



Secretaría de Planificación
y Programación
de la Presidencia
SEGEPLAN

Ministerio
de Finanzas
Públicas
MINFIN

Con el apoyo de:



Proyecto Fiscal



Ranking de la Gestión Municipal

Guatemala, 2012

Fortalecer las municipalidades



la quiere promover el mejoramiento de la gestión de las administraciones locales, en los temas que son su competencia. La política forma parte de los compromisos del actual Gobierno para articular las acciones de las municipalidades con las políticas del Gobierno central (el Pacto Hambre Cero, el Pacto Fiscal y de Competitividad y el Pacto por la Paz, Seguridad y Justicia) en el marco de la gestión por resultados.

El documento que se presenta el día de hoy sintetiza los esfuerzos de reflexión sobre el municipalismo realizado este año por parte de las 16 instituciones que constituyen la mesa técnica para el fortalecimiento municipal, con la asesoría y asistencia de los Gobiernos de Alemania y Suecia. Los resultados del ranking 2012 muestran el estado en que se encuentran las municipalidades respecto a su funcionamiento y cumplimiento del marco legal, mediante 29 indicadores y 7 índices.

La Política de Fortalecimiento de las Municipalidades es el marco que coadyuvará a la institucionalización del ranking de gestión municipal como una herramienta de asesoría, que permitirá anualmente contar con información precisa para focalizar acciones y optimizar los recursos destinados al acompañamiento y capacitación de los servidores públicos municipales.

Diez años después de la aprobación de las leyes de descentralización, es un buen momento para reflexionar sobre el aporte de las municipalidades al país y sobre los mecanismos para fortalecerlas en la perspectiva del desarrollo de Guatemala.

Ekaterina Parrilla

Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia



El Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, es un esfuerzo colectivo para construir una visión estratégica de desarrollo del país para cambiar la realidad y alcanzar un futuro mejor, con un horizonte al año 2032. El K'atun constituye el último eslabón de una serie de planes de desarrollo que se han construido desde lo local en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La construcción de esta visión de país se hace de manera participativa por medio de las instancias que conforman el Sistema de Consejos de Desarrollo. El Plan Nacional se concretará en una serie de acciones articuladas e integradas que se traducirán en políticas públicas, programas y proyectos estratégicos orientadores del presupuesto. El K'atun propone también la definición de una serie de metas específicas a las cuales se comprometen los distintos sectores de la sociedad a través de las cuales podemos dar seguimiento y evaluación al plan en el tiempo.

Para el 2032, la pirámide poblacional presentará una estructura similar a la actual. Los jóvenes serán el segmento de población más amplio. Actualmente un 41% está entre los 0 a 14 años, (3,121,427 hombres y 3,027,519 mujeres) y un 32% entre los 15 y 34 (2,475,394 hombres y 2,626,108 mujeres). En conjunto estos grupos suma más del 70% y para el 2032 esta tendencia persistirá. El bono demográfico se define como el momento en que aprovechamos las ventajas de contar con una población joven y desarrollamos todas aquellas oportunidades que resultan de esta particular situación.

En el año 2032 nuestros jóvenes deberían gozar de una adecuada alimentación, educación de calidad y especializada, atención eficaz en salud y amplias oportunidades de empleo, que les permitan aprovechar al máximo sus capacidades y proveer de potencialidades el desarrollo nacional.

Según las proyecciones y estimaciones del INE y CELADE, en 2012, por primera vez en la historia, la población urbana habría rebasado a la rural, 51% a 49% respectivamente. De seguir así la tendencia, en el año 2032 seríamos una población altamente urbana, radicada en ciudades intermedias, la mayor parte de las cuales son actualmente cabeceras departamentales. La integración entre lo urbano y lo rural serán la clave para el desarrollo de Guatemala en los próximos 20 años. Esos cambios plantean un gran desafío para el Estado en general y los gobiernos locales en particular. Se requiere de nuevos planteamientos para atender las necesidades en servicios básicos, transporte y vivienda, la generación de empleo y el mejoramiento de los ingresos de la población. El reto consiste en desarrollar estrategias efectivas promocionando el desarrollo económico, social y cultural sostenible.

