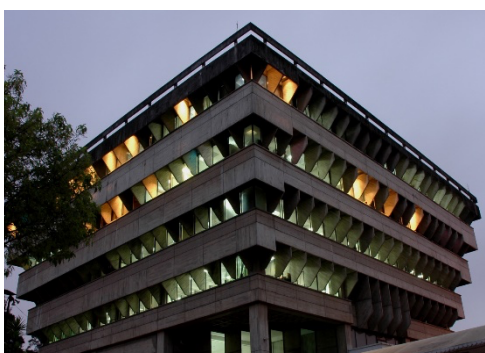




Instituto de
**Fomento
Municipal**



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL INFOM 2017-2029

Guatemala, abril 2025

AUTORIDADES DE GOBIERNO

César Bernardo Arévalo de León
Presidente Constitucional de la República

Karin Larissa Herrera Aguilar
Vicepresidenta

AUTORIDADES DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL –INFOM–

Zully Karin Lizzette Slowing Umaña
Presidente
Nombrada por el Presidente de la República

Sebastián Siero Asturias
Director Propietario / Vicepresidente
Nombrado por la ANAM

Herberth Solórzano Somoza
Director Propietario
Nombrado por la Junta Monetaria

Melvin Paolo Macario Taquiej
Director Suplente
Nombrado por la ANAM

Jorge Miguel Retolaza Alvarado
Director Suplente
Nombrado por la Junta Monetaria

Edgar Aníbal Hernández Navas
Gerente

ÍNDICE

ASPECTOS GENERALES	ii
• Siglas y acrónimos.....	ii
• Presentación.....	iii
• Directrices y lineamientos del más alto nivel para la formulación y aprobación del PEI	iv
1. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1 Análisis de Mandatos Legales	1
1.2 Análisis de Políticas Públicas	11
1.3 Análisis de vinculación a K’atun, ODS, PND, MED, PGG y RED.....	27
1.4 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo	40
2. VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELOS GpR.....	41
2.1 Vinculación a Planes Estratégicos Sectoriales.....	41
2.2 Desarrollo de modelos GpR, con base en guías de referencia.....	42
2.2.1 Modelo Lógico del Resultado Estratégico de Desarrollo: “LUCHA CONTRA LA DESNUTRICIÓN Y LA MALNUTRICIÓN”	42
2.2.2 Modelo Lógico del Resultado Institucional: “DÉBIL GESTIÓN MUNICIPAL”	63
3. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	86
3.1 Definición de la visión sustantiva.....	86
3.2 Definición de la misión y principios.....	86
3.3 Formulación de programas estratégicos y designación de responsables.....	88
3.4 Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos	93
3.5 Situación Encontrada el 1 de abril 2024 con el cambio de autoridades de INFOM	97
3.5.1 Estrategia de Intervención	102
3.6 Análisis de actores.....	105
3.6 Objetivos institucionales de control interno	111
3.6.1 Objetivos Estratégicos, Operativos, de Información y Cumplimiento Normativo contemplados en las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental....	112
3.6.1.1 Objetivos Estratégicos	112
3.6.1.2 Objetivos Operativos.....	112
3.6.1.3 Objetivos de Información	113
3.6.1.4 Objetivos de Cumplimiento Normativo.....	113
4. MECANISMOS DE AVANCE A NIVEL ESTRATÉGICO.....	113
4.1 Mecanismos de avance.....	113
4.2 Selección de indicadores a nivel estratégico.....	113
4.2.1 Indicadores de Agua Potable y Saneamiento	113
4.3 Construcción de la línea de base	115



4.3.1 Resultado Institucional del Agua Potable	115
4.3.2 Línea base de agua potable del INFOM.....	116
4.4 Mecanismo de avance de metas	116
4.4.1 Avance de metas de agua potable	116
4.5 Construcción de la línea de base	118
4.5.1 Resultado Institucional de Saneamiento	118
4.6 Mecanismo de avance de metas	119
4.6.1 Avance de metas de Saneamiento.....	119
5. ESTIMACIÓN DE LOGROS A NIVEL ESTRATÉGICO	121
5.1 Mecanismos de estimación de logros	121
5.2 Definición del alcance del mecanismo de logro	121
5.3 Revisión de medio término	121
5.4 Revisión final del período del PEI.....	122
ANEXOS.....	123

ASPECTOS GENERALES

• Siglas y acrónimos

AGAAI	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas
AGRIP	Análisis y Gestión del Riesgo en Proyectos de Inversión Pública
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COCODES	Consejos Comunitarios de Desarrollo
CODEDES	Consejos Departamentales de Desarrollo
CGC	Contraloría General de Cuentas de la Nación
COMUDES	Consejos Municipales de Desarrollo
CONADI	Consejo Nacional de Atención para las Personas con Discapacidad
CONRED	Consejo Nacional de Reducción de Desastres
COPREDEH	Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos
GpR	Gestión por Resultados
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INE	Instituto Nacional de Electrificación
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MED	Metas Estratégicas de Desarrollo
MICIVI	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGG	Política General de Gobierno
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
RED	Resultados Estratégicos de Desarrollo
REI	Resultados Estratégicos Institucionales
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional

- **Presentación**

El INFOM, como entidad autónoma del Estado de Guatemala, tiene como mandato promover el progreso de los municipios mediante el otorgamiento de asistencia técnica, administrativa y financiera a las municipalidades, con la intención de coadyuvar al desarrollo local de los 340 municipios del país. De esa cuenta presenta su Plan Estratégico Institucional 2017-2029, el cual ha sido elaborado en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, la Política General de Gobierno 2024-2028, las Prioridades Nacionales de Desarrollo, en el marco de la Gestión por Resultados.

El presente instrumento, es el resultado de un ejercicio participativo y multidisciplinario en el que concurrieron equipos de las diferentes unidades ejecutoras y programas sustantivos del INFOM, asesorados técnicamente por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, utilizando la metodología de Gestión por Resultados.

El PEI, se constituye en el instrumento orientador que define y reafirma el quehacer del Instituto en el marco de sus competencias, funciones y atribuciones establecidas en el Decreto 1132 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, permitiendo articular los procesos internos de planificación con el presupuesto, para contribuir a viabilizar los objetivos, metas y resultados institucionales definidos en el horizonte de 13 años de gestión institucional, con el propósito de generar cambios sustantivos en las condiciones y calidad de vida de los pobladores, mediante el otorgamiento de asistencia técnica, administrativa y financiera a sus gobiernos locales (municipalidades) con el fin de incidir en el desarrollo de sus poblaciones que componen los 340 municipios del país.

- **Directrices y lineamientos del más alto nivel para la formulación y aprobación del PEI**

El Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97, el artículo 24 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013 y los Lineamientos Generales de Planificación 2024-2028, emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), cumple con el objetivo de seguir dichas orientaciones para la planificación estratégica y operativa de la institucionalidad pública para el ejercicio fiscal 2025 y la planificación y presupuesto multianual 2025-2029, en cuyos lineamientos se encasilla la planificación institucional, tanto estratégica como operativa, razón por la que estas se convierten en instrumentos claves.

Bajo ese marco orientador, la SEGEPLAN como ente rector del proceso de planificación del Estado al emitir ese conjunto de lineamientos de planificación, orientan el proceso de esa planificación, los cuales deben ser atendidos por las instituciones para coadyuvar a mejorar los procesos de planificación estratégica con el enfoque de gestión por resultados, lo cual es imprescindible para generar el presupuesto necesario y así alcanzar los resultados previstos.

Partiendo de lo anterior, el Plan Estratégico Institucional 2017-2029 ha sido estructurado de acuerdo a dichos lineamientos técnicos y metodológicos dentro del marco de la Gestión por Resultados. Conforme a ellos, el INFOM coadyuva a la generación de cambios sustanciales y mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos, a través del fortalecimiento de los municipios mediante el otorgamiento de asistencia técnica, administrativa y financiera.

Para llevar a cabo esta acción, se estableció el presente plan con una visión de largo plazo, utilizando de manera complementaria otras herramientas indispensables que permitan concretizar y alcanzar los resultados previstos, tales como:

- a) Plan Operativo Multianual, POM, como instrumento de planificación a mediano plazo y,

- b) Plan Operativo Anual – POA -, como hoja de ruta para las acciones a seguir durante un año.

Dichos instrumentos, son fundamentales para que el Instituto programe de manera ordenada las intervenciones necesarias que contribuyan al desarrollo de los municipios, esto de manera directa con los gobiernos locales, en especial, en aquellos donde las necesidades de asistencia para lograr ese objetivo, sean mayores y más urgentes. En tal sentido, se hace necesario, sobre la base de esos lineamientos de política, priorizar los recursos disponibles para que el impacto sobre la población sea altamente positivo.

Es importante mencionar, que el INFOM se vincula, con la Política General de Gobierno 2024-2028, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 y las Prioridades Nacionales de Desarrollo, en el marco de la Gestión por Resultados.

En observancia a lo anterior, el Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, presenta su Plan Estratégico Institucional -PEI 2017-2029-, estructurado conforme a los lineamientos y contenido sugerido por la SEGEPLAN, el cual es aprobado por la Honorable Junta Directiva del Instituto mediante punto Resolutivo, y trasladado a las instancias correspondientes.

1. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Análisis de Mandatos Legales

El Instituto de Fomento Municipal, en cumplimiento a su rol como entidad promotora del progreso de los municipios, tiene responsabilidades y funciones que están establecidas en diversos instrumentos legales, tales como las que se describen a continuación:

- **Constitución Política de la República de Guatemala.**

Artículos 1 y 2. El Estado debe garantizar a los habitantes la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral. Se señala que el fin supremo del Estado es la realización del bien común. En el artículo 119 se establece la obligación del Estado de promover el desarrollo económico, mientras que en el artículo 134, literal «b», se indica que es deber del municipio y las entidades autónomas y descentralizadas, mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado sobre la administración descentralizada.

- **Decreto Número 1132 del Congreso de la República. Ley Orgánica del INFOM**

Es importante resaltar que todos los artículos del Decreto Número 1132 son aplicables a la Institución; sin embargo, se resaltan los artículos establecidos en el Capítulo I, siendo estos:

Artículo 1º. De la Institución. *Se crea el Instituto de Fomento Municipal para promover el progreso de los municipios dando asistencia técnica y financiera a las municipalidades, en la realización de programas básicos de obras y servicios públicos, en la explotación racional de los bienes y empresas municipales, en la organización de la hacienda y administración municipal, y en general, en el desarrollo de la economía de los municipios.* Como se puede visualizar, el beneficio es para la población en general ya que a través de las acciones que generen sus gobiernos locales, salen favorecidos los habitantes con servicios públicos municipales.

Artículo 2º. Indica que el Instituto es una entidad estatal, autónoma para el cumplimiento de sus fines, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El **Artículo 3º.** Establece el domicilio del Instituto en la ciudad de Guatemala e indica que podrá establecerse oficinas en otros lugares de la República y en el exterior.

- **Reglamento para la Asistencia Financiera del Instituto de Fomento Municipal a las Municipalidades de la República.**

Dentro de la normativa interna del Instituto, existe un reglamento el cual establece las normas internas de observancia general para la asistencia financiera del Instituto y tiene como objeto regular condiciones, procedimientos y disposiciones de carácter general para el otorgamiento de préstamos a las municipalidades del país; así como la participación de éste en las operaciones de intermediación financiera, renegociaciones de deudas y en los servicios de administración por préstamos, primordialmente y, si los mismos serán utilizados para la ejecución de obras de infraestructura o mejoramiento de los servicios públicos, para beneficio de la población de cada municipio.

- **Decreto Número 100-2005**

A través de este decreto, se aprobaron las negociaciones con el Banco de Cooperación Internacional del Japón -JBIC-, para celebrar contrato del préstamo con destino al Financiamiento parcial del Proyecto Mejoramiento de las Carreteras ZONAPAZ, Artículo 2. *Autorización. Se autoriza al Organismo Ejecutivo para que, por intermedio del Ministerio de Finanzas Públicas, suscriba el contrato que documenta dicha negociación, bajo las condiciones financieras que en este artículo se detallan.*

Monto: Hasta por siete mil trescientos cincuenta y siete millones de Yenes (Y.7,357,000,000.00). Destino: Financiamiento parcial del Proyecto de Mejoramiento de la Carretera en ZONAPAZ; Unidad Ejecutora: Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda a través de la Dirección General de Caminos; y el Instituto de Fomento Municipal -INFOM-; instituciones a las que les corresponde efectuar el aporte de contrapartida local, conforme se establece en el contrato de préstamo a ser suscrito. Esto, con el fin de apoyar la reducción de la pobreza a través de mejorar el estándar de vida de la población y estimular la economía regional, por medio del Mejoramiento de la Ruta Nacional 7E y las carreteras de acceso cercanas a los municipios beneficiados y la rehabilitación de los caminos rurales en el área de ZONAPAZ, la cual incluye Proyectos de Mejoramiento y mantenimiento de Caminos Rurales terciarios en los municipios de San Miguel Tucurú, Panzós, San Antonio Senahú, San Pablo Tamahú, Tactic, del departamento de Alta Verapaz y el municipio de El Estor en el departamento de Izabal.

Dichos proyectos serán ejecutados con el propósito de mejorar los accesos a los centros poblados y como consecuencia a mejores mercados, puestos de salud, centros

educativos, servicios básicos o la mejora en el comercio y así, elevar el nivel de vida de la población y reducir su pobreza.

Legislación Externa

El Instituto de Fomento Municipal, se rige, obviamente, por una serie de normativas externas que son aplicables para que su estructura administrativa tenga un buen funcionamiento. Entre estas están:

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

Norma el quehacer Municipal y es parte de la modernización del ordenamiento jurídico de la administración pública, por lo que se desarrollan los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este Código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que éstas regulen, por lo que el INFOM como actor importante de la gestión municipalista tiene parámetros de actuación definidos en el trato y relación con las Municipalidades.

En este decreto, el Artículo 94 se refiere puntualmente a la Capacitación a empleados municipales. Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal. Es puntual al enfatizar en la disposición del instituto para fortalecer a los gobiernos municipales a través de la capacitación. Asimismo, promover con entidades especializadas en temáticas municipalistas acciones con las Oficinas de Planificación Municipal –OPM's- y la Oficinas Municipales de la Mujer –OMM's- y las mismas estructuras municipales en asesorías técnicas y técnicas-financieras.

- **Decreto Número 42-2001 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Desarrollo Social.**

El Instituto se adscribe a esta ley por ser una institución que se ocupa del desarrollo de los municipios y, por tanto, en una y otra medida, es responsable de la planificación, coordinación, ejecución y seguimiento de las acciones gubernativas encaminadas al desarrollo nacional, social familiar y humano, fundamentados en principios de justicia social estipulados en la Constitución Política de la República.

- **Decreto 11-2002. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.**

Esta ley crea el Sistema de Consejos de Desarrollo (SISCODE), espacio de interlocución entre los distintos sectores de la sociedad guatemalteca para la formulación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, en respuesta a lo planteado en la CPRG donde se establece la necesidad imperativa de promover sistemáticamente la descentralización económico administrativa como medio para promover el desarrollo integral del país, a través de la promoción de la participación de todos los pueblos y sectores. EL INFOM tiene una participación directa a través de sus artículos 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 24, 25, 27, 29, 30, 31.

- **Decreto 114-97 del Congreso de la República. Ley del Organismo Ejecutivo.**

El Instituto está mandatado por este Decreto a coordinar con otras instituciones del Estado a fin de facilitar que los planes gubernamentales se realicen.

- **Decreto Número 101-97. Ley Orgánica del Presupuesto.**

El INFOM está supeditado a la presente Ley la cual tiene por finalidad normar los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, específicamente en lo que concierne a la institución, para los Organismos del Estado y las entidades descentralizadas y autónomas.

- **Decreto Número 14-2002. Ley General de Descentralización. Artículo 20 del Programa de Capacitación y Fortalecimiento Institucional.**

Para mejorar la administración técnico-financiera de las municipalidades y demás instituciones del Estado y fortalecer la participación ciudadana, el órgano de gobierno responsable de la Programación, Dirección y Supervisión de ejecución de la Descentralización del Organismo Ejecutivo, deberá prever la elaboración y desarrollo de un Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional, coordinando su ejecución con el Instituto Nacional de Administración Pública, el Instituto de Fomento Municipal y otras instituciones de Estado relacionadas con la materia. Es así pues, que el instituto está llamado a coordinar con estas instituciones esa labor de fortalecer a los entes municipales de gobierno.

- **Decreto Número 90-97 Código de Salud.**

En el artículo 78 de este Decreto, se establece lo relativo al acceso y cobertura universal del agua potable, e indica que el Estado a través del MSPAS en coordinación con el

INFOM y otras Instituciones del sector, impulsaran una política prioritaria y de necesidad pública que garantice el acceso y cobertura universal de la población a los servicios de agua potable. De igual forma se establece la obligación de las municipalidades de abastecer de agua potable a las comunidades dentro de su jurisdicción.

El INFOM, por medio de su Programa 14: Prevención de la Desnutrición Crónica lleva a cabo acciones directas de financiamiento, asistencia técnica y administrativa a las unidades ejecutoras y programas que se dedican a facilitar o construir obras de agua potable y saneamiento básico en las comunidades rurales, urbanas y periurbanas que así lo requieran.

- **Acuerdo Gubernativo 540-2013 Reglamento de la Ley Orgánica del presupuesto.**

El Instituto, se rige bajo las disposiciones contenidas en este reglamento, el cual provee de herramientas para transparentar y mejorar la calidad del gasto, con énfasis en el presupuesto por resultados.

Por otro lado, es obligatorio para las instituciones de carácter público seguir los lineamientos que se dictan en las Reformas al Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, de fecha 30 de diciembre de 2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, consideradas en el Acuerdo Gubernativo No. 110-2014 del 13 de marzo de 2014.

- **Decreto 114-97 del Congreso de la República. Ley del Organismo Ejecutivo.**

En lo concerniente a la legislación ordinaria, se fundamenta en las facultades establecidas en el artículo 23 de esta ley. De esa cuenta, en ese apartado se mandata a todas las instituciones públicas, dentro de ellas el INFOM, a que tengan funciones relacionadas con él o los ramos de cada Ministerio, formar parte del sector o los sectores correspondientes y obligadas a coordinar con el rector sectorial.

- **Decreto Número 14-2002. Ley General de Descentralización.**

Dentro de esta ley, existe un mandato específico para el Instituto que indica literalmente en su Artículo 20: “Del programa de capacitación y fortalecimiento institucional: *Para mejorar la administración técnico-financiera de las municipalidades y demás instituciones del Estado y fortalecer la participación ciudadana, el órgano de gobierno responsable de la Programación, Dirección y Supervisión de ejecución de la Descentralización del Organismo Ejecutivo deberá prever la elaboración y desarrollo de*

un Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional, coordinando su ejecución con el Instituto Nacional de Administración Pública, el Instituto de Fomento Municipal y otras instituciones de Estado relacionadas con la materia. Es así pues que el instituto está llamado a coordinar con estas instituciones esa labor de fortalecer a los entes municipales de gobierno”.

- **Decreto Número 90-97 Código de Salud**

En el artículo 78 de este Decreto, se establece lo relativo al acceso y cobertura universal del agua potable, e indica que el Estado a través del MSPAS en coordinación con el INFOM y otras Instituciones del sector, impulsaran una política prioritaria y de necesidad pública que garantice el acceso y cobertura universal de la población a los servicios de agua potable, De igual forma se establece la obligación de las municipalidades de abastecer de agua potable a las comunidades dentro de su jurisdicción.

- **Acuerdo Gubernativo 376-97**

Se encarga al Instituto de Fomento Municipal, la gestión de las Políticas y Estrategias del Sector Agua Potable y Saneamiento, así como la implementación y ejecución de las acciones que de ellas se deriven.

Con fecha 13 de mayo de 1997, la Presidencia de la República: *Acuerda encargar al instituto de Fomento Municipal, la gestión de las Políticas y Estrategias del Sector Agua Potable y Saneamiento, así como la implementación y ejecución de las acciones que de ellas se deriven. La administración del uso del Agua para otros fines, continuará siendo competencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-. Sin embargo, por cuestiones de operatividad esa responsabilidad ha recaído en los últimos años en el MSPAS quien debe crear esas condiciones internas para la coordinación interinstitucional con el fin de proveer agua segura y saneamiento a las comunidades.*

No obstante, el Instituto en aras de cumplir con su parte en esta dotación de agua potable y saneamiento, tiene unidades técnicas establecidas que se encargan del diseño y ejecución de proyectos de esta naturaleza a nivel urbano y rural, con cuya dinámica se pretende que las comunidades rurales y urbanas, reciban el apoyo para dichos proyectos por medio de estudios de pre factibilidad, factibilidad y ejecución directa de dichos proyectos.

- **Decreto No. 7-2013 del Congreso de la República. Ley Marco para regular la Reducción de la Vulnerabilidad y la Adaptación Obligatoria ante los efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero.**

El INFOM al igual que el resto de entidades deben adoptar regulaciones necesarias indicadas en el Artículo 1, que establece las regulaciones necesarias para prevenir, planificar y responder de manera urgente, adecuada, coordinada y sostenida a los impactos del cambio climático en el país.

En su Artículo 2, establece la finalidad principal de la ley, que indica, que *el Estado de Guatemala a través del Gobierno Central, entidades descentralizadas, entidades autónomas, las municipalidades, la sociedad civil organizada y la población en general, adopten prácticas que propicien condiciones para reducir la vulnerabilidad, mejoren las capacidades de adaptación y permitan desarrollar propuestas de mitigación de los efectos del cambio climático producto por las emisiones de gases de efecto invernadero.* A través de este se pretende desarrollar estudios de impacto ambiental para los proyectos de obra pública (plantas de tratamiento, caminos rurales, alcantarillados, etcétera) con el fin de minimizar riesgos de salud, mejores cosechas al tener lluvias moderadas y minimizar los riesgos de los desastres naturales.

Asimismo, en su Artículo 12. Ordenamiento Territorial para la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático. *El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, prestarán la colaboración que las municipalidades del país necesiten para adecuar sus planes de ordenamiento territorial, para los fines de la presente ley.* A ello, también el INFOM se suma por medio de sus acciones de emergencia cuando así lo ha ameritado o amerite como con las diferentes tormentas tropicales, sequías u otros fenómenos meteorológicos que han afectado nuestro territorio y que han golpeado a diferentes poblaciones de los municipios del país que por su vulnerabilidad han resultado con mayores rezagos en su desarrollo. Esto, se ha conjugado con el mandato que emana de la Política de Gestión de Riesgo y forma parte del *Plan Institucional de Respuesta -PIR-*, que en ese aspecto se ha puesto en funcionamiento en las dos emergencias de carácter telúrico que ha tenido el país como son los dos terremotos en la misma región suroccidental, especialmente en el departamento de San Marcos, el del 7 de noviembre de 2012 y el del 7 de julio de 2014. Así como, en las de carácter atmosférico que se han presentado, tales como las

tormentas tropicales Stan y Agatha, Eta e Iota, y otras de la misma naturaleza que haya que cubrir en el futuro, como resultado de fenómenos del Niño y la Niña que bien pueden afectar con inundaciones o sequías extremas como las que han afectado y afectan el territorio nacional y la región. O, de emergencias y secuelas en poblaciones específicas como las que sufrieron con la erupción del Volcán de Fuego el 3 de junio de 2018, y las del volcán de Pacaya en el 2021.

Por otro lado, en el Artículo 15 inciso e, *Infraestructura. El Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, demás instituciones públicas que corresponda y las Municipalidades, deberán adoptar estándares de diseño y construcción de obra física que tomen en cuenta la variabilidad y el cambio climático de acuerdo con las características de las diferentes regiones del país.* Esto, tiene que ver con la formulación de planes estratégicos institucionales de reducción y de Vulnerabilidad, Adaptación y Mitigación al cambio Climático, con el fin de diseñar proyectos que ejecutará la institución que no dañen la biodiversidad y medio ambiente donde se van a llevar a cabo y que los mismos reduzcan el impacto del cambio climático para lograr un medio ambiente sano y libre de contaminación, así como mayor seguridad al ocurrir desastres naturales.

Así también, en su Artículo 23 *Educación, divulgación y concienciación pública. Todas las instituciones públicas, en lo que les corresponda, promoverán y facilitarán, en el plano nacional, regional y local, acciones estratégicas de divulgaciones, concienciación pública, sensibilización y educación respecto a los impactos del cambio climático, que conlleve a la participación consciente y proactiva de la población en sus distintos roles ante el peligro inminente de su integridad física, capacidad de producción, salud, patrimonio y desarrollo, con el propósito de lograr la reducción de desastres naturales, evitar daños a la integridad física, daños a la salud y resguardar el patrimonio individual y colectivo y la capacidad de producción.*

Además de lo anterior, el INFOM debe tener en cuenta, en el ámbito de su competencia, los Convenios y Tratados Internacionales en materia de derechos humanos, aceptados y ratificados por Guatemala, los cuales constituyen un compromiso ineludible del Estado guatemalteco para el respeto y garantía de los derechos humanos de los habitantes del país y los que aunque no residan permanentemente o no sean guatemaltecos y, estén en el país; hacer todo lo posible

para resarcir por la afectación de los derechos humanos y la dignificación de los afectados.

- **Decreto No. 135-96. Ley de Atención a las Personas con Discapacidad**

Tomando en cuenta que la Constitución Política de la República de Guatemala en su Artículo 53, establece que el Estado garantiza la protección de los minusválidos¹ y personas con limitaciones físicas, psíquicas o sensoriales y declara de interés nacional su atención médico-social, así como la promoción de políticas y servicios que permiten su rehabilitación y su reincorporación integral a la sociedad, en consonancia con los tratados, convenios y conferencias internacionales, suscritos o ratificados por el Gobierno de la República, en las diversas áreas de la rehabilitación y derechos humanos donde se recomienda la promoción, creación y apoyo de todos los esfuerzos en esta materia, así como optimizar el uso de los recursos y acelerar los procesos de incorporación plena de la población con discapacidad a la sociedad donde se establece imprescindible, que todas las instituciones públicas y las privadas con acceso a la atención pública o no, incorporen en su normativa y en sus edificaciones toda la temática de inclusión para que las personas con discapacidad puedan desarrollarse plenamente y con autosuficiencia y autonomía e incorporarse y participar en la vida pública del país en todos los ámbitos que deseen. De esta manera, el INFOM tiene la obligatoriedad de llevar a cabo de manera íntegra dicho mandato que obedece al cumplimiento de esos elementales derechos humanos, tanto de forma interna dentro de sus instalaciones centrales y sus regionales, como externa al promover dentro de los gobiernos municipales dicha temática para que en las comunidades donde cada una de ellas tenga jurisdicción se construyan ambientes que incorporen de hecho y de derecho a todos sus habitantes, pero en especial a los que posean alguna discapacidad. Esto simplemente, se refiere a la obligatoriedad del Instituto para con el diseño de sus obras, internas y para los municipios, donde se tengan que implementar, las ayudas arquitectónicas que se requieran para el goce y disfrute de todos los vecinos, especialmente aquellos que posean discapacidades.

- **Acuerdo Número A-039-2023. Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental.**

¹ Este término se ha dejado de utilizar por no abarcar la situación exógena que rodea a las personas con capacidades especiales que pueden influir en su agravamiento o en su incorporación y participación plena a la sociedad.

Todas las entidades del Estado tienen el compromiso de cumplir con las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, cuyo propósito es fortalecer y coadyuvar con los controles internos de cada entidad, cuya máxima autoridad debe establecer los objetivos institucionales, los cuales permitirán ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva, para cumplir con las obligaciones legales, regulaciones, prudencia del uso y salvaguarda de los recursos públicos de la entidad, previniendo el abuso, fraude, corrupción, errores e irregularidades.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-**

En el mes de septiembre de 2015, 193 líderes mundiales, incluyendo Guatemala, se comprometieron con 17 Objetivos Mundiales y 169 metas para lograr 3 cosas extraordinarias en los próximos 15 años: erradicar la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia, y solucionar el cambio climático. Los objetivos mundiales podrían lograr estas cosas en todos los países y para todas las personas.

El INFOM, dentro de su dinámica de prestar asistencia técnica, administrativa y financiera a las municipalidades está vinculado con otras instituciones públicas que concluyen con acciones específicas que la Institución brinda en el cumplimiento del ODS 6: Asegurar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos; ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

De esa cuenta, el Instituto, conjuntamente con otras instituciones, asumirá el reto de país y contribuirá con el cumplimiento de metas específicas establecidas en dichos ODS puntualmente en lo relacionado a la dotación de servicios de agua potable y saneamiento como contribución al combate a la desnutrición crónica, flagelo que golpea duramente a las poblaciones, especialmente, las rurales. Asimismo, contribuir a fortalecer las administraciones municipales con el objetivo de transformarlas en gobiernos locales autosuficientes y autogestionables lo que debe traducirse en una notable mejoría en la dotación de servicios públicos a las viviendas. Para su seguimiento la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, elaborará las metas e indicadores que permitirán medir su cumplimiento. Además, el INFOM responde de acuerdo a lo estipulado por la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley del Organismo Ejecutivo y la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, y lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto, el

Decreto 13-2013 del Congreso de la República. Reformas a los Decretos Números 101-97 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Presupuesto; 31-2002 del Congreso de la República, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas; y 1-98 del Congreso de la República, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, se establecen los parámetros y lineamientos que los entes de carácter público deben seguir con respecto a la elaboración de sus presupuestos, su transparencia y rendición de cuentas y lo conducente a las formas de control financiero especialmente integrados por medio del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-.

- **Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Acceso a la Información Pública.**

Garantizar a toda persona, sin discriminación alguna, el derecho a solicitar y tener acceso a la información pública en posesión de las autoridades y sujetos obligados, para así garantizar la transparencia de la administración pública.

- **Decreto Número 100-2005.**

A través de este decreto, se aprueban las negociaciones con el Banco de Cooperación Internacional de Japón -JBIC-, para celebrar contrato del préstamo con destino al Financiamiento parcial del Proyecto Mejoramiento de Carreteras ZONAPAZ.

1.2 Análisis de Políticas Públicas

El Instituto de Fomento Municipal, dentro de su quehacer en la esfera del municipalismo está supeditado a ciertas políticas gubernamentales que fortalecen dicha función. A continuación, se detallan estas:

- **Política Nacional de Desarrollo**

La *Política Nacional de Desarrollo*, permite alinear el conjunto de políticas y acciones de las instituciones del Estado a las prioridades, metas y resultados de desarrollo establecidos en 2. En ese contexto, es importante resaltar que el INFOM tendrá intervenciones en dos ejes fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo, los cuales son: 1) *Recursos Naturales hoy y para el futuro* y 2) *Guatemala urbana y rural*, de acuerdo a la estructura de sus mandatos y funcionamiento.

- **Política de Fortalecimiento Municipal**

Esta política tiene como objetivo atender a una población de 340 municipalidades del país, autoridades, funcionarios y empleados municipales y población civil organizada.

Su objetivo consiste en 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.

La Política de Fortalecimiento Municipal, consiste en dotar a las Municipalidades de las capacidades técnicas, financieras, y administrativas, necesarias para territorializar las políticas públicas, mejorar su desempeño institucional basado en el cumplimiento de sus funciones de conformidad con la Ley y para que se asuma el enfoque de gestión por resultados en los distintos niveles del Estado.

El instrumento básico para la ejecución de esta Política, lo constituye el Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal –PLANAFOM-, el cual será coordinado por el INFOM mediante procesos de articulación de las instituciones que integran la Mesa Técnica. Este Plan estará orientado a generar condiciones para procurar la modernización administrativa y financiera de las municipalidades del país a través de una asistencia técnica, asesoría y capacitación que parta de la oferta institucional en materia de fortalecimiento municipal, el cual deberá a su vez, formularse y realizarse articulando esfuerzos con los diferentes actores gubernamentales con el objetivo de ordenar el apoyo de las instituciones a los gobiernos municipales.

- **Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo**

Esta política reconoce que los habitantes de los departamentos y municipios, pueden definir mejor las medidas que los benefician o los afectan, por lo que el proceso de descentralización promoverá los instrumentos que institucionalicen la descentralización económica administrativa, con la transferencia real de competencias y atribuciones, recursos económicos y poder de decisión, desde el gobierno central hacia las municipalidades, por ser las instancias de gobierno más cercanas a la población. De esta manera, tanto la administración central como las municipales, podrán efectivamente basar sus acciones en las propuestas que emanen de la conciliación de intereses entre las diferentes expresiones de la sociedad.

- **Política Nacional del Sector Agua Potable y Saneamiento. Acuerdo Gubernativo 418-2013.**

El objetivo de esta política es *contribuir al mejoramiento de las condiciones de calidad de vida, bienestar individual y social de los habitantes de la República de Guatemala, como parte del desarrollo humano, mediante el mejoramiento de la gestión pública sostenible de los servicios de agua potable y saneamiento y de las buenas prácticas de higiene y de manejo del agua para el consumo humano.*

La Constitución Política de la República de Guatemala establece en el Artículo 253 que a los municipios les corresponde atender los servicios públicos locales, entre los que se encuentran los servicios de agua potable y saneamiento.

