



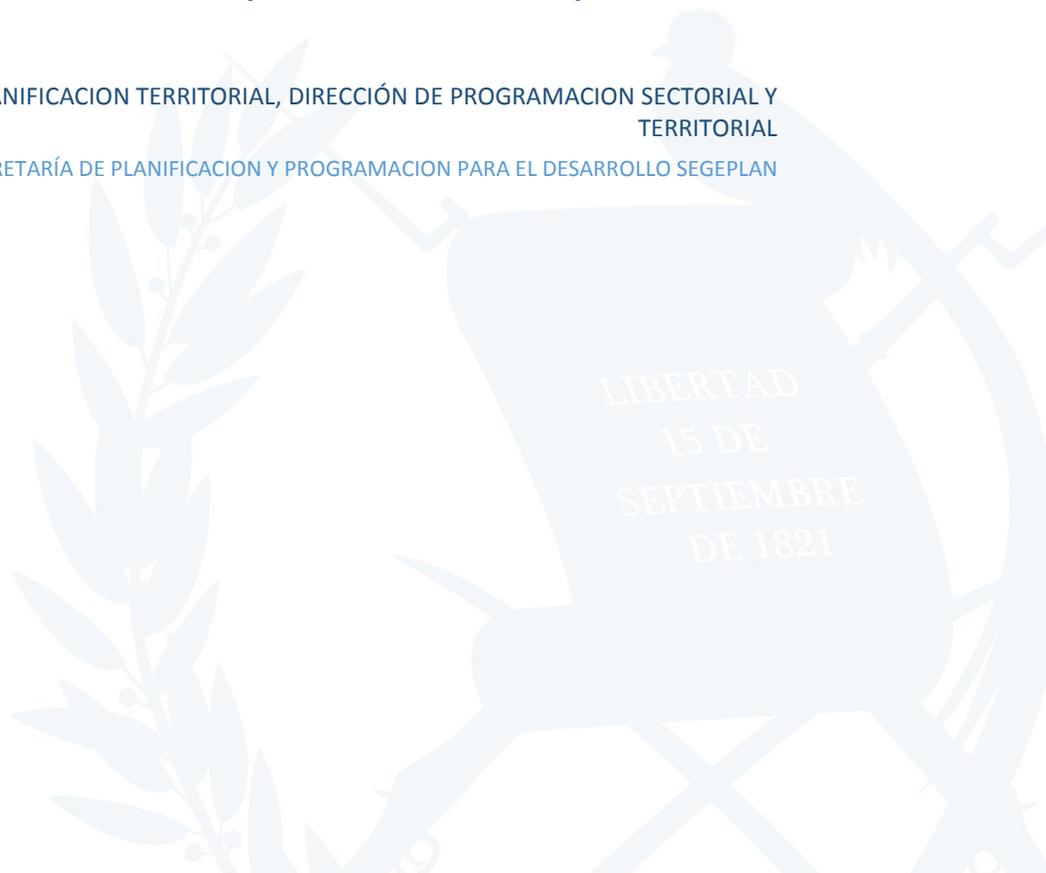
**GOBIERNO *de*  
GUATEMALA**  
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN  
Y PROGRAMACIÓN DE LA  
PRESIDENCIA

# Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA), para las Municipalidades

DIRECCION DE PLANIFICACION TERRITORIAL, DIRECCIÓN DE PROGRAMACION SECTORIAL Y  
TERRITORIAL

SUBSECRETARÍA DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION PARA EL DESARROLLO SEGEPLAN



9a. calle 10-44 zona 1. Guatemala. Guatemala.  
Teléfonos: +502 2504-4444

[www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)

Síguenos en:



como SEGEPLAN

<b>1</b>	<b>CONTENIDO</b>	
2	Introducción.....	3
3	Marco legal y conceptual de la Planificación.....	4
3.1	Marco Legal.....	4
3.2	Marco conceptual.....	5
3.3	INSTRUMENTOS DE Planificación Institucional.....	17
4	Metodología para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM), y Plan Operativo Anual (POA).....	19
4.1	Plan Estratégico Institucional (PEI).....	19
4.2	3.2 Plan Operativo Multianual (POM).....	23
4.3	3.3 Plan Operativo Anual (POA).....	24
5	Estructura mínima del documento PEI, POM, POA municipal.....	24
6	Siglas y Acrónimos.....	26
7	Bibliografía.....	27



## 2 INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo general guiar, orientar y facilitar el proceso metodológico de planificación de las municipalidades, procurando establecer una secuencia lógica derivada de la planificación nacional que responda a las necesidades de los territorios y sea expresado en el instrumento de gestión de los gobiernos locales.

