



Secretaría de  
**Planificación y  
Programación de  
la Presidencia**

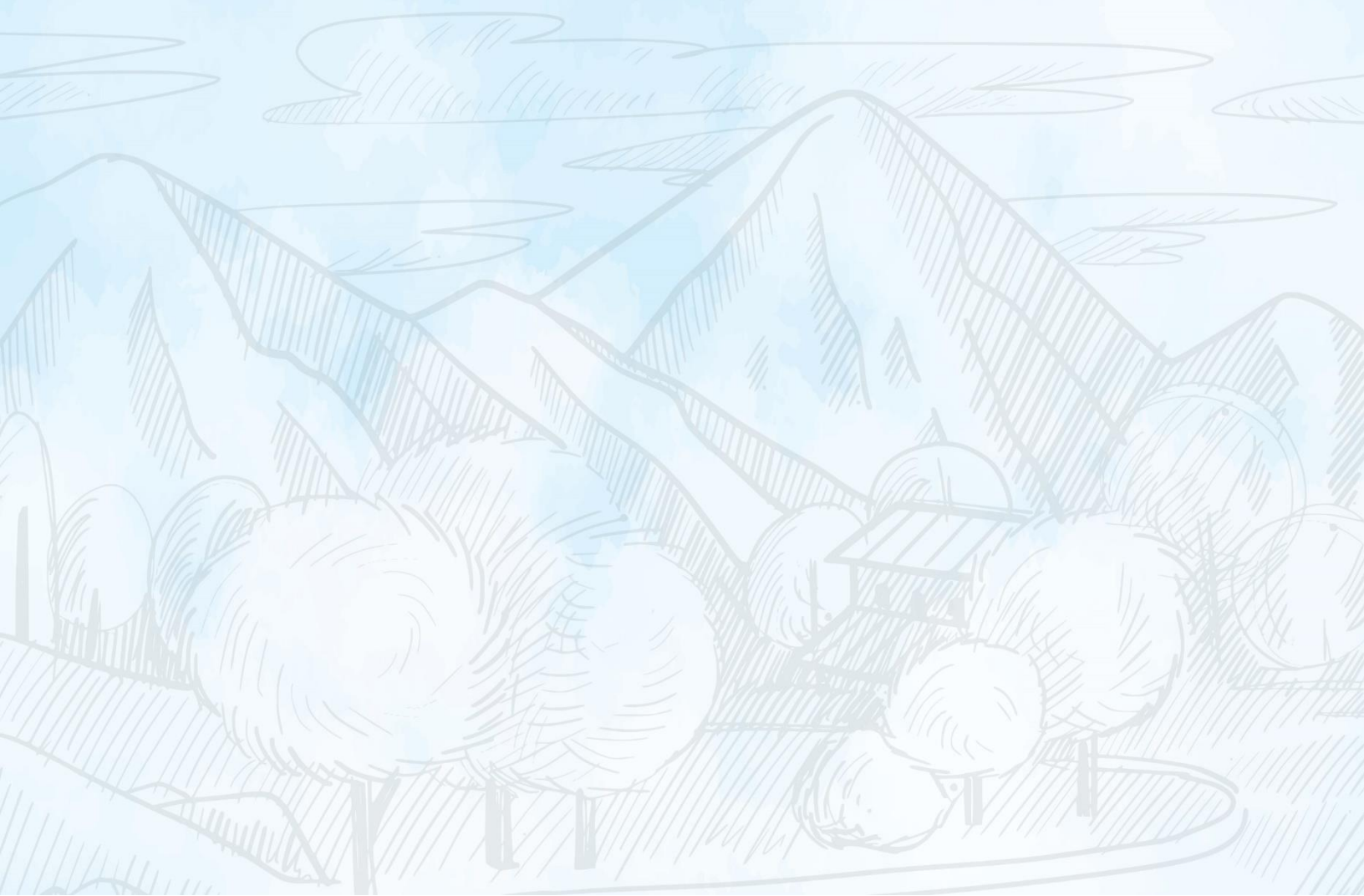
# Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipal

Guatemala 2024





# **Guía para la Formulación del** Plan Estratégico Institucional Municipal



307.14 S454 24 g	<p>Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo. <b>Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipal.</b> Guatemala : SEGEPLAN, 2024.</p> <p>98 p. il. ; Digital (Índice, Siglas y acrónimos, Anexos)</p> <p>ISBN: 978-99939-45-42-0 (Versión digital)</p> <p>1. Planificación del desarrollo – Guatemala 2. Gobierno Municipal  3. Gestión por Resultados - Planificación Municipal 4. GpR – PEI Municipal  5. Desarrollo Local – Gestión Municipal I. Título</p>
---------------------	--

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN

9ª. Calle 10-44 zona 1, Guatemala, Centro América.

PBX: 2504 4444

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

*Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre que no se altere contenido ni los créditos de autoría y edición*

## Guía para la formulación del Plan Estratégico Institucional Municipal

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia  
- SEGEPLAN -

Carlos Antonio Mendoza Alvarado  
Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia

Wendy Nineth Sánchez Cacao  
Subsecretaria de Planificación y Programación para el Desarrollo

Equipo técnico conductor del proceso:  
Dirección de Planificación Territorial de SEGEPLAN

Especialistas en Planificación y Ordenamiento Territorial de  
Delegaciones Departamentales de SEGEPLAN

Equipo de apoyo  
Dirección de Comunicación Social de SEGEPLAN

## Contenido

Siglas y acrónimos .....	11
Presentación.....	12
¿Qué conceptos son básicos para la Planificación Estratégica? .....	13
A. ¿Qué debo saber de la Gestión Orientada a Resultados? .....	13
B. ¿Qué son las capacidades y recursos institucionales? .....	18
C. ¿Qué es la estrategia y proceso estratégico? .....	18
¿Qué debo hacer para formular el PEI? .....	20
1. Autoridades municipales deben brindar lineamientos para la formulación y aprobación del PEI... 21	
2. Designar al equipo a cargo de la formulación del PEI .....	21
3. Equipo a cargo del proceso elabora un plan de trabajo.....	21
4. Capacitación a equipos.....	21
Fase 1. Marco legal y vinculación estratégica.....	24
Paso 1. Análisis de mandatos legales .....	24
Paso 2. Análisis de políticas públicas .....	26
Paso 3. Análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, PGG, RE, PDM-OT .....	27
Paso 4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo.....	30
Fase 2. Vinculación a modelo conceptual RE .....	32
Opción 1. Vinculación a modelos conceptuales RE.....	33
Paso 1. Identificación, análisis y priorización de la problemática .....	33
Paso 2. Análisis de población .....	38
Paso 3. Ubicar la vinculación a partir del modelo conceptual del Resultado Estratégico .....	41
Paso 4. Identificar la cadena de resultados del modelo lógico del PES/RE al que se vincula. ....	42
Paso 5. Desarrollar la vinculación con el RE desde el aporte de la municipalidad .....	43
Opción 2. Definición de resultados, indicadores y metas.....	47
Paso 1. Identificación, análisis y priorización de problemáticas/potencialidades .....	47
Paso 2. Análisis de población .....	47
Paso 3. Formular el resultado, indicador y meta para el período 2025-2029, de la municipalidad.....	48
Fase 3. Marco estratégico institucional.....	56

Paso 1. Definición de la visión .....	56
Paso 2. Definición de misión y principios.....	57
Paso 4. Análisis de actores.....	61
Fase 4. ¿Cómo hago el seguimiento al PEI?.....	63
Paso 1. Mecanismos de seguimiento .....	64
Fase 5. Evaluación a nivel estratégico .....	67
Paso 1. Mecanismos de evaluación .....	67
Paso 2. Definición del alcance de la evaluación.....	67
Paso 3. Evaluación de medio término.....	68
Paso 4. Evaluación final del período del PEI.....	68
Anexos .....	69
Anexo 1. Estructura para la redacción del Plan Estratégico Institucional Municipal.....	69
Anexo 2. Listado de políticas públicas vigentes.....	70
Anexo 3. Incorporación en el quehacer institucional de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo. ....	75
Anexo 4. Resultados Estratégicos .....	81
Anexo 5. Política General de Gobierno 2024-2028.....	83
Anexo 6. Instrumentos de planificación institucional.....	86
Bibliografía .....	87