En el horizonte 2032, todos y todas serán considerados y dignificados: tanto hombres como mujeres, niños, niñas y adultos mayores, personas de los pueblos mayas, garífuna, xinka y mestizo. Se habrán generado espacios de participación, expresión y diálogo ciudadano, propiciando una cultura rural y urbana distinta, intercultural.

En la construcción del Plan Nacional participan las municipalidades, por medio de Consejos municipales, Comudes y Cocodes, con quienes se han tenido varios talleres a lo largo del año.

Alemania y Suecia felicitan al Gobierno de Guatemala por el lanzamiento del Ranking Municipal 2012



Las Embajadas de Alemania y Suecia, felicitan al gobierno de Guatemala por adaptar la herramienta del ranking que mide la gobernabilidad en los municipios, como parte de la política nacional de fortalecimiento municipal. El hecho de que se constituya en un instrumento de política, de entidades de gobierno a nivel nacional, fortalece a los municipios y se constituye un instrumento fundamental de monitoreo y seguimiento de resultados, sostenibilidad y efectividad.

Suecia y Alemania decidieron unir sus esfuerzos a las prioridades nacionales, por lo que financian desde el año 2006 el programa Municipios para el Desarrollo Local -PROMUDEL- y encargaron a la GIZ con su implementación, teniendo como ejes transversales, entre otros, la equidad, el fomento de los principios del buen gobierno (eficiencia, eficacia, transparencia, participación ciudadana, y respeto a la ley), el fortalecimiento de capacidades para garantizar derechos humanos como los de participación ciudadana en la vida política, condiciones de vida adecuadas y el acceso al agua. PROMUDEL ha trabajado estrechamente con SEGEPLAN para contribuir a mejorar los servicios municipales. En este sentido el ranking municipal ha sido y es un esfuerzo exitoso y conjunto entre varios niveles de gobierno de Guatemala y la cooperación de Alemania y Suecia.

El ranking municipal ha demostrado su efectividad en países como Paraguay, Perú, Colombia y El Salvador, para la definición de acciones específicas que im-

pacten en el mejoramiento de indicadores clave como aquellos relacionados con la provisión de servicios públicos básicos y gestión financiera en los niveles sub nacionales. Los resultados quieren dar una descripción de la situación actual de un municipio y permitir una comparación entre municipios. Al mismo tiempo, el ranking quiere dar ideas y ejemplos concretos como mejorar sus servicios municipales. En este sentido, el ranking es reto y reconocimiento al mismo tiempo.

La puesta en marcha de un instrumento como lo es el ranking municipal, contribuye al diálogo en los municipios, a unir esfuerzos y encontrar sinergias entre municipio, ciudadanía, sociedad civil organizada y sector privado para impulsar mejoras en los servicios municipales en Guatemala.

La buena gobernabilidad con equidad es un área prioritaria de la cooperación de Alemania y Suecia. El área de desarrollo municipal es un pilar para el buen gobierno.

Matthias Peter Sonn
Embajador de Alemania

Michael Frühling
Embajador de Suecia

El ranking municipal y el programa PROMUDEL



Desde 2006, el programa Municipios para el Desarrollo Local - PROMUDEL-, cofinanciado por los gobiernos de Alemania y Suecia e implementado por la GIZ en Guatemala, contribuyó para que 35 municipios de cuatro departamentos del país (Quiché, Huehuetenango, Alta Verapaz y Baja Verapaz), mejoraran las condiciones de vida y el acceso a servicios públicos básicos de la población mediante el mejoramiento de la gestión pública y la gobernabilidad local. El trabajo de PROMUDEL desde 2006 hasta 2013 se caracterizó por el acompañamiento y la asesoría

técnica *in situ* a las municipalidades, así como por la elaboración conjunta de herramientas con las contrapartes municipales. La asesoría de PROMUDEL se concentró en 3 áreas principales: (1) mejorar el control de ingreso y egreso de los municipios con el fin de aumentar tanto la eficiencia, eficacia, transparencia de la gestión pública como el ingreso propio de la municipalidad; (2) institucionalizar y mejorar la participación ciudadana en la gestión pública, fortaleciendo los gremios de desarrollo existentes; (3) apoyar a los municipios para que implementen el derecho humano de acceso a agua potable, sobre todo a través de la cloración.

Como resultados, se logró el mejoramiento de la cobertura y calidad del servicio de provisión de agua potable, cofinanciando obras comunitarias de acceso al agua por valor de Q.25 millones; 295 centros poblados son asesorados en saneamiento básico; 212 de estos centros poblados cloran su agua. Esto beneficia aproximadamente a 395 mil habitantes. El incremento de los

ingresos propios en un promedio del 130%. Lo que en quetzales equivale al aumento de Q220 millones. Y logrando una mayor institucionalización y valoración política de los COMUDES en los municipios asesorados, ya que el 66% promedio de la inversión responde a la priorización de proyectos en el COMUDE.

El ranking de gestión municipal, que PROMUDEL desarrolló conjuntamente con las municipalidades, se realizó anualmente desde 2008. Este ranking consiste en medir indicadores (empezando con 9 indicadores en el 2010 y llegando a 29 indicadores en el 2012), en su mayoría cuantitativos, y permitió crear un lenguaje común entre asesores, funcionarios y autoridades locales, útil para el logro de resultados.

Se publicaron los resultados del ranking de 2010, 2011 y, ahora, del 2012. El programa trabajó desde el principio con varios aliados que aumentaron durante los años e incluye hoy la Organización Panamericana de Salud (OPS), la Univer-

sidad Rafael Landívar (URL) y la Universidad Mariano Gálvez. La herramienta del ranking se desarrolló estrechamente con los gobiernos locales y el gobierno nacional a través de SEGEPLAN. El hecho de que la Política Nacional de Fortalecimiento a las Municipalidades incorporó en 2013 dentro de sus ejes algunos de estos temas y que la medición anual de indicadores de gestión se realice en el marco de la política, tiene el potencial de convertirse en un poderoso instrumento de articulación interinstitucional para el logro de resultados de fortalecimiento en el nivel local.

SEGEPLAN y las entidades de la mesa técnica de fortalecimiento municipal tienen la responsabilidad de capacitar y brindar asistencia técnica a las municipalidades para que ellas estén en capacidad de satisfacer las demandas y garantizar los derechos de la población. El ranking, como instrumento de seguimiento y asesoría, será de mucha utilidad para orientar su gestión, también después del fin de PROMUDEL finales de 2013.

Directorio

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
9a. calle 10-44 zona 1 Guatemala, C.A. Tel. 2232-6212

CONSEJO EDITORIAL

- Ekaterina Parrilla Secretaria Segeplan
- Hugo Gómez Cabrera Subsecretario de Planificación y Ordenamiento Territorial
- Luis Catalán Gómez Subsecretario de Inversión Pública
- Ana María Méndez Chicas Subsecretaria de Coop. Internacional
- Dora Coc Yup Subsecretaria de Políticas Públicas

Dirección de Comunicación Social, Segeplan

- Lus Sánchez Valverth Coordinadora editorial
- Sergio Contreras Dávila Diseño, Diagramación, Ilustración, Fotografía y Color

Subsecretario de Planificación y Ordenamiento Territorial

- Jean-Roch Lebeau
- Lilian Lima Redacción

Colaboración

- Jesus Coronado
- Jorge Monroy

Corrección

- Ana Leticia Aguilar
- Mónica Romero Corrección

Ranking de gestión municipal 2012

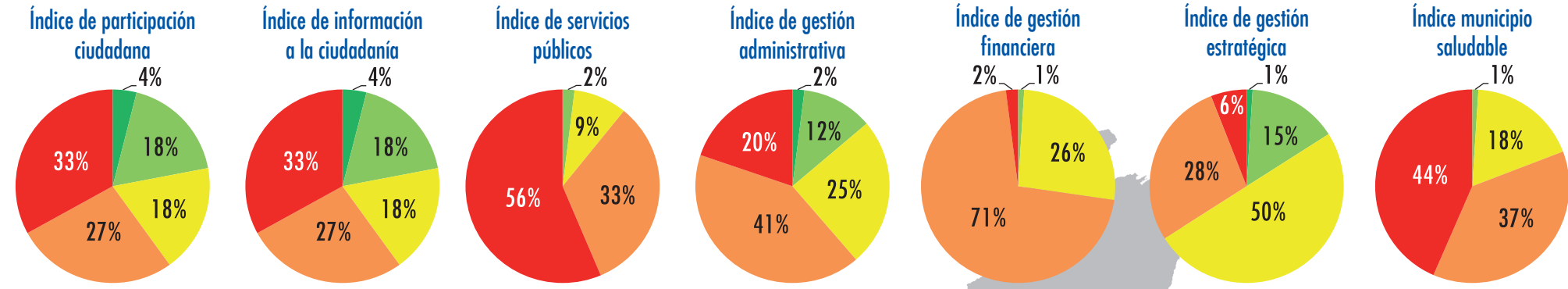
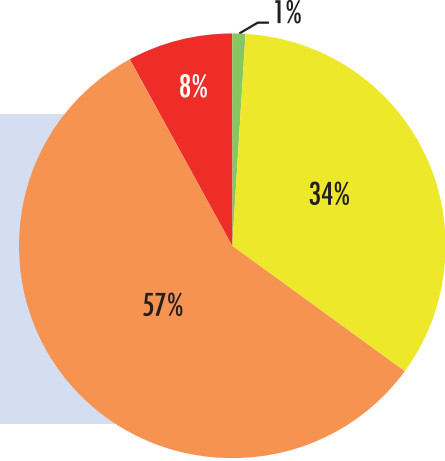
A través de un conjunto de 29 indicadores y 7 índices, son analizados temas asociados a la gestión financiera, estratégica, el suministro de información a la ciudadanía, la gestión administrativa y la gestión de los servicios públicos de suministro de agua, residuos sólidos, mercados y rastros en las municipalidades. Para el análisis, los resultados se agrupan en las categorías "alta", "media alta", "media", "media baja" y "baja".

RESULTADOS DEL RANKING DE GESTIÓN 2012

En 2012, la gestión de la mayoría de las municipalidades del país (91%) se ubicó en las categorías de "media baja" y "baja" y solo 4 de ellas: Santa Catarina Pinula, San José y San Pedro Carchá se ubicaron en la categoría de "media alta". En "muy alta" no se ubicó ninguna municipalidad.

Aunque un porcentaje bajo (8%) se ubicó en la última categoría, en conjunto, los indicadores utilizados en la medición, demuestran una amplia oportunidad de mejora que requiere de un esfuerzo focalizado de parte de municipalidades y entidades del nivel nacional en el fortalecimiento de áreas específicas de la gestión local.

Porcentaje de municipios por categoría del índice de gestión 2012



PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El ranking muestra que aunque hay avances respecto a la valoración política que se hace de los Consejos Municipales de desarrollo (COMUDE), aún falta mucho en lo que se refiere a su institucionalización y adecuado funcionamiento. El 60% de los municipios se encuentra en las categorías más bajas, debido principalmente a que no existen reglamentos ni procedimientos claros para el funcionamiento de su COMUDE, también a que no se cumple con la obligación legal de hacer por

lo menos una reunión en el mes (el 55% de las municipalidades hace entre ninguna y cuatro reuniones en el año). el funcionamiento de su COMUDE entre ninguna y cuatro reuniones en el año).

GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y GESTIÓN FINANCIERA

A pesar de que el artículo 68 del código municipal es claro en definir la responsabilidad local en materia de provisión de los servicios públicos

analizados en el ranking, la gran mayoría de municipalidades no cuenta con información acerca de lo que ocurre con ellos en el área rural. Por este motivo, en indicadores como el de cobertura y calidad del servicio de agua potable en la totalidad del territorio municipal el 54% de las municipalidades (180), registra cobertura y cloración inferior al 20%. En cuanto al tema de recolección de basuras, el escenario es muy negativo si se tiene en cuenta que solo en el caso de 3 municipalidades la disposición final se hace en rellenos sanitarios que funcionan debidamente y en

la mayoría de los casos se hace en botaderos clandestinos.

En cuanto a la gestión financiera, el 74% de los municipios del país (247) depende en más del 80% de los recursos que provienen de la nación, y tan solo en el caso de 9 esta dependencia está por debajo del 40%. El poco esfuerzo fiscal se demuestra también en el indicador de ingresos propios per cápita en el que la mayoría de municipalidades (91%) recauda menos de Q326 por persona y en 28 casos la cifra no supera los Q16 (2 USD por persona al año).

SUMINISTRO DE INFORMACIÓN A LA CIUDADANÍA, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Existen grandes deficiencias en la realización del informe cuatrimestral de rendición de cuentas y en su calidad y el tipo de información que se suministra. En solo 36 municipalidades se cumplió en 2012 con hacer las tres rendiciones de cuentas que exige la ley y en 92 no se informó a los ciudadanos en el COMUDE ni una sola vez.

En cuanto a la Ley de Acceso a la Información Pública, a pesar de que 286 municipalidades de 334 tienen la unidad de información pública establecida, la mayor parte (42%) tiene menos del 40% de la información pública de oficio disponible para consulta inmediata y como evidenció el ejercicio de realización de la medición, aún hay municipalidades que desconocen la ley o se niegan a cumplirla.

En gestión administrativa, los indicadores señalan que la mitad de las municipalidades tiene manuales de funciones, pero 70% no tiene manuales de procedimientos. Adicionalmente, el 8% de las municipalidades tiene menos del 50% de la estructura administrativa mínima que deberían tener.

Acerca del cumplimiento de la planificación operativa anual la mayor parte de las municipalidades (164) lo ejecutó en más del 50%, mientras que en el caso del plan de desarrollo municipal en promedio solo el 21% del presupuesto ejecutado por las municipalidades se dirigió a la cartera de proyectos que se definió en el proceso de formulación de planes participativos apoyado por Segeplan.

Primeros 10 municipios por índice. Ranking de gestión municipal 2012

No.	Índice de Participación	Índice de Servicios Públicos	Índice de gestión administrativa	Índice de gestión financiera	Índice de información a la ciudadanía	Índice de gestión estratégica	Índice municipio saludable (OPS/OMS)
1	Cobán (Alta Verapaz)	Santa Apolonia (Chimaltenango)	Guatemala (Guatemala)	San Miguel Ixtahuacán (San Marcos)	Santa Catarina Pinula (Guatemala)	San Luis (Petén)	Santa Catarina Pinula (Guatemala)
2	Santa María Visitación (Sololá)	Santa Catarina Pinula (Guatemala)	Santa Catarina Mita (Jutiapa)	San José del Golfo (Guatemala)	Cunén (Quiché)	San Pablo Jacopila (Suchitepéquez)	Parramos (Chimaltenango)
3	Tactic (Alta Verapaz)	San Andrés Itzapa (Chimaltenango)	San Miguel Ixtahuacán (San Marcos)	Fraijanes (Guatemala)	San José (Escuintla)	Santa María Visitación (Sololá)	San Pedro Sacatepéquez (San Marcos)
4	Santa Cruz Verapaz (Alta Verapaz)	Parramos (Chimaltenango)	La Unión (Zacapa)	San Luis Jilotepeque (Jalapa)	Ixchiguan (San Marcos)	Nahualá (Sololá)	Cobán (Alta Verapaz)
5	Rabinal (Baja Verapaz)	Acatenango (Chimaltenango)	San José El Idolo (Suchitepéquez)	Santa Catarina Pinula (Guatemala)	Chahal (Alta Verapaz)	Puerto Barrios (Izabal)	Esquipulas Palogordo (San Marcos)
6	Fray Bartolomé de las Casas (Alta Verapaz)	Yepocapa (Chimaltenango)	Fray Bartolomé de las Casas (Alta Verapaz)	La Gomera (Escuintla)	Santa Ana (Petén)	San Antonio Palapó (Sololá)	San Lucas Tolimán (Sololá)
7	Yupiltepeque (Jutiapa)	San José (Escuintla)	Concepción (Sololá)	San Pedro Sacatepéquez (Guatemala)	San Antonio Sacatepéquez (San Marcos)	Yupiltepeque (Jutiapa)	Malacatancito (Huehuetenango)
8	Raxruhú (Alta Verapaz)	Río Bravo (Suchitepéquez)	Santa Catarina Pinula (Guatemala)	Villa Nueva (Guatemala)	Todos Santos Cuchumatán (Huehuetenango)	Santa Catarina Palapó (Sololá)	Tactic (Alta Verapaz)
9	Salamá (Baja Verapaz)	San Juan Ixcay (Huehuetenango)	El Tejar (Chimaltenango)	Guatemala (Guatemala)	Patzún (Chimaltenango)	Zacualpa (Quiché)	San José (Escuintla)
10	La Gomera (Escuintla)	Santa Catarina Mita (Jutiapa)	Acatenango (Chimaltenango)	San José Charcará (Sololá)	Poptun (Petén)	San Jose Ojetenam (San Marcos)	Comitanillo (San Marcos)

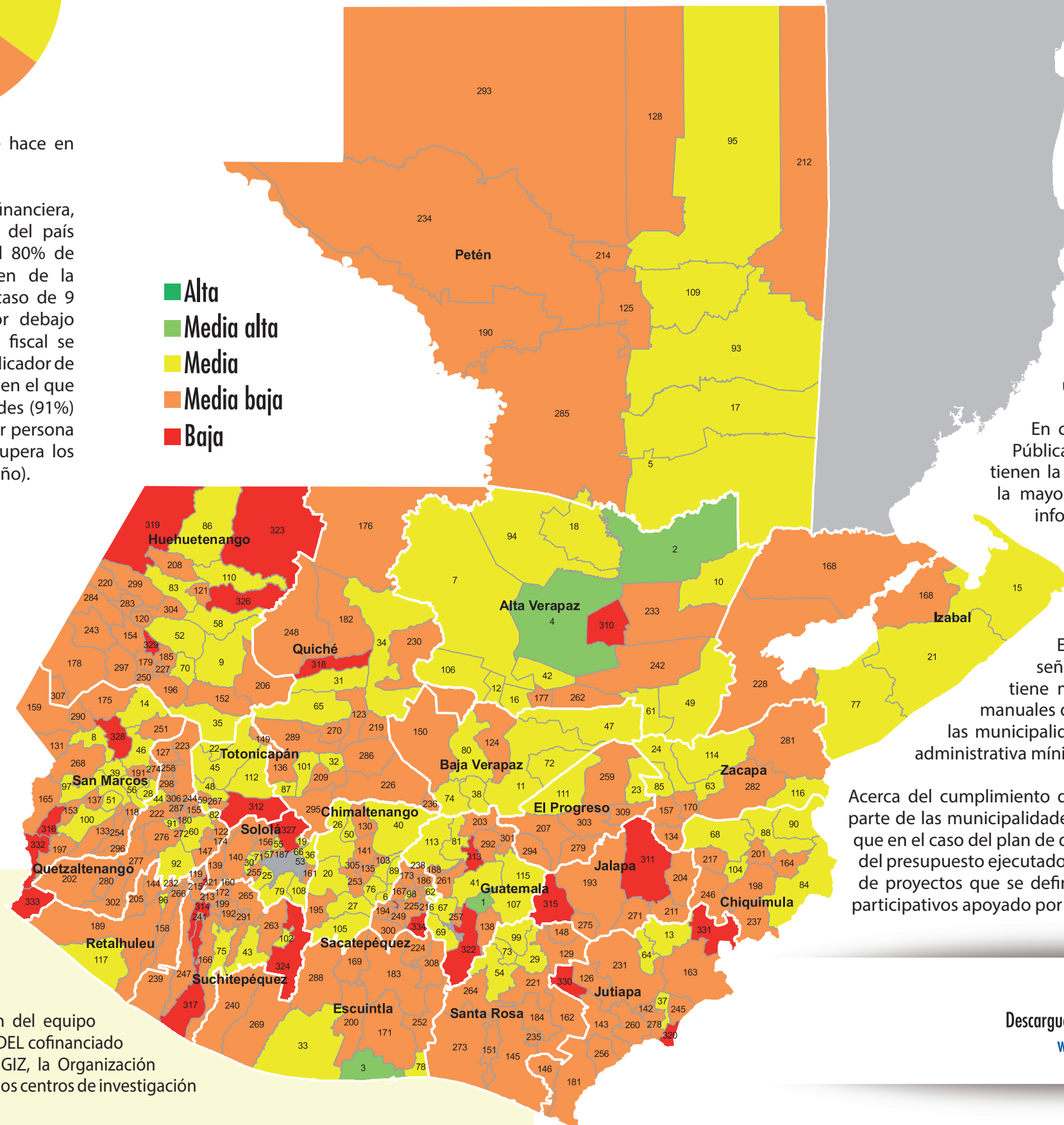
ÍNDICE MUNICIPIO SALUDABLE

Al hacer una agrupación de indicadores seleccionando los que tienen relación con el trabajo municipal en promoción de condiciones favorables a la salud de las personas, la mayoría relacionada con los servicios públicos, el ranking indica que en el 80% de los municipios, las acciones de "governabilidad local en materia de determinantes de la salud" se encuentra en las dos categorías más bajas, mientras que en la de "medio alta" solo se ubicó el 1% de los municipios. Al igual que el índice de servicios públicos básicos, este refleja la urgente necesidad de que las municipalidades de fortalezcan en temas básicos como la provisión de agua potable debidamente clorada, la recolección y disposición de basuras y la adecuada gestión de mercados y rastros, pero adicionalmente señala

también que para lograr mejores resultados es necesario focalizar las acciones de participación y transparencia en este sector.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 2012

La realización del ranking 2012 contó con la participación del equipo técnico y de facilitadores de Segeplan, del programa PROMUDEL cofinanciado por los Gobiernos de Alemania y Suecia y ejecutado por GIZ, la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud y los centros de investigación IARNA e INGEPE de la Universidad Rafael Landívar.



Descargue el documento completo en www.segeplan.gob.gt

Política Nacional de Fortalecimiento de las Municipalidades

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. **La Política Nacional 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.

El objetivo de la política es de 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.



Otto Pérez Molina al momento de la presentación de la Política de Fortalecimiento Municipal.

o compromiso es construir el desarrollo integral de nuestro país y por medio de la Guatemala del Agua, vamos a usar racionalmente nuestros recursos hídricos.

ROMANA BALDETTI

PROYECTO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

Fortalecimiento de la Gestión Municipal

Fortalecer los diferentes sistemas, servicios y gestiones municipales

Sistema Financiero

Sistema Administrativo

Servicios Públicos

Gestión Estratégica

Gobernabilidad Democrática

Línea basal
29 indicadores
para monitero y evaluación

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.

Instrumentos de la Política Municipal

- **El Ranking Municipal**
- Sistema de seguimiento a la gestión municipal (SIGEMUNI)
- Las Medidas institucionales
- La Mesa Técnica para el Fortalecimiento municipal
- El Plan de Fortalecimiento Municipal – PLANAFOM

COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES

- » Diseñar un programa de fortalecimiento institucional y **acreditación** de funcionarios municipales (INAP)
- » El balance de 10 años de descentralización y la revisión del Plan de **descentralización** (SCEP)
- » La definición de

- instrumentos de **gestión de riesgos** por parte de la SEGEPLAN, MARN, CONRED
- » La definición de una estrategia para impulsar el Desarrollo Económico Territorial **DET** (MINECO; SEGEPLAN; MAGA)
- » **La definición de una Política de Ordenamiento**

Territorial con dimensión municipal que incorpore lineamientos para el cambio climático (SEGEPLAN; MARN, MAGA)

- » **La implementación de un Centro de investigación** e información municipal (INFOM)