Con el presente documento metodológico se espera contribuir en el fortalecimiento de los equipos técnicos de las municipalidades, en el proceso de planificación para el periodo 2021-2025, lo cual persigue la mejora de la gestión institucional en el territorio, principalmente, en la entrega de los servicios que la municipalidad provee a la población.

En la primera parte se aborda de forma resumida el marco teórico y conceptual, la argumentación legal del proceso de planificación, el relacionamiento del quehacer institucional en respuesta a las políticas públicas, las orientaciones estratégicas que derivan del Plan Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, Metas Estratégicas de Desarrollo, MED, los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) o Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento territorial (PDM-OT) y las prioridades de la Política General de Gobierno.

La segunda parte inicia con el análisis de la situación general del municipio, por medio de la identificación de la problemática más sentida a nivel local y su relación con el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) o Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento territorial (PDM-OT) la problemática general de país.

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 segunda parte, también se plantea lo relacionado con la visión, misión, principios y valores institucionales y los resultados estratégicos de país, 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 tercera parte está relacionada con la Planificación Operativa. En primer lugar, 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.

### 3 MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN

#### 3.1 MARCO LEGAL

Los gobiernos locales deben conocer y tener en cuenta que el proceso de planificación está basado en un marco legal como instrumento de gestión institucional (municipal), que responde a la demanda de la población y busca el desarrollo del territorio.

##### 3.1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA

- 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.

##### 3.1.2 LEY ORGÁNICA DEL PRESUPUESTO DECRETO NO. 101-97 Y SUS REFORMAS Y ACUERDO GUBERNATIVO NO. 540-2013SU 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. De la ley orgánica del presupuesto: Artículo 2 Ámbito de aplicación, inciso f); Artículo 3 Desconcentración de la administración financiera; del 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; 40; 47; Artículo 54, incisos a) y c); Artículo 55 Informes de avance físico y financiero; Artículo 75 y 76.

##### 3.1.3 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.



### 3.1.4 MARCO NORMATIVO DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO PARA EL PERÍODO 2021-2025, EMITIDO CONJUNTAMENTE ENTRE SEGEPLAN Y EL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS.

- Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032
- Plan Nacional de Desarrollo
- Agenda 2030 para el desarrollo Sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-)
- Prioridades Nacionales de Desarrollo / Metas estratégicas de Desarrollo
- Políticas Publicas
- Lineamientos generales de Política
- Normas del Sistema de Inversión Pública
- Política de Cooperación Internacional No Reembolsable
- Normas para la administración del aporte a los consejos departamentales de desarrollo
- Punto resolutivo del Conadur 8-2015 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
- Política General de Gobierno 2020-2024