## Ilustraciones

Ilustración 1. Conceptos básicos del PEI. ....	13
Ilustración 2. Cadena de resultados.....	14
Ilustración 3. Preguntas generadoras para formular resultados. ....	15
Ilustración 4. Preguntas generadoras para formular resultados en un municipio.....	16
Ilustración 5. Requisitos para una estrategia efectiva.....	18
Ilustración 6. Preguntas a responder en el proceso estratégico. ....	19
Ilustración 7. Actividades de preparación para elaboración del PEI. ....	20
Ilustración 8. Fases para elaboración del Plan Estratégico Institucional. ....	22
Ilustración 9. Fases y pasos para formular el Plan Estratégico Institucional para las municipalidades. ....	23
Ilustración 10. Vinculación y desarrollo de modelos de GPR. ....	32
Ilustración 11. Herramienta 2.4 Modelo de desarrollo territorial actual del expediente de medios de verificación del proceso PDM-OT. ....	34
Ilustración 12. Análisis de población por cada problemática. ....	38
Ilustración 13. Documento RE Modelo conceptual de mortalidad en la niñez. ....	41
Ilustración 14. Cadena de resultados del RE: Para el 2032 se redujo la tasa de mortalidad infantil en 10 puntos porcentuales. ....	42
Ilustración 15. Vinculación de la municipalidad a la cadena de resultado del RE: Para el 2032 se redujo la tasa de mortalidad infantil en 10 puntos porcentuales.....	43
Ilustración 16. Definición de resultados institucionales con base a la metodología GpR. ....	47
Ilustración 17. Elementos de un resultado.....	51
Ilustración 18. Elementos del resultado: Incrementar la cobertura de energía eléctrica. ....	52
Ilustración 19. Elementos del resultado: Disminuir la mortalidad en niños. ....	53
Ilustración 20. Cadena de valor de la gestión municipal.....	59
Ilustración 21. Descripción de los elementos de análisis FODA. ....	60
Ilustración 22. Clasificación de indicadores según el eslabón en la cadena de resultados. ....	63
Ilustración 23. Mecanismo de seguimiento a nivel estratégico. ....	64
Ilustración 24. Mecanismo la evaluación a nivel estratégico. ....	67



## Tablas

Tabla 1. Elementos para redactar un resultado.....	16
Tabla 2. Línea basal del resultado y meta del indicador.....	16
Tabla 3. Línea basal del resultado y meta del indicador.....	17
Tabla 4. Formato para el análisis de mandato legal de una municipalidad.....	24
Tabla 5. Análisis de mandatos legales, municipalidad de Sayaxché, Petén.....	25
Tabla 6. Formato para el análisis del aporte de la municipalidad a las políticas públicas y municipales. ..	26
Tabla 7. Aporte de la municipalidad de Tajumulco, San Marcos, a las políticas públicas.....	27
Tabla 8. Formato para el análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, RE, PGG y PDM-OT a nivel municipal.....	28
Tabla 9. Análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, PGG y RE municipalidad Sayaxché, Petén...	29
Tabla 10. Formato para el análisis de incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo.....	30
Tabla 11. Incorporación de enfoques de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo de la municipalidad de Tajumulco, San Marcos.....	31
Tabla 12. Formato para el análisis y priorización de problemáticas/potencialidades.....	34
Tabla 13. Análisis y priorización de problemáticas del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos .....	35
Tabla 14. Formato para el análisis de población para la municipalidad.....	38
Tabla 15. Formato para identificar resultados, indicadores y productos que aporta la municipalidad al RE que se vincula.....	45
Tabla 16. Herramienta PEI, modelo lógico de la estrategia.....	46
Tabla 17. Productos que aporta la municipalidad al Resultado para el período 2025-2029.....	49
Tabla 18. Elementos para redactar un resultado.....	52
Tabla 19. Línea basal del indicador y meta al 2029.....	52
Tabla 20. Línea basal del indicador y meta al 2029.....	53
Tabla 21. Elementos para diseñar un producto.....	55
Tabla 22. Preguntas generadoras para definir la visión.....	56
Tabla 23. Preguntas generadoras para definir la Visión de la municipalidad.....	57