El Código Municipal, Decreto No. 12-2002, y su Reforma, Decreto N° 56-2002, ambos del Congreso de la República, también expresan claramente en su Capítulo 1 del Título V, al referirse a las competencias municipales, que éstas “podrán cumplirse por un municipio, por dos o más municipios bajo convenio, o por mancomunidad de municipios”, indicando que la primera de ellas es la de: “a) Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado.”

El Código de Salud, Decreto No. 90-97 del Congreso de la República, establece que le compete al Estado, a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social – MSPAS-, en coordinación con las instituciones del Sector, velar por la protección, conservación, aprovechamiento, uso racional de las fuentes de agua potable y por la calidad del agua para consumo humano y en ese sentido establece la obligación a las prestatarias del servicio, de clorar el agua, prohíbe la tala de árboles y la utilización de agua contaminada para cultivo de vegetales para consumo humano (Artículos 80, 84, 87, 89 y 90 del Código de Salud).²

El Código de Salud, además, en el Artículo 78, establece que el Estado, a través del MSPAS, en coordinación con el INFOM y otras instituciones de ámbito local como las mancomunidades y las municipalidades, deben impulsar una política prioritaria y de necesidad pública, que garantice el acceso y cobertura universal de la población a los servicios de agua potable. De igual manera, en el artículo 93 se indica que el MSPAS, de manera conjunta con las instituciones del Sector, las Municipalidades y la comunidad organizada, promoverá la cobertura universal de la población a servicios para la disposición final de excretas, la conducción y tratamiento de aguas residuales; asimismo, fomentará acciones de educación sanitaria para el correcto uso de las

² Política Nacional del Sector de Agua Potable y Saneamiento. Gobierno de Guatemala.

mismas. A partir de estos mandatos legales del Código de Salud, por Acuerdo Ministerial 595-2010, se creó la Unidad Especial de Ejecución Administrativa para el Control de Agua Potable y Saneamiento –UAAPS–.

El MSPAS es el rector del sector salud, y le corresponde formular, organizar y dirigir la ejecución de las políticas nacionales de salud y, de manera específica, impulsar una política prioritaria y de necesidad pública, que garantice el acceso y cobertura universal de la población a los servicios de agua potable, con énfasis en la gestión de las propias comunidades, para garantizar el manejo sostenible de dicho recurso, así como a los servicios para la disposición final de excretas, la conducción y tratamiento de aguas residuales y fomentar acciones de educación sanitaria para el correcto uso de las mismas, como lo establece el segundo considerando del Acuerdo Gubernativo No. 418-2013 del 17 de octubre de 2013, donde, en Consejo de Ministros, el Presidente de la República de Guatemala aprobó la *Política Nacional del Sector de Agua Potable y Saneamiento* elaborada por el MSPAS en coordinación del sector de agua potable y saneamiento del país, en la cual el INFOM forma parte activa.

Según esta política, se tiene como meta incrementar en dos millones de habitantes, en el área urbana, la población con servicios de agua potable y saneamiento básico y, tres millones de habitantes, en el área rural, con servicios de agua potable y saneamiento básico en los próximos 4 años (2017) y un alcance del 95% de cobertura en agua potable y un 90% en saneamiento básico a nivel general para el año 2025. Y, para ello las entidades responsables son el MSPAS, las mancomunidades, gobiernos municipales y locales, en coordinación con otras instituciones afines como el INFOM, priorizando para ello los planes, programas y proyectos de agua potable y saneamiento, a través del Sistema de Consejos de Desarrollo Nacional, Regionales, Departamentales, Municipales y Comunitarios; los cuales se desarrollarán y abordarán haciendo énfasis en: i) cada servicio debe cumplir con cobertura, cantidad, calidad, continuidad, accesibilidad y precio justo; ii) el saneamiento debe incluir la disposición adecuada de las excretas, manejo integral de los desechos sólidos y tratamiento y disposición adecuada de aguas residuales.

En otra prioridad se estableció que, en el año 2025, se establecerán legalmente en el país 300 empresas municipales de agua potable y saneamiento, logrando su sostenibilidad. Esta responsabilidad estará en coordinación con las mancomunidades y municipalidades del país.

- **Política de cooperación internacional no reembolsable. Acuerdo Gubernativo 17-2015**

Todos los organismos del Estado, empresas públicas y entidades descentralizadas y autónomas deben implementar acciones para mejorar la alineación de los programas y proyectos con las PND sectoriales y territoriales, promoviendo la ejecución a través de la institucionalidad pública financiera y administrativa, bajo coordinación de SEGEPLAN, el MINIFIN y el MINEX (SEGEPLAN, 2017).

- **Política Nacional de Desarrollo Rural Integral –PNDRI-**

El INFOM se adscribe a esta política, en el entendido que, ésta tiene por objeto establecer los principios rectores, normas y criterios generales que regirán la formulación y ejecución de esta política, del Plan Nacional de Desarrollo Rural Integral y de los programas y proyectos correspondientes, con el propósito de alcanzar el desarrollo humano integral y sostenible en el área rural.

La finalidad de la Política será, por lo tanto, lograr el pleno ejercicio de los derechos humanos de las poblaciones que habitan en las poblaciones rurales para alcanzar progresiva y permanentemente el mejoramiento de la calidad de vida con énfasis en los sujetos priorizados en la presente Política quienes son la población rural en situación de pobreza y extrema pobreza, con prioridad en los pueblos y comunidades indígenas y campesinas con tierra insuficiente, improductiva o sin tierra; mujeres indígenas y campesinas; asalariados permanentes o temporales; artesanos; pequeños productores rurales; micro y pequeños empresarios rurales.

La economía rural, indígena y campesina, se constituye por lo tanto en el sujeto económico que, contando con el rol rector del Estado en la presente Política y su acción como promotor del Desarrollo Rural Integral, se constituirá en un actor fundamental del desarrollo rural, entendiendo éste como el desarrollo humano Integral de las poblaciones que habitan en esos territorios.

- **Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo, fecha de vigencia, indefinida**

Contribuir a que los y las guatemaltecos eleven sosteniblemente su nivel de vida, a través de la democratización del Estado y la sociedad, mediante la gestión territorial descentralizada, como un medio para contribuir a la reducción de la pobreza por la vía

del desarrollo económico local participativo e inclusivo, en la búsqueda del bien común. Con esta Política se establece el marco de orientación para el fortalecimiento de las capacidades reguladoras del gobierno central, la institucionalidad municipal y la transferencia de competencias, recursos y poder de decisión a las municipalidades, habilitándolas para planificar, financiar y ejecutar las competencias propias y las atribuidas.

- **Política para la Desconcentración y Descentralización de la Gestión Ambiental**

El Instituto sigue los lineamientos de la Política para la Desconcentración y Descentralización de la Gestión Ambiental, incorporando en cada uno de los estudios que realizan sobre proyectos de agua y saneamiento, el estudio de impacto ambiental, requerimiento sin el cual el proyecto no puede ser aprobado. Por lo mismo, el INFOM se adscribe al cumplimiento de las directrices que emanan de los acuerdos signados por el país, junto a otros 193 países en el seno de las Naciones Unidas en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–, cuyo marco nuevo contiene la Reducción del Riesgo de Desastres. En ellos, el tema del Agua Potable y del Saneamiento es de suma importancia para dicho desarrollo sostenible.

- **Política Nacional para la Reducción de Riesgo a los Desastres en Guatemala.**

La Política Nacional para la Reducción de Riesgo a los Desastres en Guatemala de la cual emanan los mandatos respectivos para tomar en cuenta dichos enunciados en la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos que realice y supervise, es tomada en cuenta por el INFOM dentro de la formulación y el análisis de sus proyectos, especialmente de aquellos que tengan que ver con el agua y el saneamiento.

De hecho, el INFOM está muy comprometido con su cumplimiento, específicamente en lo relativo al desarrollo sostenible. Herramientas con medidas preventivas que conllevan la Gestión ambiental y la gestión de Reducción del Riesgo a los Desastres, con el fin de contrarrestar el Cambio Climático el cual tiene efecto a nivel mundial y avanza inexorablemente. Además de lo descrito anteriormente, también dentro de ese cumplimiento, el INFOM ha estructurado su Plan Institucional de Respuesta –PIR–, al interno de la institución.

Dentro de esa misma línea, Guatemala también es signataria del Convenio Marco de Acción de Hyogo, Japón, cuyo período de cumplimiento fue de 10 años (2005 al 2015), que comprendió la búsqueda de la Resiliencia de las Naciones y sus comunidades al

crear capacidad de respuesta en la aplicación de la gestión integrada de la reducción del Riesgo a los Desastres. Este Convenio fue sustituido en los primeros meses del 2015, por el Nuevo Convenio Marco de Sendai, Miyagi, Japón para la Reducción del Riesgo de Desastres, con objetivos más determinantes en el periodo del 2015 al 2030. Convenio que es una herramienta con medidas preventivas para contrarrestar los efectos del cambio climático.

Con dicho instrumento, se busca crear capacidades nacionales y locales de respuesta y la capacidad de recuperación a los desastres naturales y antropogénicos. Así como, crear resiliencia para disminuir, en principio, las pérdidas de vidas humanas y los bienes materiales de las comunidades afectadas y, el gasto y efectos que significa para el Producto Interno Bruto –PIB- de los países aquejados. También, fortalecer el trabajo en prevención para la protección y conservación de los recursos naturales, el agua, la flora y la fauna, el buen uso de los suelos, el aire y la protección de la infraestructura nacional.

El país también se ha sumado a ello, creando sus propias herramientas de aplicación de medidas de prevención y de Gestión en la Reducción del Riesgo a los Desastres, con la Ley del Cambio Climático, Decreto No. 07–2013, y por gestiones reguladas por la Coordinadora Nacional de Reducción de Desastres –CONRED–, elaborando también la *Política Nacional para la Reducción del Riesgo a los Desastres- PNRRD-* y estructurando la Política Centroamericana de la Gestión del Riesgo, - PGIR- a nivel de la región, para la obtención de un apoyo inmediato de los países a la hora de una situación de desastre.

Derivado de la atención a esta política, el Instituto elaboró su propio Plan Institucional de Respuesta -PIR-, a requerimiento de la CONRED. De igual forma, el INFOM, capacitó a los profesionales de ingeniería, arquitectura y algunos estudiantes de esas carreras que auxilian o hacen sus prácticas de estudio en la institución, en la aplicación de las Normas para la Reducción de Desastres, las cuales se enumeran así: Norma de Reducción de Desastres uno, NRD1, que se refiere a las normas de seguridad estructural y de edificaciones y obras de infraestructura para la República de Guatemala; Norma de Reducción de Desastres dos, NRD2, que se refieren a las normas mínimas de seguridad en edificaciones e instalaciones de uso público; y, las Normas de Reducción de Desastres tres, NRD3, que son atribuibles a todas aquellas

normas de especificaciones técnicas para materiales de construcción. Todas estas ya son de aplicación obligatoria.

Asimismo, se elaboró también el Plan de Evacuación, que es uno de sus ejes más importantes basado en las medidas de prevención, el cual consiste en la capacitación del personal del Instituto y la conformación de varias comisiones con el fin de crear habilidades y destrezas para afrontar una situación de riesgo, emergencia y desastre, con el propósito de proteger al recurso humano de la institución y de los funcionarios municipales o particulares que se relacionan con ésta, a la hora de sufrir cualquier desastre por razones naturales o de cualquier otra razón fortuita accidental o premeditada dentro de sus instalaciones ya sea de la unidad central, la UNEPAR y sus Oficinas Regionales. Entre ellas figuran la comisión de primeros auxilios, la de apoyo emocional, la de seguridad, la de evaluación, la de búsqueda y localización de supervivientes y la de conatos de incendio. Derivado de esta dinámica, el INFOM se vio en la necesidad de crear el Comité Corporativo Institucional de Salud y Seguridad Ocupacional –CCISSO-.

- **Política del Manejo Integrado de los Residuos y Desechos Sólidos**

Dentro de estos mismos aspectos, el INFOM es parte activa en la Mesa Nacional del Manejo Integrado de los Residuos y Desechos Sólidos, presidida por el Ministro o un Viceministro del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN-. En esta instancia, se trabaja en la elaboración de la nueva política del Manejo Integrado de los Residuos y Desechos Sólidos, (basuras). También se da seguimiento en el Congreso de la República a la consolidación de una Ley del manejo integrado de los Residuos y Desechos Sólidos.

El MARN, ha conformado una Dirección a lo interno, para la realización de la Rectoría y coordinación con la iniciativa privada, instituciones del estado y de gobierno, las ONG'S, y la cooperación internacional, la cual se gestiona con fondos no reembolsables del BID, el levantamiento de diagnóstico de la situación real nacional del manejo de los residuos y desechos sólidos.

Se persigue hacer el montaje de un sistema de información y banco de datos, que permitan una eficaz planificación y gestión.

Es importante resaltar, que el incumplimiento de las municipalidades del país con respecto al Acuerdo Gubernativo No. 236-2006, su reglamento y el manual de

realización de estudios técnicos para el tratamiento de las aguas residuales y lodos, es motivo de sanciones para autoridades y funcionarios de este universo de entidades ya que según las emergencias que se han presentado por contaminación de aguas y un inadecuado manejo de desechos sólidos y excretas, pone en evidencia que las municipalidades han tardado mucho en dotarse de sus propios estudios técnicos y un proceso primario de tratamiento de estos dos componentes. De esa cuenta, le corresponde ahora al INFOM llevar a cabo las capacitaciones y crear capacidad instalada en las Unidades de Planificación Municipal, junto con la SCEP, SEGEPLAN y el MSPAS, como ente rector para atender esa precariedad dentro de los entes municipales.

Para profundizar en la estrategia institucional se plantea entonces coordinar esfuerzos en el Sector Agua Potable, Saneamiento e Higiene, conjuntamente con el MSPAS, como ente Rector. Éste conjuntamente con el INFOM, deben asumir el liderazgo que le corresponde de la siguiente manera: el MSPAS en la gestión administrativa: levantamiento de información, bancos de datos, gestión de recursos, perfiles epidemiológicos de enfermedades de origen hídrico, entre algunas acciones de esta índole, y el Instituto, como el especialista en estudios, diseño, construcción, administración, operación, mantenimiento, asesoría técnica, y otras acciones complementarias en los proyectos de agua potable y saneamiento, incluyendo la atención a emergencias y desastres, con el objetivo de contar con un sector bien coordinado y claro en el qué hacer de las instituciones que lo conforman, utilizando los recursos disponibles y no reembolsables que posee el BID/Agencia Guatemala, para el fortalecimiento institucional de ambas instituciones, involucrando a la SEGEPLAN, la Secretaría Ejecutiva de la CONRED, la SCEP y la Cooperación internacional de las instituciones y organismos que conforman el grupo Agua, Saneamiento e Higiene -ASH- de Naciones Unidas, la cual coordina con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Niñez con sus siglas en inglés –UNICEF–.

Dentro de esta temática, la Junta Directiva del INFOM, de acuerdo a la Resolución 334-2024 del 12 de diciembre del 2024, instruyó a la gerencia del Instituto a realizar el proceso de creación de la Dirección de Seguimiento de Infraestructura de Agua y Saneamiento y Desechos Sólidos –ASDES- y la Dirección de Análisis e Inteligencia Estratégica en Agua y Saneamiento y Desechos Sólidos –ASDES-. Esto, en el entendido de atender una problemática tan actual y fundamental como es el manejo de

los desechos sólidos para evitar que estos no incidan negativamente en la contaminación de las fuentes de agua.

- **Política de Reducción de la Vulnerabilidad y la Adaptación Obligatoria ante los efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero**

En relación a la Ley Marco para regular la Reducción de la Vulnerabilidad y la Adaptación Obligatoria ante los efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero, el Instituto se vincula, no solo porque el cambio climático es una realidad indiscutible que revela la prevalencia más periódica y perniciosa de los fenómenos atmosféricos sin dejar de incluir los fenómenos telúricos y volcánicos, u otros que incidan en el deterioro del clima como los incendios fortuitos y provocados, o las emanaciones que surjan de la industria sin control o de vertederos de basura sin tratamiento, ya que ello debe incidir en la formulación, evaluación y mantenimiento de los proyectos para esperar de los mismos una mayor vida útil, lo cual redundará en una estabilidad en el nivel de vida de la población.

El INFOM, por su ámbito de acción con las municipalidades y por ende, con los municipios tiene una relación directa con la *Política Nacional para la Reducción de Riesgo a los Desastres en Guatemala* de la cual emanan los mandatos respectivos para tomar en cuenta dichos enunciados en la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos que realice y supervise.

Lo anterior, derivado de que los productos institucionales han estado sometidos a riesgo constante de esas contrariedades debido a fenómenos climatológicos o telúricos como los que se han dado en el territorio nacional provocados por inundaciones, sequías o terremotos, ya sea como fruto de la variante climatológica normal o generados por el cambio climático o, por estar situado el país en el cinturón de fuego de América tal como se denomina a esa trayectoria volcánica que recorre el continente y todos aquellos desastres que se provoquen por otros fenómenos naturales o por acciones humanas, sean involuntarias o provocadas.

Es por ello que, en los últimos años, la Gestión de Riesgo ha estado presente en el análisis y formulación de los proyectos, así como algo muy relacionado con ello como es la Gestión Ambiental, para poder evaluar cuál es la forma idónea de enfrentar el gran reto de conservar, proteger y mejorar los bienes y servicios naturales y compensar los efectos causados por el desequilibrio y deterioro alcanzados, lo cual no pueden ser

únicamente atendido ni resuelto de manera centralizada, sino todo lo contrario. Debe ser una iniciativa compartida entre los habitantes del país, quienes uniendo esfuerzos, participen en coordinación con sus autoridades y gobiernos locales, para el cuidado de sus bienes naturales. Asimismo, es necesaria la participación de actores públicos, privados y de la sociedad civil para desarrollar un conjunto de esfuerzos en esa vía, cuyos contenidos sistemáticos están inmersos en la Política para la Desconcentración y Descentralización de la Gestión Ambiental.

• **Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional –POLSAN-**

La POLSAN 2022-2037 establece los principios rectores, ejes temáticos y lineamientos para orientar las actividades de Seguridad Alimentaria y Nutricional del país. Entre sus principales actualizaciones está el replanteamiento de la población objetivo, la redefinición de objetivos, el enfoque hacia la malnutrición – y no sólo la desnutrición -, el énfasis hacia sistemas alimentarios y de manera transversal el cambio climático.

Esta política tiene como objetivo poner en marcha estrategias para asegurar la calidad de alimentación y nutrición en la población. Por lo tanto, la actualización la Polsan se enfoca en los sistemas alimentarios sostenibles y los lineamientos para prevenir la malnutrición.

La actualización se impulsa luego de 16 años de su creación, y contempla la vigencia de 15 años.

Todo esto, se centra en principios que permitan orientar actividades de seguridad alimentaria y nutricional en todo el territorio nacional. De hecho, la POLSAN basa su contenido en cinco ejes temáticos y cinco ejes transversales:

Ejes temáticos	Ejes transversales
Suficiente producción de alimentos de origen animal o vegetal	Sostenibilidad ambiental
Acceso físico a alimentos frescos, variados y nutritivos	Coordinación y articulación de las acciones de SAN: Gobernanza en SAN y participación ciudadana, y fortalecimiento institucional
Capacidad adquisitiva para la compra de alimentos frescos, variados y nutritivos	Sistema de información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SIINSAN)
Ingesta adecuada de alimentos	Inclusión social
Adecuado aprovechamiento biológico de los alimentos	Resiliencia ante crisis y catástrofes

- **Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023. Acuerdo Gubernativo 302-2009.**

Esta política tiene como objetivo general *“Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural”*. Por tanto, en ese entendido, todos los proyectos y acciones del INFOM deben contemplar dicha variable para ser inclusivos con una parte de la población que históricamente ha estado discriminado y aislado de las decisiones de Estado.

En relación a ese objetivo, existen varios ejes políticos entre los que el INFOM es invitado a participar, tal como el que corresponde al eje político que insta a *“Garantizar la integración y aplicación del principio de equidad para mujeres y hombres y para mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas desde sus fundamentos filosóficos, principios, valores y prácticas económicas”*, dentro de lo que son sus Programas, Subprogramas, Proyectos y Actividades se establece en su inciso **a.** *Integrar y aplicar el principio de equidad entre mujeres, hombres y entre mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas, en los procesos de formación dirigidos al personal, así como en la aplicación que hacen en los programas, proyectos y servicios que prestan las instituciones con competencia en el tema económico;* y en el **b.** *Incluir en los programas y proyectos de desarrollo económico, los principios de equidad e igualdad que garanticen la participación de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas, donde aparte del Instituto existen otras instituciones tales como SEGEPLAN, MINECO, MINFIN, MAGA, INAP, INE, FODIGUA, SESAN, MINTRAB, PNR y otras, las llamadas a cumplir con estas orientaciones y cuya coordinación estará a cargo de la SEPREM.*

El INFOM también es mencionado con otras instituciones, tales como la Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM-, el Ministerio de Gobernación -MINGOB, el Consejo Departamental de Desarrollo –CODEDE-, el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-, las Oficinas Municipales de la Mujer -OMM´s-, la Secretaría Presidencial de la Mujer –SEPREM-, la Defensoría de la Mujer Indígena –DEMI-, el Foro Nacional de la Mujer –FNM-, para implementar, según el Eje Político, *cursos que transformen la ideología, valores, principios y prácticas fundamentadas en la opresión y violencia contra las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas que desemboque en programas de formación y sensibilización dirigido a las autoridades locales, municipales y*

departamentales sobre violencia contra las mujeres a fin de impulsar acciones para su erradicación. El ente organizador será la Coordinadora Nacional para la Prevención, Sanción y Erradicación de la Violencia Intrafamiliar y contra la Mujer –CONAPREVI-.

Por otro lado, en el eje político *Garantizar el fortalecimiento de la autonomía política de los mecanismos institucionales de las mujeres a nivel departamental y municipal*, en lo referente a sus Programas y Subprogramas, Proyectos y Actividades en su literal c) mandata a *Garantizar que en los presupuestos nacionales, departamentales y municipales se contemplen los recursos necesarios para el adecuado, eficaz y eficiente funcionamiento de los mecanismos institucionales de las mujeres.* Siendo los entes asesores y coordinadores la SEPREM, la DEMI, la CONAPREVI, el FNM.

Los mecanismos institucionales para el avance de la mujer, que conforman la Comisión Política de la PNPDIM y PEO 2008-2023, en consenso determinaron que, con base en el Acuerdo Gubernativo de creación de la SEPREM y su reglamento interno, es función fundamental de esta Secretaría, la definición, coordinación, verificación y monitoreo de políticas públicas, por tanto, le corresponde la responsabilidad de dar seguimiento a la integración y aplicación de la PNPDIM y PEO, dentro de los diversos ministerios, secretarías e instituciones del Organismo Ejecutivo. Corresponde a la SEPREM definir las acciones para impulsar su implementación y los mecanismos de verificación, monitoreo y evaluación por medio de los cuales realizará el proceso de integración de la PNPDIM y PEO en los distintos ministerios, secretarías e instituciones del Ejecutivo, y la implementación e impacto de las medidas adoptadas. La PNPDIM se operacionalizará con el Plan Gubernamental, el cual se realizará cada cuatro años y deberá contener como mínimo los lineamientos políticos de cada administración gubernamental y las prioridades de la SEPREM, en concordancia con el PEO 2008-2023, dicho plan gubernamental deberá ser sometido a evaluaciones sobre su implementación.³

- **Política Nacional de Ordenamiento Territorial –PNOT-**

El INFOM está identificado con esta política a través de las prioridades definidas dentro del Eje 1: Guatemala urbana y rural, contenido en el PND, mediante la *“creación y/o consolidación de mecanismos institucionales, políticos, técnicos, sociales, culturales,*

³ Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM- y el Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023.

económicos y ambientales para la implementación de acciones que construyan un vínculo equilibrado entre los procesos de organización espacial que se suscitan en el ámbito rural, en función de la relación entre los sistemas de lugares poblados y los sistemas rurales, con el objetivo de establecer un modelo de gestión territorial que articula la acción pública, la sostenibilidad de las áreas rurales y el sistema urbano nacional.” (SEGEPLAN 2015, p. 33).

De esa cuenta, fue necesario formular lineamientos de política pública que propicien el uso adecuado y la ocupación idónea del territorio, mejorando su competitividad y sostenibilidad, así como de los recursos e infraestructuras que lo conforman y que constituyen la base del desarrollo social y de la calidad de vida. La política de ordenamiento territorial es necesaria para conformar una plataforma que garantice que la utilización y el aprovechamiento del medio físico natural (agua, suelo, bosque y ecosistemas), se realice racionalmente, evitando su devastación, y que se conserven, mantengan y construyan adecuadamente los medios físicos artificiales (equipamientos urbanos y rurales, infraestructura, obras tangibles e intangibles) que sustentan los asentamientos humanos, la vida social, económica, cultural y espiritual de los individuos, comunidades, los pueblos (Maya, Garífuna, Xinka y no indígena) que conviven y que conforman la población que habita en el territorio de la República de Guatemala.⁴

- **Política Nacional en Discapacidad. Decreto No. 135-96**

El INFOM se relaciona con esta política a través del mandato que emana de la necesidad de que todas las instituciones públicas y las privadas con atención al público en general, cuenten con ayudas arquitectónicas para hacer accesible a las personas con discapacidad, los espacios que visiten o donde laboren para hacer más independiente su vida. Así también, el Instituto deberá incorporar en sus planes, programas y proyectos el tema de la discapacidad como un tema transversal, para que las mejoras arquitectónicas puedan ser incorporadas en estos a fin de garantizar una mejor calidad de vida a las personas con discapacidad a nivel municipal y generar en ellos mayor seguridad al hacerlos más autónomos e independientes dentro de su accionar en su entorno cotidiano.

⁴ Política Nacional de Ordenamiento Territorial -PNOT-. Justificación. Pp. 23

El INFOM también, en este apartado respecto a la atención y restitución de derechos humanos para las personas con discapacidad, se incorpora a las acciones contenidas en el Plan de Acción 2017-2021 de CONADI, diseñado a partir de las recomendaciones dictaminadas por el Comité de Expertos de Naciones Unidas como resultado del examen de país para el cumplimiento de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Este plan contiene un total de 31 líneas de acción, por lo cual el Instituto deberá incorporar las conducentes en su planificación, presupuesto y operatividad, tanto en las acciones de fortalecimiento municipal, como de orientaciones hacia las municipalidades para que incorporen en sus planes aspectos de inclusión hacia las personas con discapacidad en lo referente a accesos a las obras municipales como en todas aquellas cuyo objetivo sea la participación ciudadana plena (facilidades arquitectónicas, políticas de tratamiento de igualdad hacia ellas e ideológicas que tiene que ver con la formación y educación para un tratamiento en igualdad y consideraciones hacia dichos ciudadanos).

Es así como el Instituto está obligado a incorporar el tema de atención a las personas con discapacidad, tanto en sus procesos de educación a la comunidad y formación al personal municipal como en los proyectos municipales donde sea pertinente, con el ánimo de procurar que las instituciones con las cuales tiene una comunicación directa como son las municipalidades, a su vez lo incorporen dentro de sus planes edilicios de desarrollo, entendiéndose por ello, no solo sus normativas sino en lo concreto de sus obras, especialmente las que impliquen las de locomoción en general, para que el espacio público se vuelva incluyente y amigable para todas las personas que padezcan algún tipo de discapacidad ya sean visibles e invisibles.

- **Política Pública de Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy. Acuerdo Gubernativo Número 378-2014.**

Esta política tiene como mandato resarcir a comunidades afectadas en sus derechos humanos en el proceso de construcción de la hidroeléctrica Chixoy, emanado del veredicto de Cortes Internacionales de Justicia que fallaron a favor de dichas comunidades. El INFOM, como otras instituciones de gobierno, fue designado para coordinar esfuerzos con la Comisión Presidencial coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos Humanos–COPREDEH– en el cumplimiento del mandato que específicamente establece:

Las instituciones públicas que tengan atribuciones y funciones relacionadas con la Política Pública que se aprueba, están obligadas a dar efectivo cumplimiento a la misma, para el efecto deberán coordinar sus acciones con la Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos. Además, tienen la obligación de incluir en el marco de su competencia legal, en sus planes operativos anuales (POAs), multianuales y en las previsiones presupuestarias para los respectivos ejercicios fiscales, las actividades y recursos necesarios para el cumplimiento de la política relacionada, con el apoyo y orientación del Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

En virtud del acuerdo con la Coordinadora de Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy –COCAHICH-, se establece por parte del Gobierno central las siguientes acciones:

- * Se dará cobertura del 50% costo del sistema de agua, sistema de saneamiento de la comunidad de Pacux (drenaje y planta de tratamiento, aguas pluviales y servidas) para beneficio de 294 familias afectadas por la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy.
- * Se establecerá un sistema de agua y saneamiento básico (agua para consumo humano, drenaje y planta de tratamiento, aguas pluviales y aguas servidas) para beneficio de 254 familias (189 en Colonia El Naranjo y 65 en Colonia Chicuxtin) afectadas por la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy. Dicha obra incluirá la construcción de una planta de tratamiento, la ampliación y extensión del sistema de drenaje (pluvial y aguas servidas) y la ampliación y extensión del sistema de agua para consumo humano. Las colonias El Naranjo y Chicuxtin distan una de otra aproximadamente 500 metros, siendo actualmente abastecidas por el mismo sistema de agua para 586 familias.
- * Sistema de agua por gravedad, conexiones domiciliarias, sistema drenajes, letrinización e instalación de pilas y plan de manejo de desechos sólidos. Asentamiento Pacux, Rabinal, Baja Verapaz.
- * Sistema de agua por gravedad, conexiones domiciliarias, drenaje, letrinización, instalación de pilas y construcción de sumideros para buena disposición de aguas servidas. Caserío Patzulup, Chicruz, Cubulco, Baja Verapaz.

- * Sistema de agua por gravedad, conexiones domiciliarias, letrización y construcción de pilas y sumideros para disposición de aguas servidas. Pancul, Chicamán, Quiché.
- * Sistema de agua por gravedad, conexiones domiciliarias, letrización y construcción de pilas y sumideros para disposición de aguas servidas. Plan Grande, Chicamán,
- * Sistema de agua por gravedad, conexiones domiciliarias, letrización y construcción de pilas y sumideros. La Campana, Chicamán, Quiché.

El INFOM se vincula con esta política, conjuntamente con el MSPAS, al ser designadas, ambas instituciones, a dotar a las comunidades afectadas, proyectos de abastecimiento de agua potable, saneamiento básico y de disposición de desechos sólidos. Derivado de ello, el Instituto, a través del Programa de Agua Potable y Saneamiento para el Desarrollo Humano, Fase I (BID), ha sido designado para apoyar en esta labor, contemplándose la ejecución de proyectos de dotación de agua y saneamiento, los cuales se incorporaron en la Planificación Operativa Anual y Multianual del Instituto.

El Ejecutivo acordó aprobar dicha Política Pública, para que la misma se cumpla entre el 2015 y 2029.

1.3 Análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, PGG y RED

El Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2032, constituye la política nacional de desarrollo de largo plazo, que articula las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones en el país. Dicha Política Nacional de Desarrollo, tiene como objetivo, establecer las directrices estratégicas para las instituciones del Estado, públicas, privadas y de la cooperación internacional, para orientar sus acciones, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular la acción pública en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo; y, a la sociedad organizada para su participación activa en el control y seguimiento de las acciones de desarrollo nacional implementadas por el Estado.

Asimismo, el Estado está inmerso en el marco de la Agenda para el Desarrollo 2030 con los cuales se fijan metas para que los países las cumplan y con ello beneficiar a sus poblaciones. Sin embargo, para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión

compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local.

Por todo lo anterior, en el mes de septiembre del año 2015, 193 líderes mundiales, incluyendo el de Guatemala, se comprometieron con 17 Objetivos Mundiales y 169 metas para lograr 3 cosas extraordinarias en los próximos 15 años: *erradicar la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia, y solucionar el cambio climático*. Los objetivos mundiales, podrían lograr estas cosas en todos los países y para todas las personas.

Con respecto a ello, el Instituto, enfoca sus esfuerzos con esta iniciativa a través de lo establecido en su Ley Orgánica que mandata a brindar asistencia técnica, administrativa y financiera a las Municipalidades del país, coadyuvando con los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-. En principio, en forma general con otras instituciones públicas que concluyen con acciones específicas que la Institución brinda en el cumplimiento del ODS 6: Asegurar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos; ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Todos ellos, que de una u otra manera se enfocan a proveer a las municipalidades de facilidades administrativas, técnicas y financieras con las cuales se fortalecen y avanzan hacia su autosostenibilidad y autogestión.