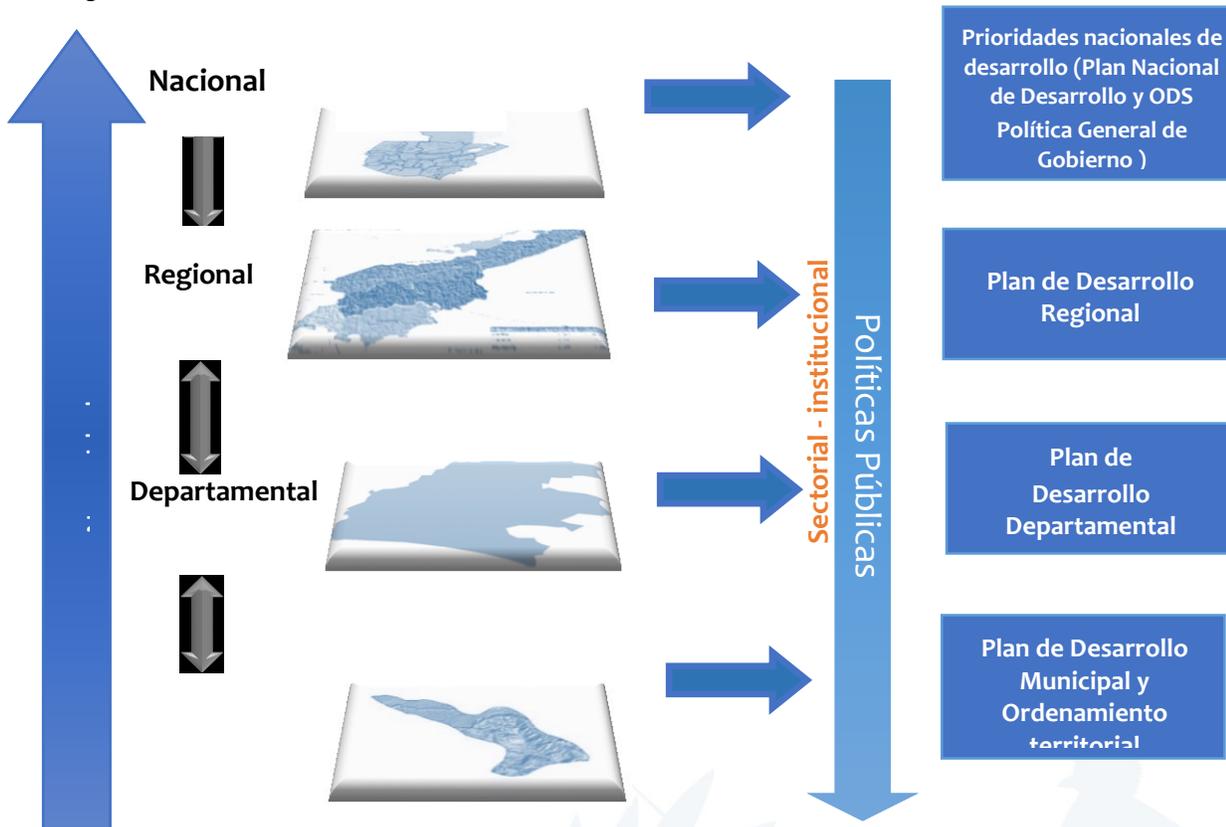
## 3.2 MARCO CONCEPTUAL

### 3.2.1 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 desarrollo del país, 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, 2018

La SEGEPLAN como ente rector de la planificación, ha diseñado una ruta de trabajo que busca 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 2. Relación del proceso de planificación en sus diferentes niveles, implementación y seguimiento**



Fuente: SEGEPLAN 2020

### 3.2.2 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 a la operatividad del K'atun. 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 aspiran operativizar 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 de desarrollo, dando como resultado la identificación de diez prioridades nacionales 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 08-2017, el cual a su vez instruye a 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 aprobadas para ser incluidas en su planificación y formulación presupuestaria 2020-2032”.

**Cuadro 1. Prioridades y Metas Estratégicas de Desarrollo aprobadas por el CONADUR**

Eje del PND	Prioridad nacional de desarrollo	Metas Estratégicas del Desarrollo
Bienestar para la gente	Protección social y disminución de la pobreza	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 vacunas 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	Impulso de la inversión y el empleo	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.
		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.
Bienestar para la gente	Seguridad alimentaria y nutricional	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.
Recursos naturales hoy y para el futuro	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.
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 2020.

### 3.2.3 POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

La Política General de Gobierno 2020-2024 (PGG 2020-2024) se fundamenta en el Plan nacional de innovación y desarrollo (PLANID), en el que se definen 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.

---

#### 3.2.4 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

---

### 3.2.5 RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO -RED-

Los Resultados Estratégicos de Desarrollo RED se definieron según la prioridad de país y las 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, se presenta en el Cuadro 2 las prioridades, metas estratégicas de desarrollo y los Resultados Estratégicos de Desarrollos aprobados según punto resolutivo del Conadur.

**Cuadro 2. Prioridades, Metas Estratégicas de Desarrollo y Resultados Estratégicos de Desarrollo aprobadas según Punto Resolutivo CONADUR.**

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)
2) Acceso a servicios de salud	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	Para el 2024, se ha incrementado en 2,662,105 el número de personas con cobertura de programas sociales para personas en situación de pobreza y vulnerabilidad (de 734,181 en el 2018 a 2,662,105 a 2024)
	Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacuna seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.	
3) Seguridad alimentaria y nutricional	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 Maya, Xinka y Garífuna, y la no indígena con énfasis en el área rural.	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)

4) Acceso al agua y gestión de RRNN	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).
4) Acceso al agua y gestión de RRNN	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)
5) 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.	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).
	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)
6) Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia	Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.	Pendiente resultado
	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)
<b>7) Educación</b>	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).
<b>8) Valor Económico de los RRNN</b>	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
<b>9) Reforma fiscal integral</b>	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)
<b>10) Ordenamiento Territorial</b>	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 las 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 2020.