Tabla 24. Preguntas generadoras para definir la misión. ....	57
Tabla 25. Ejemplo de preguntas generadoras para definir la misión de una municipalidad.....	58
Tabla 26. Definición de principios de la municipalidad. ....	58
Tabla 27. Formato base para desarrolla el análisis FODA. ....	60
Tabla 28. Formato para el análisis de actores.....	61
Tabla 29. Criterios para identificar actores.....	61
Tabla 30. Análisis de actores municipalidad. ....	62
Tabla 31. Indicador: Hogares con acceso a servicio de agua potable. ....	65
Tabla 32. Formato para seguimiento Resultados Municipales .....	65
Tabla 33. Seguimiento a resultados municipales.....	66
Tabla 34. Resultados Estratégicos 2025-2029.....	81

## Siglas y acrónimos

CIV	Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda
DA	Debilidades, amenazas
DAFIM	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal
DMM	Dirección Municipal de la Mujer
DMP	Dirección Municipal de Planificación
DO	Debilidades, oportunidades
FA	Fortalezas, amenazas
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FO	Fortalezas, oportunidades
GpR	Gestión por Resultados
MDTA	Modelo de Desarrollo Territorial Actual
MED	Metas Estratégicas de Desarrollo
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINECO	Ministerio de Economía
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
PDM-OT	Plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial
PEI	Plan Estratégico Institucional
PES	Plan Estratégico Sectorial
PGG	Política General de Gobierno
PND	Prioridades Nacionales de Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
RI	Resultado Institucional
RE	Resultado Estratégico
RED	Resultados Estratégicos de Desarrollo
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional

## Presentación

El presente documento es desarrollado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y constituye la Guía para formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) Municipal. Su objetivo es orientar técnicamente y facilitar la comprensión en los conceptos y metodología de Gestión por Resultados (GpR), aplicada a la planificación municipal. La Guía para la formulación del PEI Municipal, toma como marco de referencia la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala<sup>1</sup> y La Guía para la elaboración de planes estratégicos institucionales. Desde el año 2012, la administración pública implementa el enfoque de la Gestión por Resultados, lo que conlleva a la definición de Resultados Estratégicos de Gobierno para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública.

La municipalidad está obligada a formular, aprobar, implementar y dar seguimiento a su Plan de Desarrollo aprobado y vigente, en el cual define la visión y los resultados de desarrollo a largo plazo. La Planificación Estratégica Institucional (PEI) Municipal constituye el instrumento articulador en el cual se establece los cursos de acción o estrategias para el alcance de los resultados de desarrollo priorizados a nivel municipal y debe viabilizar el cumplimiento de las competencias propias y delegadas. La planificación y el presupuesto son un proceso complementario ya que, al planificar es necesario conocer con cuántos recursos se cuenta y al programar los recursos, es necesario basarse en lo que se quiere lograr, el qué hacer y con qué hacerlo.

El PEI Municipal, tiene una periodicidad mínima de cinco años o puede extenderse por un período más largo de acuerdo a la dinámica territorial, constituye el referente para la planificación operativa multianual y anual. Su proceso de formulación requiere del compromiso y liderazgo de la máxima autoridad, en este caso del Concejo Municipal y la coordinación del equipo técnico municipal, así como, conocimiento de las capacidades y recursos municipales.