De esa manera, el Instituto, conjuntamente con otras instituciones, asume el reto de país y contribuirá con el cumplimiento de metas específicas establecidas, como todas las instituciones, puntualmente en lo relacionado a la dotación de servicios de agua potable y saneamiento y asistir a las Municipalidades en su labor de dotar de estos servicios públicos a las viviendas. Para su seguimiento la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, elaborará las metas e indicadores que permitirán medir su cumplimiento.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo K’atun, *Nuestra Guatemala 2032*, aprobado por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural –CONADUR-, el 12 de agosto del 2014, en sesión extraordinaria y pública, por medio del Punto Resolutivo No. 03-2014, donde se instruyó a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, formular una política pública basada en dicho Plan y generar

los lineamientos para su implementación en el corto, mediano y largo plazo la cual se convirtiera en Política Nacional de Desarrollo.

De ahí, que la *Política Nacional de Desarrollo*, se convirtió en el instrumento estratégico de largo plazo, vigente hasta el 2032, la cual le 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 permitiendo su seguimiento, así como evaluando sus acciones y los impactos de manera periódica para reorientarlas, según sea la calidad de su ejecución.

Dicha política, basada en el Plan Nacional de Desarrollo: Katún, Nuestra Guatemala 2032, orienta las intervenciones del sector público, el sector privado, otros organismos de la sociedad civil y la cooperación internacional, con el propósito de contribuir al desarrollo del país. Para ello, consta para su operatividad, de cinco ejes, los cuales se enumeran a continuación:



Por tanto, esta Política Nacional de Desarrollo permite alinear el conjunto de políticas y acciones de las instituciones del Estado a las prioridades, metas y resultados de desarrollo establecidos en el *Plan Nacional de Desarrollo: K’atun, Nuestra Guatemala 2032* con las líneas estratégicas del país.

Derivado de lo anterior, la SEGEPLAN, inició el proceso de armonización entre los instrumentos del Plan Nacional de Desarrollo, su política, la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible y presentó en el 2016 al Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural la “Estrategia de articulación de la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible con el Plan y la Política Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032”, la cual fue aprobada mediante Acta 7-2016 del CONADUR.

Hay que remarcar que dichas orientaciones viabilizan la implementación del *Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032* que contiene 5 ejes, 36 prioridades, 80 metas, 123 resultados y 730 lineamientos con la *Agenda de Objetivos*

de Desarrollo Sostenible –ODS-, que a su vez contiene un total de 17 objetivos, 169 metas y 241 indicadores, esperándose alcanzar al año 2030.

De tal cuenta, el Gobierno de Guatemala, con el ánimo de avanzar más ágilmente en la consecución de resultados, presentó ante el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-, el 10 de febrero de 2017 las 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus dieciséis metas estratégicas de desarrollo, las cuales han sido articuladas tanto al Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-, siendo aprobadas mediante Punto Resolutivo 08-2017 de las cuales, el INFOM está comprometido en su cumplimiento, de manera directa e indirecta, en dos de ellas, tal como se demuestra en el cuadro a continuación:

PRIORIDADES NACIONALES Y METAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO

No.	PRIORIDADES NACIONALES	METAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO
1	Acceso al agua y gestión de los recursos naturales	MED4. Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales
2	Seguridad alimentaria y nutricional	MED 09. 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.

Fuente: SEGEPLAN. Lineamientos Generales de Planificación 2024-2028 Caja de herramientas SPPD-03 Alineación y vinculación a Plan Katún 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND- Resultados Estratégicos de Desarrollo RED y la Política General de Gobierno PGG- 2026- 2030

Según en las matrices proporcionadas por la SEGEPLAN, al INFOM se le asignaron otras metas, según arroja la matriz de Alineación y vinculación estratégica a nivel sectorial e institucional, las cuales no están compelidas dentro del quehacer del Instituto, por carecer éste de dichas competencias por los objetivos bajo los cuales fue creado. Entre ellas están las siguientes:

Meta 02.3: Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, pueblos indígenas, agricultores familiares, pastores y pescadores, lo que incluye acceso seguro y equitativo a la tierra, a otros recursos de producción e insumos, a conocimientos, a servicios financieros, a mercados y a oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.

Meta E4P6M1: Asegurar la disponibilidad de tierras con capacidad de uso para la producción de granos básicos que garanticen la seguridad alimentaria.

Meta 02.5: Para 2020, mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y garantizar el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales y su distribución justa y equitativa, como se ha convenido internacionalmente.

Meta 04.2: Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de calidad en materia de atención y desarrollo en la primera infancia y enseñanza preescolar, con el fin de que estén preparados para la enseñanza primaria

De acuerdo con las prioridades nacionales **Acceso al agua y gestión de los recursos naturales** y **Seguridad alimentaria y nutricional**, el INFOM elaboró sus caminos de planificación.

Por otro lado, la nueva administración ha estructurado su Política General de Gobierno 2024-2028, la cual parte de las dieciséis metas estratégicas de desarrollo (MED's), destacadas anteriormente, las cuales fueron agrupadas en diez prioridades nacionales de desarrollo (PND's). Fue necesario, que sus lineamientos orientaran la gestión gubernamental actual de manera estratégica con el PND. Dentro de ese marco, se ha considerado pertinente incorporar nuevas demandas que brinden continuidad al proceso e impulsar el desarrollo del país con una política de Estado realizable, financiable y medible. Es decir, con una visión estratégica orientada a la construcción de un país con mejores condiciones de vida para los guatemaltecos.

En consonancia con anterior, se construyeron Principios de su Gestión 2024-2028, que sirven de guía en la gestión administrativa de todas las instituciones públicas, centralizadas y descentralizadas.

El objetivo principal de esta perspectiva manera “articulada y complementaria, mediante la organización social y la creación de alianzas desde diversos frentes, para transformar el Estado y que este ejerza autoridad con legitimidad y eficacia”.⁵

⁵ Política General de Gobierno 2024-2028. Pp. 6-8

Entre ellos se contemplan:

- La equidad como eje orientador de la acción pública
- Un país plural
- Impulsar una economía humana
- Respetar la naturaleza
- Territorializar el desarrollo
- Restaurar los derechos de poblaciones históricamente vulneradas

Por consiguiente, la Política General de Gobierno 2024-2028, se basa en lineamientos y acciones públicas estratégicas que deben seguir las instituciones de este sector, durante el actual período gubernamental, 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.

Dado que la mejora sustancial de las condiciones de vida de la población guatemalteca requiere de una transformación estructural, la Política General de Gobierno 2024-2028 propone 10 ejes estratégicos de acuerdo al entorno social, político, económico y ambiental⁶, que se indican a continuación:

1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz: Una función pública sin corrupción, fortaleciendo la participación ciudadana y el sistema de justicia crucial para promover un ambiente de paz y estabilidad en el país. Para ello se requiere establecer un compromiso por una función pública sin corrupción, estableciendo e impulsando el Sistema Nacional Anticorrupción; una administración pública transparente, eficiente y rendidora de cuentas; promover procesos de planificación y presupuesto más eficientes; fortalecer e impulsar el Gobierno Electrónico; establecimiento de redes y fomento de la participación ciudadana para una buena gobernanza; impulso de reformas a la Ley de Servicio Civil; promoción de la meritocracia para evitar prácticas clientelares e impulso de la participación de las mujeres en los ámbitos de la vida política y pública. Asimismo, fomentando la coordinación y articulación entre el gobierno central y los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas y programas de inversión en temas estratégicos de desarrollo, tales como agua y saneamiento, desechos sólidos y

⁶ Idem. Pp.21

tratamiento de aguas residuales, entre otros; para lo cual deberán implementarse medidas orientadas a fortalecer las capacidades de las municipalidades en temas cruciales del desarrollo.

2. Desarrollo Social: Este eje tiene como propósito que las personas tengan acceso a educación y salud integral; así como generar condiciones de desarrollo para una vida digna, condiciones fundamentales para el desarrollo humano y social del país. Para operativizar esto se plantean 5 temas específicos, tales como:

- Educación de calidad, permanencia, cobertura con énfasis en primera infancia y nivel medio; cobertura y permanencia especialmente en niñas y adolescentes indígenas; educación bilingüe y priorización en los pueblos mayas, garífunas y xincas y acceso a educación inclusiva, segura, libre de discriminación y violencia.
- Salud integral y accesible sin discriminación, fortaleciendo los sistemas alternativos desde la perspectiva de los pueblos. Ampliación de cobertura en el primer y segundo nivel de atención; generación de mecanismos para la disminución de brechas para el diagnóstico y tratamiento y rehabilitación en enfermedades crónico-degenerativas; prevención y disminución en los embarazos en niñas y adolescentes y estrategias asequibles y viables para promover, proteger y recuperar la salud mental de la población.
- Vivienda Digna, con lo cual se busca reducir el déficit habitacional al propiciar a la población mayoritaria, acceso a la vivienda, la cual debe contar con acceso a agua potable, saneamiento y energía eléctrica con énfasis en el área rural, promoviendo, para ese acceso y habilitación, alianzas con diversos actores por si el Estado no pudiera darse abasto de acuerdo a la magnitud de ese gran déficit que sufre el país.
- Empleo, con programas de formación en áreas no tradicionales, fomento del empleo para jóvenes, mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad y, garantizar la inclusión laboral. Así como fomentar entornos para el emprendimiento y encadenamiento productivo y el empoderamiento de las mujeres para su inserción en el mercado laboral.
- Cultura y Deportes, con la promoción y fortalecimiento de las diferentes manifestaciones artísticas. Así como, la promoción del deporte y la recreación para todas personas, con énfasis en la niñez, adolescencia y jóvenes. Protección de la

propiedad intelectual y colectiva de los pueblos y comunidades indígenas, a la vez que se preserva y salvaguarda el patrimonio cultural, impulsando la innovación tecnológica en programas con museos y sitios arqueológicos. Y, por último, reconocer al artista nacional como parte de la construcción de una sociedad pacífica, respetuosa y democrática.

- 3. Protección, Asistencia y Seguridad Social:** Fortalecer los programas de protección social y asistencia para los grupos más vulnerables de la población es fundamental para reducir la pobreza y la exclusión social.

Para vigorizar este eje, es necesaria la atención integral a la primera infancia a través de alianzas con otros actores, impulsando centros de cuidado infantil; fortaleciendo los existentes de resguardo de niñez y adolescencia. Por otro lado, robustecer la lucha para la erradicación del matrimonio infantil; fortalecer los programas destinados para la atención del adulto mayor; implementar y fortalecer los controles para que los programas de asistencia social no sean utilizados con fines clientelares. Así como, reducir la informalidad para la incorporación al empleo formal y cobertura social y, proteger los derechos de las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

- 4. Lucha contra la desnutrición y malnutrición:** Dada la prevalencia de la desnutrición crónica y la inseguridad alimentaria en Guatemala, este tema es prioritario para abordar el bienestar y la salud de la población, especialmente de los grupos más vulnerables como niños y niñas menores de cinco años.

Para cumplir con los objetivos de este eje es menester fortalecer la Estrategia de lucha contra la Desnutrición Crónica en niños y niñas menores de cinco años. Invertir en salud, educación, empleo y vivienda, asistencia y protección social, así como en energía eléctrica. Ampliar la cobertura de agua apta para consumo humano y sistemas de saneamiento ambiental y alcantarillado, con acciones pertinentes de acuerdo con las condiciones particulares en cada territorio y en consideración a las normas vigentes. Asimismo, caminos rurales, acceso a tecnología y trabajo, que en su conjunto permitirán un desarrollo integral para la niñez. Asimismo, articular con diversos actores para impulsar las acciones de la Ley y Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, tales como: Disponibilidad de alimentos, capacidad adquisitiva para la compra de los mismos, acceso físico a alimentos frescos,

variados y nutritivos y su adecuada utilización biológica. Por otro lado, prevenir la malnutrición, a partir de la educación nutricional en los entornos escolares y comunitarios y, mitigar sus consecuencias, como el sobrepeso, la obesidad y las enfermedades cardiovasculares, entre otras.

- 5. La infraestructura económica para el Buen vivir:** La inversión en infraestructura mejora la conectividad entre regiones, países y continentes y permite el crecimiento y desarrollo económico para la mejora de vida y buen vivir de la sociedad. Para ello, es importante lograr avanzar en establecer condiciones para una economía sólida, eficiente y sostenible que genere oportunidades para todos los guatemaltecos para vivir de manera plena. Así como, invertir en infraestructura educativa y sanitaria, priorizando la inversión pública en los servicios básicos: agua y saneamiento y el mejoramiento de la red vial del país.

En este eje, se incluye la perspectiva de iniciar la primera fase del sistema de transporte metropolitano. También, el mejoramiento de la infraestructura y condiciones de los puertos y aeropuertos. Derivado de ello, la promoción del turismo como una de las actividades relevantes y condicionantes para dinamizar las economías locales. Asimismo, la promoción de la inversión en la producción agrícola, industrial y servicios para lo cual se tendrá que mejorar la cobertura del servicio de energía eléctrica en los hogares, especialmente del área rural.

- 6. Avanzando para disminuir la Brecha Digital, Tecnología e Innovación:** Para cumplir con este eje es fundamental la formación de capacidades, inversión en tecnología, innovación y atracción de inversiones, con lo que se permitirá el desarrollo económico que es crucial para reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población guatemalteca. Sin embargo, para lograrlo es necesario lograr la innovación para la transformación productiva con el fin de aumentar la competitividad; promover la inversión en investigación para el desarrollo y acceder a tecnologías para la formación e información principalmente para adolescentes y jóvenes. También, la ampliación y mejoramiento de la cobertura eléctrica en los hogares, fortaleciendo la capacidad de proyectos comunitarios de bajo impacto ambiental; fomentar las condiciones de acceso a mercados, inversiones entre diversos actores para impulsar la transformación productiva y

fortalecer las capacidades de la actividad turística, minimizando los efectos negativos como consecuencia de esta actividad.

- 7. Seguridad Democrática en un país para vivir:** Promover una sociedad segura y con acceso a la justicia pronta y eficaz que permita la convivencia pacífica de sus ciudadanos en el marco de respeto de sus derechos humanos. Para lograr el cumplimiento de este eje es fundamental fortalecer la seguridad civil para las personas y sus bienes, logrando la coordinación interinstitucional con los gobiernos locales y demás sectores con el fin de prevenir y contrarrestar las actividades ilegales. Por otro lado, prevenir la violencia en todas sus formas, sin discriminación ni estigmatización y garantizar la atención para atender a grupos de la población que han sido víctimas de la violencia y/o comisión de delitos, especialmente niñas y mujeres.

Dentro de ese mismo aspecto, fortalecer la protección de la soberanía y la integridad territorial en el marco de la seguridad democrática y respeto a los derechos humanos, articulando y fortaleciendo la inteligencia estratégica entre la Policía Nacional Civil y la gestión penitenciaria.

- 8. Cuidado de la Naturaleza:** La protección del medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales son cruciales para garantizar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras en Guatemala.

Para operativizar este eje es importante priorizar acciones para la restauración, preservación, mantenimiento y conservación de bosques, suelos y agua y proteger y recuperar las cuencas hidrográficas. Esos esfuerzos deben ser interinstitucionales para establecer modelos de manejo de recursos naturales y tratamiento de desechos sólidos y líquidos, así como formular y aplicar políticas y planes de acción contra el cambio climático y la reducción de riesgos de desastres. Dicha coordinación deberá realizarse con los gobiernos locales para generar condiciones de gobernanza local para el manejo comunal de tierras, bosques, pesquerías y áreas silvestres administradas por los pueblos indígenas; igual que el mantenimiento de ecosistemas y reforestación. Por otro lado, se deben implementar tecnologías apropiadas para el almacenamiento de agua en zonas áridas para contribuir a la sostenibilidad de la seguridad alimentaria en el Corredor Seco.

9. Una Ciudadanía sin Fronteras: Impulsando el desarrollo para mejorar las condiciones de vida de las personas especialmente en el área rural, es clave para reducir la pobreza y que sus habitantes no vean en la migración una necesidad. Sin embargo, es necesario atender también a los ciudadanos guatemaltecos que están fuera del territorio a través de su protección en dichos países; así como la promoción de su participación y representación en los ámbitos político, económico y otros espacios. Para ello, es indispensable fortalecer la atención en la red consular y la promoción de mecanismos públicos y privados para fortalecer los servicios financieros que se brindan en el extranjero a los migrantes.. Empero, para evitar que los ciudadanos se sientan en la necesidad de migrar es fundamental generar condiciones de empleo en los territorios donde se registra mayor migración. De igual manera, hay que respetar en el trato a las personas migrantes en tránsito en el marco de los Derechos Humanos.

10. Construyendo las bases para un Nuevo Contrato Social: Construir los grandes acuerdos nacionales que preparen las condiciones para formular y estructurar un nuevo contrato social. Dentro de éste, se espera proponer 4 grandes pactos a nivel de república:

- Pacto Nacional por el Desarrollo
- Pacto Nacional de Educación
- Pacto Nacional de Salud
- Pacto Nacional de Medio Ambiente ⁷

De conformidad con el análisis de los 10 ejes propuestos en la Política General de Gobierno 2024-2028, el Instituto de Fomento Municipal –INFOM- está comprometido con el espíritu de cada uno de los siguientes:

- **Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz**, en este eje el Instituto se vincula con la línea estratégica que establece “la promoción de medidas contundentes, inmediatas y efectivas en contra de la corrupción y malas prácticas en la administración pública, implementando mecanismos institucionales desde la

⁷ Lineamientos Generales de Planificación y Presupuesto Anual y Multianual. Anual 2024, 2025 Multianual 2025-2029. Política General de Gobierno 2024-2028. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN-. Año 2024

prevención, el fortalecimiento de la función pública, la ética en los servidores y funcionarios públicos y la responsabilidad social en todos los ámbitos”.

- **Desarrollo Social**, en su línea estratégica que condiciona a “mejorar el acceso de los hogares a los servicios públicos básicos, enfatizando acciones orientadas a las áreas rurales; con prioridad en agua potable, saneamiento ambiental, alcantarillado”, y;
- **Lucha contra la desnutrición y malnutrición**, cuya acción directa del Instituto tiene que ver con “ampliar la cobertura de agua apta para consumo humano y sistemas de saneamiento ambiental y alcantarillado, con acciones pertinentes de acuerdo con las condiciones particulares en cada territorio y en consideración a las normas vigentes”.

Con esta última línea estratégica se busca contribuir al combate del flagelo de la desnutrición y la malnutrición y, como corolario, muy vinculado al eje de Desarrollo Social.

La tabla a continuación, muestra la vinculación de estas líneas estratégicas de la Política General de Gobierno 2024-2028 con los Resultados Estratégicos de Desarrollo del país articulados con los Resultados Institucionales del INFOM:

1.4 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo

Con respecto a este apartado, el INFOM se incorpora a estos enfoques de la siguiente manera:

- **Enfoque de Equidad**

El INFOM se relaciona con el enfoque de Equidad a través de los procesos de formación dirigidos a hombres y mujeres, mayas, garífunas, xinkas y mestizos con pertinencia cultural, a través de capacitaciones y asesorías técnicas, administrativas y psicosociales impartidas en, o por medio del personal que labora en las Oficinas Municipales de la Mujer, cuya fortaleza estriba en temáticas de género, participación ciudadana, finanzas, cuidado y buena administración del patrimonio familiar y otros temas que abren espacios de igualdad entre géneros.

- **Enfoque de Cambio Climático**

El Instituto, incorpora este enfoque por medio de la concientización del uso racional del agua potable y saneamiento que incluye protección a fuentes de agua. Paralelo a ello, brinda capacitaciones sanitaria y ambiental que coadyuven al sostenimiento de los proyectos de agua y saneamiento y su administración.

Para el anterior enfoque, la modalidad de inclusión es la siguiente:

En este aspecto, el Instituto, se relaciona con el componente a través de proyectos de agua y saneamiento en apoyo a comunidades urbanas, periurbanas y rurales. De igual forma, apoya por medio de asesorías técnicas, maquinaria y capacitación a proyectos de acceso al agua potable y saneamiento, a través de los Ejes Desarrollo Social y Lucha contra la Desnutrición y Malnutrición, adoptando medidas y mecanismos que las políticas, planes y proyectos de saneamiento ambiental para que estos se desarrollen con enfoque de equidad entre mujeres y hombres y entre mujeres mayas, garífunas, xinkas en especial y, así lograr coadyuvar al combate al flagelo de la desnutrición crónica y la mala nutrición, especialmente, entre mujeres embarazadas y lactantes y niños menores de 5 años. Asimismo, brinda programas de capacitación sanitaria y ambiental que coadyuvan al sostenimiento de los proyectos de agua y saneamiento al enseñar a los comunitarios el buen manejo del escaso recurso del agua y su administración.

- **Enfoque de Gestión de Riesgo**

Riesgo ambiental y riesgo laboral.

Dentro de este enfoque, los proyectos de la Unidad Ejecutora de Proyectos de Acueductos Rurales -UNEPAR- o los financiados por la cooperación internacional, deben cumplir con las normas contenidas en el Análisis y Gestión del Riesgo en Proyectos de Inversión Pública -AGRIP-, elaborado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -Segeplan-. Por otro lado, también existe una vinculación con este enfoque a través del Plan Institucional de Respuesta -PIR-, con el cual se trata de minimizar al máximo el riesgo durante eventos que requieran prevención, evacuación y rescate. Para ello, se creó el Comité Corporativo Institucional de Salud y Seguridad Ocupacional, por medio del Acuerdo de Gerencia 17-2020 del 17 de febrero de 2020, el cual ha llevado a cabo varias sesiones grupales de simulacros de evacuación por eventos sísmicos e incendios. También, durante la pandemia, se desempeñó como un órgano institucional muy dinámico en cuanto a la desinfección de los espacios laborales, el seguimiento y evaluación del personal que resultó infectado de Covid-19 y su posterior tratamiento, así como la capacitación al personal restante para evitar el contagio al mantener las acciones protocolarias elaboradas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-.

2. VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELOS GpR

2.1 Vinculación a Planes Estratégicos Sectoriales

A partir del año 2015, el Instituto de Fomento Municipal efectuó una serie de talleres, con el propósito de analizar y determinar los problemas centrales sobre los cuales el Instituto tiene la competencia para incidir de manera significativa en función de su mandato institucional, siendo necesario establecer las causas y consecuencias de los mismos y determinar las intervenciones necesarias para disminuirlas o erradicarlas. De esa cuenta, se identificaron y abordaron las condiciones de interés de dos problemáticas esenciales como son la ***Desnutrición Crónica y la Débil Gestión Municipal***, las cuales fueron abordadas desde la óptica institucional y derivó en el diseño de los resultados institucionales, utilizando para el efecto la metodología de Gestión por Resultados, elaborando en cada temática los modelos conceptual, descriptivo y explicativo.

Priorización de problemas o condiciones de interés

Las problemáticas: **Desnutrición Crónica y Débil Gestión Municipal**, fueron abordadas tomando en consideración que por mandato institucional el INFOM, por medio del Programa 14 *Prevención de la Desnutrición Crónica*, efectúa una serie de intervenciones que van desde la planificación, supervisión hasta la ejecución de proyectos de agua potable y saneamiento, lo que contribuye de manera significativa a reducir los índices de desnutrición crónica en el país. Por otro lado, también el Instituto es el responsable de brindar servicios de asistencia técnica, administrativa y financiera a las municipalidades del país, contribuyendo con esto a lograr una mejora sustancial en los indicadores de gestión municipal por medio del fortalecimiento institucional.

De esa cuenta, se abordaron dichas problemáticas, las cuales se desarrollan a continuación:

2.2 Desarrollo de modelos GpR, con base en guías de referencia

2.2.1 Modelo Lógico del Resultado Estratégico de Desarrollo: “LUCHA CONTRA LA DESNUTRICIÓN Y LA MALNUTRICIÓN”

a) Identificación, análisis y priorización de la problemática

EL INFOM por su vinculación directa con la Lucha contra la desnutrición y la malnutrición, a través de sus proyectos de agua potable y saneamiento, al no tener un modelo propio y por ser la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-, la institución rectora en esta temática, decidió adoptar los modelos de ésta y sus lineamientos.

En diciembre de 2022, el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional –CONASAN-, aprobó la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional –POLSAN-, con base en el Artículo 15 literal b de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN), desarrolla los planteamientos estratégicos para un periodo de quince años (2022-2037) de las intervenciones, programas y proyectos que promueven de forma articulada y coordinada la SAN.

Posteriormente, se formula el Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PESAN) 2023-2032 que permite hacer operativa la POLSAN para el fortalecimiento de la planificación estratégica y operativa de las principales instituciones públicas responsables y corresponsables de ejecutar intervenciones que aportan a los resultados definidos en esta política pública⁸. Como se dijo con antelación, entre ellas el Instituto.

La POLSAN es el instrumento orientador en materia de SAN con carácter de política de Estado y con enfoque integral, que establece los principios rectores, ejes temáticos y lineamientos generales para orientar el accionar institucional para promocionar la SAN⁹. Establece como objetivo general “Garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de la población guatemalteca, entendida como el derecho de toda persona a tener acceso físico, económico y social, oportuna y permanentemente, a una alimentación adecuada en cantidad y calidad, con pertinencia cultural, preferiblemente de origen nacional, así como su adecuado aprovechamiento biológico, para mantener una vida saludable y activa”

La desnutrición crónica se caracteriza por el retardo en talla para la edad y constituye un indicador directo de la situación de inseguridad alimentaria en la población. La Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil –ENSMI- 2014/2015, señala que el 41.7% de niñas y niños guatemaltecos, de 0 a 24 meses de edad padecen desnutrición crónica. Por lo que, pesar y medir la estatura, son las formas más comunes de evaluar la desnutrición en la población.

Según cifras proporcionadas en el Reporte Anual 2010 por la Unicef Guatemala, cuatro de cada diez niños (43.4%) menores de cinco años presenta desnutrición crónica, condición que provoca retraso en el crecimiento y que afecta el desarrollo cognitivo y ocasiona dificultades en el aprendizaje (menos retención escolar), problemas en la adolescencia y edad adulta, (menor productividad), salud deficiente (propensión a adquirir enfermedades) y hasta pérdida del coeficiente intelectual. La desnutrición crónica afecta en mayor proporción a los niños y niñas indígenas (ocho de cada diez).

⁸ Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PESAN) 2022-2037. Pp. 7

⁹ Artículo 3 y 4 de la Ley del Sistema de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Decreto Ley No.32 (2005).

Existe evidencia comprobada, que un niño que sufre desnutrición crónica, presenta un retraso en el crecimiento recomendado para su edad. Esta condición refleja la carencia de los nutrientes necesarios, y afecta el desarrollo físico e intelectual del/la niño/a. El retraso en el crecimiento puede afectar incluso desde antes de nacer, por lo que, si no se actúa desde el embarazo o antes de que el niño o niña cumpla los dos años de edad, las consecuencias serán irreversibles para el resto de su vida, por lo que es fundamental efectuar intervenciones en este periodo de crecimiento.

Esta situación, se agudizó en el 2022, ya que según cifras de la Unicef, reveladas en su informe de ese año, se estableció que en Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica, esto es, 1 de cada 2, ocupando el primer lugar en América Latina y el sexto en el mundo en cuanto a desnutrición infantil.¹⁰ Por lo que, pesar y medir la estatura, son las formas más comunes de evaluar la desnutrición en la población.

De igual manera, en el Reporte Anual 2022 por la Unicef Guatemala, uno de cada dos niños (49.8%) menores de cinco años presenta desnutrición crónica, condición que provoca retraso en el crecimiento y que afecta el desarrollo cognitivo y ocasiona dificultades en el aprendizaje (menos retención escolar), problemas en la adolescencia y edad adulta, (menor productividad), salud deficiente (propensión a adquirir enfermedades) y hasta pérdida del coeficiente intelectual. La desnutrición crónica afecta en mayor proporción a los niños y niñas indígenas (ocho de cada diez).

Hay que tener claro que la desnutrición y, sobre todo, la desnutrición crónica es prevenible y tratable. Es urgente apoyar las acciones preventivas y hacer seguimiento del crecimiento. También abordar el tema de los suplementos alimenticios con micronutrientes, ya que el 40% de los niños menores de cinco años tiene anemia. También abordar la educación a la madre, ya que los datos indican que la lactancia materna exclusiva no está funcionando como debe ser, ya que sólo el 50% de los niños menores de 6 meses, reciben lactancia materna exclusiva.

Además, si no se rompe ese círculo, se transmite de generación en generación, porque una madre desnutrida va a dar a luz a un niño desnutrido, y si el niño no tiene una adecuada alimentación en los primeros dos años de vida, va a tener muchas

¹⁰ [Internet]. 2022 [citado 27 octubre 2022]. Disponible en: <https://www.unicef.es/noticia/en-guatemala-el-498-de-los-ninos-sufre-desnutricion-cronica-maria-claudia-santizo-oficial>

dificultades: presentará baja talla, el coeficiente intelectual no se va a desarrollar igual, el niño puede perder hasta el 40% de sus neuronas potenciales, tendrá muchos problemas de atención, y lo más seguro es que abandone los estudios, con lo que las oportunidades de trabajo también disminuyen.

La desnutrición crónica puede deberse a varios factores: por un lado, la falta de alimentos; y por otro, los hábitos alimenticios. Las madres piensan que los niños lloran porque les duele el estómago, no por hambre, lo que solucionan introduciendo aguas caseras. Cuando los niños las toman, se llenan y no tienen deseos de mamar porque se llenaron. Así empieza todo el círculo, ya que la madre comienza a no producir suficiente leche. Además, la alimentación complementaria es muy tardía y no es adecuada ni en cantidad ni en calidad.¹¹

Estas circunstancias provienen de causas estructurales como la pobreza y pobreza extrema que padecen las comunidades rurales del país y entre éstas, las indígenas con mayor profusión, lo cual a su vez es establecido por un marginamiento de la propiedad de la tierra y del abandono del Estado hacia dichas poblaciones desde hace más de 70 años.

Partiendo de ello, se desprende que la población que entra dentro de la preeminencia de esta política es la siguiente:

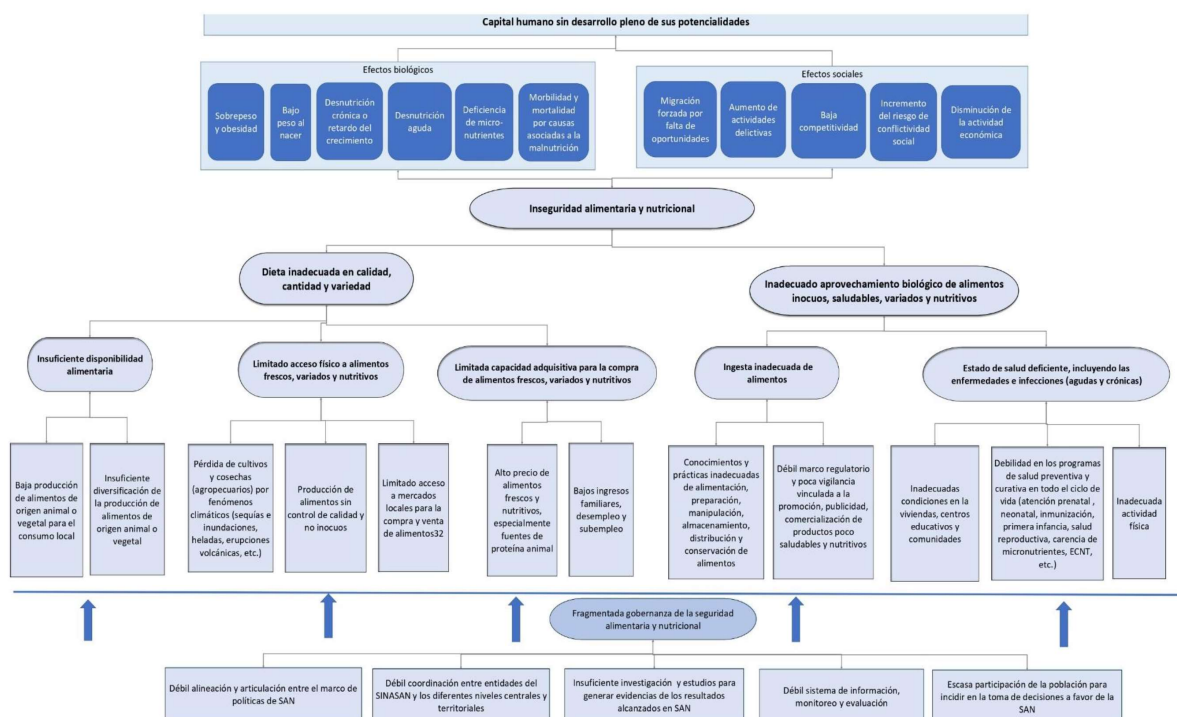
- Niños y niñas menores de 2 años del área rural
- Niños y niñas menores de 5 años
- Población en situación de pobreza y pobreza extrema
- Mujeres en pobreza y pobreza extrema

¹¹ Idem

b) Modelo Conceptual Adoptado para abordar la problemática de la Desnutrición Crónica.

El INFOM, adoptó el marco conceptual sobre las causas de la nutrición establecidas en la POLSAN de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-, por ser esta Secretaría la rectora en los temas de seguridad alimentaria como combate directo a la desnutrición y malnutrición en el país y por tener la Instituto un papel importante al coadyuvar al ente rector del agua potable, como factor fundamental en el combate de esos flagelos, como es el MSPAS, con sus proyectos de agua potable y saneamiento en los municipios auspiciados por sus gobiernos locales. Por tanto, si la SESAN construyó un modelo muy completo para dicha temática no había necesidad de crear uno propio.

Diagrama 1: Modelo conceptual para la Desnutrición Infantil



GUÍA BÁSICA. Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PESAN). 2023-2032

Por ello, el propósito fundamental de adoptar este modelo conceptual, es proporcionar un marco analítico general de la problemática de desnutrición infantil que es aplicable al contexto guatemalteco, el cual se constituye en un instrumento que coadyuve a la

planificación de acciones eficaces y asertivas que permitan mejorar los índices de nutrición en el país, especialmente en las áreas rurales, que son las más vulnerables.

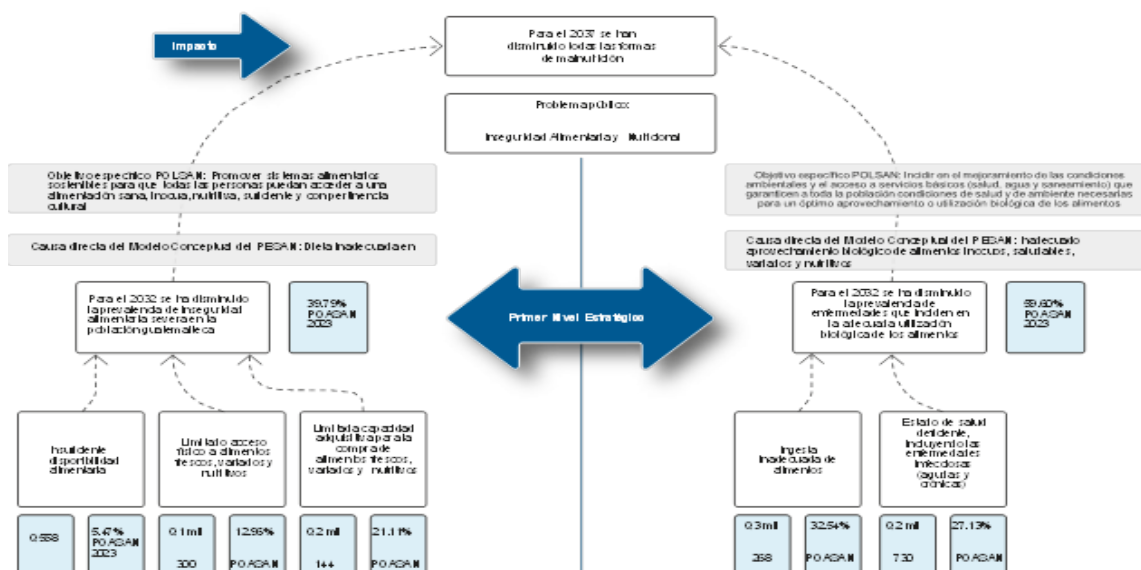
Este instrumento, además sirve de guía para analizar de manera gráfica las causas y efectos de la desnutrición y malnutrición infantil y de esta forma identificar las alternativas de solución más adecuadas que permitan abordar el problema central de mejor manera.

c) Evidencias

Con el objeto de priorizar los factores causales directos e indirectos, se procedió a realizar la búsqueda de evidencias, su lectura y correspondiente análisis con el fin de identificar los fundamentos teóricos recogidos de las observaciones y estudios de campo. Para el efecto, fueron examinados y estudiados textos, libros y estudios e investigaciones realizadas por expertos y organizaciones acerca de esta temática realizada a nivel nacional e internacional, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Resumen de Evidencia	Población (Quiénes)	Región Geográfica Nacional e Internacional	Indicadores	Intervenciones o productos
Informe Final. VI. Encuesta de Salud Materno Infantil 2014-2015. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-. Instituto Nacional de Estadística -INE-. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -Segeplan-. Enero de 2017	Niños de 0 a 24 meses, mujeres embarazadas y lactantes.	A nivel nacional	Proporción de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de abastecimiento de agua potable	Construcción de Acueductos
VI Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil. ENSMI 2014 -2015. Informe de Indicadores Básicos. Guatemala, Noviembre de 2015		A nivel nacional		
Agencia de Naciones Unidas. Estado Mundial de la Infancia, 1998. Página 14		A nivel nacional		
UNICEF. Boletín de Noticias. 2022		Informe Internacional de Guatemala	Proporción de las viviendas con acceso a servicios de saneamiento mejorado	Construcción de Alcantarillados
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Intervenciones efectivas basadas en evidencia para preñar la desnutrición infantil en el Perú.		Internacional		
The Lancet. La serie sobre Desnutrición Materno Infantil. Conclusión: El consumo de agua contaminada produce diarrea aguda		Internacional		

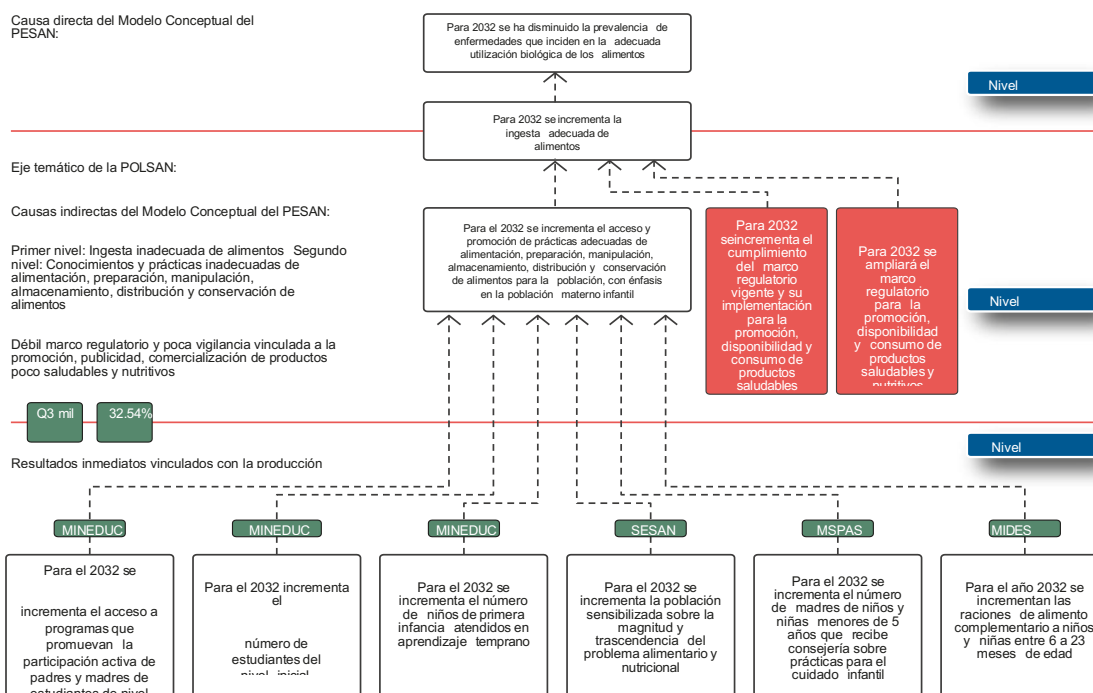
d) Modelo Explicativo



Fuente: SESAN, elaboración propia. Año 2023

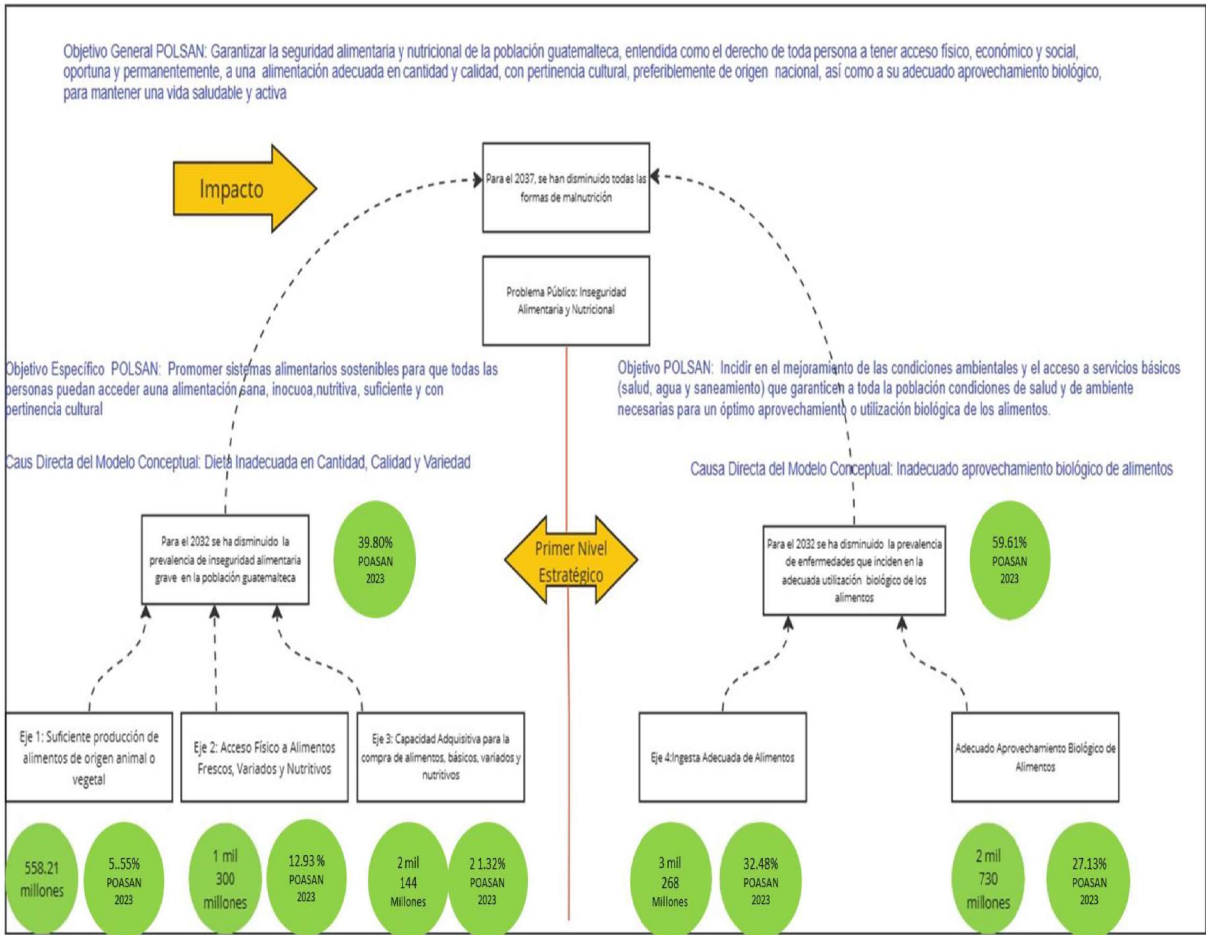
e) Identificación de factores causales críticos

En el diagrama mostrado a continuación, se identifican los factores que inciden en la Desnutrición y la malnutrición, lo cual está sustentado con evidencia comprobada, se identifica de forma gráfica las causas inmediatas o directas, permitiendo de esta forma comprender con mayor claridad la problemática. Conforme a los estudios realizados por la SESAN, está identificado el periodo fundamental para prevenir la desnutrición: *el embarazo y los dos primeros años de vida del niño.*



En el siguiente diagrama, se muestra la priorización de estos factores, y se identifican en los laterales derecho e izquierdo, los que tienen mayor efecto sobre la desnutrición crónica.

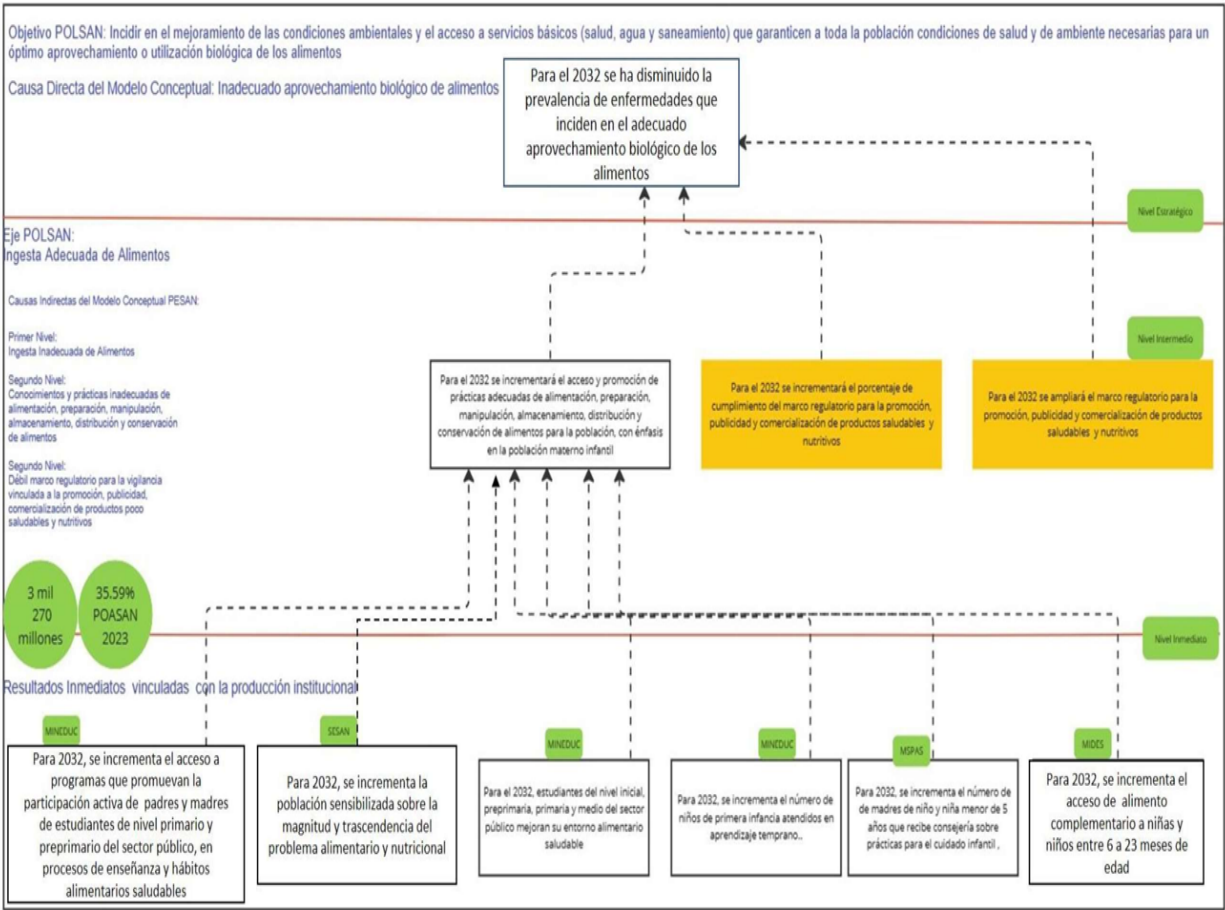
Diagrama 5: Priorización de factores causales



Fuente: SESAN, elaboración propia. Año 2023

A continuación, se presenta la cadena de causalidad de la Desnutrición Crónica, determinando los factores causales indirectos y que tienen mayor fuerza o incidencia en la población identificada (mujeres embarazadas y niños menores de 2 años), y que se encuentra sustentado en la evidencia comprobada y realizada por medio de estudios e investigaciones, se refleja el grado de incidencia de un factor respecto a otro y respecto al problema priorizado.

Diagrama 6: Factores causales Indirectos y priorizados

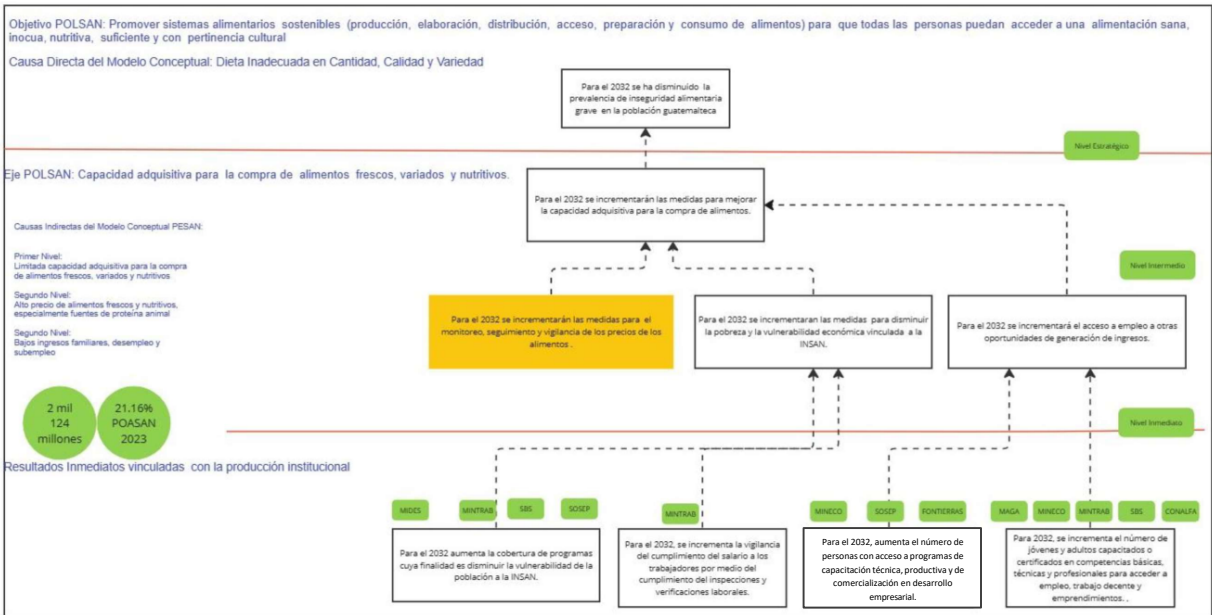


Fuente: SESAN, elaboración propia. Año 2023

f) Identificación de caminos causales críticos

En el siguiente diagrama, se jerarquizan todos los caminos de causalidad, que han sido identificados en el modelo explicativo, y se determinan que caminos son los de mayor impacto e incidencia para abordar la Desnutrición Crónica.

Diagrama 7: Cadena de causalidad



Fuente: SESAN, elaboración propia. Año 2023

Conforme a lo indicado en el modelo explicativo y tomando en cuenta que el Instituto se vincula a las comunidades en el tema de agua potable y saneamiento a través de los proyectos del Programa 14 referente a la Prevención de la Desnutrición Crónica, fue indispensable analizar ese modelo para seguir sus lineamientos ya que el mismo contiene los elementos universales con evidencia comprobada de que atendiendo los factores causales identificados se obtendrán buenos resultados en la mejora de los índices de desnutrición crónica. En ese sentido, se ha identificado que el Instituto, se vincula con la causa directa de *Alta Prevalencia e Incidencia de Enfermedades de la Infancia*, específicamente con *Prácticas Inadecuadas de Atención Materno Infantil y Agua, Saneamiento y Servicios de Salud Inadecuados*.

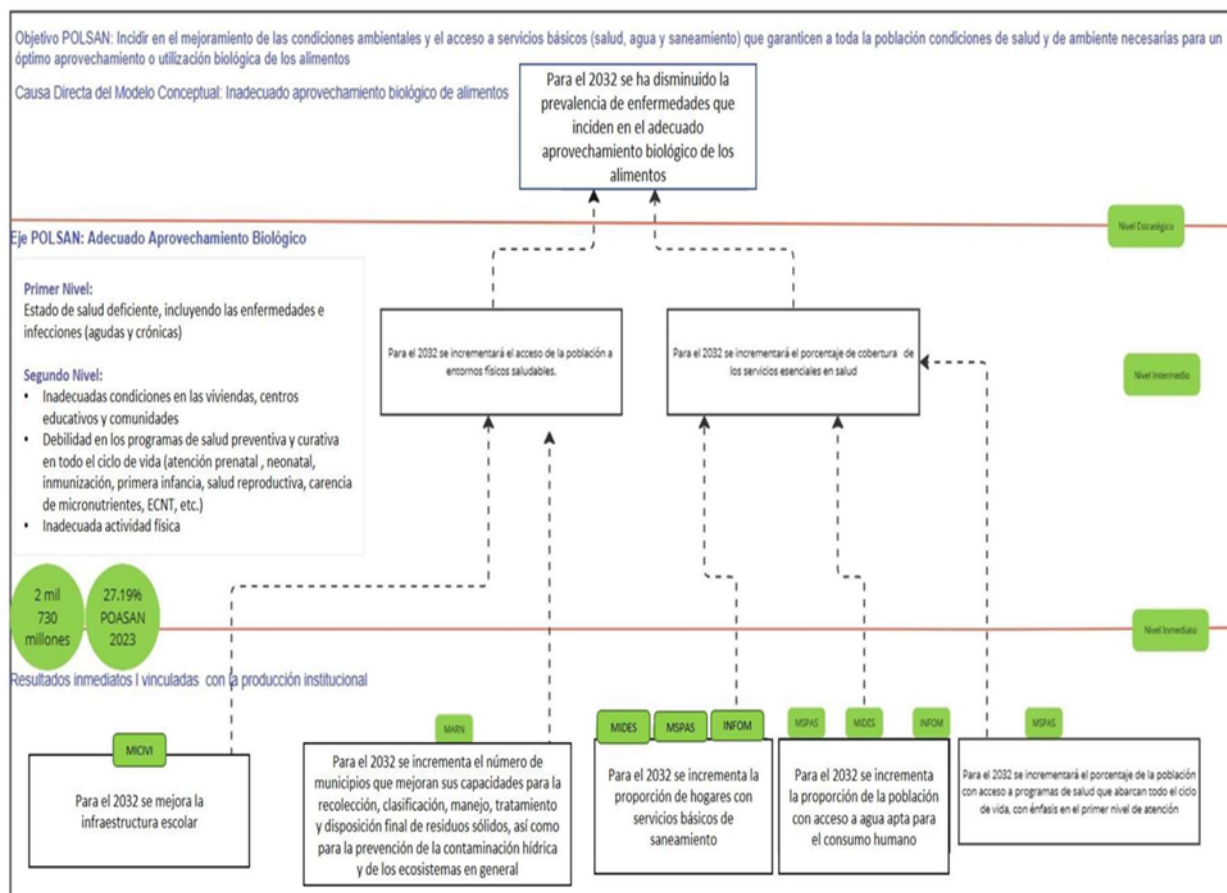
g) Modelo prescriptivo

La Secretaría de Seguridad Alimentaria, como ente rector en el tema de desnutrición crónica, desarrollo 3 modelos prescriptivos, en los que se identifican las intervenciones o productos vinculados y las instituciones que conforme a sus competencias deben enfocar sus esfuerzos en el establecimiento de las intervenciones identificadas para combatir de manera asertiva este problema.

Derivado a que el Instituto, se vincula con el Camino Causal Critico 3, en el cual se analizan las intervenciones más eficientes y eficaces para contrarrestar la desnutrición y malnutrición, por medio de la ejecución de proyectos de agua y saneamiento como

intervenciones claves, así como la educación sanitaria ambiental, que conlleva prácticas adecuadas en el lavado de manos y educación sanitaria.

Se analiza este camino causal crítico, el cual se muestra a continuación:



Fuente: SEGEPLAN - SESAN. 2017

h) Factores causales e indicadores

La tabla mostrada a continuación, muestra el factor causal (El Qué) al cual el Instituto se vincula, se establece la población priorizada y afectada (Quiénes), el indicador con su respectiva línea de base, y las intervenciones o productos con las que el Instituto contribuirá con el alcance del Resultado Estratégico de Gobierno –REG- determinando la construcción de acueductos y alcantarillados como resultados intermedios. La ficha técnica de cada indicador se desarrolla en el apartado correspondiente.

No.	Problema (Qué)	Factores causales	Resumen de Evidencia	Población (Quiénes)	Región Geográfica Nacional	Indicadores	Intervenciones o productos	Tipo
1	Disminución de prevalencia de enfermedades que inciden en el aprovechamiento biológico de los alimentos	Agua potable y saneamiento básico	Agua segura para consumo humano. 1. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Intervenciones efectivas basadas en evidencia para prevenir la desnutrición infantil en el Perú. 2. The Lancet: La serie sobre Desnutrición Materno Infantil. Conclusión: el consumo de agua contaminada produce diarrea aguda.	Niños de 0 a 24 meses, mujeres embarazadas y lactantes.	A nivel nacional	Proporción de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de abastecimiento de agua potable (Línea base 76.30 Encovi 2014) Proporción de las viviendas con acceso a servicios de saneamiento mejorado (Línea base 53.3 Encovi 2014)	Construcción de Acueductos Construcción de Alcantarillados Construcción de Plantas de Tratamiento	Resultado Intermedio
2		Disposición de residuos sólidos		Municipalidades	A nivel nacional	Sistemas de recolección, manejo, tratamiento y disposición final de residuos sólidos	Capacitación sobre el manejo y disposición de residuos sólidos	Resultado Intermedio

i) Modelo lógico de la estrategia

• Cadena de Resultados, productos y subproductos Institucionales

Tomando en consideración que se han identificado los productos o intervenciones referentes a los *sistemas de agua potable y saneamiento*, con la que el Instituto se vincula, se ha definido la cadena de resultados, partiendo de los subproductos que el Instituto implementa, para el cumplimiento del Resultados Estratégicos de Desarrollo - RED-, para el cumplimiento de los resultados intermedios que conducirán al resultado final, esto en conjunto con las demás instituciones identificadas tales como: Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS, el Ministerio de Desarrollo Social – MIDES- y Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, Municipalidades del país y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-, como ente rector de la Seguridad Alimentaria en el país.

Institución	Producto	Inmediato	Intermedio	Final
INFOM	Construcción de alcantarillados	Hogares cuentan con sistemas de abastecimiento de agua potable	Para el 2026, se incrementó la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 0.91 puntos porcentuales. (Línea base ENCOVI 2014: De 76.30% a 77.09% meta) "Para el 2026, se incrementó la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.80 puntos porcentuales". (Línea Base Encovi 2014: De 53.30% a 53.76% meta Institucional).	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.
	Informes de consultorias para la gestión social de proyectos de agua y saneamiento para comunidades			
	Construcción de acueductos			
	Asesoría y asistencia técnica en el mantenimiento de sistemas de agua potable a municipalidades			
	Análisis de laboratorio de agua a entidades personas jurídicas e individuales			
	Dirección y coordinación			
	Informes de supervisión y asesoría técnica en proyectos de agua potable y saneamiento para la comunidad			
	Informes de vigilancia de calidad de agua para el ministerio de salud pública y asistencia social			

Fuente: SESAN, elaboración propia. Año 2023.

Estructura presupuestaria asociada a los Resultados Estratégicos e Institucionales de la Lucha contra la Desnutrición y la malnutrición

VINCULACIÓN DE PRODUCTOS CON RED DE CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS

RESULTADOS		Producto	Unidad de Medida	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Descripción de la Estructura Programática	Unidad Ejecutora
Resultado Estratégico de Desarrollo -RED-	Resultados Estratégicos Institucionales		Metro	14	00	001	00		Infraestructura de Agua y Saneamiento	301 306
RED 7. 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 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 1.25 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED 2020-2024: De 76.30% a 77.55% meta institucional).	Construcción de Acueductos	Metro	14	00	001	00	002	Construccion de Acueductos	301 306
No Presupuestable (en proceso de finalización) RED 20. 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 el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.85 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED Saneamiento 2020-2024: De 53.30% a 54.15% meta institucional).	Construcción de Alcantarillados	Metro	14	00	001	00	001	Construcción de Alcantarillados	301 306

Fuente: Talleres institucionales con el acompañamiento de la SEGEPLAN 2015-2020 y formulación POM 2025-2029

Resultados Estratégicos de Desarrollo –RED- Prioridades Nacionales de Desarrollo, Metas de la PGG 2024-2028 y Resultados Institucionales vinculados a la Lucha contra la Desnutrición y la malnutrición

Con la finalidad de avanzar en el logro de resultados que coadyuven a mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, el Instituto de conformidad con sus competencias y de acuerdo a la Política General de Gobierno 2024-2028, se vinculó con los siguientes **Resultados Estratégicos de Desarrollo –RED-**, vinculados a la problemática de la Desnutrición Crónica tanto dentro del marco del acceso al agua potable como del saneamiento básico:

RED 7. “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)”.

No Presupuestable (en proceso de finalización)

RED 20. “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)”.

Es importante destacar, que el agua potable y saneamiento son ejes transversales con el cual se atienden diferentes problemáticas de salud integral. De esa cuenta, tiene una estrecha relación con temáticas de desnutrición crónica y el uso de los recursos naturales, los cuales se vinculan de manera directa o indirecta dentro de los factores causales identificados en dichas problemáticas. Por tanto, el Instituto atiende todas estas problemáticas con la misma producción, es decir a través de la ejecución de obras de Construcción de Acueductos y Construcción de Alcantarillados.

La siguiente tabla articula la producción institucional con los pilares de la PGG 2024-2028 y sus correspondientes metas, con los Resultados Estratégicos de Desarrollo articulados con los Resultados Institucionales, en la cual se muestra que el INFOM se vincula específicamente con los Ejes Estratégicos: **Lucha contra la Desnutrición y Malnutrición** y el Eje **Desarrollo Social**, en el que también se encuentra inmerso el problema de desnutrición crónica.

VINCULACIÓN INSTITUCIONAL					Producto	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Descripción de la Estructura Programática	Unidad Ejecutora
Pilar de la Política General de Gobierno 2020-2024	Objetivo Sectorial PGG	Meta PGG	RED	Resultados Institucionales		14	00	001	00		Infraestructura de Agua y Saneamiento	301 306
Desarrollo Social	Impulsar el Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo	M44-Para el año 2023 la totalidad de municipios implementan su plan de ordenamiento territorial	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 el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.85 puntos porcentuales. (Línea Base Segeplan RED Saneamiento 2020-2024: De 53.30% a 54.15% meta institucional).	Construcción de Alcantarillados					001	Construcción de Alcantarillados	301 306
			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 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 1.25 puntos porcentuales. (Línea Base Segeplan RED 2020-2024: De 76.30% a 77.55% meta institucional).	Construcción de Acueductos					002	Construcción de Acueductos	301 306

Fuente: Política General de Gobierno 2020-2024 y POM INFOM 2024-2028

De igual forma, y conforme a las nuevas disposiciones y lineamientos en el marco de la implementación de las **Prioridades Nacionales de Desarrollo**, el instituto se vincula

a la Prioridad: Acceso al agua y gestión de los recursos naturales, cuya Meta Estratégica de Desarrollo –MED- indica:

“MED4. Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales”.

Derivado de ello, el Instituto ha formulado los siguientes resultados institucionales:

a) Resultados Institucionales, asociados a la disminución de la Desnutrición Crónica, metas e indicadores.

Conforme al modelo lógico desarrollado, se determinó que la alta prevalencia e incidencia de enfermedades de la infancia, son generadas por la pobreza, la desigualdad y la escasa educación de las madres que padecen una gran mayoría de la población y entre ésta, la indígena a lo cual se suman los inadecuados servicios de salud, insuficientes servicios de agua y saneamiento, por lo que el Instituto, con base en sus competencias, ha formulado los siguientes resultados institucionales, basados en la metodología GpR y los lineamientos generales de política. Para su construcción y elaboración se contó con el apoyo y asesoría técnica de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-.

Siendo importante resaltar, que el alcance de los resultados institucionales, está sujeto a una serie de factores externos, siendo el más relevante las asignaciones presupuestarias.

i.1) Resultado Institucional del Sector Agua Potable

“Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 1.25 puntos porcentuales”. (Línea Base Segeplan RED 2020-2024: De 76.30% a 77.55% meta institucional).

Tomando en consideración que la cobertura de agua para consumo humano a nivel nacional, según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI 2014-, es del 76.3%, se ha establecido un indicador estratégico que permitirá medir los avances o contribuciones del Instituto para el cumplimiento del resultado.

El INFOM ha venido contribuyendo de forma sistemática a incrementar la proporción de las viviendas con acceso al agua potable. En tal sentido, el indicador que se utilizará

para analizar los avances en la consecución de la meta, es la proporción de las viviendas con acceso a agua potable.

Línea base para la construcción del indicador

Indicador	Unidad de Medida	Año base Segeplan RED 2020-2024
Proporción de las viviendas con acceso de agua potable.	% de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de agua potable.	76.30

Fuente: Segeplan. 2020

¿Cómo se va a lograr? Metas de Producción

Por medio del alcance de las metas anuales en construcción de acueductos vinculados a este Resultado Institucional, lo que permitirá incrementar la proporción de las viviendas con acceso a agua potable.

Productos Institucionales:

- ✓ Construcción de acueductos

Línea base para la construcción del indicador, meta y contribución INFOM

Indicador	Unidad de Medida	Año base Encovi 2014 / RED 2020-2024 Segeplan	Meta Institucional	Contribución INFOM
Proporción de las viviendas con acceso de agua potable	% de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de agua potable	76.3	77.55	1.25

Fuente: Segeplan RED 2020-2024 y, formulación Unidades ejecutoras INFOM.

¿Cómo se medirá el avance y evaluará la gestión de la Entidad?

La importancia de este indicador radica en su relación directa con la salud, al mejorar notablemente las condiciones y calidad de vida, logrando con ello el bienestar individual y social de los habitantes, a través del mejoramiento de las coberturas y accesos a los servicios de agua potable en sus viviendas.

El INFOM, dará seguimiento al logro de objetivos, y verificará el avance en el porcentaje de las viviendas con acceso a servicios de agua potable de conformidad con la siguiente estimación:

- **Nombre del Indicador de producto – cobertura de agua potable: Proporción de las viviendas con acceso a agua potable.**
 - **Fórmula:** $\text{Proporción de las viviendas con acceso a agua potable} = \frac{\text{Viviendas beneficiadas con proyectos de agua potable del INFOM} + \text{Viviendas año base con acceso a agua potable}}{\text{Total de viviendas año base}} \times 100$

RESULTADOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES				
"Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 1.25 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED 2020-2024: De 76.30% a 77.55% meta institucional).				
Cálculo de Indicador de cobertura de agua potable Multianual 2017-2029				
Vivienda	Datos Segeplan, Red 2020-2024	Proyección de viviendas, tomando como base la estimación del XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018	Viviendas a Beneficiar con Proyectos de INFOM	Viviendas base +/- Contribución de Población a Beneficiar con Obras de INFOM
Sin cobertura de agua	23.70	934,511	-49,382	885,129
Con cobertura de agua	76.30	3,008,574	49,382	3,057,956
Total	100.00	3,943,085		3,943,085
Indicador de Cobertura de Agua ((Datos ENCOVI-2014 en porcentajes proyectados por vivienda, donde cada vivienda consta de un promedio de 5 habitantes.		76.30%		77.55%
Contribución INFOM				1.25%

Fuente: Elaboración propia con base en datos Segeplan Red 2020-2024, información de población de unidades ejecutoras y datos XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018

Se prevé ampliar la cobertura de agua potable del año 2017 al 2029 con los proyectos de INFOM en un 1.25% esto al incrementar en 49,382 el número de viviendas con acceso a agua potable, por medio de la construcción de acueductos, estimándose con ello, beneficiar a una población 246,910 con los proyectos de infraestructura de agua potable, siempre y cuando se asignen los recursos financieros necesarios y se ejecuten las obras conforme han sido programadas.

Explicación del indicador:

Este indicador, permitirá medir la proporción de las viviendas con acceso al servicio de agua potable.

Siendo importante resaltar, que se ha realizado una estimación de las viviendas, con base en el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, elaborado por el INE, que establece que en promedio habitan un total de 5 personas por vivienda.

i.2) Resultado Institucional de Saneamiento

"Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.85 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED Saneamiento 2020-2024: De 53.30% a 54.15% meta Institucional).

Línea base para la construcción del indicador

Indicador	Unidad de Medida	Año base Segeplan RED 2020-2024
Proporción de las viviendas con servicios de saneamiento.	% de las viviendas con acceso a servicios de saneamiento.	53.30

Fuente: Segeplan, RED 2020-2024

¿Cómo se va a lograr? Metas de Producción

Se prevé ampliar la cobertura de saneamiento básico del año 2017 al 2028, con los proyectos de INFOM en un 0.85% esto al incrementar en 33,651 el número de viviendas con acceso a saneamiento por medio de la construcción de alcantarillados, estimándose con ello, beneficiar a una población 168,256 personas con los proyectos de infraestructura de saneamiento.

Productos institucionales:

- ✓ Construcción de alcantarillados

Con base en la planificación presentada por cada unidad ejecutora se ha logrado establecer la meta y contribución institucional, la cual se muestra a continuación:

Línea base para la construcción del indicador, meta y contribución INFOM

Indicador	Unidad de Medida	Año base Encovi 2014 / RED 2020-2024 Segeplan	Meta Institucional	Contribución INFOM
Proporción de las viviendas con acceso de saneamiento	% de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de saneamiento	53.30	54.15	0.85

Fuente: Segeplan, RED 2020-2024 y formulación Unidades. Unidades Ejecutoras INFOM.

¿Cómo se medirá el avance y evaluará la gestión de la Entidad?

Este indicador es de suma importancia, ya que tiene una relación directa con la salud, al mejorar de manera significativa las condiciones y calidad de vida de la población sin acceso a servicios mejorados de saneamiento, por medio de la conexión de sus viviendas a una red de alcantarillados.

El INFOM, dará seguimiento al logro de objetivos, y verificará el avance en el porcentaje de viviendas con acceso a servicios de saneamiento mejorado, de conformidad con la siguiente formula:

- **Nombre del indicador:**

Proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico

- **Formula:**

Proporción de viviendas con acceso a servicios de saneamiento = Total de viviendas beneficiadas con proyectos INFOM de saneamiento del año + viviendas año base con acceso a servicios de saneamiento / Total de viviendas año base, multiplicado por cien.

Explicación del indicador:

Este indicador, permitirá medir el porcentaje de las viviendas objetivo que han recibido el servicio por medio de la construcción de alcantarillados.

SANEAMIENTO				
RESULTADOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES				
"Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.85 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED Saneamiento 2020-2024: De 53.30% a 54.15% meta Institucional).				
Cálculo de Indicador de cobertura de saneamiento Multianual 2017-2028				
Vivienda	Datos Segeplan, Red 2019	Proyección de viviendas, tomando como base la estimación del XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018	Viviendas a beneficiar con proyectos de INFOM	Viviendas base +/- Contribución de Población a Beneficiar con Obras de INFOM
Sin cobertura de saneamiento	46.70	1,841,421	-33,651	1,807,770
Con cobertura de saneamiento	53.30	2,101,664	33,651	2,135,315
Total	100.00	3,943,085		3,943,085
Indicador de Saneamiento: Datos ENCOVI-2014 y RED 2020-2024 Segeplan. En porcentajes proyectados por vivienda, donde cada vivienda consta de un promedio de 5 habitantes.		53.30%		54.15%
Contribución INFOM				0.85%

Fuente: Datos Segeplan Red 2020-2024, información de población de unidades ejecutoras y datos XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018

Tomando en cuenta, que el presente análisis se realiza con la información de referencia obtenida de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida - Encovi 2014- y RED 2020-2024, establecidos por la SEGEPLAN, que brinda estimaciones de viviendas con acceso a saneamiento mejorado y las proyecciones de viviendas del Instituto Nacional de Estadística, lo que permite contar con una línea de base técnica y objetiva, lo que contribuirá a efectuar una medición efectiva del indicador de gestión, y por ende permitirá evaluar y medir la gestión de la Entidad en el período indicado.

Se prevé ampliar la cobertura de saneamiento básico en el período 2017 al 2028, con los proyectos de INFOM en un 0.85% esto al incrementar en 33,651 el número de viviendas con acceso a saneamiento por medio de la construcción de alcantarillados, estimándose con ello, beneficiar a una población 168,256 personas con los proyectos de infraestructura de saneamiento, que han sido programados para este período.

1.1.1 Prioridades estratégicas de INFOM

En el proceso de elaboración de los modelos causales, explicativos, prescriptivos y lógico de la estrategia de la Desnutrición Crónica, se realizaron una serie de talleres en los que participaron directores, especialistas y técnicos del Instituto de Fomento

Municipal, para el efecto se contó con el apoyo y asesoría técnica de la Secretaría de Planificación de la Presidencia, determinándose en ellos que el agua potable y saneamiento, son intervenciones que contribuyen a reducir la desnutrición crónica, con mayor incidencia en la niñez. Es por ello, que se ha definido como prioridad estratégica:

Promover el acceso seguro, de calidad y sostenible de agua potable y saneamiento en las comunidades priorizadas, mediante:

1. Ejecución de proyectos de agua potable y saneamiento sostenibles.
2. Contribuir en la creación de las Oficinas Municipales de Agua potable y saneamiento –OMAS-.
3. Fortalecer la gestión de los operadores de agua y saneamiento (OMAS, comités de agua, comunidades organizadas, municipalidades) sobre el uso, operación, mantenimiento y sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento.
4. Garantizar que el agua sea apta para el consumo humano, promoviendo la realización de análisis sistemáticos, de las muestras de agua en el laboratorio del INFOM.

1.1.2 Alcance territorial de la estrategia:

El Instituto de Fomento Municipal, ha anticipado y territorializado sus intervenciones en los departamentos priorizados en la Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica, 2016-2020. De tal cuenta que los proyectos de construcción de acueductos y alcantarillados se encuentran contemplados en los departamentos priorizados por su pobreza extrema y aislamiento como son Alta Verapaz, Huehuetenango, Quiché, Chiquimula, San Marcos, Totonicapán y Sololá.¹²

Sin embargo, ahora con el cambio de esa Estrategia Nacional hacia la Lucha contra la Desnutrición y la malnutrición, aunque los escenarios no han variado mucho en este aspecto, hay un nuevo empuje a través de las políticas sociales para llevar a buen puerto esa lucha.

Todas las unidades ejecutoras enmarcadas dentro del Programa 14: Prevención de la Desnutrición Crónica, son responsables en el marco de sus competencias de la

¹²Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica, 2016-2020. Página 30

ejecución y priorización de sus intervenciones enfocando éstas en los territorios priorizados en la Lucha contra la Desnutrición y la malnutrición.

Actualmente junto a la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-, el INFOM, se suma a ella por medio de la ejecución de obras de construcción de acueductos y alcantarillados.

1.1.3 Objetivo:

Contribuir con la reducción de la desnutrición Crónica, a través de la ampliación de la cobertura de agua potable y saneamiento, en los departamentos priorizados en la Estrategia Nacional para el combate a la Desnutrición y Malnutrición.

Para cumplir con las prioridades nacionales de desarrollo, las acciones institucionales en este aspecto son:

1. Ampliar la cobertura de acceso a agua potable, por medio de la construcción de acueductos.
2. Ampliar la cobertura de saneamiento básico, por medio de la construcción de alcantarillados.

2.2.2 Modelo Lógico del Resultado Institucional: “DÉBIL GESTIÓN MUNICIPAL”

a) Identificación, análisis y priorización de la problemática

Guatemala, se encuentra organizada en 08 regiones, 22 departamentos y 340 municipios. Los municipios son instituciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. El gobierno del municipio le corresponde con exclusividad al Concejo Municipal, siendo responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia.

Las municipalidades, tienen como finalidad satisfacer las necesidades de las comunidades y en el ámbito de sus competencias puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales, y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida, a satisfacer las necesidades y aspiraciones de

la población del municipio, ya que cuenta con las facultades para atender sus demandas y para responder a los problemas que le aquejan.

En virtud de lo anterior, el Instituto de Fomento Municipal, realizó una serie de talleres, con el propósito de analizar y determinar el problema central (condición de interés) sobre el cual el Instituto tiene la competencia para incidir de manera significativa, siendo necesario establecer las causas y consecuencias y, determinar las intervenciones necesarias para disminuirlas o erradicarlas. De esa cuenta, se identificaron y abordaron las condiciones de interés del problema, ***Débil Gestión Municipal*** el cual se desarrolla en los siguientes apartados.

Para efectuar este análisis, se tomó de referencia los resultados del Ranking de la Gestión Municipal 2013, el cual se tomó como línea de base y por tanto se constituye como una herramienta de medición del desempeño de la municipalidades en sus diferentes ámbitos de gestión y aporta información fundamental ya que contiene un total de 277 variables y 31 indicadores, que nos permite disponer de información precisa acerca de los avances y limitaciones que se presentan en los gobiernos locales en temas considerados imprescindibles para el ejercicio de un “buen gobierno” tales como: gestión administrativa, gestión financiera, gestión de servicios públicos municipales, gestión estratégica, información a la ciudadanía y participación ciudadana.

Para efectos de análisis de la problemática, se analizaron las causas y consecuencias de la débil gestión municipal, por la importancia que este tema tiene para el Instituto.

Conforme a los datos revelados en el ranking de la gestión municipal 2013, se analizan los resultados obtenidos con el objeto de coadyuvar a las municipalidades a promover el desarrollo local, por medio del fortalecimiento de sus competencias en el marco del mandato establecido al Instituto, describiéndose los resultados de 5 ejes del Ranking analizadas a continuación:

1. ***Gestión administrativa***, los cuales se orientan específicamente a las fortalezas administrativas que poseen las municipalidades a nivel de recursos humanos, atención al vecino y una estructura organizativa eficiente debidamente normada, tales como: Existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano y capacitación del personal en servicios públicos, y; Existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión.

Es importante resaltar que de 273 municipalidades (81.74%) del país están ubicadas en las categorías “Media”, “Media Baja” y “Baja” en lo que se refiere a la existencia de elementos de atención municipal orientada a la ciudadanía y capacitación al personal en servicios públicos, marcando una brecha significativa, que es necesario reducir mediante el fortalecimiento de la estructura organizativa de las municipalidades para brindar una mejor atención a la población. Es inquietante anotar que el promedio nacional en este índice es a su vez bajo, 0.3973 puntos, lo que representa un tanto más de la tercera parte del valor ideal.

2. **Gestión financiera**, mide la eficiencia en el uso de los recursos financieros que las municipalidades reciben del gobierno central, los que recaudan por sí mismos y otras fuentes de financiamiento en función de la forma y el destino en que se efectúa el gasto. Este índice muestra que 293 gobiernos locales que equivale al (87.72%) están ubicados en la categoría “Media Baja”. Cuando se analizan los indicadores que integran este índice se puede apreciar en cuanto a autonomía financiera que 306 municipalidades (91.62%) están ubicadas en las categorías “Media Baja” y “Baja”, es decir que el esfuerzo fiscal es débil por lo que se deduce una alta dependencia de las transferencias del gobierno central.

Derivado de los resultados reflejados en dicho informe, se evidencia la poca autonomía financiera con la que cuentan los municipios que se refleja en la alta dependencia que tienen con respecto a los aportes del gobierno central, así como la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas para orientar de mejor forma la gestión de los servicios públicos y de fortalecer y mejorar estructura administrativa y financiera. Lo anterior denota, la necesidad de las intervenciones de las instituciones de gobierno que coadyuven a mejorar las capacidades técnicas y administrativas de los gobiernos locales, resaltando la necesidad de construir instrumentos técnicos administrativos como condicionante que permita aumentar la eficiencia de los procesos y hacer un adecuado manejo de los recursos financieros. De igual forma, los resultados demuestran que muy pocas administraciones municipales están incorporando nuevos y avanzados conocimientos sobre administración pública, como la gestión por resultados.

3. **Gestión de servicios públicos municipales**, que mide cinco índices, entre los que destacan: *Disposición y tratamiento de aguas residuales*, 228 municipalidades (68%) se encuentran en una categoría “Baja”; y *Cobertura y calidad de la gestión de*

los desechos sólidos, 245 municipalidades (73%) se encuentran en la categoría “Baja”, la *Capacidad de gestión que tienen las municipalidades en la prestación de los servicios públicos mediante la existencia de una estructura formal que oriente la prestación de dichos servicios*: una unidad u oficina responsable, reglamentos debidamente aprobados, planes de manejo, entre otros. De acuerdo a los resultados, 100 municipalidades (30%) se ubican en la categoría “Baja” y 108 (32%) se posicionan en “Media Baja” resaltando nuevamente la necesidad de que las comunas fortalezcan sus capacidades administrativas para orientar adecuadamente la gestión de los servicios públicos municipales y llevarlos a ocupar idealmente la categoría “Alta” en las mediciones posteriores.

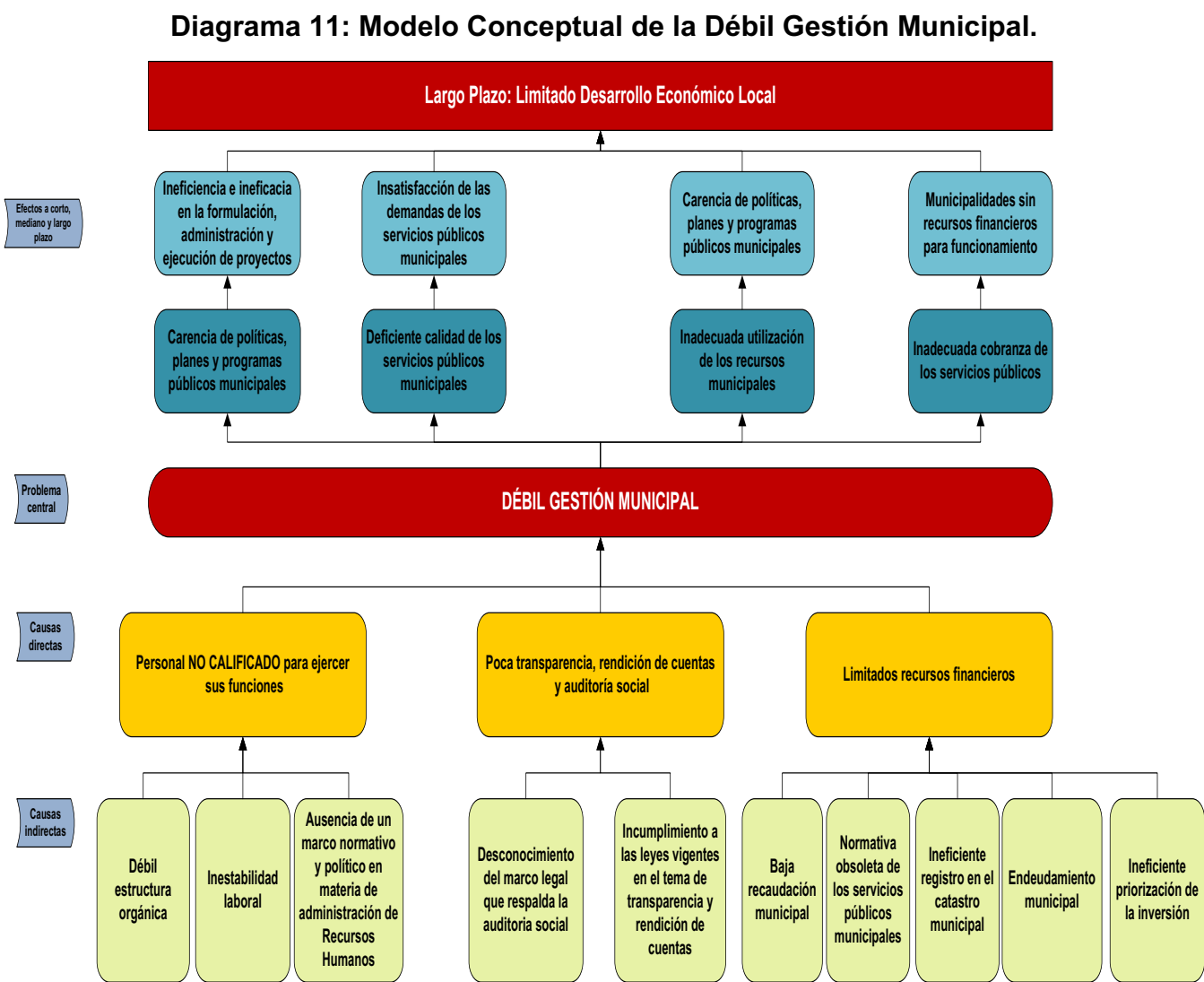
4. **Gestión estratégica**, dentro de las variables analizadas se encuentran: Ejecución del Plan Operativo Anual –POA-, Relación del POA con el PDM, Presupuesto vinculado a prioridades nacionales, Institucionalización de la gestión ordenada del territorio y sus acciones, así como el análisis de la gestión de riesgo en la formulación de proyectos.
5. **Gobernabilidad democrática**, en este eje del ranking se analizaron dos índices el de *Participación ciudadana*, se integra por siete indicadores que van desde la medición del número de reuniones del Comude, así como la participación de alcaldes y concejales, la participación de jóvenes, mujeres y otras representaciones de pueblos originarios, así como los temas abordados, siendo importante, resaltar que el 88.92% de las municipalidades es decir (297) se encuentran en la categoría Media, Media Baja y Baja, siendo más preocupante el promedio nacional en este índice que es del 0.3085 puntos, que representa menos de la tercera parte del valor ideal. Respecto al índice de información a la ciudadanía, incluye el análisis de indicadores sobre la información presupuestaria a la ciudadanía disponible en diversos medios, información pública disponible de acuerdo a la Ley de Acceso a la Información Pública, rendición de cuentas cuatrimestrales y anuales en el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-, siendo el promedio nacional de este índice es de 0.3881 puntos.

b) Modelo Conceptual para abordar la problemática de la Débil Gestión Municipal.

El INFOM contando con el apoyo y asistencia técnica de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, ha elaborado el marco conceptual sobre las causas

de la débil gestión municipal, el cual forma parte de la estrategia del Instituto para impulsar el desarrollo de los municipios.

Este marco conceptual, revela que las causas directas de la débil gestión municipal, identificándose 3 causas principales: 1) *Personal no calificado para ejercer sus funciones*, 2) *Poca transparencia, rendición de cuentas y auditoria social*, y 3) *limitados recursos financieros*. Detrás de estas causas directas o inmediatas, se han identificado otras causas indirectas y sus efectos, tal como se muestra a continuación:



Fuente: INFOM, con la participación de diferentes direcciones y Segeplan.

El propósito fundamental de construir este modelo conceptual, es proporcionar un marco analítico general de la problemática de la débil gestión municipal, el cual se constituye en un instrumento que coadyuva a la planificación de acciones eficaces y asertivas que permitan mejorar la gestión de los gobiernos locales. Este instrumento, además sirve de guía para analizar de manera gráfica las causas, los efectos y de esta

forma identificar las alternativas de solución más adecuadas que permitan abordar el problema de mejor manera.

Reconocido el problema, los FACTORES CAUSALES directos que se identificaron fueron:

- * Personal no calificado para ejercer sus funciones
- * Poca transparencia, rendición de cuentas y auditoría social
- * Limitados recursos financieros.

c) Magnitud del Problema Priorizado

Para dimensionar la magnitud del problema priorizado, es necesario disponer de información proveniente de estudios e investigaciones estadísticas, indicadores. Para el efecto se tomó como referencia la información proveniente del Ranking de gestión municipal 2013.

De esa cuenta, se evidenció el problema tal como se expresa a continuación:

DÉBIL GESTIÓN MUNICIPAL
La débil gestion municipal en 258 municipalidades del país (De 334 hasta el año 2013 Ranking Municipal)

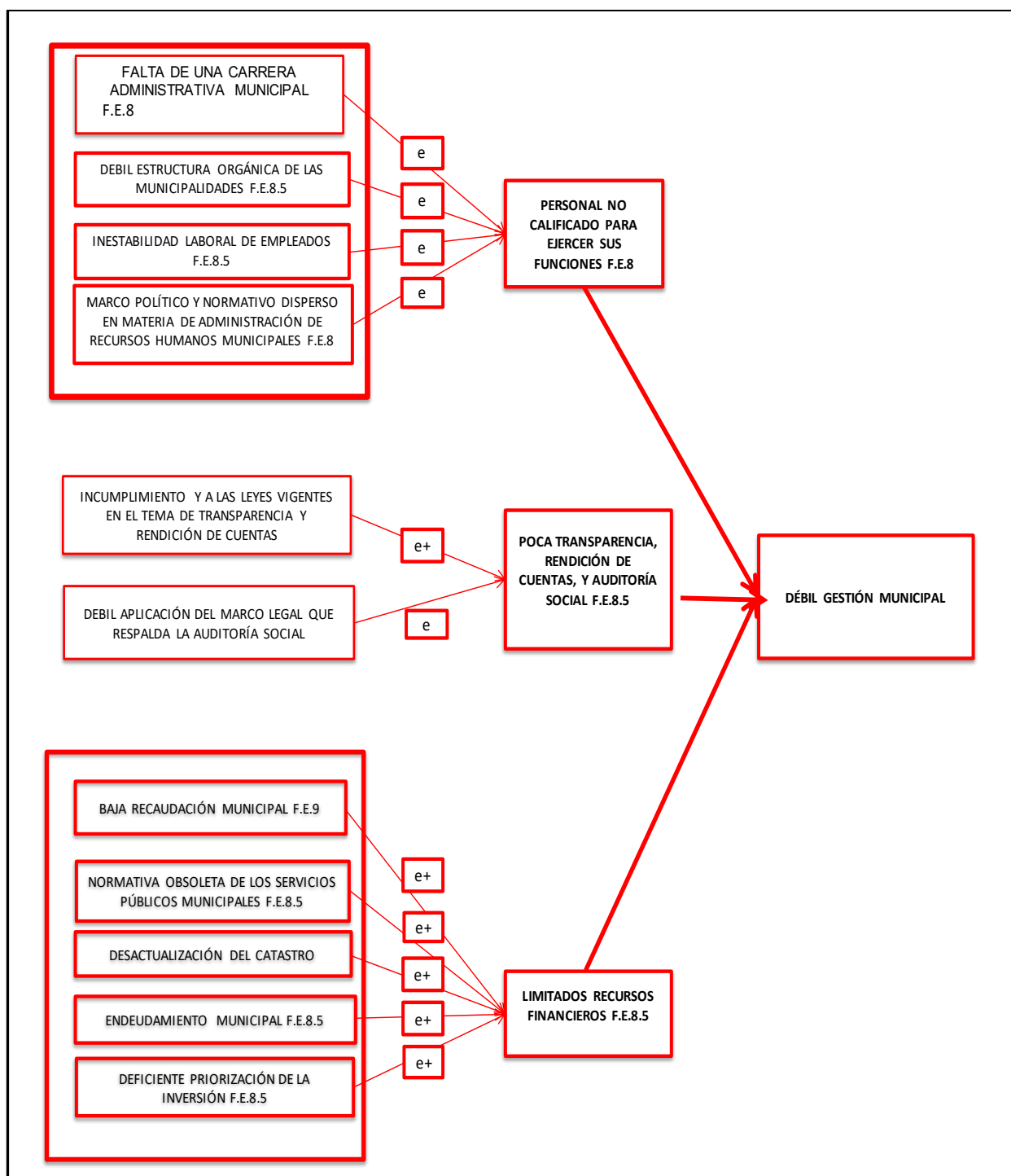
d) Modelo explicativo

En este apartado, se presenta el modelo explicativo, que muestra los factores causales que deben ser atendidos para obtener resultados eficaces contra la Débil gestión municipal.

Se han identificado tres causas inmediatas directas que provocan la débil gestión municipal, como lo son: Personal no calificado para ejercer sus funciones, Poca transparencia, rendición de cuentas y auditoría social, y Limitados recursos financieros.

Se muestran también los causales indirectos que son los que inciden en los factores causales directos, todos respaldados con la evidencia que indica que estas son las causas que generan el problema, tal como se muestra a continuación:

Diagrama 12: Modelo Explicativo



Fuente: Resultado de talleres realizados en INFOM.

Con relación a la jerarquización de los factores causales directos e indirectos, el orden como se presentó anteriormente, es la forma en que se han ordenado, de mayor a menor, de acuerdo a la incidencia que tienen en la presentación del problema, lo que se obtuvo a través de conocer su fuerza explicativa a través de medir parámetros de incidencia en la matriz respectiva.

Ahora bien, luego de jerarquizar dichas causas se hace necesario identificar la condición explícita del factor causal y el grupo poblacional específico que se ve afectado por dicho problema o condición y sobre el cual se basaran las intervenciones.

e) Evidencias

Con el objeto de priorizar los factores causales directos e indirectos, se procedió a realizar la búsqueda de evidencias, su lectura y correspondiente análisis con el fin de identificar los fundamentos teóricos recogidos de las observaciones y estudios de campo. Para el efecto, fueron examinados y estudiados un total de 24 textos, libros y estudios e investigaciones realizadas por expertos y organizaciones municipalistas acerca de esta temática realizada a nivel nacional e internacional, evidenciándose que correspondían a los tres factores priorizados, tal como se muestra en la siguiente tabla:

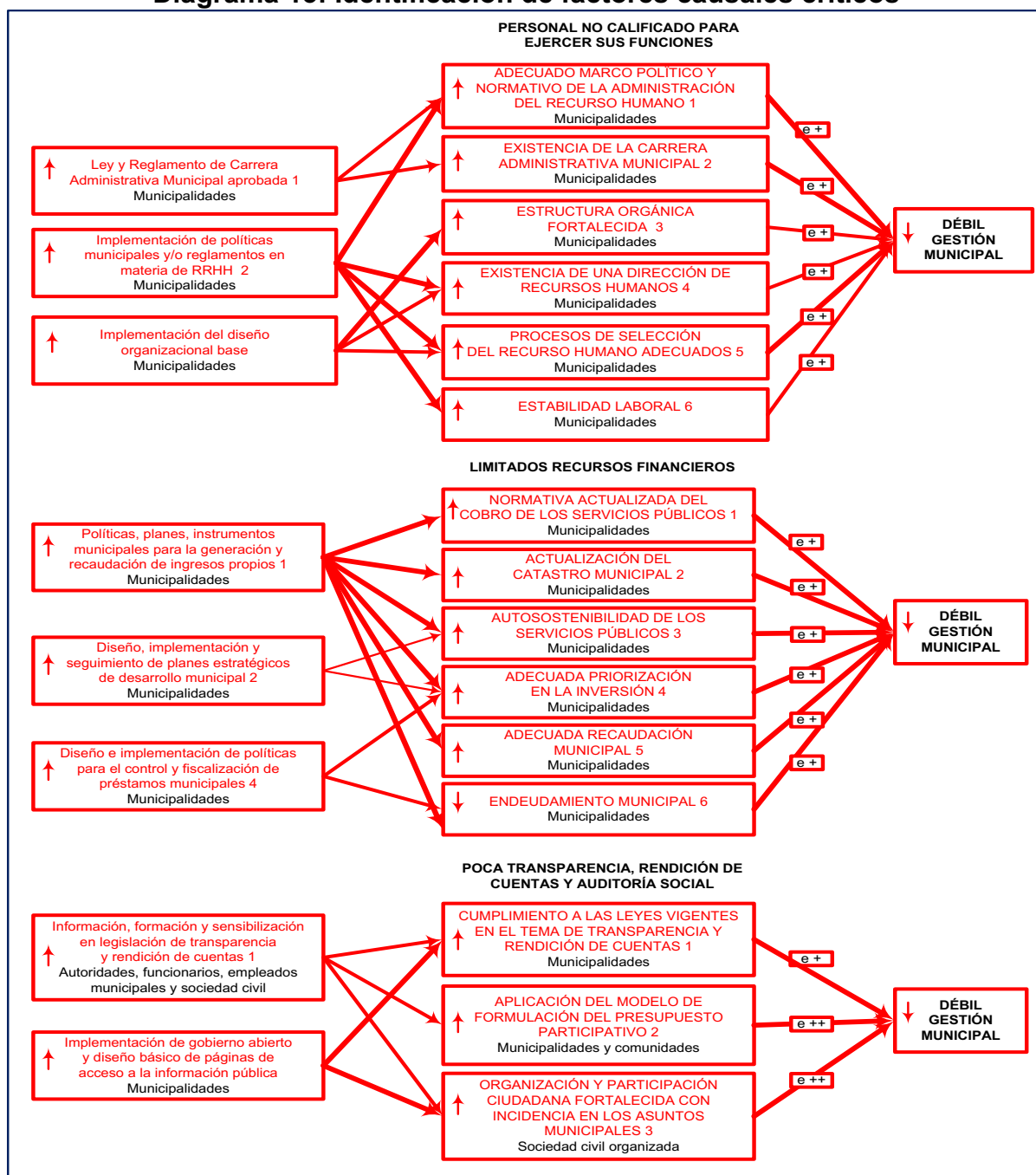
Identificación de factores causales críticos

No.	Título, autor y año de publicación (2)	Región geográfica nacional o	Fuente de información /tipo de estudio (4)	Factores causales vinculados (5)
1	Propuesta de una nueva Gestión Municipal. Juan Antonio Varona Archiniega Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. Dirección General de Administración Local. 2002.	Internacional	Estudio e+	Personal no calificado para ejercer sus funciones
2	Diagnóstico de la Gestión Municipal Alternativa para el Desarrollo Eco. Samuel Torres Tello 2005	Internacional	Estudio	Personal no calificado para ejercer sus funciones Limitados Recursos Financieros
3	El Financiamiento de los Gobiernos Locales: Desafíos del siglo XXI, Segundo Informe Mundial sobre Descentralización y Democracia Local	Nacional	Documento/ Estudio	Limitados Recursos Financieros
4	Rol del Gobierno Municipal en el Desarrollo Local	Nacional	Documento/ Estudio de la GTZ y otros	Limitados Recursos Financieros
5	Rol del gobierno municipal en el desarrollo económico local. INFOMY PIME.COM	Nacional	Estudio	Limitados Recursos Financieros
6	Una propuesta para el fortalecimiento de las capacidades financieras de los municipios mexicanos: Diagnóstico institucional de la gestión financiera municipal.Ady Patricia Carrera Hernández,	Internacional	Diagnóstico	Limitados Recursos Financieros Poca transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
7	El Financiamiento de los Gobiernos Locales: Desafíos del siglo XXI, Segundo Informe Mundial sobre Descentralización y Democracia Local	Nacional	Documento/ Estudio	Limitados Recursos Financieros
8	Gobierno abierto y transparencia focalizada Nicolás Dassen y Juan Cruz Vieyra Editores Noviembre 2012 / Código de publicaciones: IDB-MG-137 Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe	Internacional	Estudio e+	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
9	Municipalización en América Latina, Perspectivas de análisis y experiencias. Compilador Edgar Noé Blancas Martínez. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Primera Edición 2011.	Internacional	Estudio e++	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
10	Gestión municipal participativa: entre la nueva gerencia pública y la gobernanza democrática. Egon Montecinos. Revista Venezolana de Gerencia. Año 2012	Internacional	Ensayo e+	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
11	Programa Puentes UC - Centro de Políticas Públicas UC Innovación Municipal Hoy · Casos exitosos en Chile. Edición general Emilia Malig y José Martín Corvera.	Internacional	Estudios e+++	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
12	Fortalezas, debilidades y lecciones de la gestión ambiental municipal Silvia Chaves. Presidenta de Cedarena (Centro de Derecho Ambiental y de Recursos Naturales). http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/90/schaves.htm	Nacional	Estudio e+	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
13	El papel de los gobiernos locales en América Latina. Nicolas Pineda Pablos profesor investigador de El Colegio de Sonora	Internacional	Estudio	Limitados Recursos Financieros
14	La agenda ciudadana municipalista y la reforma del estado. Carlos Rodríguez Wallentus. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco	Internacional	Estudio	Limitados Recursos Financieros Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
15	La Transparencia en la Gestión Pública. Faustino Collado. Politólogo y Economista Dominicano, Profesor Universitario especialista en Administración Pública.	Internacional	Estudio	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
16	Gobiernos Municipales y Desarrollo Local en Iberoamerica. Gobiernos Locales en Latinoamérica. Catalina Victory. Abogada y experta en desarrollo local. España	Internacional	Estudio	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
17	El papel de los gobiernos locales en America Latina. Nicolas Pineda Pablos.Profesor investigador de El Colegio de Sonora	Internacional	Estudio	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
18	Administración Municipal Moderna en Guatemala, PROMUDEL, 2012	Nacional	Estudio	Personal no calificado para ejercer sus funciones. Limitados Recursos Financieros Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
19	Guía del gobierno municipal, USAID-PGL, 2011	Nacional	Estudio	Personal no calificado para ejercer sus funciones Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
20	Propuesta de carrera pública municipal, Municipios democráticos, 2008	Nacional	Estudio	Personal no calificado para ejercer sus funciones
21	Gestión de los Servicios públicos básicos Municipales, promudel,	Nacional	Estudio	Limitados Recursos Financieros
22	La descentralización y desarrollo Municipal en Guatemala, 2009 PROMUDEL	Nacional	Propuesta	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
23	Guía de participación ciudadana en Gestion Municipal. FEDOMU (Federación Dominicana de Municipios).2012	Internacional	Documento	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social
24	Mecanismos de participación ciudadana y y transparencia en la gestión municipal. Raúl Torres.Fundación Nacional para desarrollo. 2008	Internacional	Documento	Poca Transparencia, Rendición de Cuentas y Auditoría Social

Al analizar la magnitud de los factores causales y la fuerza de relación causal, se priorizaron e identificaron los caminos causales que causan el mayor impacto en la débil gestión municipal.

En el siguiente diagrama, se jerarquizan todos los caminos de causalidad, que han sido identificados en el modelo explicativo, y se determinan que caminos son los de mayor impacto e incidencia para abordar la Débil gestión municipal.

Diagrama 13: Identificación de factores causales críticos



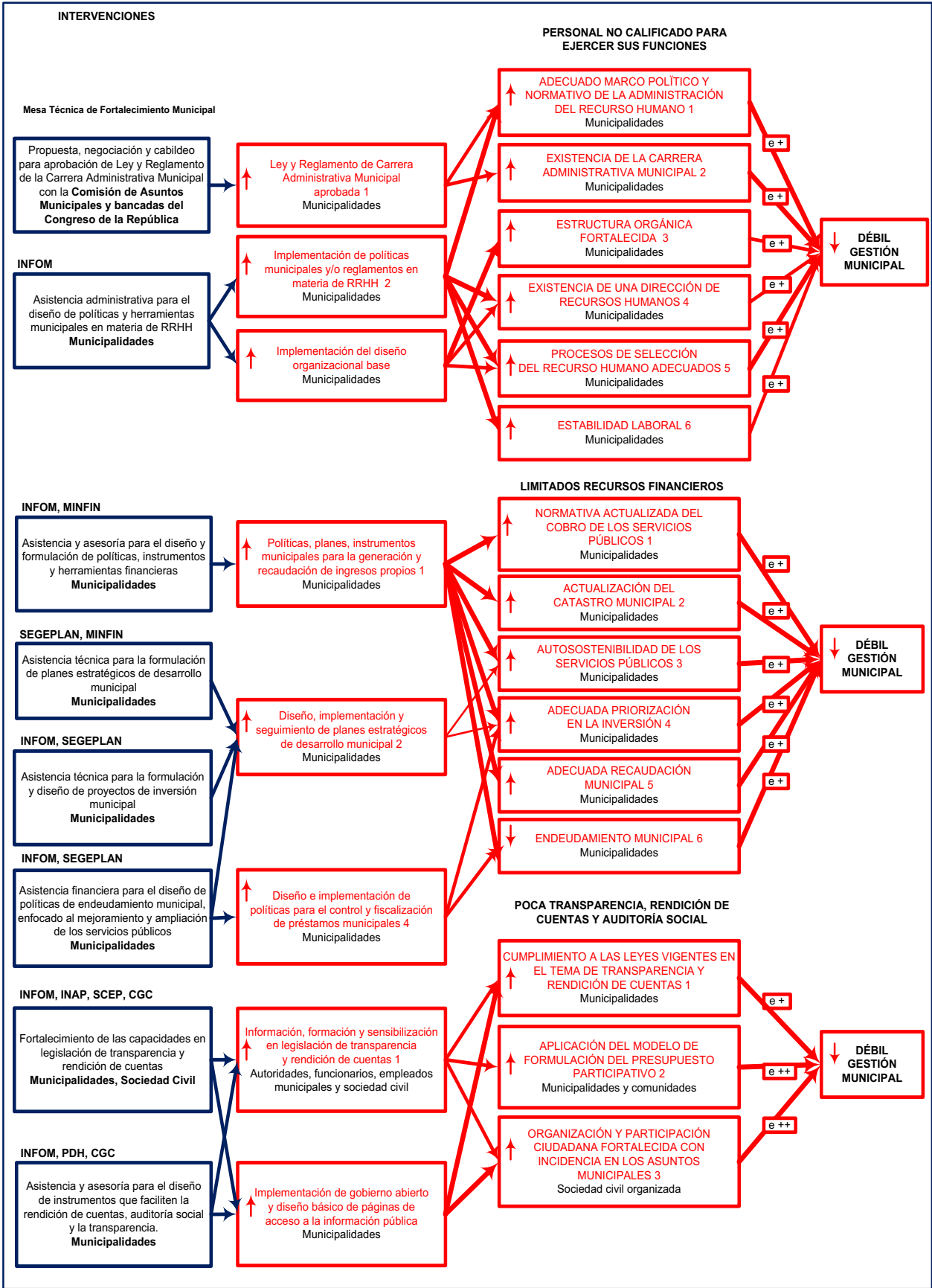
Fuente: Resultado de talleres realizados en INFOM. 2017

f) Modelo Prescriptivo

En el diagrama del modelo prescriptivo, se identifican las intervenciones o productos vinculados y las instituciones que conforme a sus competencias deben enfocar sus esfuerzos en el establecimiento de las intervenciones identificadas para mejorar sustancialmente la gestión de las municipalidades.

Derivado a que el Instituto, se vincula de manera directa con el fortalecimiento a las municipalidades del país, se establecen las intervenciones en las que participará como responsable directo y otras que lo hará en coordinación con otras instituciones, identificándose aquellas intervenciones más eficientes y eficaces para contrarrestar la débil gestión municipal, por medio del fortalecimiento administrativo, técnico y financiero a los gobiernos locales, como intervenciones claves y en los que el Instituto tiene competencia directa para actuar.

Diagrama 14: Modelo Prescriptivo



Fuente: Talleres institucionales con el acompañamiento de la SEGEPLAN. 2016-2017

Derivado de lo anterior, se logra establecer que para poder enfrentar los factores causales referentes a **PERSONAL NO CALIFICADO PARA EJERCER SUS FUNCIONES**, es necesario implementar intervenciones basadas en evidencias, estableciéndose:

- 1) Gestión para la aprobación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal cuya iniciativa de ley en el Congreso de la República corresponde al número 4130. Esto, se lleva a cabo por medio de la Negociación y Cabildeo con la Comisión de Asuntos Municipales y Bancadas del Congreso de la República; identificándose a la mesa de fortalecimiento municipal como responsable de su presentación y adaptación de la propuesta y cabildeo para su aprobación.
- 2) Implementación de políticas municipales en materia de Recursos Humanos, por medio de Capacitación, Asistencia Técnica y Asesoría a las Municipalidades en Materia de Recursos Humanos y
- 3) Implementación del diseño organizacional base ó estructura organizacional tipo.

Con ello, se pueden visualizar acciones que el INFOM puede realizar tales como:

- Diseño e implementación de la estructura organizacional basada en Modelos tipo, en las municipalidades que se encuentran dentro del ranking en la categoría baja.
- Programas permanentes de fortalecimiento de capacidades para empleados municipales.

En relación al segundo factor causal directo **LIMITADOS RECURSOS FINANCIEROS**, se discutió y consensuó con los participantes del taller que para atenuar esta causa y con base en la evidencia encontrada, es fundamental crear, formular e implementar algunas herramientas financieras. Por lo que es necesario realizar las siguientes intervenciones:

- 1) Asistencia y asesoría para el diseño y formulación de políticas, instrumentos y herramientas financieras. (planes de tasas, arbitrios, etc.)
- 2) Asistencia técnica para la formulación de planes estratégicos de desarrollo municipal. (PDM, PEI)
- 3) Asistencia y asesoría técnica en la formulación y diseño de proyectos inversión municipal, que permita mejorar o ampliar los servicios existentes. (Formulación y diseño de proyectos de infraestructura social y productiva)

- 4) Asistencia financiera, en el diseño y formulación de políticas financieras, para el control y fiscalización de préstamos, considerándose el endeudamiento como una alternativa de solución que permita mejorar y ampliar los servicios públicos municipales.

Conforme a la evidencia existente, que indica que, con las intervenciones anteriores, se logrará mejorar las finanzas municipales, el Instituto con base en sus competencias contribuirá con el fortalecimiento y mejora en la gestión financiera mediante acciones siguientes:

- La elaboración de reglamentos o planes de tasas municipales adecuadas y pertinentes.
- La creación, formulación o implementación de políticas para el control y fiscalización de préstamos municipales, enfocado a la priorización y/o ampliación de servicios públicos auto sostenibles o que generen un alto beneficio.
- Diseño y formulación de proyectos de infraestructura social y productiva, que generen desarrollo y amplíen la gama de servicios públicos existentes y que se encuentren establecidos en los planes de desarrollo municipal.

Para el tercer factor causal identificado como **POCA TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS, Y AUDITORIA SOCIAL**, se han establecido las siguientes intervenciones:

- 1) Información, formación y sensibilización en legislación de transparencia y rendición de cuentas, a las municipalidades y sociedad civil. Identificándose al INFOM, la Procuraduría de los Derechos Humanos –PDH-, el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, y Contraloría General de Cuentas y la SCEP como entidades que tienen dicha competencia.
- 2) Implementación de gobierno abierto, y diseño básico de páginas de acceso a la información pública. Esta acción es responsabilidad de las municipalidades, sin embargo, se ha identificado al INFOM, como institución asesora y aliada en el proceso de fortalecimiento y fomento de la participación ciudadana, a la Procuraduría de los Derechos Humanos –PDH-el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, y la Contraloría General de Cuentas.

Factores causales identificados vinculados con los productos INFOM

PRODUCTOS INFOM VINCULADOS CON LOS FACTORES CAUSALES						
NO.	FACTORES CAUSALES	INTERVENCIONES CLAVE		UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	UNIDAD EJECUTORA
		PRODUCTO	SUBPRODUCTO			
1	Personal no calificado para ejercer sus funciones	Capacitación en gestión municipal a autoridades, funcionarios y empleados municipales.		Evento	Capacitación municipal	201
			Capacitación en gestión municipal a autoridades, funcionarios y empleados municipales.	Evento		201
		Capacitación en gestión social empleados (as) municipales y sociedad civil urbana organizada con enfoque de género.		Evento	Capacitación municipal	201
			Capacitación en gestión social empleados (as) municipales y sociedad civil urbana organizada con enfoque de género.	Evento		201
2	Limitados recursos financieros	Capacitación y Asesoría en administración y finanzas para autoridades, funcionarios y empleados municipales			Asesoría Administrativa y Financiera	201
			Capacitación y Asesoría en administración y finanzas para autoridades, funcionarios y empleados municipales	Evento		201
			Instrumentos administrativos y financieros para autoridades, funcionarios y empleados municipales.	Documento		201
		Asistencia crediticia a municipalidades.			Asistencia Crediticia para desarrollo urbano y rural	201
			Préstamos aprobados por la Gerencia para beneficio de las municipalidades.	Préstamo		201
			Préstamos aprobados por la Junta Directiva para beneficio de las municipalidades.	Préstamo		201
		Informes de asistencia técnica en formulación de proyectos a Municipalidades			Planificación de proyectos	201
			Informes de asistencia técnica en formulación de proyectos a Entidades	Documento		201
			Informes de asistencia técnica en revisiones de proyectos a Entidades	Documento		201
			Informes de asistencia técnica en asesoría de proyectos a entidades	Documento		201
			Informes de asistencia técnica en levantamientos topograficos a Entidades	Documento		201

Fuente: Talleres institucionales con el acompañamiento de la SEGEPLAN. 2016-2017

g) Modelo Lógico de la estrategia Débil Gestión Municipal

A continuación, se muestra el modelo lógico de la estrategia, como resultado del análisis realizado de la condición de interés y la construcción de caminos causales críticos, Identificándose todas las intervenciones necesarias y las instituciones vinculadas para su ejecución tales como: SEGEPLAN, MINFIN, PDH, SCEP, CGC, todas las instituciones que forman parte de la Mesa Técnica de Fortalecimiento Municipal, y Municipalidades del país.

h) Cadena de Resultados, productos y subproductos Institucionales

Tomando en consideración que se han identificado los productos o intervenciones referentes a *Personal no calificado para ejercer sus funciones*, *Poca transparencia, rendición de cuentas y auditoría social* y *Limitados recursos financieros*, se ha definido la cadena de resultados, partiendo de los subproductos que el Instituto implementa, para el cumplimiento del Resultados Institucionales, esto en conjunto con las demás instituciones identificadas tales como: Las instituciones que forman parte de la Mesa Técnica de Fortalecimiento Municipal, SEGEPLAN, MINFIN, PDH, SCEP, CGC, y Municipalidades del país.

Dentro de los resultados inmediatos o intermedios del Instituto, se establecen aquellas intervenciones enfocadas al fortalecimiento institucional con énfasis en el fortalecimiento de la gestión municipal en temas de administración, gestión social, rendición de cuentas, participación ciudadana, finanzas públicas municipales, asistencia en la planificación de proyectos de infraestructura, estudios, talleres de capacitación, asistencia y asesoría en diseños y formulación de proyectos, así como el otorgamiento de préstamos a las municipalidades que permita beneficiar a las comunidades en especial, a los grupos en situación de vulnerabilidad (mujeres, pueblos indígenas, también las demás etnias, personas con discapacidades, adultos mayores, niñez y juventud).

A continuación, se muestran los productos vinculados con dichos resultados:

PRODUCTOS INFOM VINCULADOS CON LOS FACTORES CAUSALES						
NO.	FACTORES CAUSALES	INTERVENCIONES CLAVE		RESULTADOS		
		PRODUCTO	SUBPRODUCTO	INMEDIATOS	INTERMEDIOS	FINALES
1	Personal no calificado para ejercer sus funciones	Capacitación en gestión municipal a autoridades, funcionarios y empleados municipales	Capacitación en gestión municipal a autoridades, funcionarios y empleados municipales	<div>Para el 2025, se han diseñado políticas municipales en materia de Recursos Humanos</div> <div>Para el 2025, se ha facilitado la asistencia técnica en 63 Municipalidades del país, para el diseño e implementación del modelo organizacional básico "MODELOS TIPO"</div>	Para el 2027, se ha mejorado la capacidad de gestión administrativa en 63 municipios priorizados (Ranking 2013 categoría media baja y baja)	
2	Limitados recursos financieros	Capacitación y Asesoría en administración y finanzas para autoridades, funcionarios y empleados municipales	Capacitación y Asesoría en administración y finanzas para autoridades, funcionarios y empleados municipales		Para el 2027, se ha mejorado la capacidad de gestión financiera en los 43 municipios que conforman la agenda urbana.	"Para el 2029, se ha incrementado en un 30% (102 de las 340 municipalidades) la capacidad de gestión administrativa, técnica y financiera de las municipalidades del país". Línea base Ranking 2013, 22.76% (76 de 334 municipalidades de la categoría Media Alta y Media)
		Asistencia crediticia a municipalidades	<div>Préstamos aprobados por la Gerencia para beneficio de municipalidades.</div> <div>Préstamos aprobados por la Junta Directiva para beneficio de municipalidades.</div>	Para el 2025, se ha fortalecido la capacidad de gestión técnica y financiera de las municipalidades que demanden los bienes y servicios que les permita ampliar y mejorar los servicios públicos.		
		Informes de asistencia técnica de formulación de proyectos a municipalidades	<div>Informes de asistencia técnica en formulación de proyectos a Entidades.</div> <div>Informes de asistencia técnica en revisiones de proyectos a Entidades</div> <div>Informes de asistencia técnica en asesoría de proyectos a Entidades.</div> <div>Informes de asistencia técnica en levantamientos topográficos a Entidades.</div>			

Fuente: Talleres institucionales con el acompañamiento de la SEGEPLAN 2016-2017 POM 2024-2028

i) Resultados Estratégicos Institucionales de la Débil Gestión Municipal

El Instituto ha formulado resultados estratégicos institucionales basados en la metodología GpR, los cuales han sido asociados a tres programas presupuestarios: Programa 11: Asistencia Crediticia a Municipalidades, Programa 12: Asistencia y Servicios Técnicos Municipales y Programa 13: Fortalecimiento Municipal, pertenecientes a la Unidad Ejecutora 201 UDAF INFOM. Para su formulación se contó con la asesoría técnica proporcionada por la secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

Con la finalidad de avanzar en el logro de resultados que coadyuven a mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, el Instituto de conformidad con sus competencias, ha formulado el siguiente resultado institucional:

"Para el 2029, se ha incrementado en un 30% (102 de las 340 municipalidades) la capacidad de gestión administrativa, técnica y financiera de las municipalidades del país". Línea base Ranking 2018, 22.76% (76 de 334 municipalidades de la categoría Media Alta y Media).

A continuación, se presentan los resultados inmediatos, intermedios y finales de la débil gestión municipal, establecidos conforme al modelo lógico desarrollado.

RESULTADOS DE LA DÉBIL GESTIÓN MUNICIPAL		
RESULTADOS INSTITUCIONALES		
RESULTADO FINAL	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO INMEDIATO
"Para el 2029, se ha incrementado en un 30% (102 de las 340 municipalidades) la capacidad de gestión administrativa, técnica y financiera de las municipalidades del país". Línea base Ranking 2018, 22.76% (76 de 334 municipalidades de la categoría Media Alta y Media).	Para el 2027, se ha mejorado la capacidad de gestión administrativa en 63 municipios priorizados (Ranking 2018 categoría media baja y baja)	Para el 2025 se ha facilitado la asistencia técnica en 63 Municipalidades del país, para el diseño e implementación del modelo organizacional básico "MODELOS TIPO"
		Para el 2025, se han diseñado políticas municipales en materia de Recursos Humanos.
	Para el 2027, se ha mejorado la capacidad de gestión financiera en los 43 municipios que conforman la agenda urbana	Para el 2025, se ha fortalecido la capacidad de gestión técnica y financiera a las municipalidades que demanden los bienes y servicios que les permitan ampliar y mejorar los servicios públicos
	Para el 2027, se han fortalecido las capacidades de los empleados municipales y sociedad civil en temas de organización, participación ciudadana, legislación, transparencia y rendición de cuentas.	

Fuente: INFOM-Segeplan. Resultado de talleres realizados 2016-2017 y POM 2025-2029

¿Cómo se va a lograr? Metas de Producción.

Con el objeto de fortalecer las capacidades técnicas, administrativas y financieras de las municipalidades, el Instituto fortalecerá las competencias de las autoridades y funcionarios y empleados municipales, para que administren de manera adecuada sus recursos, bajo un marco de transparencia, probidad y rendición de cuentas que se traduzcan en un mejor servicio a la población.

j) Indicadores vinculados a los resultados institucionales de la Débil Gestión Municipal

Para el alcance de los resultados institucionales, se han diseñado indicadores de productos, con los cuales se medirán los avances en la gestión año con año, lo que permitirá reorientar, replantear o tomar las acciones necesarias que permitan alcanzar el resultado previsto, los cuales se presentan a continuación:

a. Asistencia crediticia a Municipalidades

▪ Nombre del Indicador de producto – desempeño

Porcentaje de préstamos otorgados a municipalidades.

▪ Formula:

Porcentaje de préstamos otorgados a las municipalidades = $\frac{\text{Préstamos otorgados en el período}}{\text{Préstamos planificados otorgar en el período}} \times 100$

Con el otorgamiento de préstamos a las municipalidades del país, el INFOM, estará contribuyendo a que las municipalidades amplíen y/o mejoren los servicios que ofrecen a la ciudadanía, de igual forma a que ejecuten obras de infraestructura en sus respectivos territorios, lo que contribuirá a mejorar la gestión institucional al mejorar la cantidad y calidad de los servicios públicos.

b. Asistencia y Servicios Técnicos Municipales

▪ Nombre del Indicador de producto - desempeño

Porcentaje de Informes de asistencia técnica de formulación de proyectos a municipalidades.

▪ Formula:

Porcentaje de Informes de asistencia técnica de formulación de proyectos a municipalidades = $\frac{\text{Informes de asistencia técnica de formulación de proyectos a municipalidades elaborados}}{\text{Informes de asistencia técnica de formulación de proyectos a municipalidades planificados}} \times 100$

Con la formulación de proyectos a municipalidades, el INFOM estará contribuyendo con la ejecución de obras de infraestructura de cualquier tipo, tales como carreteras, mercados, pozos, sistemas de acueductos, alcantarillados, por mencionar algunos,

al apoyarles en la formulación, revisión de proyectos y levantamientos topográficos que las municipalidades soliciten.

c. Fortalecimiento Municipal

▪ **Nombre del indicador de producto – desempeño:**

Porcentaje de eventos de capacitación en gestión municipal, gestión social y administración y finanzas.

▪ **Fórmula:**

Porcentaje de talleres impartidos en capacitación municipal, gestión social y administración y finanzas = $\frac{\text{Eventos de capacitación municipal} + \text{gestión social} + \text{talleres en administración y finanzas impartidos}}{\text{Eventos de capacitación municipal} + \text{gestión social} + \text{talleres en administración y finanzas planificados}}$, multiplicado por cien.

Con la ejecución de los talleres de capacitación en las diferentes temáticas, el INFOM estará contribuyendo de manera significativa a fortalecer la gestión institucional en los diferentes aspectos administrativos, técnicos y financieros, contribuyendo así en alcanzar mejores índices de la gestión municipal.

d. Asistencia administrativa y financiera

▪ **Nombre del indicador de producto – desempeño:**

Porcentaje de instrumentos de administrativos y financieros elaborados.

▪ **Fórmula:**

Porcentaje de instrumentos de administrativos y financieros elaborados = $\frac{\text{Número de instrumentos de administrativos y financieros elaborados}}{\text{Número de instrumentos de administrativos y financieros planificados}}$, multiplicado por cien.

Con la ejecución de instrumentos administrativos y financieros que incluyen, manuales de todo tipo, planes de tasas municipales, reglamentos, el INFOM estará contribuyendo de manera significativa a fortalecer la gestión institucional en los diferentes aspectos administrativos, técnicos y financieros, contribuyendo así en alcanzar mejores índices de la gestión municipal.

¿Cómo se medirá el avance y evaluará la gestión de la Entidad?

Por medio de indicadores de producto, es decir año con año se medirá el alcance o resultados obtenidos en función de lo programado, con el propósito de reorientar, replantear o tomar las acciones necesarias que permitan alcanzar el resultado previsto de los productos vinculados al resultado institucional. De igual forma, al término del plazo establecido en los resultados estratégicos institucionales se realizará el análisis comparativo de dichos indicadores con los resultados alcanzados en el Ranking de la Gestión Municipal, que permita evaluar si se están alcanzando los resultados planteados o bien reorientar los mismos.

k) Estructura Presupuestaria asociada a los Resultados Estratégicos Institucionales de la Débil Gestión Municipal

RESULTADOS INSTITUCIONALES			Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Productos	Sub productos	Unidad de Medida	Unidad Ejecutora	Tipo de Indicador
RESULTADO FINAL	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO INMEDIATO										
Para el 2029, se ha incrementado en un 30% (102 de las 340 municipalidades) la capacidad de gestión administrativa, técnica y financiera de las municipalidades del país. Línea base Ranking 2013, 22.76% (76 de 334 municipalidades de la categoría Media Alta y Media).	Para el 2027, se ha mejorado la capacidad de gestión administrativa en 63 municipios priorizados (Ranking 2013 categoría media baja y baja)	Para el 2025 se ha facilitado la asistencia técnica en 63 Municipalidades del país, para el diseño e implementación del modelo organizacional básico "MODELOS TIPO"	13	00	000	002	000	Capacitación en Gestión Municipal a autoridades, funcionarios y empleados municipales		Evento	201	Producto
		Para el 2025 se han diseñado políticas municipales en materia de Recursos Humanos						Capacitación en Gestión Municipal a autoridades, funcionarios y empleados municipales		Evento	201	Producto
	Para el 2027, se ha mejorado la capacidad de gestión financiera en los 43 municipios que conforman la agenda urbana	Para el 2025, se ha fortalecido la capacidad de gestión técnica y financiera a las municipalidades que demanden los bienes y servicios que les permitan ampliar y mejorar los servicios públicos	13	00	000	004	000	Capacitación y Asesoría en administración y finanzas para autoridades, funcionarios y empleados municipales			201	Producto
								Capacitación y Asesoría en administración y finanzas para autoridades, funcionarios y empleados municipales		Evento	201	Producto
			11	000	000	002	000	Asistencia crediticia a municipalidades			201	Producto
								Préstamos aprobados por la Gerencia del Instituto para beneficio de municipalidades.		Préstamo	201	Producto
								Préstamos aprobados por la Junta Directiva para beneficio de municipalidades.		Préstamo	201	Producto
			12	000	000	002	000	Informes de asistencia técnica de formulación de proyectos a Municipalidades			201	Producto
								Informes de asistencia técnica en formulación de proyectos a Entidades		Documento	201	Producto
								Informes de asistencia técnica en revisión de proyectos a Entidades		Documento	201	Producto
								Informes de asistencia técnica en asesoría de proyectos a Entidades		Documento	201	Producto
								Informes de asistencia técnica en levantamientos topográficos de proyectos a Entidades		Documento	201	Producto
	Para el 2027, se han fortalecido las capacidades de los empleados municipales y sociedad civil en temas de organización, participación ciudadana, legislación, transparencia y rendición de cuentas		13	00	000	003	000	Capacitación en gestión social a empleados (as) municipales y sociedad civil urbana organizada con enfoque de género		Evento	201	Producto
								Capacitación en gestión social a empleados (as) municipales y sociedad civil urbana organizada con enfoque de género		Evento	201	Producto

Fuente: Resultado de talleres INFOM, 2017

Es relevante indicar, que el Instituto se encuentra actualmente realizando el proceso de vinculación y armonización de los modelos sectoriales elaborados en el marco de las prioridades de desarrollo, los cuales a la fecha no han sido remitidos de manera oficial por los entes responsables. Sin embargo, por medio de los enlaces técnicos de la SEGEPLAN se iniciaron los procesos de análisis y discusión de las problemáticas identificadas a nivel institucional con el objeto de alinearlas con los modelos elaborados desde un enfoque sectorial, debiéndose tomar en consideración que el Instituto participo en los talleres sectoriales a los que fue convocado específicamente para la elaboración de los modelos relativos a las prioridades: *Disponibilidad y acceso al agua y gestión de los recursos naturales y Ordenamiento Territorial*.

Derivado que el tema de agua potable y saneamiento es un pilar transversal por medio del cual se atienden diferentes problemáticas, se encuentra también vinculado a otras prioridades nacionales tales como Seguridad Alimentaria y Nutricional y Acceso a Servicios de Salud, ambas con el tema de agua potable y saneamiento. Derivado que a la fecha los modelos sectoriales desarrollados no han sido trasladados a la Institución de manera oficial, en virtud que los mismos se encuentran aún en proceso de revisión y aval por parte de la SEGEPLAN, este proceso de adaptación estará siendo incorporado paulatinamente, conforme los mismos vayan siendo remitidos. Cabe destacar, que durante el proceso de formulación 2024-2028, se realizaron nuevos replanteamientos y alineaciones, trasladadas en los instrumentos de planificación incluidos en la caja de herramientas que incluyen las matrices SPPD 03 y SPPD -07, derivado de ello, se actualizo la vinculación de estos marcos de planificación.

3. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

3.1 Definición de la visión sustantiva

Ser la institución modelo del Estado en el tema de Gobierno Abierto, orientada al mejoramiento en la prestación de servicios de gestión municipal, que apoyando los procesos de descentralización y coadyuvando a que las municipalidades del país se transformen en gobiernos locales modernos, eficientes, eficaces y auto sostenibles, sean capaces de priorizar y optimizar el uso de los recursos en la prestación de los servicios públicos municipales, para generar desarrollo y bienestar para la población de hoy y de mañana.

3.2 Definición de la misión y principios

Facilitar procesos de asesoría, asistencia técnica y capacitación en las áreas financiera, administrativa y de prestación de servicios públicos a las Municipalidades del país; a través de una gestión transparente, eficiente, eficaz y competitiva en el ámbito municipal, promoviendo acciones que permitan a los gobiernos locales fortalecer la gobernabilidad para la implementación de políticas, programas y proyectos que favorezcan el desarrollo sostenible de los municipios.

Para apuntalar dicha misión se establecieron por el Instituto los siguientes principios:

- **Servicio:** Se trabaja en forma coordinada con el propósito firme de brindar un servicio ágil y oportuno a las municipalidades y comunidades del país, a través de la excelencia operativa adoptando las mejores prácticas.
- **Transparencia:** Implica el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada y fomentar el acceso a la información pública en el marco de “Gobierno Abierto”. Los actos del Instituto de Fomento Municipal, son conocidos por los ciudadanos que requieran acceder a la información, dentro del mandato dado, por la normativa vigente.
- **Capital Humano:** Ser una Institución que tiene en su recurso humano su mayor capital, que respeta y alienta la diversidad y el bienestar de sus miembros y que motiva el trabajo en equipo para la entrega de resultados en favor del ciudadano.
- **Excelencia:** El trabajo que se desarrolla se da en el marco de calidad y eficacia el cual es reconocido y valorado por las municipalidades y comunidades, a quienes se entregan los servicios; permanentemente se busca la excelencia en lo que se hace.
- **Lealtad:** Se trabaja día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas y objetivos, defendiendo el nombre de la Institución, y actuando siempre con sinceridad, siendo leales hacia las normas y valores de la Institución.
- **Honestidad:** Se conduce apegado a la verdad en todos y cada uno de los actos hacia nuestros clientes, las municipalidades y las comunidades en general, imprimiendo un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en el trabajo.
- **Innovación:** Se trabaja en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad hacia el cambio que, a su vez permita la búsqueda de soluciones ante contingencias inesperadas que conlleven seguir fortaleciendo la capacidad de aprendizaje continuo.

3.3 Formulación de programas estratégicos y designación de responsables

Para el alcance de sus fines, el Instituto brinda una serie de bienes y servicios a las municipalidades del país, por medio de los programas presupuestarios que por la importancia dentro de la estructura estratégica del Instituto tienen plena vigencia y funcionan con fondos propios, siendo estos los que a continuación se describen:

- **Programa 01 Actividades Centrales**

El programa y sus actividades se fundamentan, en la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto Número 1132 del Congreso de la República de Guatemala.

Esta categoría equivalente a programa (Partidas no asignables a programas), tiene como objetivo estratégico apoyar la gestión productiva de los programas sustantivos del Instituto, incluye todas las actividades de soporte de los programas principales de la institución como lo es la Dirección Superior, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Informática, Dirección de Asesoría Jurídica, Dirección de Auditoría Interna y Oficinas Regionales de Alta Verapaz, Jutiapa, Zacapa, Huehuetenango, San Marcos, Petén, Quiché, Mazatenango y Quetzaltenango.

La responsabilidad de su funcionamiento y consecución de objetivos institucionales recaen sobre sus Gerentes y Directores y en el caso de las Oficinas Regionales, en el Coordinador de éstas y sus respectivos Directores, quien a su vez reporta a la Gerencia Técnica y de Proyectos.

- **Programa 11 Asistencia Crediticia a las Municipalidades**

Dicho programa se basa en lo que establece el artículo 4º de la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto Número 1132 del Congreso de la República de Guatemala, y se crea con la finalidad de asignar recursos para Asistencia Crediticia a las Municipalidades con fondos propios del Instituto, los cuales se encuentran regulados en el Reglamento para la Asistencia Financiera del Instituto de Fomento Municipal, siendo el objetivo primordial que las municipalidades amplíen, mejoren los servicios públicos municipales o ejecuten obras de infraestructura para que los gobiernos locales generen el desarrollo económico, obteniendo como resultados mejorar las condiciones de vida de los habitantes de diferentes comunidades.

Los productos estratégicos de este Programa es la Asistencia Crediticia a Municipalidades, por medio del cual se otorgan préstamos a las 340 comunas del país.

La responsabilidad de dicho programa recae en el Área de Créditos la cual pertenece a la Dirección Financiera.

- **Programa 12 Asistencia y Servicios Técnicos Municipales**

Este programa, está conformado por la Unidad de Estudios Técnicos –UET- y la Dirección de Laboratorio de Agua. La Unidad de Estudios Técnicos presta los servicios de asistencia técnica en proyectos, asistencia técnica en la planificación y supervisión de obras de infraestructura, así como servicios de mantenimiento preventivo y/o correctivo de los servicios públicos municipales relacionados con agua.

El Laboratorio de Agua, realiza muestreo y análisis de muestras de agua potable y aguas residuales, de conformidad con las solicitudes de las municipalidades. La creación del programa, se fundamenta en lo que establece el artículo 4º. de la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto Número 1132 del Congreso de la República de Guatemala.

Sus productos estratégicos, en el caso de la UET, son Informes de asistencia técnica de formulación de proyectos a Municipalidades y Servicios de mantenimiento de sistemas de agua potable.

En el caso del Laboratorio de Agua sus productos son Análisis de laboratorio de agua a entidades, personas jurídicas e individuales.

La responsabilidad del cumplimiento de su programación recae en sus respectivos Directores y en la Gerencia Técnica y de Proyectos.

- **Programa 13 Fortalecimiento Municipal**

Este programa está a cargo de la Dirección de Fortalecimiento Municipal, integrada por las Subdirecciones de Gestión Social, Capacitación Municipal y Asesoría Administrativa Financiera; realizan capacitación en gestión municipal (legislación municipal y carrera administrativa), Capacitación en gestión social a empleados municipales y sociedad civil organizada (capacitación en educación sanitaria y ambiental, capacitación en organización participación ciudadana con enfoque de género); además capacitaciones

y asesorías en temas de administración, finanzas y en elaboración de instrumentos. La creación del programa, se fundamenta en lo que establece el artículo 4º. de la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, Decreto Número 1132 del Congreso de la República de Guatemala.

Sus productos estratégicos son:

Capacitación en gestión municipal a autoridades, funcionarios y empleados municipales; capacitación en gestión social a empleados(as) municipales y sociedad civil urbana organizada con enfoque de género y capacitación y asesoría en administración y finanzas para autoridades, funcionarios y empleados municipales.

La responsabilidad de dicho programa recae en la Dirección de Fortalecimiento Municipal –DFM-, sus tres subdirecciones y la Gerencia Técnica y de Proyectos.

- **Programa 14 Prevención de la Desnutrición Crónica**

Este programa tiene como finalidad incrementar la cobertura de agua potable y saneamiento, a través de la ejecución de proyectos de acueductos, letrinización, aljibes, perforación y/o equipamiento de pozos, plantas de tratamiento de agua.

Está integrado principalmente por las Unidades Ejecutoras: 301 Fondo Nacional UNEPAR (financiada con recursos de gobierno central); 306 Programa de Agua Potable y Saneamiento para el Desarrollo Humano, Fase I, (financiada con recursos de cooperación internacional; Convenio Donación GRT/WS-11905-GU del Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento en América Latina y el Caribe; y Contrato Préstamo BID-2242/BL-GU del Banco Interamericano de Desarrollo -BID-), las cuales se describen a continuación:

Unidad Ejecutora 301-Fondo Nacional UNEPAR

Está conformado a su vez por los programas de Gestión Social, Preinversión, Aguas Subterráneas, y Desarrollo y Ejecución, orientados a fortalecer la cobertura de proyectos de agua potable y saneamiento en comunidades rurales del país, los cuales ejecutan con fondos de Gobierno Central. Cada uno de estos programas es responsable de una fase correspondiente del ciclo de los proyectos.

Programa de Gestión Social: es el encargado de la integración de los aspectos socio legales para el desarrollo y ejecución tripartita (INFOM, municipalidades y

comunidades) de proyectos de agua potable y saneamiento básico en el ámbito rural, priorizando la promoción social y educación sanitaria y ambiental, para mejorar conocimientos, actitudes y prácticas de los usuarios de los servicios de agua potable y saneamiento, garantizando las condiciones de sostenibilidad de los mismos, en contextos de amplia participación comunitaria.

Programa de Preinversión: Tiene a su cargo la fase de preinversión, en el ciclo de vida del proyecto en sus distintas etapas (idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad), asegurándose que el proyecto a ejecutar sea la mejor alternativa de inversión y que el expediente de proyecto generado sea el referente técnico idóneo para su seguimiento y evaluación.

Programa Aguas Subterráneas: Programa encargado de la perforación de pozos mecánicos, para ejecutar sistemas de agua potable en el área rural del país, sustentados en investigaciones e información técnica, geológica e hidrogeológica para determinar la factibilidad y viabilidad para el desarrollo de los mismos.

Programa Desarrollo y Ejecución: Este es el programa responsable de la ejecución de los proyectos de agua potable y saneamiento, así como de realizar el control de calidad, garantizando que los sistemas se ejecuten, liquiden y regularicen física y financieramente de manera adecuada.

Los productos estratégicos de la Unidad Ejecutora 301-Fondo Nacional perteneciente a la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales –UNEPAR- son los siguientes;

Supervisión y control de calidad de proyectos de agua y saneamiento en áreas urbana y periurbana e;

Consultoría para la gestión social de proyectos de agua y saneamiento para comunidades.

Construcción de Alcantarillados y

Construcción de Acueductos

La responsabilidad del cumplimiento de la programación y ejecución de la Unidad Ejecutora 301-Fondo Nacional-UNEPAR recae en la Dirección General de la UNEPAR y la Gerencia del Instituto.

Unidad Ejecutora 306-Programa de Agua Potable y Saneamiento para el Desarrollo Humano, Fase I

El programa tiene como objetivo mejorar y ampliar el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento en áreas rurales, urbanas y periurbanas en un marco que incentive el desarrollo institucional del sector, promueva la participación organizada de las comunidades rurales y municipalidades y asegure la sostenibilidad de los sistemas a mediano y largo plazo.

Para la consecución de dicho objetivo, el programa contempla tres componentes, siendo estos:

I. Desarrollo Institucional del Sector. Tiene por objeto: (i) Estructuración y puesta en marcha del ente Rector de Agua Potable y Saneamiento dentro del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS- y bajo sus lineamientos; (ii) fortalecer las capacidades del MSPAS para monitorear la calidad del agua; y (iii) fortalecer las capacidades de INFOM-UNEPAR como Unidad Ejecutora especializada en agua potable y saneamiento con el objeto de contribuir a la institucionalidad del sector, la expansión de los servicios y la sostenibilidad.

II. Inversiones en Infraestructura. El objeto de este componente es incrementar la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento en zonas rurales, urbanas y periurbanas, focalizándose en las comunidades más vulnerables. El componente está constituido por: (i) construcción y ampliación de sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento en comunidades rurales; (ii) expansión de redes de agua y alcantarillado y otras obras de infraestructura, tales como plantas de tratamiento de aguas residuales, en zonas urbanas y periurbanas; (iii) actividades de planificación de inversiones, estudios complementarios y diseños de ingeniería; y (iv) actividades de inspección y supervisión de las obras y acciones conexas.

III. Desarrollo Comunitario y Fortalecimiento Municipal para la prestación de servicios de agua y saneamiento. Este componente tiene por objeto apoyar y fortalecer las capacidades de las municipalidades y de las comunidades rurales para la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento de manera sostenible. Mediante la ejecución de este componente se promoverá la participación activa de las comunidades rurales y municipalidades durante todo el ciclo del proyecto (pre-inversión, inversión y post-inversión), contribuyendo de

esta manera a la sostenibilidad de los sistemas construidos. Como parte del componente se incluirán también capacitaciones en materia sanitaria y ambiental.

Los productos estratégicos de este programa son:

Informes de supervisión y control de calidad de proyectos de agua y saneamiento del área urbana y periurbana

Informes de consultorías para la Gestión Social de proyectos de agua y saneamiento para comunidades

Construcción de Alcantarillados

Construcción de Acueductos

Dentro de estos dos últimos apartados, se hace la salvedad que el Programa se dedicará a realizar labores administrativas propiamente ya que dejará de realizar obras de infraestructura de agua potable y saneamiento debido a su finalización.

Promover el progreso de los municipios brindando servicios de asistencia técnica, administrativa y financiera a las Municipalidades del país, a efecto de transformarlos en gobiernos modernos, eficientes, eficaces y autosostenibles, capaces de implementar políticas, programas y proyectos que generen el desarrollo en la economía de los municipios.

La responsabilidad del cumplimiento de la programación y ejecución del Programa recae en la Dirección del mismo Programa y la Gerencia del Instituto.

3.4 Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA e identificación de proyectos

Tomando en cuenta que el INFOM es una entidad autónoma, que posee capital propio para poder funcionar, que cuenta con un personal interdisciplinario especializado en el ámbito municipalista y un personal administrativo versado en el manejo de procedimientos de planificación en el quehacer municipal, además de relacionarse a través de sus unidades ejecutoras y programas, con técnicos nacionales y extranjeros con estudios superiores en ingeniería, hidrología y perforación de pozos. Además de poseer una planta de trabajadores en condiciones de estabilidad laboral que condiciona a proporcionar una mayor entrega en el servicio que se traduce en calidad y prontitud, siempre basadas éstas en manuales de procedimientos validados y procesos automatizados de registro y control de datos los cuales confluyen en procedimientos

administrativos permanentemente auditados interna y externamente. Todo ello, fortalecido con servicios similares llevados a las diferentes demarcaciones de la república a través de la labor de 9 Oficinas Regionales y una asistencia crediticia con tasas de interés competitivas en el mercado financiero, se puede concluir que las fortalezas de la institución son bastante claras y potentes.

No obstante, todas esas fortalezas, las debilidades que posee la institución es la limitada asignación de recursos financieros para prestar la labor de capacitación municipal y promoción del instituto.

En lo que respecta a la ejecución de proyectos incide de manera negativa la no asignación de recursos financieros para inversión, lo que implica que año con año deban realizarse modificaciones presupuestarias, lo cual lleva también a la no atención a tiempo de una potencial demanda de proyectos ingresados y la alta demanda de proyectos de inversión en las comunidades con relación a su capacidad instalada. Ello, conlleva a que el INFOM/UNEPAR tenga una incidencia muy baja en el tema de Agua y Saneamiento, a pesar de poseer responsabilidades y corresponsabilidades puntuales en el Plan Nacional de Desarrollo.

A pesar de lo anteriormente expuesto, el INFOM mantiene una buena imagen a nivel nacional lo que le permitirá seguir estableciendo algunas alianzas estratégicas en lo público y privado con el objetivo de fortalecer el papel de las municipalidades y/o la gestión de recursos y asistencia técnica con organismos internacionales de cooperación para impulsar proyectos municipales o de mancomunidades municipales, siendo el área rural la más débil en la prestación de dichos servicios, lo cual abre la posibilidad a la institución a continuar proporcionando su experiencia de más de 60 años y conocimiento académico en la prestación de dichos servicios, con lo que se coadyuva al cumplimiento de los planes de desarrollo que se han gestado a nivel nacional a corto, mediano y largo plazo para atender, prioritariamente, a la población más vulnerable.

Dando cuenta de lo mencionado, existen también factores externos que amenazan la labor del INFOM, como son la disminución en la disponibilidad presupuestaria de las municipalidades lo que trae consigo limitaciones en la ejecución de los procesos de inversión, asistencia técnica y administrativa, crediticia o de capacitación hacia ellas, lo que a su vez disminuiría la presencia del Instituto en ese ámbito. Asimismo, la débil

coordinación con algunos organismos o instituciones, lo que aleja a estos entes de la confianza para otorgarles recursos técnicos, administrativos y sobretodo, financieros. No obstante, todo ello se agrava con la irrupción en los últimos tiempos de efectos del cambio climático donde Guatemala se muestra sumamente vulnerable.

- **Análisis Estratégico**

El análisis estratégico del FODA se ha establecido, mediante un proceso de diagnóstico institucional que permite conjugar en un sentido estratégico las conclusiones derivadas de las Fortalezas (F) versus las Oportunidades (O), en las cuales se potencializa el quehacer de la institución que desde hace 60 años ha acumulado una importante experiencia en el tema de fortalecimiento municipal a través de sus tres funciones principales, como lo son: la asistencia técnica, financiera y administrativa, que constituyen un factor de confianza entre una buena parte de municipalidades que a lo largo de la historia han utilizado los servicios que brinda la institución, estos servicios en algunos casos se ha hecho a través de cooperación y/o préstamos otorgados por la cooperación internacional, o bien, mediante acciones interinstitucionales.

Otro hecho importante, es el que organismos internacionales de cooperación a través de donaciones o préstamos proporcionados a la institución, se han administrado a través de convenios, con lo cual la capacidad financiera del instituto paulatinamente se ha incrementado para atender la creciente demanda de servicios municipales básicos, como es el tema de agua y saneamiento y la construcción y mejoramiento de caminos rurales en toda la República, en este sentido las oficinas regionales deben jugar un rol importante. Estas acciones sitúan a la institución como un actor preponderante entre los entes que llevan a cabo el quehacer municipal. El INFOM tiene como reto a lo interior modernizar sus sistemas administrativos y operativos para enfrentar las nuevas condiciones que se presentan en la actualidad y que la sociedad y las instituciones locales demandan de la misma.

En lo que respecta a las debilidades (D) versus Oportunidades (O), como factores internos, la institución considera importante desarrollar procesos de capacitación y actualización del personal tanto administrativo como operativo lo que permitirá contar con mejores recursos humanos para atender las demandas de las municipalidades. El otro punto es la priorización de los recursos hacia las municipalidades con mayores necesidades en la atención de los temas de agua y saneamiento, en tal sentido el INFOM debe buscar los recursos entre las instituciones de cooperación para desarrollar

proyectos concretos, lo cual podría ser de interés para los países cooperantes para ser financistas, bajo los estándares de honradez y transparencia. Una de las oportunidades que la institución debe de aprovechar es la inclusión de nuevos temas como lo es la adaptación al cambio climático, la preservación del ambiente, la vulnerabilidad de los municipios que se localizan en el llamado corredor seco, la disminución de la desnutrición crónica, el mejoramiento de la calidad del agua a nivel rural y el tratamiento de los desechos sólidos, la gestión de riesgo, entre otros temas.

Es importante mejorar la capacidad operativa de las oficinas regionales mediante la descentralización de los servicios, con la finalidad de que estas se proyecten a los municipios que están bajo su jurisdicción, y el otro tema es la búsqueda de alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas que en alguna medida apoyan a las municipalidades.

Finalmente, es necesario buscar los mecanismos más adecuados para revertir las debilidades (D) asociadas a las amenazas (A) como factores negativos tanto intrínsecos como externos que afectan el desarrollo de la institución. Entre los principales factores se encuentra la débil gobernabilidad manifiesta en el Estado como producto de la corrupción, nepotismo y clientelismo que minan la posibilidad de desarrollar un trabajo técnico y profesional. En tal sentido, la Institución debe de mejorar sus procesos internos en lo técnico, administrativo y financiero, lo que hace necesario hacer un diagnóstico que permita encontrar las debilidades institucionales y tomar acciones para transformar las mismas en fortalezas. Se deben de establecer los criterios técnicos en el manejo de sus finanzas, principalmente en lo que se refiere a la cartera de préstamos, actualizar los procesos de capacitación y darle seguimiento al impacto de los mismos priorizando las municipalidades con mayores necesidades, tomando como base los 166 municipios priorizados, así como aquellos que se encuentran en el corredor seco, o bien los que presentan deficiencias según el ranking de gestión municipal integral.

Las amenazas por su carácter externo a la institución, constituyen factores difíciles de controlar, además, presentan una naturaleza muy diversa que va desde catástrofes naturales hasta situaciones de ingobernabilidad como efecto de tener una administración debilitada por las redes de corrupción pública y del sector privado. Otro tema es la diversidad de condiciones que se pueden ver en las municipalidades con respecto a las carencias de recursos para desarrollar proyectos de beneficio social. Sin embargo, la institución debe tener las capacidades de analizar los problemas

nacionales, hacer diagnósticos y tomar decisiones más atinadas en medio de las adversidades que se puedan presentar.

3.5 Situación encontrada el 1 de abril 2024 con el cambio de autoridades de INFOM

Con el cambio de autoridades ocurrido el 1 de abril 2024, empezaron a aflorar casi de inmediato los problemas existentes evidenciándose una crisis institucional profunda cuyos rostros eran múltiples:

Lo más evidente y urgente de atender fue la crisis financiera que amenazaba con el cierre de la institución en agosto 2024. Esta se produjo por la combinación de varios factores que se fueron comprendiendo conforme se tomó control de la institución: 1. Una inadecuada planificación presupuestaria que sobreestimó los ingresos institucionales esperados para el 2024, a partir de proponer una meta anual de colocación de créditos cuyo monto era de Q.100 millones por encima del valor anual de colocación de créditos que se había dado en INFOM en los 10 años previos. Contrastada esta meta, además, contra una pobre colocación de asistencia crediticia a las municipalidades realizada durante el primer trimestre del 2024 que, de haber continuado a ese ritmo, botaba toda posibilidad de cumplir con las proyecciones de ingreso para el presupuesto anual. 2. También se dio una sobreestimación de las tasas de interés promedio a devengar por las inversiones que hace INFOM de su patrimonio en el sistema financiero nacional; 3. Se hicieron compromisos de gasto en el presupuesto que excedían la capacidad institucional para financiarlos durante todo el ciclo fiscal, derivados principalmente del pago de contratos de personal que ya se encontraba en la institución. 4. Demandas judiciales por temas laborales, acumuladas de varios años atrás, estimadas en cerca de Q.33 millones, de los cuales la estimación a pagar en 2024 era de alrededor de Q.7 millones. 5. Otras deudas no atendidas, como la de impago del servicio de agua desde el año 2023, por más de un millón de quetzales, contraída con EMPAGUA, y otras demandas judiciales de empresas y proveedores. 6. Finalmente, el haber entregado un “bono” en diciembre 2023 a los empleados del INFOM, contribuyó al desequilibrio financiero en 2024, ya que se pagó con los intereses derivados de inversiones que debían haber servido para financiar el gasto institucional

a inicios de año 2024. En términos pecuniarios, el déficit financiero para estabilizar la institución ascendía, en abril 2024, a Q.17 millones.

La segunda dimensión de la crisis era el déficit de capacidades institucionales para dar respuesta a los requerimientos de las municipalidades y de las comunidades. Mientras la planilla total de INFOM a inicios de abril ascendía a 517 personas, en toda la institución se podían contabilizar apenas 13 ingenieros y 2 arquitectos; es decir, las unidades técnicas carecían de personal especializado para atender las demandas de las municipalidades. Además, faltaba equipamiento, tecnología y herramientas de trabajo; había múltiples problemas administrativos y obstáculos para acceder a viáticos, gasolina y vehículos para desplazarse a las municipalidades; merma de personal técnico en las 9 sedes regionales de INFOM; entre muchas otras deficiencias que aún al día de hoy impiden la eficacia y eficiencia en el actuar institucional.

También se heredaron problemas con el proceso de cierre de la operación de préstamo y donación por US\$100 millones contratados por el Gobierno de Guatemala con el BID y el Fondo del Agua de la Agencia Española de Cooperación -AECID- desde el año 2009, del cual el INFOM era la unidad ejecutora desde hace 15 años. A pesar de que el 97% de la operación de construcción de infraestructura estaba finalizada y funcionando adecuadamente, en dos municipalidades de San Marcos había conflictos no resueltos respecto a la infraestructura construida, que requirieron atención inmediata de las más altas autoridades de la institución y un intenso proceso de negociación y diálogo con autoridades municipales, empresas contratadas involucradas, autoridades del BID y del propio INFOM, pues los problemas y obstáculos eran múltiples e impedían cerrar esta operación de préstamo. La principal, entre todas, era la reticencia de las nuevas autoridades ediles de San Marcos y San Pedro, ambos municipios de San Marcos, de recibir las obras ya realizadas argumentando para su negativa múltiples situaciones ocurridas que no eran todas imputables al programa de préstamo o a las empresas contratistas. La situación encontrada tenía en riesgo al Estado de Guatemala de tener que devolver al BID cerca de 200 millones de quetzales en gastos no elegibles, más pago de demandas de las empresas contratistas, y la pérdida de infraestructura no utilizada por las municipalidades. Enfrentar y resolver exitosamente esta realidad, fue un reto en sí mismo para las nuevas autoridades de INFOM.

La tercera dimensión de la crisis encontrada fue la pérdida de finalidad institucional. A pesar de las importantes funciones y responsabilidades que le confiere su ley orgánica, el INFOM fue convertido a lo largo de varios gobiernos, pero en particular durante la última década, en un instrumento útil para la política clientelar, lo que se tradujo en el abandono creciente de las acciones técnicas y administrativas sustantivas propias de su mandato.

Por otra parte, siendo una institución tan antigua, cuyo mandato y forma de realizarlo no se ha renovado con el tiempo, llevó a que otras entidades del sector público fueran adoptando como propias acciones que otrora solían ser competencia institucional del INFOM¹³. Así también, su función financiera y crediticia para con las municipalidades fue perdiendo relevancia, conforme se fue desarrollando el sistema financiero nacional. De igual manera, las municipalidades con las reformas constitucionales de 1985, y las leyes de descentralización, Consejos de Desarrollo y Código Municipal de 2002, y su actualización en 2012, han ido desarrollando capacidades propias y acceso a recursos que ya no requieren siempre del INFOM para su intermediación y/o gestión, o imponen limitaciones de tiempo para la contratación y pago de deudas municipales contraídas durante el período.

Así, el INFOM fue quedando atrapado entre la desfiguración de su finalidad institucional provocada por el clientelismo político, y la inevitable modernización y transformación del propio Estado, de las municipalidades y del sistema financiero nacional que han venido prescindiendo del INFOM en su gestión cotidiana.

La cuarta dimensión es una crisis derivada de un déficit histórico de inversión en la propia institución, que viene ocurriendo desde hace unos 30 años, y que se agudizó en el período anterior. Como resultado, el INFOM carece hasta de los más básicos recursos institucionales para realizar sus funciones: tecnología y equipos desactualizados, maquinaria vieja, infraestructura sin mantenimiento, entre muchos otros que se pueden identificar en el diagnóstico institucional anexo a este informe.

Finalmente, el quinto aspecto identificado desde el inicio fue la crisis de pérdida de credibilidad y la abierta desconfianza en la integridad de la conducta y gestión

¹³ Alfaro M., Joé R. (2024) Informe Caso: Análisis final del marco legal del Instituto de Fomento Municipal

institucional de INFOM. Muchas municipalidades ya no acuden al INFOM para buscar apoyo para sus iniciativas y/o proyectos, porque no hay capacidad de respuesta o la misma es muy lenta. Otros actores del sector público interactúan cada vez menos con INFOM, por la misma razón, especialmente desde el inicio de la crisis política en el año 2014. También se han venido creando dependencias en el Organismo Ejecutivo para hacer varias de las funciones que el INFOM tiene en ley. Hay organizaciones de sociedad civil que dejaron de ver en el INFOM un interlocutor estratégico, ni confiable, ni con capacidades de ejecución. Hasta organismos internacionales que se han retirado de cooperar y financiar iniciativas con INFOM, por estas y otras razones vinculadas con opacidad en la gestión institucional y/o falta de transparencia.

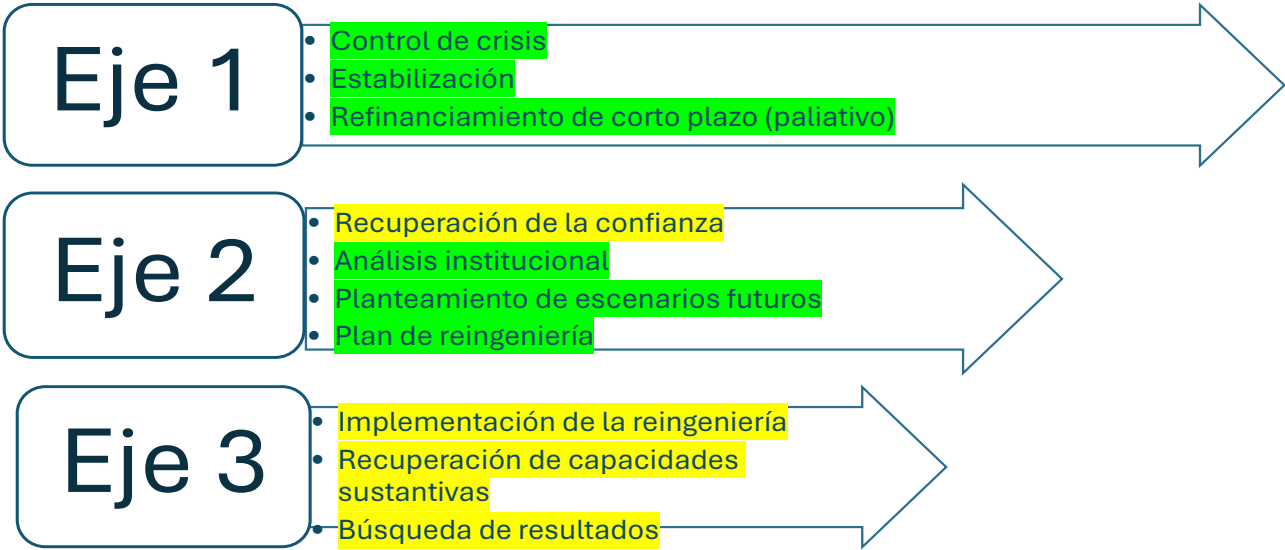
Es posible aportar esta síntesis de la problemática que vive INFOM en la presente Memoria de labores 2024 porque entre los meses de junio y agosto de ese año se realizó un intensivo proceso de diagnóstico de la situación que vivía la institución. A partir del empleo de metodologías de investigación cuantitativas y cualitativas de tipo participativo, se indagó con el personal de las 38 unidades institucionales de INFOM, y se identificaron los problemas que enfrentan para realizar sus funciones. De este proceso, se produjo un informe diagnóstico, caracterizando la situación, que es una de las referencias bibliográficas para este capítulo. Este estudio se complementó con el análisis de redes de causalidad que dan origen a estos problemas, lo que permitió profundizar y entender no sólo los efectos de la situación, sino el conjunto de factores de carácter inmediato, mediato (sistémico) y estructural que subyacen a dichos problemas. La imagen número 1 ilustra la identificación de las grandes áreas de problemas que enfrenta el INFOM y el análisis de sus redes causales para cada una de las áreas. El informe detallado de este análisis forma parte de la bibliografía de la Memoria de Labores 2024.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2029

3.5.1 Estrategia de Intervención

La gravedad de la situación encontrada en abril 2024 obligó a desplegar una estrategia de gestión configurada en “3 ejes” de trabajo que se han venido ejecutando en simultáneo de abril a la fecha. La Imagen No. 2, ilustra la estrategia adoptada al inicio de esta gestión.

Imagen No. 2 Ejes de trabajo para enfrentar la situación encontrada en INFOM al inicio de la gestión 2024-2028



Fuente: Presidencia de Junta Directiva de INFOM

El primer eje de trabajo implementado a partir de abril 2024 estuvo enfocado en superar la crisis inmediata y estabilizar la institución. Su implementación estuvo principalmente a cargo de la Gerencia y la subgerencia, y fue posible gracias a la labor del personal institucional de INFOM.

El segundo eje de trabajo se lideró directamente desde la Presidencia de INFOM, con un despliegue de acciones de interlocución y diálogo con alcaldes y otras autoridades locales, con otros actores del sector público, sector privado y de la comunidad internacional, con vistas a comenzar a recuperar la confianza en el INFOM como un actor institucional del sector público que todavía tiene mucho que aportar al país y al que hay que apoyar para sacarlo de su actual condición.

Además, en atención a su obligación legal establecida en la ley orgánica del INFOM artículo 28, inciso b) que mandata al presidente a “velar porque se cumplan los objetivos y obligaciones del instituto”, desde el Despacho de la Presidencia de Junta Directiva se impulsó un proceso de diagnóstico participativo y de análisis de la situación institucional que permitió documentar y entender la magnitud, diversidad y profundidad de los problemas existentes en INFOM, así como de los factores causales que los generaron.

Gracias al apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD Guatemala, se contó con una especialista en políticas públicas quien asumió el liderazgo de este proceso y se dedicó a conocer a fondo la institución, de la mano y con la voz protagónica del personal institucional. En el lapso de 3 meses se realizó la tarea de levantamiento y procesamiento de información, sistematización de los problemas y el análisis de redes causales. Además, se inició el proceso de diálogo con diversidad de actores acerca de la realidad y futuros posibles para INFOM; sólo así, considerando no solo evidencia cuantitativa, sino la visión y percepción de los distintos actores, fue posible pasar a diseñar un plan que de paso a la regeneración del INFOM y a la creación de nuevas capacidades institucionales que permitan responder de mejor manera a los desafíos contemporáneos que enfrentan las municipalidades. Como parte de este proceso, se elaboraron también escenarios exploratorios que enfocaran en distintas posibilidades para el cambio institucional de INFOM, los cuales se discutieron a lo interno del equipo de Gerencia, en Junta Directiva, así como con otros actores externos. El informe específico sobre estos escenarios forma parte de la bibliografía que respalda la Memoria de Labores 2024.

Documentos de análisis situacional y planteamiento de escenarios de cambio institucional



Fuente: Imágenes tomadas de los documentos elaborados por equipo técnico de la Presidencia de la Junta Directiva

Con estos resultados, entre octubre y diciembre 2024, previo conocimiento de la Junta Directiva de INFOM, se formularon las orientaciones estratégicas para el diseño de la reingeniería institucional y se inició la formulación del plan. En paralelo, se realizó el análisis específico sobre capacidades institucionales en materia de agua y saneamiento, y se elaboró la propuesta de reingeniería de la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales -UNEPAR-, dada la importancia estratégica que tiene para INFOM que UNEPAR recupere rápidamente sus capacidades de ejecución de proyectos de infraestructura y sea el motor que impulse el cambio institucional y la recuperación de la confianza en INFOM por parte de actores externos, en particular, de las municipalidades. Todos los documentos de trabajo generados durante 2024, referidos al diagnóstico institucional, análisis de redes de causalidad

de los problemas de INFOM y otros más, se encuentran referidos en la bibliografía de la Memoria de Labores 2024, y constituyen documentos oficiales anexos del plan de reingeniería.

El tercer eje de trabajo refiere a la “implementación de la reingeniería” a realizarse a partir del año 2025; este proceso arrancará con la presentación del plan general de reingeniería de INFOM y su aprobación por parte de la Junta Directiva de INFOM. Así también se hará con el plan de reingeniería de UNEPAR. Se plantea ejecutarlos entre los años 2025-2028. En ambos casos, será necesario trabajar en dos líneas en simultáneo: a. La reingeniería de cada una de las seis áreas sistémicas identificadas en el análisis causal y b. La reingeniería de Unidades Institucionales específicas, comenzando por las que implementan los mandatos institucionales, entregando bienes y servicios a las municipalidades y/o las comunidades en los territorios: UNEPAR; Fortalecimiento Municipal; Asistencia Crediticia y otros servicios que ya presta INFOM; y Coordinaciones Regionales.

En otras palabras, mientras la reingeniería de los sistemas institucionales va a fortalecer y darle sostenibilidad a las áreas técnicas que están a cargo de ejecutar los mandatos, la reingeniería de las Unidades institucionales va traer la revitalización de la implementación de ese mandato a la luz de las necesidades contemporáneas del país y de las brechas de desarrollo persistentes.

La primera Unidad institucional que está siendo sujeta de la reingeniería es UNEPAR/INFOM, Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales, dado su papel estratégico en la construcción y funcionamiento de la infraestructura de agua y saneamiento del país. Por estas razones, como ya se mencionó previamente, a la par del diagnóstico institucional general del INFOM, se realizó un análisis institucional específico de las capacidades institucionales en materia de Agua y Saneamiento, que evidenció las debilidades acumuladas en UNEPAR/INFOM en cuanto a su marco legal y normativo, en cuanto a su planificación y programación, así como las dificultades para ejecutar los fondos que le asigna el Estado anualmente. Se documentaron, además, la falta de recursos humanos, físicos, tecnológicos, y de maquinaria y equipo para ejecutar proyectos, para apoyar a las Municipalidades con pre-inversión especializada y la ausencia de capacidad instalada para enfrentar el desafío en materia de gestión integral de residuos sólidos. Siendo que UNEPAR/INFOM es financiada con recursos del Estado destinados a reducir la desnutrición crónica de la niñez, se consideró darle la primera prioridad en la reingeniería a esta unidad institucional de INFOM.

3.6 Análisis de actores

En este apartado, se identifican los actores institucionales que intervienen de manera directa o indirecta en el quehacer del INFOM, siendo importante resaltar que dichos actores fueron identificados y analizados por cada una de las áreas de intervención del Instituto, los cuales se presentan en el apartado correspondiente a anexos:

- **Los Concejos Municipales.** Representan a las Municipalidades que son un Facilitador de primer orden con una importancia favorable en las relaciones con la institución, con una jerarquía alta en su poder de decisión ya que para el INFOM son de fundamental interés. En ellas se cuentan las 340 que se diseminan por todo el país a través del mandato que tiene el Instituto de prestar asistencia técnica, administrativa, financiera y capacitación a las mismas, porque es el Concejo Municipal el que determina qué tipo de estos servicios solicita a la institución. Aportan para ello, recursos humanos, técnicos, financieros y políticos.
- **Mancomunidad de Municipalidades.** Este tipo de organización se desprende de la necesidad que tienen en un momento determinado las municipalidades de apoyar, formular y ejecutar proyectos conjuntos por ser estos de gran envergadura y porque en innumerables veces rebasan las fronteras municipales haciéndose importantes para diferentes comunidades de varios municipios. Es una variación de la anterior y por lo tanto su rol también es el de facilitar los servicios del INFOM con relaciones favorables hacia la institución, un alto poder por las decisiones que toman siendo para el Instituto un actor de alto interés, aportando para ello recursos técnicos, humanos y políticos. Dependiendo de su interrelación, pueden abarcar varias zonas geográficas como las que representan la Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del altiplano Marquense –ADIMAM-, la Mancomunidad de Asociación de Municipios del Suroccidente de Huehuetenango –MAMSOHUE; la Mancomunidad de Asociación de Municipalidades del Polochic e Izabal –MAMPOLIZA-, Mancomunidad Copán Chortí que incluye a los municipios de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa; Mancomunidad Los Huistas que incorpora a los municipios del altiplano huehueteco del área Huistas y, la Mankatitlán (municipios de la cuenca del lago de Atitlán), la cabecera de Sololá y San Juan La Laguna.
- **Gobernadores Departamentales.** Son aliados naturales de alto poder de decisión ya que a través de estos se apoya, incide y facilita la priorización de obras en los

diferentes departamentos y municipios, por lo que en la jerarquía del poder se ubica en lo alto siendo por lo mismo para la institución de un interés fundamental. Su ubicación geográfica está en los 22 departamentos de la república, aportando para ello una visión política basada en un sustento técnico que le dan los profesionales que los asesoran.

- **Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-**. También se consideran aliados de alto poder de decisión a favor de los intereses institucionales por ser estos mismos afines a sus propios intereses en el desarrollo de sus comunidades ya que en ellos se apoyan los planes comunitarios que luego se pueden convertir en municipales o que bien pueden ser desarrollados por medio de la búsqueda de financiamiento externo. Sus aportes son en recursos humanos y técnicos.

En su jerarquía del poder, se ubican en nivel alto igual que el interés que poseen para el Instituto. Concurren geográficamente en los 340 municipios, pero específicamente, entre los poblados que se adscriben a los mismos por su necesidad de proyectos de desarrollo.

- **Consejos Municipales de Desarrollo –COMUDES-**. Al igual que los anteriores representan para la institución un aliado de alto poder de decisión favorable solo que a nivel municipal, aportando similares características. Con una jerarquía del poder alta representando para el Instituto un alto interés. Se ubican geográficamente en los 340 municipios. Sus aportes son en recursos humanos y técnicos.
- **Consejos Departamentales de Desarrollo –CODEDES-**. Su actuación y valor para el INFOM es similar que los anteriores solo que, a nivel departamental, por lo que su ubicación geográfica está en los 22 departamentos. Sus aportes son también en recursos humanos y técnicos.
- **Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos**. Es un aliado para el INFOM de nivel alto, que aporta recursos políticos y técnicos para coordinar los mandatos que las instituciones específicas como el instituto deben cumplir, derivados del Acuerdo Gubernativo 378-2014: Política Pública de Resarcimiento a las poblaciones afectadas por la construcción

de la presa Chixoy. Su importancia en las relaciones con el INFOM es favorable de alta jerarquía al igual que el interés que posee el actor.

- **Ministerio de Finanzas Públicas.** Para el INFOM, el MINFIN es un aliado de alto poder de influencia en su favor ya que es el que analiza y aprueba el presupuesto anual de la institución, por lo que su poder es alto igual que el interés que posee, aportando para ello la fortaleza de sus recursos humanos, técnicos y por supuesto, financieros. Se ubica específicamente en la ciudad capital de la república.
- **Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.** Para el INFOM, la SEGEPLAN es de una importancia alta su alianza ya que proporciona a favor del Instituto recurso humano con alto componente técnico que orienta y facilita los lineamientos básicos para la planificación y las herramientas básicas para su seguimiento y evaluación. Por ende, su jerarquía tiene un alto poder igual que su interés. Se ubica geográficamente en la ciudad capital, aunque su labor asesora puede llevarse a los diferentes municipios del país.
- **Cooperación Internacional.** Este actor es de una importancia alta ya que es un aliado natural y favorable para la institución puesto que pone en juego sus recursos humanos, técnicos y financieros en el otorgamiento de préstamos y donaciones, así como en asesoría técnica no solo en procesos sino por medio de técnicos especializados. Por tanto, su jerarquía es alta igual que su interés. Geográficamente se ubica en oficinas centrales de la Institución o en la Unidad Ejecutora de Proyectos de Acueductos Rurales –UNEPAR-, ambas ubicadas en la ciudad capital de Guatemala.
- **Contraloría General de Cuentas de la Nación –CGC-.** Puede ser un aliado para el INFOM de valor muy alto ya que, al fiscalizar el gasto público, el uso de los recursos del Estado y el manejo de la transparencia, presiona a la institución a establecer reglas claras en la conformación y formulación del presupuesto y los controles para su gasto público. Su jerarquía del poder es alta. Aporta recursos humanos y técnicos en esa labor de vigilancia. Se ubica tanto en la ciudad capital como a nivel departamental con sus delegaciones o sus comisiones de trabajo.
- **Presidencia de la República.** A pesar de considerarse un actor neutro, su valor es alto pues emite mandatos del Ejecutivo que tienen que ser atendidos por las

diferentes instituciones de gobierno, incluyendo el INFOM. Para el Instituto posee un alto interés por lo mismo. Se ubica en la ciudad capital de Guatemala. Aporta el elemento político y técnico a través de sus mandatos y asesorías.

- **Organismo Legislativo.** También es considerado un actor de nivel alto con carácter neutro pues promulga leyes de observancia general para todos los sectores incluyendo el público a donde pertenece el INFOM. Sin embargo, en la importancia de sus relaciones pueden estar éstas a favor o en contra, lo que incidirá en que el interés que posee este actor también puede ser neutro. Aporta aspectos técnicos a través de sus legislaciones.
- **Organismo Judicial.** Es considerado un actor de alto nivel, pero neutro en su caracterización ya que ejecuta sanciones por incumplimiento de leyes que las instituciones deben cumplir. En relación con el INFOM puede ser a favor o en contra. Aporta aspectos técnicos a través de sus dictámenes. Se ubica geográficamente en toda la república.
- **Sistema Bancario Nacional.** Es un aliado que por lo mismo puede estar a favor de la institución al facilitar operaciones bancarias a través de intermediaciones financieras. Dadas esas circunstancias, para el Instituto tiene una jerarquía alta y un alto interés. Se ubica en los 340 municipios del país. Incluso, en algunos centros poblados que aún no tienen la categoría de municipio. Aporta aspectos humanos y técnicos.
- **Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM-.** Se considera como un aliado de nivel alto que aporta e incide de manera directa a través de su representación en la Junta Directiva, se considerarse de poder alto e interés bajo para el instituto. Representa a las municipalidades ubicándose geográficamente en las oficinas centrales del INFOM en la ciudad capital. Se hace evidente su participación con aspectos humanos y técnicos.
- **Ministerio de Trabajo y Previsión Social –MINTRAB-.** Es un actor neutro pues establece mandatos favorables o desfavorables que afectan la relación entre autoridades y trabajadores. Asimismo, avala Pactos Colectivos y algunas otras normas de carácter laboral que procuran la armonía y un mejor clima organizacional dentro de la Institución. Se ubica en la ciudad de Guatemala, aunque tiene

auxiliaturas en los diferentes departamentos. Su aporte es en aspectos humanos y técnicos.

- **Instituto Nacional de Estadística –INE-**. Un actor considerado también neutro y de una valoración media pues proporciona a las instituciones públicas y privadas información pertinente producto de censos y encuestas de carácter estratégico para apuntalar la labor de las mismas en la toma de decisiones y en la formulación de proyectos. Por lo que su aporte es en aspectos técnicos.
- **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-**. Para el INFOM, se considera como un aliado de alto valor ya que, siendo el rector del agua en Guatemala, es el que facilita recursos técnicos al proporcionar autorizaciones con respecto a fuentes de agua e información pertinente para avalar de oficio los proyectos de agua y saneamiento, así como su coordinación en algunos aspectos que mandatan a ambas instituciones la legislación actual imbuidas en las políticas públicas. En relación al INFOM es favorable ya que su labor se disemina por toda la república.
- **Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN-**. Considerado un aliado de alto poder, y de alto interés para el Instituto, pues es quien formula y ejecuta las políticas relativas al ambiente y los recursos naturales, debiendo prevenir la contaminación del ambiente, disminuir el deterioro ambiental y la pérdida del patrimonio natural. Otorgando a las instituciones apoyo técnico y legales.
- **Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres. -CONRED-**. Se considera como un facilitador, de alto interés para la institución, con un alto poder ya que ha sido creada para prevenir los desastres o reducir su impacto en la sociedad, y para coordinar esfuerzos de rescate, atender y participar en la rehabilitación y reconstrucción de los daños causados por los desastres. Proporciona a la Institución apoyo técnico y normativo.
- **Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-**. Se considera como un facilitador, de alto interés para la institución, con un alto poder ya que proporciona a la Institución información en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional –CONASAN-.

- **Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda de la República de Guatemala (MICIVI).** Este actor es considerado de alto interés para la institución, por su alto poder, considerándose facilitador de procesos y de alto poder, especialmente en temas relacionados con el mantenimiento y desarrollo de los sistemas de comunicaciones y transporte del país, proporcionando a la Institución recursos técnicos y financieros.
- **Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP-.** Se considera un actor de alto poder e importancia para el Instituto, ya que es la entidad pública responsable de colaborar con el Presidente de la República en la coordinación, dirección y fortalecimiento del Sistema de Consejos de Desarrollo; y de la Descentralización del Organismo Ejecutivo, por medio de estrategias y métodos de trabajo para el cumplimiento de sus objetivos, proporcionando a la Institución recursos técnicos y financieros.
- **Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-.** Un actor de alta importancia y poder para el instituto y clave en los procesos de formación y desarrollo administrativo ya que es responsable de contribuir con incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios; así como en la producción de bienes y prestaciones de servicios. Proporciona recursos técnicos y humanos al Instituto.
- **Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas –AGAAI-.** Considerado un aliado de alto poder, y de alto interés para el Instituto, en su papel de promotor de políticas y estrategias para el mejoramiento de las capacidades técnico, político y legal de los gobiernos locales y de las autoridades indígenas, como entidad gremial privada y sin fines de lucros que busca la descentralización a través del fortalecimiento de la autonomía municipal. Se considera un aliado del Instituto pues proporciona recursos técnicos, políticos y financieros.
- **Secretaría Presidencial de la Mujer –SEPREM-.** Un actor considerado también importante y de una valoración alta pues proporciona a las instituciones públicas y privadas información pertinente producto de sus censos, encuestas y estudios relacionados con la situación de la mujer en todos los ámbitos de la vida nacional y de todos los grupos etarios y étnicos relacionados, especialmente con ellas,

estipulando la influencia de las mismas en la toma de decisiones y en la formulación de proyectos. Su aporte es en aspectos humanos y técnicos.

- **Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad-CONADI-**. Un actor considerado también importante con una valoración alta pues proporciona a las instituciones públicas y privadas dedicadas a la atención pública, información obligatoria pertinente sobre procesos, mecanismos e infraestructura básica y de acondicionamiento para la atención de todas las personas en especial a las que sufren discapacidad visible e invisible fruto, tanto las que laboran dentro de las instituciones del Estado como las que visitan dichas instancias y las de carácter privado pero que atienden a conglomerados altos de personas para establecer parámetros de equidad y facilidad en su locomoción y uso de servicios esenciales. Dicha población está incluida en censos y encuestas de carácter estratégico para apuntalar la labor de las mismas en la toma de decisiones y en la formulación políticas y proyectos nacionales y municipales. Por lo que su aporte es en aspectos humanos, técnicos y legales.

3.6 Objetivos institucionales de control interno

La Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, establece que la Contraloría General de Cuentas es la entidad competente para dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implementación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación. Asimismo, la Ley Orgánica del Presupuesto responsabiliza a la autoridad superior de cada organismo o entidad del sector público, por la implementación y mantenimiento de un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión, sobre sus propias operaciones.

De esa cuenta, la Contraloría General de Cuentas emitió las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, aprobadas a través del Acuerdo Número A-039-2023, las cuales tienen por objeto crear procedimientos, componentes y establecer responsabilidades relacionadas con el control interno gubernamental, con la finalidad de asegurar los objetivos fundamentales de cada entidad sujeta a control gubernamental y fiscalización de la Contraloría General de Cuentas, entendiéndose el control interno como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actividades que desarrollan

las autoridades y equipo de dirección, con el objetivo de garantizar el alcance de los objetivos de la institución, estableciéndose en ellas la importancia que la máxima autoridad establezca los objetivos institucionales que permitan ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva para cumplir con las obligaciones legales, regulaciones, prudencia del uso y salvaguarda de los recursos públicos de la entidad, previniendo el abuso, fraude, corrupción, errores e irregularidades, los cuales se presentan a continuación:

3.6.1 Objetivos Estratégicos, Operativos, de Información y Cumplimiento Normativo contemplados en las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental

Conforme a lo establecido en el Acuerdo Número A-039-2023, cuyo propósito es asegurar el cumplimiento de objetivos fundamentales de cada entidad fiscalizada por la Contraloría General de Cuentas –CGC-, se han diseñado los siguientes objetivos:

3.6.1.1 Objetivos Estratégicos

- Promover mecanismos administrativos y financieros que operativicen ágilmente la formulación y ejecución del Plan Operativo Anual y Multianual del INFOM con el fin de brindar un buen servicio a las municipalidades.
- Impulsar el desarrollo de una planificación y presupuesto adecuado, en todos los niveles de la administración, que garantice y fomente una gestión administrativa y financiera transparente y efectiva.
- Impulsar mecanismos que permitan fortalecer la inversión en infraestructura de agua y saneamiento.

3.6.1.2 Objetivos Operativos

- Proporcionar recursos humanos, físicos, tecnológicos y logísticos, para prestar un buen servicio a las municipalidades, para evitar la interrupción de los servicios prestados por el Instituto.
- Incrementar el rendimiento y productividad del personal de la institución, a través de una buena gestión del talento humano, propiciando programas permanentes de capacitación, motivación, evaluaciones de desempeño y convivencia, que permita asegurar una adecuada y eficiente prestación de servicios.
- Mantener actualizados los manuales de funciones y de procedimientos.
- Generar mecanismos que permitan incrementar los ingresos propios.

3.6.1.3 Objetivos de Información

- Propiciar la transparencia y cultura de rendición de cuentas, por medio de la publicación de informes financieros y no financieros (operativa) en la página web de la institución para situar los documentos esenciales que requieran consultar la ciudadanía en general, así como los logros relevantes de la Institución.
- Crear mecanismos digitales que promuevan la información interna, no solo de asuntos relevantes sino de otra información que requiera conocerse masivamente.

3.6.1.4 Objetivos de Cumplimiento Normativo

- Mantener informado al personal por medios físicos o digitales, de las normas internas, reglamentos, manuales, circulares, memorandos, providencias, código de ética del Instituto y cualquier disposición interna, para su debido conocimiento y cumplimiento.
- Fomentar el resguardo adecuado de la información en forma física y/o digital que sea relevante para la Institución.
- Velar por la aplicación de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental.

4. MECANISMOS DE AVANCE A NIVEL ESTRATÉGICO

4.1 Mecanismos de avance

Con la finalidad de avanzar en el logro de resultados que coadyuven a mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, el Instituto de conformidad con sus competencias y de acuerdo a la Política General de Gobierno 2024-2028, se vinculó con los siguientes **Resultados Estratégicos de Desarrollo –RED-**, vinculados a la problemática de la Desnutrición Crónica tanto dentro del marco del acceso al agua potable como del saneamiento básico:

4.2 Selección de indicadores a nivel estratégico

4.2.1 Indicadores de Agua Potable y Saneamiento

RED 7. “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)”.

No Presupuestable (en proceso de finalización)

RED 20. “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)”.

Es importante destacar, que el agua potable y saneamiento son ejes transversales con el cual se atienden diferentes problemáticas de salud integral. De esa cuenta, tiene una estrecha relación con temáticas de desnutrición crónica y el uso de los recursos naturales, los cuales se vinculan de manera directa o indirecta dentro de los factores causales identificados en dichas problemáticas. Por tanto, el Instituto atiende todas estas problemáticas con la misma producción, es decir a través de la ejecución de obras de Construcción de Acueductos y Construcción de Alcantarillados.

La siguiente tabla articula la producción institucional con los pilares de la PGG 2024-2028 y sus correspondientes metas, con los Resultados Estratégicos de Desarrollo articulados con los Resultados Institucionales, en la cual se muestra que el INFOM se vincula específicamente con los Ejes estratégicos Desarrollo Social y Lucha contra la desnutrición la malnutrición, en los que se engloba a la desnutrición crónica.

VINCULACIÓN INSTITUCIONAL					Producto	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Descripción de la Estructura Programática	Unidad Ejecutora
Eje Estratégico de la Política General de Gobierno 2024-2028	Objetivo Sectorial PGG	Meta PGG	RED	Resultados Institucionales								
						14	00	001	00		Infraestructura de Agua y Saneamiento	301 306
Desarrollo Social	Mejorar el acceso de los hogares a los servicios públicos básicos, enfatizando acciones orientadas a las áreas rurales; con prioridad en agua potable, saneamiento ambiental, alcantarillado	Sin meta PGG	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 el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.85 puntos porcentuales. (Línea Base Segeplan RED Saneamiento 2020-2024: De 53.30% a 54.15% meta Institucional).	Construcción de Alcantarillados Construcción de Acueductos							
Lucha contra la desnutrición y malnutrición	Ampliar la cobertura de agua apta para consumo humano y sistemas de saneamiento ambiental y alcantarillado, con acciones pertinentes de acuerdo con las condiciones particulares en cada territorio y en consideración a las normas vigentes		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 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 1.25 puntos porcentuales. (Línea Base Segeplan RED 2020-2024: De 76.30% a 77.55% meta institucional).						001 002	Construcción de Alcantarillados Construcción de Acueductos	301 306

Fuente: Política General de Gobierno 2024-2028 y POM INFOM 2025-2029

De igual forma, y conforme a las nuevas disposiciones y lineamientos en el marco de la implementación de las **Prioridades Nacionales de Desarrollo**, el instituto se vincula

a la Prioridad: Acceso al agua y gestión de los recursos naturales, cuya Meta Estratégica de Desarrollo –MED- indica:

“MED4. Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales”.

Derivado de ello, el Instituto ha formulado los siguientes resultados institucionales:

b) Resultados Institucionales, asociados a la disminución de la Desnutrición Crónica, metas e indicadores.

Conforme al modelo lógico desarrollado, se determinó que la alta prevalencia e incidencia de enfermedades de la infancia, son generadas por la pobreza, la desigualdad y la escasa educación de las madres que padecen una gran mayoría de la población y entre ésta, la indígena a lo cual se suman los inadecuados servicios de salud, insuficientes servicios de agua y saneamiento, por lo que el Instituto, con base en sus competencias, ha formulado los siguientes resultados institucionales, basados en la metodología GpR y los lineamientos generales de política. Para su construcción y elaboración se contó con el apoyo y asesoría técnica de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-.

Siendo importante resaltar, que el alcance de los resultados institucionales, está sujeto a una serie de factores externos, siendo el más relevante las asignaciones presupuestarias.

4.3 Construcción de la línea de base

4.3.1 Resultado Institucional del Agua Potable

“Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 1.25 puntos porcentuales”. (Línea Base Segeplan RED 2020-2024: De 76.30% a 77.55% meta institucional).

Tomando en consideración que la cobertura de agua para consumo humano a nivel nacional, según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI 2014-, es del 76.3%, se ha establecido un indicador estratégico que permitirá medir los avances o contribuciones del Instituto para el cumplimiento del resultado.

El INFOM ha venido contribuyendo de forma sistemática a incrementar la proporción de las viviendas con acceso al agua potable. En tal sentido, el indicador que se utilizará para analizar los avances en la consecución de la meta, es la proporción de las viviendas con acceso a agua potable.

4.3.2 Línea base de agua potable del INFOM

Línea base para la construcción del indicador

Indicador	Unidad de Medida	Año base Segeplan RED 2020-2024
Proporción de las viviendas con acceso de agua potable.	% de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de agua potable.	76.30

Fuente: Segeplan. 2020

¿Cómo se va a lograr? Metas de Producción

Por medio del alcance de las metas anuales en construcción de acueductos vinculados a este Resultado Institucional, lo que permitirá incrementar la proporción de las viviendas con acceso a agua potable.

Productos Institucionales:

- ✓ Construcción de acueductos

Línea base para la construcción del indicador, meta y contribución INFOM

Indicador	Unidad de Medida	Año base Encovi 2014 / RED 2020-2024 Segeplan	Meta Institucional	Contribución INFOM
Proporción de las viviendas con acceso de agua potable	% de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de agua potable	76.3	77.55	1.25

Fuente: Segeplan RED 2020-2024 y, formulación Unidades ejecutoras INFOM.

4.4 Mecanismo de avance de metas

4.4.1 Avance de metas de agua potable

¿Cómo se medirá el avance y evaluará la gestión de la Entidad?

La importancia de este indicador radica en su relación directa con la salud, al mejorar notablemente las condiciones y calidad de vida, logrando con ello el bienestar individual y social de los habitantes, a través del mejoramiento de las coberturas y accesos a los servicios de agua potable en sus viviendas.

El INFOM, dará seguimiento al logro de objetivos, y verificará el avance en el porcentaje de las viviendas con acceso a servicios de agua potable de conformidad con la siguiente estimación:

- Nombre del Indicador de producto – cobertura de agua potable: Proporción de las viviendas con acceso a agua potable.

•

Fórmula:

Proporción de las viviendas con acceso a agua potable= Viviendas beneficiadas con proyectos de agua potable del INFOM + Viviendas año base con acceso a agua potable / Total de viviendas año base * 100

RESULTADOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES				
"Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a agua potable en 1.25 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED 2020-2024: De 76.30% a 77.55% meta institucional).				
Cálculo de Indicador de cobertura de agua potable Multianual 2017-2028				
Vivienda	Datos Segeplan, Red 2020-2024	Proyección de viviendas, tomando como base la estimación del XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018	Viviendas a Beneficiar con Proyectos de INFOM	Viviendas base +/- Contribución de Población a Beneficiar con Obras de INFOM
Sin cobertura de agua	23.70	934,511	-49,382	885,129
Con cobertura de agua	76.30	3,008,574	49,382	3,057,956
Total	100.00	3,943,085		3,943,085
Indicador de Cobertura de Agua ((Datos ENCOVI-2014 en porcentajes proyectados por vivienda, donde cada vivienda consta de un promedio de 5 habitantes.		76.30%		77.55%
Contribución INFOM				1.25%

Fuente: Elaboración propia con base en datos Segeplan Red 2020-2024, información de población de unidades ejecutoras y datos XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018

Se prevé ampliar la cobertura de agua potable del año 2017 al 2029 con los proyectos de INFOM en un 1.25% esto al incrementar en 49,382 el número de viviendas con acceso a agua potable, por medio de la construcción de acueductos, estimándose con ello, beneficiar a una población 246,910 con los proyectos de infraestructura de agua

potable, siempre y cuando se asignen los recursos financieros necesarios y se ejecuten las obras conforme han sido programadas.

Explicación del indicador:

Este indicador, permitirá medir la proporción de las viviendas con acceso al servicio de agua potable.

Siendo importante resaltar, que se ha realizado una estimación de las viviendas, con base en el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, elaborado por el INE, que establece que en promedio habitan un total de 5 personas por vivienda.

4.5 Construcción de la línea de base

4.5.1 Resultado Institucional de Saneamiento

"Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.85 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED Saneamiento 2020-2024: De 53.30% a 54.15% meta Institucional).

Línea base para la construcción del indicador

Indicador	Unidad de Medida	Año base Segeplan RED 2020-2024
Proporción de las viviendas con servicios de saneamiento.	% de las viviendas con acceso a servicios de saneamiento.	53.30

Fuente: Segeplan, RED 2020-2024

¿Cómo se va a lograr? Metas de Producción

Se prevé ampliar la cobertura de saneamiento básico con los proyectos de INFOM en un 0.85% esto al incrementar en 33,651 el número de viviendas con acceso a saneamiento por medio de la construcción de alcantarillados, estimándose con ello, beneficiar a una población 168,256 personas con los proyectos de infraestructura de saneamiento.

Productos institucionales:

- ✓ Construcción de alcantarillados

Con base en la planificación presentada por cada unidad ejecutora se ha logrado establecer la meta y contribución institucional, la cual se muestra a continuación:

Línea base para la construcción del indicador, meta y contribución INFOM

Indicador	Unidad de Medida	Año base Encovi 2014 / RED 2024-2028 Segeplan	Meta Institucional	Contribución INFOM
Proporción de las viviendas con acceso de saneamiento	% de las viviendas con acceso a fuentes mejoradas de saneamiento	53.30	54.15	0.85

Fuente: Segeplan, RED 2020-2024 y formulación Unidades. Unidades Ejecutoras INFOM.

4.6 Mecanismo de avance de metas

4.6.1 Avance de metas de Saneamiento

¿Cómo se medirá el avance y evaluará la gestión de la Entidad?

Este indicador es de suma importancia, ya que tiene una relación directa con la salud, al mejorar de manera significativa las condiciones y calidad de vida de la población sin acceso a servicios mejorados de saneamiento, por medio de la conexión de sus viviendas a una red de alcantarillados.

El INFOM, dará seguimiento al logro de objetivos, y verificará el avance en el porcentaje de viviendas con acceso a servicios de saneamiento mejorado, de conformidad con la siguiente formula:

- **Nombre del indicador:**
Proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico
- **Formula:**

Proporción de viviendas con acceso a servicios de saneamiento = Total de viviendas beneficiadas con proyectos INFOM de saneamiento del año + viviendas año base con acceso a servicios de saneamiento / Total de viviendas año base, multiplicado por cien.

Explicación del indicador:

Este indicador, permitirá medir el porcentaje de las viviendas objetivo que han recibido el servicio por medio de la construcción de alcantarillados.

SANEAMIENTO				
RESULTADOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES				
"Para el 2029, se ha incrementado la proporción de viviendas con acceso a saneamiento básico en 0.85 puntos porcentuales". (Línea Base Segeplan RED Saneamiento 2020-2024: De 53.30% a 54.15% meta Institucional)."				
Cálculo de Indicador de cobertura de saneamiento Multianual 2017-2028				
Vivienda	Datos Segeplan, Red 2019	Proyección de viviendas, tomando como base la estimación del XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018	Viviendas a beneficiar con proyectos de INFOM	Viviendas base +/- Contribución de Población a Beneficiar con Obras de INFOM
Sin cobertura de saneamiento	46.70	1,841,421	-33,651	1,807,770
Con cobertura de saneamiento	53.30	2,101,664	33,651	2,135,315
Total	100.00	3,943,085		3,943,085
Indicador de Saneamiento: Datos ENCOVI-2014 y RED 2020-2024 Segeplan. En porcentajes proyectados por vivienda, donde cada vivienda consta de un promedio de 5 habitantes.		53.30%		54.15%
Contribución INFOM				0.85%

Fuente: Datos Segeplan Red 2020-2024, información de población de unidades ejecutoras y datos XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda INE 2018

Tomando en cuenta, que el presente análisis se realiza con la información de referencia obtenida de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida - Encovi 2014- y RED 2020-2024, establecidos por la SEGEPLAN, que brinda estimaciones de viviendas con acceso a saneamiento mejorado y las proyecciones de viviendas del Instituto Nacional de Estadística, lo que permite contar con una línea de base técnica y objetiva, lo que contribuirá a efectuar una medición efectiva del indicador de gestión, y por ende permitirá evaluar y medir la gestión de la Entidad en el período indicado.

Se prevé ampliar la cobertura de saneamiento básico, con los proyectos de INFOM en un 0.85% esto al incrementar en 33,651 el número de viviendas con acceso a saneamiento por medio de la construcción de alcantarillados, estimándose con ello, beneficiar a una población 168,256 personas con los proyectos de infraestructura de saneamiento, que han sido programados para este período.

5. ESTIMACIÓN DE LOGROS A NIVEL ESTRATÉGICO

5.1 Mecanismos de estimación de logros

El seguimiento es un proceso continuo de medición de avances en las metas programadas en todos los eslabones de la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas. Su propósito es mejorar la toma de decisiones gerenciales.

5.2 Definición del alcance del mecanismo de logro

El proceso de seguimiento y evaluación es continuo y permanente, para el efecto se elaborarán informes periódicos a las autoridades del Instituto el cual dependiendo de su dinámica se realizará de manera anual y multianual, con el propósito de determinar:

- Si se han alcanzado las metas.
- Si se están alcanzando los resultados.
- Determinar cuánto falta por alcanzarlos.
- Servir de instrumento para la toma de decisiones y reorientar el accionar.
- La evaluación se lleva a cabo al finalizar la ejecución de las intervenciones, y consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos.

5.3 Revisión de medio término

El Plan Estratégico Institucional fue definido con un horizonte de ejecución del 2017 al 2029.

Como parte de la labor de seguimiento de la ejecución de la producción y resultados institucionales, se han utilizado los instrumentos de planificación proporcionados por el ente rector en este tema, la SEGEPLAN, y que son utilizados en el proceso de formulación de la planificación estratégica y operativa tanto anual como multianual, lo que permitirá realizar la recolección de información y su procesamiento, para contar con un instrumento indicativo del avance o rezago de los resultados previstos.

Aparte de esas acciones trascendentales para la institución, como parte de las estrategias de seguimiento se plantearon las siguientes:

- Utilización de los indicadores de producto y resultados como medición del alcance de los resultados estratégicos.

- Establecer estrategias o acciones complementarias, cuando se determine que la ejecución no se está realizando conforme a lo programado, con el fin de corregir o reorientar el accionar institucional.
- Presentación de informes de avances de metas tanto físicas como financieras a las autoridades de forma cuatrimestral como instrumento para la toma de decisiones y reorientar el accionar.

5.4 Revisión final del período del PEI

Como se estableció en el apartado anterior, el Plan Estratégico Institucional será evaluado al término del año 2029.

ANEXOS

Herramientas de apoyo del Proceso de Planificación Estratégica Ejercicio Fiscal 2025 y multianual 2025-2029

- SPPD- 01: Análisis de Mandatos Legales
- SPPD- 02: Análisis de Políticas Públicas
- SPPD- 03: Referencia de alineación-vinculación sectorial e institucional
- SPPD- 04: Vinculación con los enfoques de la planificación
- SPPD- 05: Vinculación a planes estratégicos sectoriales -PES-
- SPPD- 06: Modelaje completo Gestión por Resultados –GpR-
- SPPD- 07: Identificación y priorización de la problemática
- SPPD- 08: Análisis de población
- SPPD- 09: Análisis de evidencia con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa
- SPPD- 10: Análisis de intervenciones con base a magnitud, evidencia y fuerza explicativa
- SPPD-11: Ficha de Indicador
- SPPD-12: Visión sustantiva, misión, valores y/o principios
- SPPD-13: Análisis de capacidades y -FODA-
- SPPD-14: Análisis de Actores