Luego de establecidas las orientaciones estratégicas de país con las prioridades y metas definidas y resultados estratégicos de desarrollo las instituciones públicas deben elaborar su proceso de planificación de acuerdo a la normativa y orientaciones emitidas por la SEGEPLAN.

### 3.2.6 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 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 Plan estratégico institucional, plan operativo multianual y anual, entre otros documentos de gestión.

---

### 3.2.7 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS DE POLÍTICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA MULTIANUAL PARA EL PERÍODO 2021-2025 Y ANUAL 2021

Considerando la vinculación existente entre la Política General de Gobierno y las Metas Estratégicas de Desarrollo, las orientaciones específicas que deben ser consideradas en la planificación estratégica y operativa de las instituciones públicas, deben estar en función de aportar en el cumplimiento de dichas metas.

Las instituciones públicas centralizadas, descentralizadas, autónomas y semiautónomas deberán hacer un análisis sobre la vinculación de sus mandatos institucionales en función de las prioridades de país, para posteriormente definir sus planes estratégicos institucionales y operativos. En este análisis también deberán identificar los programas y proyectos que actualmente están implementando y que tienen correspondencia con el contenido de estas orientaciones, a manera de generar acciones enfocadas a su continuidad y fortalecimiento, definiendo a su vez los indicadores institucionales mediante los cuales se pueda dar seguimiento a la implementación de los mismos.

---

### 3.2.8 GESTIÓN POR RESULTADOS

El gobierno de la República de Guatemala por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (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 Gobierno para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro consecutivo de las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos

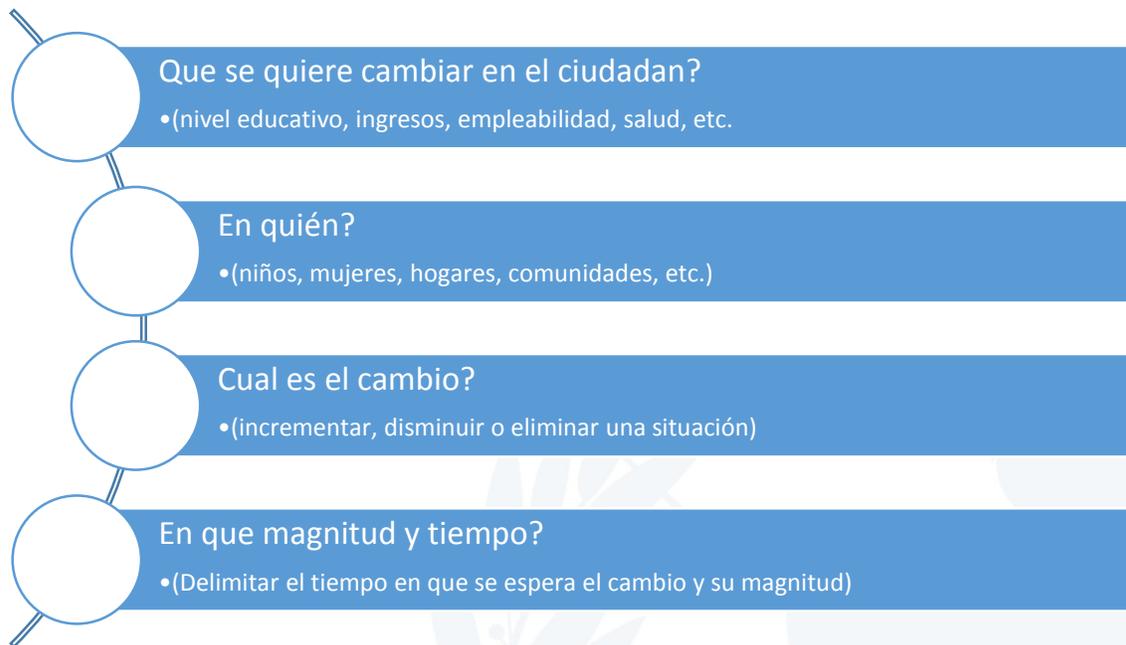
Es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos o externos, para darle coherencia al quehacer institucional y la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, 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.<sup>1</sup>

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 estandarizado de bienes y servicios. El producto se le denomina también como “intervención”.

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



**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.

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

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

---

### 3.2.9 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).

## 3.3 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 2021-2025. A continuación, se describe cada uno:

---

### 3.3.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

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 al PND. Se expresa por medio del Plan Estratégico Institucional (PEI), que busca aportar para el logro en el cambio de las condiciones de vida de la población por lo tanto se convierte en el documento de gestión municipal.

---

### 3.3.2 PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Se deriva del Plan Estratégico Institucional y orienta el qué hacer de las entidades, en un período cinco años. Este instrumento de gestión es el vínculo entre el marco estratégico del PEI con la Planificación Operativa Anual de la Institución, dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno. El POM presenta las metas de resultados esperados en función de la producción.

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



Expresa la programación de las acciones y proyectos municipales, así como la asignación de recursos, basados en la priorización establecida en el PEI como mínimo para los próximos cinco años. La programación y la asignación de recursos para los productos (bienes y servicios) e intervenciones, se realiza para cada año del período, para lo cual deberá tomarse en cuenta diferentes criterios según sea la naturaleza de la institución y el tipo de bienes y servicios que presta, así como de la temporalidad en que es necesario aportar o incrementar la prestación de determinado bien o servicio. La planificación operativa multianual cubrirá el período 2021-2025, esto con el fin de facilitar la programación tanto física como financiera y no causar algún desfase en la presentación del anteproyecto de presupuesto multianual y anual.

### 3.3.3 2.3.3 PLAN OPERATIVO ANUAL.

Se deriva del Plan Operativo Multianual y orienta el qué hacer de las instituciones de forma anual. Este instrumento de gestión evidencia la operativización 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 operativa el cual plantea la programación de los productos institucionales (bienes y/o servicios) de competencias propias o las intervenciones que responden a las competencias delegadas, derivado de la planificación y programación Multianual (POM) y que se realizarán durante el período fiscal de un año (2021), en concordancia con las prioridades y resultados de País, los lineamientos generales de política y otros planes según corresponda a la municipalidad.

Figura 3. Proceso de planificación de las Municipalidades





## 4 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 la oportunidad de orientar los recursos humanos, físicos y financieros brindar soluciones efectivas a los problemas de desarrollo que afectan a la población que les compete atender bajo su marco legal institucional al desarrollo permitiendo.

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 una sinergia con las prioridades identificadas según la demanda de la población.

De acuerdo a la gestión por resultados la capacidad de transformación se refleja en la preparación del PEI, el cual debe seguir un proceso metodológico, con una secuencia de pasos lógicos y ordenados que debe retroalimentarse al final de cada periodo planificado. La secuencia de pasos 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 inicia 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 describe los pasos y actividades a desarrollar, así como las herramientas a utilizar en el proceso de planificación estratégica institucional. Los instrumentos/herramientas metodológicas están incluidos en el anexo en hojas Excel, cada una tiene sus instrucciones para el llenado, donde se indica que información se requiere para completarlas.

### 4.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

#### 4.1.1

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

El plan estratégico institucional se debe elaborar en tres momentos los cuales son la etapa de diagnóstico o análisis de situación del municipio, se sugiere la conformación de un grupo técnico de planificación.

#### 4.1.2 5.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.



Esta etapa está orientada a identificar la situación de interés o problemática a ser atendida por lo que requiere, realizar la sistematización y el análisis de información necesaria para establecer un orden de importancia de las problemáticas identificadas y establecer un orden de importancia. Se desarrolla por lo tanto el análisis de los mandatos institucionales, las prioridades nacionales y sectoriales, así como la priorización de problemática, se debe delimitar y dimensionar, e identificar a los involucrados en la misma.

### 1. Selección y análisis de la problemática

La selección de los problemas de desarrollo de país a los que la municipalidad puede contribuir es el punto de inicio para preparar el PEI y hacerlo de forma adecuada es fundamental ya que permitirá hacer visible el cumplimiento de sus mandatos institucionales, así como su contribución efectiva al desarrollo del país.

Para ello, se realiza la revisión y análisis de de las prioridades de país, las metas estratégicas de desarrollo y los resultados estratégicos de desarrollo 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 un trabajo de gabinete, en el cual participe un grupo técnico de planificación, conformado para llevar a cabo el proceso de elaboración del PEI, también recurriendo a bibliografía especializada y la propia experiencia institucional. Si la institución lo demanda, puede llevar a cabo un diagnóstico que involucre a más participantes pudiendo incluir sector privado y sociedad civil, empleando las técnicas de un diagnóstico participativo u otros métodos.

Para este ítem será necesario únicamente retomar las problemáticas identificadas en el PDM o PDM-OT y establecer dicha vinculación con el que hacer de la municipalidad como institución, con base a sus competencias

Cuadro 3. Análisis y priorización de problemáticas

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

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



Análisis de las problemáticas y potencialidades identificadas en el municipio con sus respectivos indicadores, descripción del territorio, características de la población, actores territoriales, etc. indicar si hay políticas públicas que incidan específicamente en el municipio (parcialmente o totalmente en el territorio)

### 3.1.5 Análisis de situación institucional

Para la elaboración del PEI es importante considerar un análisis de la situación institucional la cual corresponde atender a la municipalidad y su relación con la problemática identificada en el PDM vigente o PDM-OT según corresponda. Así mismo, 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.

Es importante revisar la priorización y su vinculación desde las Prioridades Nacionales, las Metas Estratégicas de Desarrollo, la referencia de los Resultados Estratégicos de País 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 el documento de Excel.

### 3.1.6 Resultados

Los resultados definidos por la municipalidad deberán contribuir a alguna MED, un RED o con un resultado establecido en el PDM vigente y PDM-OT, para ello, se tomará de referencia el listado de los resultados a nivel nacional, cada municipio se vinculará con los que correspondan según la problemática identificada y priorizada.

Para cada resultado, se deberá definir la meta e identificar los productos que la municipalidad debe entregar a la población en el período 2021-2025, de acuerdo a sus competencias.

Por otro lado, es importante señalar que también debe incluir lo que corresponde a sus competencias delegadas. En este caso, no serán productos sino intervenciones relacionadas con un producto que es responsabilidad de otro ente rector (otra institución), para lo cual es necesario que se identifique cual es el producto del ente rector y se indique cual será la intervención de la municipalidad relacionada con dicho producto. Esta información debe ser extraída de la Hoja 0\_Catálogo\_productos, donde ya están incluidos tanto los productos competencia propia de la municipalidad, así como, las probables intervenciones que la municipalidad puede realizar con relación a otros productos que responden a las competencias delegadas.

Cuadro 4. Análisis de Prioridades nacionales, Resultados a nivel municipal y pilar de la PGG.

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. 2020. SEGEPLAN.

#### 4.1.3 VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

Así mismo, 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 en 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.

#### 3.1.8 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 lo hacen 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?

### 3.1.9 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?

## 4.2 3.2 PLAN OPERATIVO MULTIANUAL (POM)

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 y la focalización de la población, para ello podrá tomarse como insumo la información generada en la Hoja 1\_PEI-POM-APoblación, específicamente en el apartado que corresponde al POM, a partir de los productos, intervenciones y la programación física y financiera correspondiente al período 2021-2025, debe incluirse el dato agregado para los cinco años y la meta física y financiera desagregada por año.

En la Hoja 1 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 a la capacidad de la municipalidad.

---

### 4.2.1 3.2.1 BREVE ANÁLISIS DE LOS ACTORES

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. Esta información se integrará en la Hoja 2\_Análisis\_Actores, donde se incluyen algunos ejemplos.

---

### 4.2.2 3.2.2 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 2019 (consultar la información de la Hoja 3\_Disponibilidad Financiera)

#### 4.3 3.3 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

En este punto, la municipalidad debe realizar la planificación y programación de su producción (actividades y proyectos), para el año 2021 (n+1). Para ello, es necesario realizar un análisis general de su ejecución durante el año (2020). De igual forma se sugiere analizar la ejecución de años anteriores para conocer el comportamiento de la planificación y presupuesto. Se inicia con base en la revisión y análisis de 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 2020 y el escenario que pueda identificarse para el POA 2021.

##### 4.3.1 3.3.1 PROGRAMACIÓN ANUAL

Luego de realizar los análisis correspondientes sobre la disponibilidad financiera y considerar algunos alcances o limitaciones de la municipalidad, se inicia 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 (2021), 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 deberá integrarse según la Hoja 4\_POA.

En ese apartado, la información es más a detalle, esto ayudará a establecer el mecanismo de seguimiento de cada una de las metas físicas y financieras, por lo que se programará de forma cuatrimestral.

##### 4.3.2 3.3.2 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 del archivo en Excel.

## 5 ESTRUCTURA MINIMA DEL DOCUMENTO PEI, POM, POA MUNICIPAL

Para la presentación oficial de los instrumentos de planificación se requiere que las municipalidades presenten un documento en formato Word el cual debe ser complementado con las herramientas proporcionadas en formato Excel, a continuación 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

## 6 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



## 7 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. Política General de Gobierno, 2016-2020.
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.