Con la finalidad de lograr la comprensión de los funcionarios de las diferentes dependencias municipales que aplicarán la presente Guía, así como los instrumentos metodológicos, se desarrolla un apartado de conceptos generales, apartado de actividades de preparación, y apartado que contiene la metodología con cada una de las fases y pasos. Se proporcionan las herramientas a utilizar para que obtengan los productos requeridos en el proceso de formulación del PEI Municipal.

Este documento se constituye en el referente para procesos de actualización de la planificación Estratégica institucional que requiera realizar las municipalidades.

---

<sup>1</sup> Segunda edición, 2023.

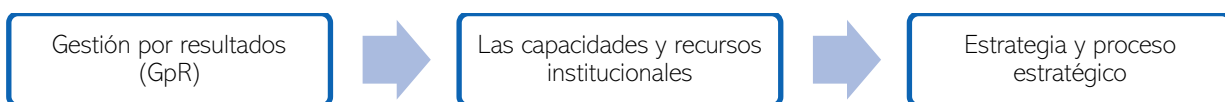
## Guía para formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) Municipal

### ¿Qué conceptos son básicos para la Planificación Estratégica?

Este documento se centra en algunos conceptos básicos que deben conocer los funcionarios de las municipalidades para iniciar a formular su Plan Estratégico Institucional (PEI):

- a) La Gestión por resultados GpR;
- b) La teoría de las capacidades y recursos institucionales; y
- c) La estrategia y proceso estratégico.

Ilustración 1. Conceptos básicos del PEI.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

### A. ¿Qué debo saber de la Gestión Orientada a Resultados?

Según se describe en la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados <sup>2</sup>, la Gestión por Resultados (GpR) es una metodología de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos - humanos, materiales, financieros y tecnológicos - hacia la consecución de resultados para el desarrollo, a través de la entrega de bienes y/o servicios públicos a las personas, logrando cambios positivos y sostenibles en sus condiciones y calidad de vida.

Los resultados incorporan el uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos; así como, indicadores para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscada entre la planificación estratégica y la razón de ser de cada una de las instituciones públicas.

En coherencia, la planificación es el instrumento que el Estado utiliza para definir el rumbo o destino del país, se planifica a distintos niveles: (i) planificación nacional, (ii) planificación sectorial, (iii) planificación institucional, que desarrolla dentro del marco de las competencias de cada institución, los productos que le corresponden. Cada nivel, debe responder a tres preguntas: i) ¿Dónde estamos?; ii) ¿A dónde queremos ir?; y, iii) ¿Cómo podemos llegar?

El municipio para resolver dichas interrogantes, debe realizar un análisis de la situación social, económica, ambiental, política, entre otros; además, debe realizar una planificación estratégica, la cual defina el rumbo y destino del municipio, mediante el establecimiento de los resultados que se desean alcanzar; por lo que es fundamental que la planificación sea operativa; es decir, que se deben diseñar los productos, subproductos, los procesos de producción y entrega; así como, el cálculo de los insumos que se necesitarán.

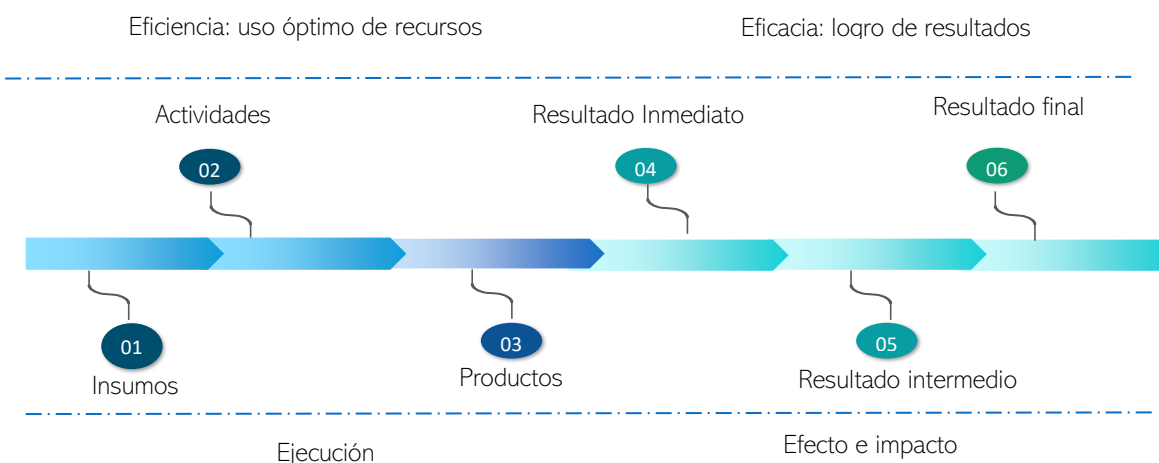
<sup>2</sup> Segunda edición 2023

La gestión basada en resultados se centra en una fuerte noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impactos).

Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto (Banco Mundial, s/a).

En ese sentido, la planificación operativa debe llevar una relación de causa-efecto, entre el resultado hasta los insumos necesarios. Para definir esa relación se utiliza la metodología de la cadena de resultados. La siguiente ilustración permite visualizar la cadena de resultados considerando como un instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas. A través de este instrumento los insumos y procesos son necesarios para proveer productos, servicios, actividades que conducen al logro de resultados y generando así impactos.

Ilustración 2. Cadena de resultados.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

### ¿Qué es un problema?

Es la distancia que existe entre una situación dada y una situación deseada, que se considera deficiente y que afecta negativamente a toda la población, segmento o sectores de la población en un determinado territorio.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Guía de formulación de Políticas Públicas, SEGEPLAN, 2022.

## ¿Qué es magnitud?

Implica conocer la dimensión del problema priorizado y a quienes afecta, se logra por medio del uso de la información de estadística, en términos de un indicador que ayudará a determinar además de su valor, la tendencia, brecha existente e incidencia de la condición de interés.

## ¿Qué es un resultado?

El resultado es el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos. El generador de ese cambio es el producto entregado por el Estado (en este caso, a través de las municipalidades) al ciudadano, que consiste en un conjunto de bienes y servicios. Un resultado se formula pensando en el ciudadano y para ello es necesario definir con precisión cuatro elementos básicos:

Ilustración 3. Preguntas generadoras para formular resultados.

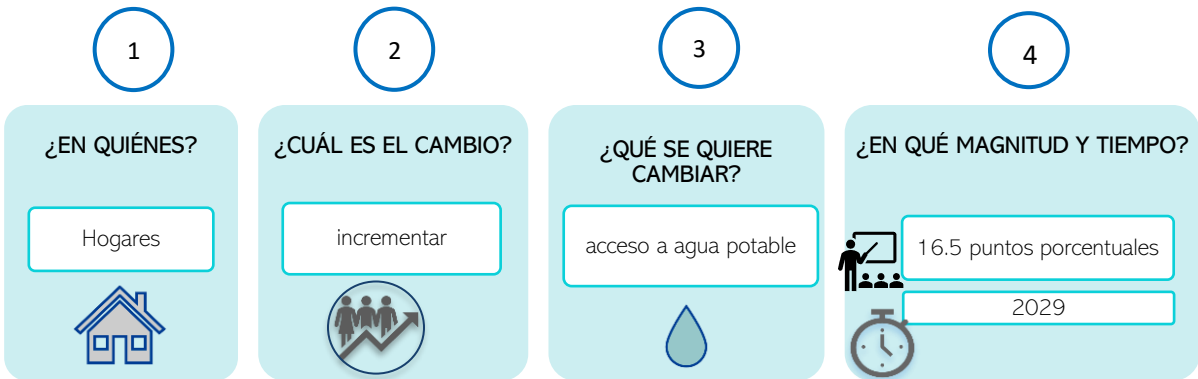


Fuente: Adaptado de Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, MINFIN – SEGEPLAN, 2023.

Son los cambios positivos en las condiciones de vida de la población o su entorno inmediato. El resultado es el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos. El generador de ese cambio es el producto entregado por el Estado al ciudadano, que consiste en un conjunto estandarizado de bienes y servicios.

Para el caso de las municipalidades, a los elementos del resultado se agregará el nombre del municipio y la línea base y se integrarán de la siguiente forma:

Ilustración 4. Preguntas generadoras para formular resultados en un municipio.



Fuente: SEGEPLAN 2024.

Para la redacción de un resultado se sugiere que los 4 elementos indicados se presenten de la siguiente forma:

Tabla 1. Elementos para redactar un resultado.

Elementos para redactar el Resultado				
Temporalidad	Cambio	Magnitud	Qué	Quienes
Para el año 2029	se ha incrementado	en 16.5 puntos porcentuales	el acceso a agua potable	en los hogares en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez.

Fuente: SEGEPLAN 2024.

A la vez el resultado debe incluir la línea basal del indicador del resultado y la meta del indicador para el período que se esté formulando.

Tabla 2. Línea basal del resultado y meta del indicador.

Línea Basal del indicador del resultado y meta al 2029			
De	Año	A	Año
69.89%	2018	86.39%	2029
		86.39-69.89=16.5%	

Fuente: SEGEPLAN 2024.

A continuación, el resultado formulado:

Para el año 2029, se ha incrementado en 16.5 puntos porcentuales los hogares con acceso a agua potable en el municipio de Mazatenango.  
(De 69.89% en el año 2018 a 86.39% en el año 2029).

Si se cuenta con información del indicador al 2024 puede tomarse ese dato para establecer la meta de forma más precisa, caso contrario se tomará el dato más reciente dependiendo del indicador de que se trate.



Tabla 3. Línea basal del resultado y meta del indicador.

Línea Basal del indicador del resultado y meta al 2029.							
Línea basal PDM-OT		PEI 2021-2025		META PEI 2025-2029		PDM-OT	
De	Año	De	Año	De	Año	A	Año
69.89%	2018	80.00%	2024	86.39%	2029	95.00%	2032
				86.39%-80% = 6.39%			

Fuente: SEGEPLAN 2024.

A continuación, el resultado formulado:

Para el año 2029, se ha incrementado en 6.39 puntos porcentuales los hogares con acceso a agua potable en el municipio de Mazatenango.

(De 69.89% en el año 2018 a 86.39% en el año 2029).

### ¿Qué es un producto?

Son los bienes y servicios que la municipalidad brinda a la población y que contribuye al logro de los resultados, pueden ser de competencia propia o delegada. Para aplicar la Gestión por Resultados, el producto que consiste en un conjunto estandarizado de bienes y servicios que incidirá en el camino causal crítico que contribuirá a lograr los resultados estratégicos al entregarse a la población.

### ¿Qué es una intervención?

Para las municipalidades se entenderá como intervención las acciones, actividades o proyectos que la municipalidad debe realizar para atender las causas de las problemáticas que afectan a la población. Las intervenciones pueden ser proyectos y actividades, las cuales deben contar con una programación presupuestaria y responder al alcance de metas municipales.

### ¿Qué es un indicador?

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México (CONEVAL, 2010), un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa acerca de una determinada condición. Describe características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o la relación entre ellas<sup>4</sup>.

La construcción del indicador consiste en la relación entre el ¿Qué? y el ¿Quiénes?, en una expresión aritmética (proporciones, razones, tasas, porcentajes, riesgos, entre otros), teniendo de base los datos estadísticos propios del país.

<sup>4</sup> Guía básica para la construcción de indicadores orientada al Sector Público. Guatemala. SEGEPLAN, 2022.

## B. ¿Qué son las capacidades y recursos institucionales?

La teoría de las capacidades y recursos (SEGEPLAN, 2022) tienen su origen en las empresas privadas. Esta teoría plantea que las capacidades y los recursos constituyen la base de la estrategia de largo plazo. Las capacidades y los recursos son la fuente principal de la eficiencia y eficacia en la producción y entrega de productos, según lo que la municipalidad puede hacer para lograr resultados.

Los recursos pueden ser humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizativos. Las capacidades son el conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas a coordinar y generar cooperación en las actividades de producción e integración de tecnología y recursos, debido a la creación de rutinas organizativas desarrolladas mediante el intercambio de información basadas en el capital humano.

## C. ¿Qué es la estrategia y proceso estratégico?

La estrategia (SEGEPLAN, 2022)<sup>5</sup> con enfoque de Gestión por Resultados consiste en definir los cursos de acción con la mejor combinación de productos y recursos para el logro de resultados y el cumplimiento de la misión institucional. Para que la implementación de la estrategia sea efectiva, es fundamental la concurrencia de las siguientes condiciones:

Ilustración 5. Requisitos para una estrategia efectiva.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

A continuación, se presentan de forma detalla los elementos para que la estrategia sea efectiva:

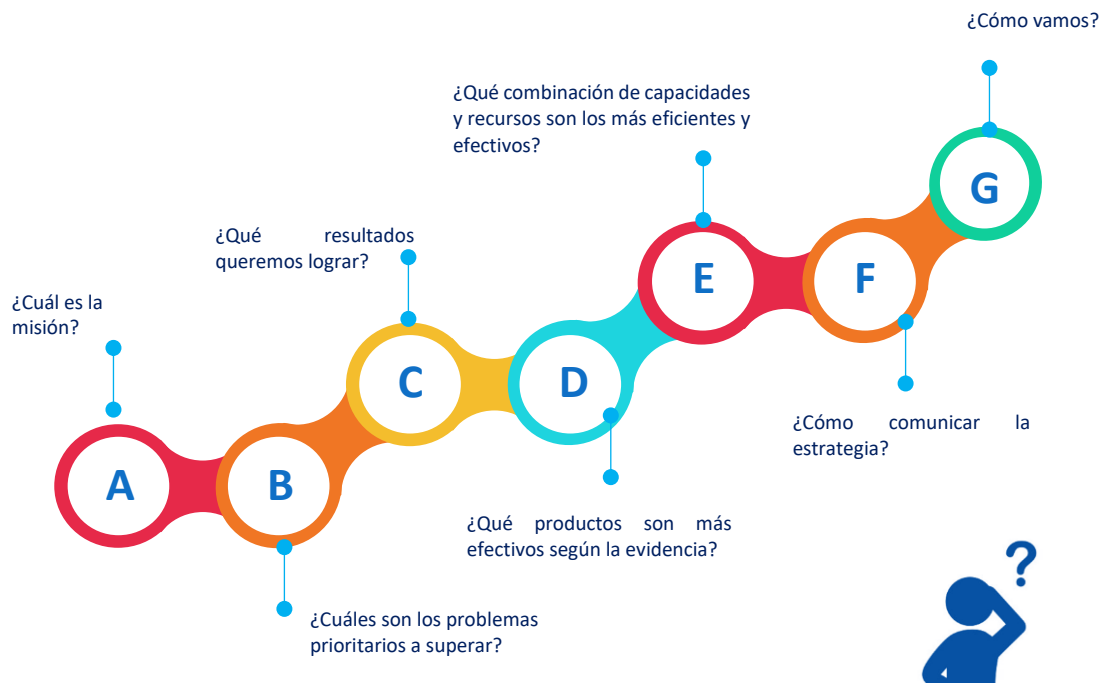
- Liderazgo del Alcalde, Concejales y Síndicos Municipales y los mandos medios (Directores de las direcciones: Dirección Municipal de Planificación (DMP), Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), Dirección Municipal de la Mujer (DMM), entre otras, y los Coordinadores de las Unidades que tengan las municipalidades), para conducir la puesta en marcha de los cambios que implica la estrategia;

<sup>5</sup> Guía para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales. Guatemala. SEGEPLAN, 2022.

- Comunicar de manera clara y sencilla la estrategia a todos los miembros de la municipalidad, para que la conozcan y se comprometan a implementarla con la aportación que a cada uno le corresponde y se trabaje de manera coordinada y en cooperación;
- Todas las unidades organizacionales y los equipos de la municipalidad deben estar alineados con la estrategia;
- