	Para el 2024, se ha incrementado la formalidad del empleo en 5.8 puntos porcentuales. (De 30.5% en 2018 a 36.30% en 2024)
	Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.	Pendiente resultado
6) Fortalecimiento Institucional,		

seguridad y justicia.	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.	Para el 2024, se ha disminuido la tasa de homicidios en 11 puntos (De 21.5 en 2019 a 10.5 por cada cien mil habitantes en 2024)
		Para el 2024, se ha disminuido en 26 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas (De 56 en 2019 a 30.4 por cada cien mil habitantes en 2024)
		Para el 2024, se ha disminuido el porcentaje de hechos de tránsito en 16 puntos porcentuales (De 87% de hechos de tránsito en 2019 a 71% en 2024)
		Para el 2024, se ha disminuido el porcentaje de extorsiones en 5 puntos porcentuales (De 90% de casos en 2019 a 85% en 2024)
		Para el 2024, se ha disminuido la violencia intrafamiliar en 20 puntos porcentuales (De 84% de casos en 2019 a 64% en 2024)
7) Educación	Para 2030, velar porque todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.	Para el 2024, se incrementó en 4.6 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de lectura y en 3.53 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de matemática en niños y niñas del sexto grado del nivel primario, (de 40.40% en lectura en 2014 a 45 % a 2024 y de 44.47% en matemática a 48% a 2024).
		Para el 2024, se incrementó en 05 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de lectura y en 03 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de matemática en jóvenes del tercer grado del ciclo básico del nivel medio, (de 15% en lectura en 2013 a 20% a 2024 y de 18% en matemática a 21% a 2024).
8) Valor Económico de los recursos naturales.	Para 2020, integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad.	Pendiente estudio de cuentas ambientales
9) Reforma fiscal integral	La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%), y el gasto ha superado el nivel del 7.0% del PIB, obtenido en 2010.	Para el 2024, se ha incrementado la carga tributaria en 0.8 puntos porcentuales y el gasto social en 0.4 puntos porcentuales (de 10.2 en 2018 a 11.0 en 2024)
10) Ordenamiento Territorial	El 100.0% de los municipios cuentan con planes de ordenamiento territorial integral que se implementan satisfactoriamente.	Pendiente resultado
	En 2032 los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía.	Para el 2024, se ha incrementado en 36 puntos porcentuales los gobiernos locales que mejoran la gestión municipal en función de sus competencias (De 14% en categorías media a alta en 2016 a 50% en 2024, según el Ranking de la gestión municipal)

Fuente: SEGEPLAN 2021.



3.1.7 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS DE POLÍTICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2025 Y OPERATIVA MULTIANUAL PARA EL PERÍODO 2023-2027 Y ANUAL 2023 EN LAS MUNICIPALIDADES

SEGEPLAN, como ente rector de la planificación del Estado, brinda todos los años los Lineamientos generales de política. Estos lineamientos son resultado de la revisión de los procesos de planificación según el nivel, tipo y categoría y de los avances de la PGG.

La implementación de los lineamientos generales de política responde a la visión integral del desarrollo. Ésta se encuentra definida en las Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus Metas Estratégicas de Desarrollo conjuntamente con los planteamientos contenidos en el marco estratégico de planificación del país conformado por el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-) priorizada por Guatemala y actualmente en la Política General de Gobierno para el período 2020-2024.

Asimismo, las orientaciones de política en el marco de las prioridades nacionales como herramienta del Sistema Nacional de Planificación, contribuye a que las instituciones establezcan una mejor armonización de las políticas públicas con dichas prioridades. Éstas se encuentran alineadas de acuerdo a las necesidades institucionales según su mandato, para definir con mayor articulación en el proceso de Plan-Presupuesto y de esa manera, corresponder a la demanda ciudadana. Para el logro de las metas es necesario tomar en cuenta las disposiciones generales para la elaboración del PEI, POM y POA, en el marco de la PGG 2020-2024, misma que deberán ser observadas por todas las instituciones públicas, conforme a sus competencias y atribuciones.

3.1.8 GESTIÓN POR RESULTADOS

El gobierno de la República de Guatemala por medio de la (SEGEPLAN) y del Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), a partir del 2012 han implementado el enfoque de la Gestión por Resultados en la Administración Pública, que conlleva a la definición de Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED), para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro consecutivo de las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos.

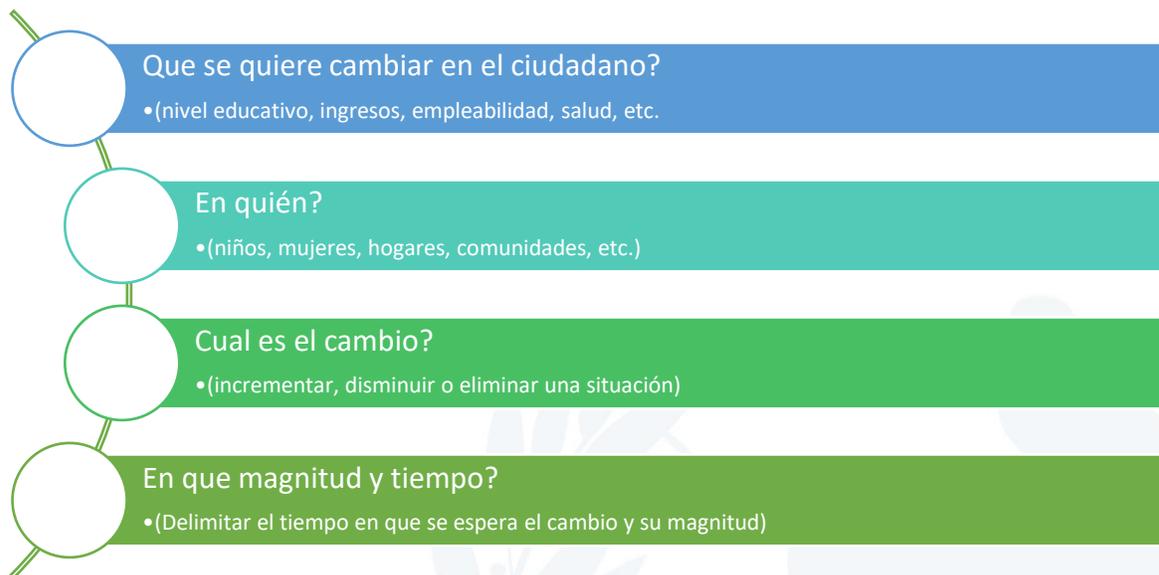
Es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos o externos, para darle coherencia al quehacer institucional y la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y

la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de cada una de sus instituciones.¹

El resultado es el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos. El generador de ese cambio es el producto entregado por el Estado al ciudadano, que consiste en un conjunto de bienes y servicios.

Un resultado se formula pensando en el ciudadano y para ello es necesario definir con precisión cuatro elementos básicos:

Figura 4. Preguntas generadoras para formular resultados.



Fuente: SEGEPLAN, elaboración propia 2021.

¹ Guía Conceptual de Planificación y presupuesto por Resultados. 2013, Ministerio de Finanzas Publicas, Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia.

Resultado: Son los cambios positivos en las condiciones de vida de la población o su entorno inmediato.

Producto: Son los bienes y servicios que la municipalidad brinda a la población y que contribuye al logro de los resultados, pueden ser de competencia propia o delegada.

Intervenciones: Son las acciones, actividades o proyectos que la municipalidad debe realizar para entregar un producto de acuerdo con sus competencias.

3.1.9 PLANIFICACIÓN:

Es un proceso sistémico que tiene un carácter técnico-político y participativo. Está basado en el conocimiento, análisis e interpretación cuantitativa y cualitativa de los procesos y dinámicas sociales, económicas, ambientales, de riesgo y político institucionales. Con base en ello, se estipula el qué, cómo y cuándo debe definirse la ruta estratégica para las acciones e intervenciones de instituciones e instancias públicas con el propósito de alcanzar los objetivos de desarrollo de corto, mediano y largo plazo (SEGEPLAN, 2016 b, p.21).

4 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Se denominará instrumentos de planificación a los documentos que expresen la orientación y lineamientos para la gestión y función de las municipalidades, los cuales articulan las prioridades nacionales, sectoriales y municipales con la programación que se establezca para el período 2023-2027. Se debe recordar que el PEI, POM y POA son los instrumentos que territorializan las políticas públicas y un medio para implementar el PDM-OT. Para formular la planificación en las municipalidades, se requiere conformar un equipo técnico que se encargue de realizar el análisis municipal correspondiente, tomando como referencia el PDM-OT. Este proceso debe estar respaldado por el Concejo Municipal, quien es el que valida y autoriza la planificación. A continuación, se muestra un esquema que ilustra el proceso de formulación del PEI, POM y POA de las municipalidades:



Figura 5. Proceso de planificación de las Municipalidades



Fuente: SEGEPLAN, elaboración propia 2021.

4.1.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Es el instrumento que visualiza la vinculación del marco estratégico de la planificación a nivel municipal tomando como referencia las Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus MED.

Ayudará a las municipalidades a trazar la ruta a seguir para el periodo establecido (mediano plazo) que prioriza algunos temas relevantes que tienen relación con sus competencias propias y/o delegadas y que contribuirán a alcanzar los resultados de desarrollo de acuerdo con el PND. Se expresa por medio del PEI, que busca aportar para el logro en el cambio de las condiciones de vida de la población elegible por lo tanto se convierte en el documento de gestión municipal.

4.1.2 PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Se deriva del Plan Estratégico Institucional y orienta el qué hacer de Los gobiernos locales, en un período de cinco años. Este instrumento de gestión es el vínculo entre el marco estratégico del PEI con la Planificación Operativa Anual, dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno. El POM presenta las metas físicas y financieras esperadas en función de la producción para un periodo multianual.

El POM contiene dos características básicas:

- a) Es de carácter indicativo, dado que sirve de guía para la implementación de las prioridades institucionales de mediano plazo.

- b) Opera como el marco referencial del plan operativo anual para apoyar el cumplimiento de los resultados estratégicos e institucionales.

Expresa la programación de las intervenciones (actividades y/o proyectos) municipales, así como la asignación de recursos, basados en la priorización estratégica establecida en el PEI. La programación y la asignación de recursos para los productos (bienes y servicios) e intervenciones, se realiza para cada año del período 2023-2027 esto con el fin de facilitar la programación tanto física como financiera.

4.1.3 PLAN OPERATIVO ANUAL.

Se deriva del Plan Operativo Multianual y orienta el qué hacer de las municipalidades de forma anual. Este instrumento de gestión evidencia la implementación de la programación multianual y su relación con el marco estratégico del PEI, ayuda a concretar las metas por medio de los programas estratégicos de gobierno.

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión que plantea la programación de los productos municipales (bienes y/o servicios) de competencia propia o delegada, así como las intervenciones, derivado de la planificación y programación Multianual (POM) y que se realizarán durante el período fiscal de un año (2023), en concordancia con las prioridades, los lineamientos generales de política y otros planes según corresponda a la municipalidad.

5 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI), PLAN OPERATIVO MULTIANUAL (POM), Y PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La gestión por resultados permite a las municipalidades del país orientar los recursos humanos, físicos y financieros para brindar soluciones efectivas a los problemas de desarrollo nacional y local que afectan a la población que les compete atender bajo su marco legal institucional.

La naturaleza y función de las municipalidades la convierten en una institución medular para el desarrollo del municipio, es por ello que la planificación de los gobiernos locales debe tener claridad en la identificación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo identificadas de manera local según la demanda de la población.

La capacidad de transformación se refleja en la preparación de los instrumentos de planificación PEI, POM, POA, los cuales deben seguir un proceso metodológico, con una secuencia de pasos lógicos y ordenados que debe retroalimentarse al final de cada periodo planificado. Se inicia con el análisis de los problemas de desarrollo que se desean transformar y se cierra con el seguimiento y la evaluación de los resultados que sean alcanzados. Este proceso se retoma nuevamente con un nuevo período de planificación, lo que conlleva identificar y priorizar problemáticas para el período siguiente en la medida que se aplique el seguimiento y la evaluación se pueden establecer hallazgos

y soluciones exitosas con cada experiencia previa implementada permitiendo actualizar y mejorar los modelos lógicos de atención o identificar modelos nuevos más efectivos y/o eficientes.

A continuación, se describen los pasos y actividades a desarrollar, así como las herramientas a utilizar en el proceso de planificación estratégica institucional y operativa multianual y anual. Los instrumentos/herramientas metodológicas están incluidos en el anexo en hojas Excel, cada una tiene instrucciones para el llenado, donde se indica que información se requiere para completarlas. Así mismo es necesario realizar los registros de la etapa de formulación del POM-POA en el Sistema de Planes SIPLAN GL para el periodo 2023-2027.

5.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Los instrumentos de planificación institucionales y sectoriales, deberán propiciar la articulación con la planificación territorial, para alcanzar lo definido en los PDD y PDM-OT, de acuerdo con las características de cada unidad territorial (departamentos y municipios).

Durante el proceso de elaboración del PEI, las problemática y potencialidades del municipio deberá estar en concordancia con las Prioridades Nacionales de Desarrollo, y las MED.

El proceso metodológico de preparación del PEI está estructurado en cinco etapas que se interrelacionan, siendo estas: Análisis del marco legal y normativo, Diagnóstico o análisis de situación, diseño, marco estratégico y mecanismos de seguimiento y evaluación.

Figura 6. Etapas para formular el Plan Estratégico de las Municipalidades



Fuente: SEGEPLAN, elaboración propia 2021



5.1.1 ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL Y NORMATIVO

En esta fase se realiza el análisis del marco legal y normativo aplicado al mandato de las municipalidades. Se recomienda hacer las descripciones respectivas sobre la obligatoriedad de la municipalidad en dar cumplimiento a dichos mandatos.-Estos aspectos deberán describirse en el documento narrativo.

5.1.2 DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

Está orientada a identificar la situación actual del municipio según se indica en el PDM o PDM-OT. Esto da como resultado la valoración y priorización de problemáticas a resolver y potencialidades a impulsar a través de intervenciones institucionales, que se verán con más detalle en el POM y POA.

Esta etapa está orientada a identificar la condición de interés o problemática a ser atendida por lo que requiere, realizar el análisis de información necesaria para establecer un orden de importancia, se debe delimitar, dimensionar, e identificar a los involucrados en la misma.

a) Identificación y análisis de la problemática

El análisis, priorización y selección de las problemáticas de desarrollo del municipio es el punto de partida para preparar el PEI ya que permitirá hacer visible el cumplimiento de sus mandatos institucionales, así como su contribución efectiva al desarrollo municipio y del país. Esta información está contenida en el PDM o PDM-OT del municipio con sus respectivos indicadores, descripción del territorio, características de la población, actores territoriales, etc.

Deben relacionarse con las Prioridades Nacionales de Desarrollo, las Metas Estratégicas de Desarrollo (MED) y los Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED) que se han identificado como los más relevantes para el período a planificar y que, además están relacionados con las competencias propias y delegadas de la municipalidad.

Se recomienda para este análisis que se realice trabajo de gabinete, en el cual participe un grupo técnico de la municipalidad liderado por la Dirección Municipal de Planificación (DMP), la Dirección Administrativa Financiera (DAFIM), la Dirección Municipal de la Mujer (DMM), entre otras, conformado para llevar a cabo el proceso de elaboración del PEI, apoyándose también con bibliografía relacionada y la propia experiencia institucional. Si la municipalidad lo considera pertinente, puede llevar a cabo un ejercicio que involucre a más participantes.

Cuadro 3. Análisis y priorización de problemáticas

Problemática PDM o PDM-OT	Prioridad de Gobierno central	Priorización de problemáticas por el Gobierno Local	Priorización de problemática municipal conjunta
Degradación acelerada de los recursos naturales e incremento de la vulnerabilidad ambiental	<p>Prioridad: Valor económico de los recursos naturales</p> <p>MED. Para el 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales</p>	<p>Aguas residuales producidas en el municipio sin tratamiento</p> <p>plantas de tratamiento de aguas residuales construidas sin funcionamiento</p>	<p>Degradación acelerada de los recursos naturales e incremento de la vulnerabilidad ambiental</p> <p>Volumen de aguas residuales con tratamiento 0% (2019)</p>

Fuente: PDM-OT. Vinculación a las MED, Resultado Nacional y meta municipal, Santa María Visitación, Sololá.

b) Análisis de situación institucional

Para la elaboración del PEI es importante considerar un análisis de la situación institucional. Deberán incluirse aspectos positivos y desafíos que enfrenta la municipalidad para atender la problemática relacionada con la demanda de la población. Todo ello de acuerdo con sus competencias propias y delegadas. Este análisis deberá registrarse en el documento narrativo de las planificaciones.

Es importante revisar la priorización y su vinculación desde los ejes del Plan Nacional de Desarrollo K'atún 2032, las Prioridades Nacionales de Desarrollo, las Metas Estratégicas de Desarrollo, los Resultados Estratégicos de Desarrollo, Resultado Institucional, Política General de Gobierno Vigente y los Resultados que la Municipalidad defina para el período. Esta información deberá ser integrada y analizada en la Hoja 1_PEI-POM-POA_Población, de las herramientas facilitadas en formato Excel.

5.1.3 DISEÑO

a) Resultado Municipal

Los resultados definidos por la municipalidad deberán contribuir a las MED, a los RED o con un resultado establecido en el PDM vigente o PDM-OT, para ello, se tomará de referencia los resultados estratégicos de desarrollo, contenidos en la ficha O_Cat._productos_SiplanGL_2023 del Catálogo de Productos vigente 2023-2027 de las herramientas de PEI-POM-POA de municipalidad, que también se encuentran en SIPLAN GL. Cada municipalidad se vinculará con los que correspondan según la problemática identificada y priorizada.

Para cada resultado municipal, se deberá definir la meta e identificar los productos que la municipalidad debe entregar a la población en el período 2023-2027, de acuerdo con las



competencias propias. Para determinarlo se debe hacer el análisis de los indicadores correspondientes.

Cuadro 4. Ejemplo de Resultados Municipales.

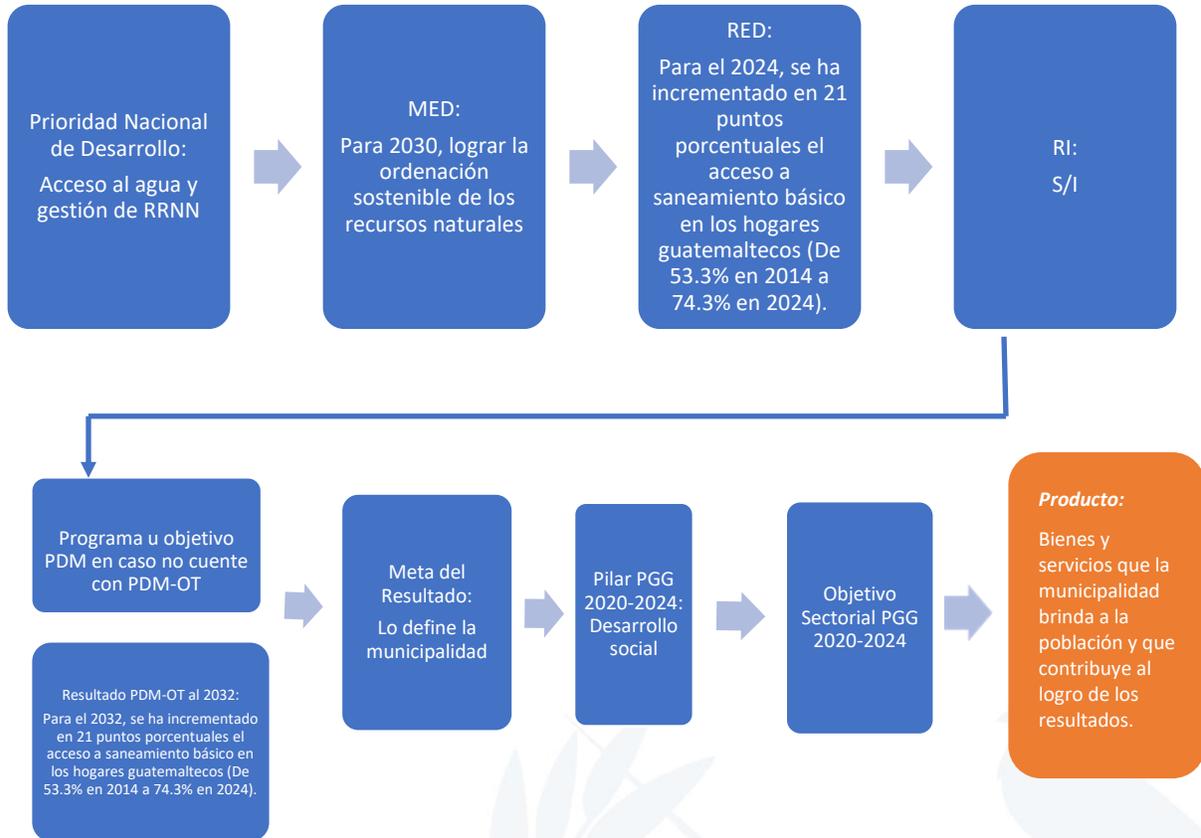
Problemática priorizada Baja cobertura educativa							
1) Prioridades Nacionales de Desarrollo	2) Metas Estratégicas de Desarrollo (MED)	3) Resultados Estratégico de Desarrollo (RED)	4) Resultado Institucional -RI-	5) Resultado municipal			6) PILAR PGG
				5.1 Resultado PDM_OT al 2032	5.2 Programa PDM (en caso no tenga PDM -OT aprobado)	5.3 Meta del Resultado del 2021-2025	
Educación	Para 2030, velar porque todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.	PRODUCCION SIN RED ASOCIADA	Para el 2024, se ha incrementado la tasa de variación acumulada de la matrícula oficial de preprimaria a 6.5% (De 2.2% en 2020 a 6.5% en 2024)	A definir por Municipalidad	A definir por Municipalidad		2. DESARROLLO SOCIAL

Fuente: Herramientas de Planificación municipal. SEGEPLAN 2023-2027.

5.1.4 ANÁLISIS DE LA VINCULACIÓN DE PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO, MED, RED, PGG 2020-2024.

Este análisis será un paso reiterativo a lo largo de la formulación de PEI, POM y POA, ya que de acuerdo a lo contenido en el Punto Resolutivo 08-2017 de CONADUR, toda la planificación institucional debe estar vinculada a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, MED, RED y PGG 2020-2024. A continuación, se muestra un esquema en donde se ejemplifica la vinculación para conformar el PEI de municipalidades.

Figura 7. Análisis de Prioridades Nacionales de Desarrollo, Resultados a nivel municipal y pilar de la PGG.



Fuente: Herramientas de Planificación municipal. SEGEPLAN 2023-2027

5.1.5 DISEÑO DEL MARCO ESTRATEGICO

a) Visión

Revisar o replantear la visión como imagen de futuro o la condición deseada de la institución municipal dentro de los próximos cinco años 2021-2025, si fuese necesario. Es una mirada prospectiva, una aspiración, una proyección deseada. Se puede facilitar a partir de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es la imagen deseada con relación a la situación futura de las personas o usuarios?
- ¿Cuál será la posición futura de la municipalidad con relación a otras municipalidades?
- ¿Qué harán en el futuro?
- ¿Cuáles son las contribuciones diferentes que quieren hacer en el futuro?
- Considerar la normativa en torno a la función municipal

- El estado de situación de la municipalidad en cuanto a sus capacidades para alcanzar dicha visión.
- La visión planteada en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM vigente y PDM-OT) como el gran desafío para toda la institucionalidad pública.

b) Misión

Define cual es la razón de ser de la municipalidad según su mandato, ¿qué está llamada a ser y a hacer? ¿Expresa sus particularidades, su identidad, lo que hacen, para qué y porqué lo hacen? Debe guardar coherencia con la visión, considerar sus particularidades, fortalezas, potencialidades y lo que el entorno espera de la institución. Se puede facilitar a partir de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué producimos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Ejemplo “Somos una institución pública, autónoma que trabaja en equipo impulsando con responsabilidad, compromiso y transparencia, atención social y servicios óptimos que mejoren la calidad de vida de los actores que confluyen en el territorio”.

c) Principios y valores

Son actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción práctica que permite concretar, materializar la visión. También pueden identificarse como conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos distintivos que propician determinar criterio en la toma de decisiones, para lo cual debe asumirse de manera voluntaria e incorporarse con compromiso a la cultura organizacional. En consecuencia, se debe tratar de responder ¿cuáles son los principios y valores que caracterizan a la institución y cuales podrían potenciar alcanzar los retos fijados?

5.2 PLAN OPERATIVO MULTIANUAL (POM)

El Plan Operativo Multianual municipal, debe responder al Plan Estratégico Institucional, debido a que contienen la misma metodología de Gestión por Resultados.

Para la elaboración del Plan Operativo Multianual es necesario realizar una breve descripción narrativa de la propuesta que la municipalidad establece para los siguientes cinco años, es relevante indicar el porqué de la priorización de sus productos e intervenciones, la definición de sus metas



físicas y financieras y la focalización de la población, para ello podrá tomarse como insumo la información generada en la Hoja 1_PEI_POM_Población, específicamente en el apartado que corresponde al POM, a partir de los productos, intervenciones y la programación física y financiera correspondiente al período 2023-2027, debe incluirse el dato agregado para los cinco años y la meta física y financiera desagregada por año. Así mismo deben realizarse los registros en el Sistema de Planes SIPLAN GI para el periodo POM-2023-2027, generar los reportes y enviarlos debidamente firmados por el alcalde municipal, adjuntándolos a los documentos de planificación.

El POM presenta las metas físicas y financieras de la producción, para cada año, lo cual permitirá alcanzar los resultados, la producción debe programarse con base a necesidades, capacidades y entregas, así como de estimaciones presupuestarias y el análisis de la ejecución de proyectos, en años anteriores, así mismo la elaboración de escenarios.

En este instrumento se deben atender una serie de lineamientos de planificación, que permita una adecuada vinculación con el PEI vigente y de acuerdo con los temas priorizados por la municipalidad. La información la pueden obtener del "0_Catalogo_de_Productos2023 ", en donde se puede visualizar la vinculación a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, las Metas Estratégicas de Desarrollo y los Resultados Estratégicos de Desarrollo RED, Resultados Institucionales RI (como referencia para los productos de competencia delegada), Resultados Municipales, así como la vinculación a la PGG, que orientará el quehacer institucional para el período 2023-2027.

En la Hoja 1 de las herramientas Excel que se proporcionan como apoyo al proceso de planificación, también debe integrarse la información de la problemática relacionada con la población objetivo y elegible. Es decir, la población que se encuentra más afectada por la problemática y la población que será atendida de acuerdo con la capacidad de la municipalidad.

5.2.1 BREVE ANÁLISIS DE LOS ACTORES

En la Hoja 2 de las herramientas Excel, se comprenderá por actores todas aquellas instituciones, organizaciones, entidades y/o personas individuales que establezcan alguna coordinación, alianza o apoyo y renuencia con relación a la gestión municipal para atender la demanda de la población, en la implementación del PEI-POM-POA.

5.2.2 ANÁLISIS DE DISPONIBILIDAD FINANCIERA

Este apartado, debe indicar el total de recursos financieros que ingresan a la municipalidad con su respectiva fuente de financiamiento; el total de recursos comprometidos según el rubro que corresponda y los recursos disponibles para la gestión 2023 (consultar la información de la herramienta en Excel, Hoja 3_Disponibilidad Financiera).



5.3 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

En este instrumento, la municipalidad debe realizar la planificación y programación de su producción e intervenciones (actividades y proyectos), para el periodo 2023. Para ello, es necesario realizar un análisis general de la ejecución del año vigente 2022, y de igual forma se sugiere analizar la ejecución de años anteriores para conocer el comportamiento de la planificación y presupuesto. Se presentan los recursos financieros según la información de la Hoja 3_Disponibilidad Financiera, de esta forma podrá realizar un análisis descriptivo sobre los alcances y las limitaciones relacionados con la ejecución del POA 2021 y 2022 y el escenario que pueda identificarse para el POA 2023.

De acuerdo a la problemática que debe atender el municipio, los productos podrán ser identificados en el catálogo de productos que se encuentra dentro de la herramienta Excel para el periodo 2023-2027, se incluye además la vinculación con las metas y objetivos estratégicos de la Política General de Gobierno 2020-2024.

5.3.1 PROGRAMACIÓN ANUAL

Luego de realizar los análisis correspondientes sobre la disponibilidad financiera y considerar algunos alcances o limitaciones de la municipalidad, se analiza la programación anual de los productos que la municipalidad entregará en el año que planifica, es decir, con base en el POM se toma únicamente la programación para el siguiente año (2023), se indican las metas físicas y financieras de los productos y de cada una de las intervenciones que responden a las prioridades establecidas. Esta información del POA deberá registrarse en el Sistema de Planes de Gobiernos Locales SIPLAN GL, en el POA-2023, del proceso de formulación, en concordancia con la Planificación Operativa Multianual 2023-2027 y generar los reportes y enviarlos debidamente firmados por el alcalde municipal, adjuntándolos a los documentos de planificación.

La información que se detalla permitirá establecer el mecanismo de seguimiento de cada una de las metas físicas y financieras, por lo que se programará de forma cuatrimestral.

La redacción del producto y unidad de medida se realizará conforme lo indicado en el catálogo de productos O Cat. productos_Siplan GL_2023.

Para el caso de las intervenciones la unidad de medida debe ser congruente con la descripción de la misma.

Para la descripción del nombre de los proyectos debe considerarse el objeto, proceso y localización, conforme la normativa SNIP.

5.3.2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

Por último, al finalizar la planificación de las actividades para el año siguiente, agregar la estructura programática del presupuesto, en la cual deberá visibilizarse la información priorizada en la planificación operativa anual con relación al presupuesto. Esto se obtiene de la Hoja 5_Estructura Programática de las herramientas en Excel.

6 ESTRUCTURA MINIMA DEL DOCUMENTO PEI, POM, POA MUNICIPAL

Para la presentación oficial de los instrumentos de planificación se requiere que las municipalidades presenten en la Delegación Departamental de SEGEPLAN, un documento en formato Word el cual debe ser complementado con las herramientas proporcionadas en formato Excel, con el respectivo oficio de entrega y el CD. Así mismo se deben realizar los registros de POM y POA en el SIPLAN GL, para el periodo 2023-2027, el cual se encuentra habilitado en su fase de formulación. Los reportes generados en SIPLAN GL debidamente firmados deben adjuntarse al documento PEI-POM-POA municipal.

A continuación, se presenta el contenido mínimo del documento indicado.

Cuadro 5. Estructura mínima del Documento PEI, POM, POA.

1	Carátula
2	Directorio
3	Índice
4	Presentación por parte de la municipalidad
5	Introducción
6	Base legal
7	Definición del Plan Estratégico Institucional-PEI-
7.1	Diagnóstico o Análisis de situación del municipio
7.2	Alineación de las problemáticas municipales al marco estratégico
8	Marco Estratégico
8.1	Visión
8.2	Misión
8.3	Principios
8.4	Valores
9	Plan Operativo Multianual -POM-
10	Plan Operativo Anual -POA-



10.1	Programación de metas físicas y financieras para el período
11	Anexos A) certificación del punto de acta del Consejo Municipal de aprobación del POA. B) Certificación de punto de acta de cartera de proyectos C) Matrices PEI, POM Y POA

Cada uno de los incisos debe contener la descripción correspondiente para ampliar la información que se plantea en cada instrumento.

7 DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS TÉCNICO QUE DEBE CONTENER LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE LA MUNICIPALIDAD.

Como parte del proceso de planificación en las municipalidades, en la parte estratégica y operativa, SEGEPLAN proporciona el acompañamiento para el fortalecimiento de los instrumentos de planificación.

Para ello se aplica una ficha de opinión técnica en donde se realizan observaciones y comentarios para que los equipos técnicos de las municipalidades, atiendan las recomendaciones para la adecuada vinculación de la planificación.

Los aspectos a ser analizados se describen a continuación:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Análisis de mandatos y políticas.	
1) Prioridades Nacionales de Desarrollo (Katún-ODS)	Los instrumentos de planificación deberán presentar la vinculación con las Prioridades Nacionales de Desarrollo (Katún-ODS). Indicar que prioridades se identificaron en el municipio.
2) Metas estratégicas de Desarrollo (MED)	De las MED establecidas a nivel nacional, cuáles son las identificadas en el ámbito municipal.
3) Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED)	De los RED establecidos a nivel nacional, cuáles son los identificados en el ámbito municipal.
4) Política General de Gobierno (PGG) 2020-2024	Los instrumentos deben vincularse con la PGG 2020-2024, si es así, indicar a qué Pilar, Objetivo Sectorial.
5) Marco legal y normativo municipal	Evaluar si los instrumentos cumplen con el marco legal y normativo.



Análisis de situación /PDM, PDM-OT.	
6) Identificación, análisis y priorización de la problemática y potencialidades, si estas corresponden al PDM vigente o PDM-OT.	Aplicar adecuadamente la metodología de Gestión por Resultados para la identificación y priorización de problemáticas y potencialidades
7) Análisis de la población	Realizar el análisis en función de la problemática a resolver y las potencialidades identificadas tomando como referencia el dato de fuentes oficiales.
Formulación de Resultados	
8) Resultados	<p>Resultado Estratégico de Desarrollo (RED): Hace referencia a los resultados de nivel nacional, incluidos en el presupuesto.</p> <p>Resultado Institucional (RI) que hacer referencia a un producto de competencia delegada del resultado institucional de una institución rectora.</p> <p>En caso el municipio esté pendiente de la actualización de PDM – OT se deberá tomar en cuenta los Programas establecidos en el PDM vigente.</p> <p>Analizar los indicadores para el seguimiento de la planificación.</p> <p>Los resultados municipales deben estar formulados según la metodología de Gestión por Resultados y deben contar con los elementos (qué, quienes, cambio, magnitud, temporalidad);</p> <p>Verificar que el Resultado Municipal corresponde al análisis y priorización de la población contenida en el PDM-OT del municipio.</p> <p>Verificar la meta del resultado municipal para el periodo 2021-2025.</p>
9) Matriz de planificación estratégica institucional.	Verificar si registran la vinculación a) Política y Plan Nacional de Desarrollo b) PND, c) MED, d) RED, e) RI , f) Resultado Municipal (Resultado PDM -OT, Programa en caso no tenga actualizado PDM OT), g)Pilar PGG, h) Objetivo sectorial PGG, i) Marco legal vigente.



Marco Estratégico Institucional.	
10) Visión	Verificar si la visión se encuentra redactada de forma simple, clara, directa, breve y fácil de comunicar. Si denota temporalidad, expresa los cambios previstos a alcanzar en la población objetivo de la Institución, debe indicar qué se quiere lograr.
11) Misión	Evaluar su definición en función del mandato institucional y sus competencias.
12) Principios y valores	Identificación institucional conforme al servicio que se presta a la población.
13) Análisis de la capacidad institucional respecto a las demandas de la población	Informar sobre la capacidad de respuesta para el logro de las metas planteadas en la planificación.
14) Análisis de actores	Identificar los actores locales que tienen incidencia en desarrollo del municipio (autoridades, sociedad civil, cooperación internacional, sector privado, otros)
Seguimiento a nivel estratégico	
15) Mecanismo de seguimiento a nivel estratégico	Se refiere a las formas de seguimiento que establecerá la municipalidad con base a los indicadores definidos para la medición de avances en la planificación formulada. Así mismo permitirá la rendición de cuentas ante la población.

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL (POM)

Contribución a Resultados	
16) El POM presenta coherencia con el PEI	Analizar si los productos corresponden al Resultado PDM-OT/PDM, Resultado municipal, planteados en el PEI y con Katún/MED / RED / RI/PGG (pilar, objetivo sectorial)
Productos (POM) (competencia delegada y propia art. 68 y 70 Código municipal)	
17) Define metas físicas y financieras para cada producto.	Presenta metas físicas y financieras para cada producto, presentan coherencia, las registra para cada año del POM en SIPLAN GL.
18) Presenta los productos conforme el catálogo vigente	Verificar que cumpla con la redacción de los productos conforme lo establecido en el catálogo de la herramienta de SIPLAN GL.
19) Unidad de medida de los productos.	Los productos presentan la unidad de medida conforme el catálogo de la herramienta de SIPLAN GL.
Intervenciones (POM)	
20) Las intervenciones (generan o no capital fijo) presentan metas físicas y financieras	Cada intervención (proyectos que generan o no, capital fijo) debe poseer unidad de medida coherente con la intervención, meta física y financiera para cada año del POM en SIPLAN GL.
21) Cumplimiento de norma SNIP sobre el nombre de las intervenciones (proyectos que generan o no, capital fijo)	Revisar que la descripción en el nombre de los proyectos que genere o no capital fijo, cumplan con los 3 elementos: proceso, objeto y localización, según normativa SNIP.
22) Identifica en las intervenciones (proyectos que generan o no, capital fijo) el responsable y / o corresponsable de su implementación	Identificar si describe el responsable y/o corresponsable de su implementación.
23) Las intervenciones presentan vinculación con los productos.	Verificar si la intervención presenta coherencia con el producto.
PLAN OPERATIVO ANUAL POA	
Coherencia POM-POA	
24) Existe coherencia entre el POA 2023 y el POM 2023-2027	Revisar si el POA 2023 presentado se deriva del POM 2023-2023
Productos (POA) (competencia delegada y propia art. 68 y 70 Código municipal)	



25) Presentación de productos	Presenta adecuadamente metas físicas y financieras para cada producto La redacción del producto se presenta conforme lo indicado en el catálogo de productos de SIPLAN GL. Los productos presentan la unidad de medida conforme el catálogo de productos de SIPLAN GL. Se describe responsable y/o corresponsable para el producto.
Intervenciones (POA)	
26) Presentación de intervenciones	Presenta adecuadamente metas físicas y financieras para cada intervención. Las intervenciones presentan unidad de medida y es coherente con la naturaleza de la intervención. Presenta responsable y/o corresponsable para cada intervención
27) Presenta intervenciones (proyectos que generan o no capital fijo) de acuerdo a las Normas SNIP	Revisar que la descripción del nombre de los proyectos que generen o no capital fijo, cumplan con los 3 elementos: proceso, objeto y localización, según normativa SNIP.
28) Presenta programación cuatrimestral de las intervenciones (proyectos que generan o no, capital fijo)	Presenta la programación de las intervenciones (proyectos que generan o no, capital fijo) de forma cuatrimestral, con meta física y financiera en SIPLAN GL.

8 SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CDB	Convenio sobre Diversidad Biológica
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
MDTF	Modelo de Desarrollo Territorial Futuro
MED	Metas estratégicas de desarrollo
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PDM-OT	Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGG	Política General de Gobierno
PND	Plan Nacional de Desarrollo, K'atun: Nuestra Guatemala 2032/Política Nacional de Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
REP	Resultado Estratégico de País
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SNP	Sistema Nacional de Planificación

9 BIBLIOGRAFÍA

1. Constitución Política de la República de Guatemala, (1985)
2. Decreto del Congreso de la República (1997) Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo.
3. Decreto del Congreso de la República (2002) Decreto 11-2002, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.
4. Guía metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial en Guatemala. SEGEPLAN, 2018.
5. Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala. (2013)
6. Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública, para el ejercicio fiscal 2023.
7. Política General de Gobierno, 2020-2024.
8. SEGEPLAN (2014). Plan Nacional de Desarrollo: K'atun Nuestra Guatemala 2032
9. SEGEPLAN (2015) Política Nacional de Desarrollo
10. SEGEPLAN (2015). Guía General para la Planificación del desarrollo de Guatemala.
11. SEGEPLAN (2015) Metodología para la Planificación en el Territorio.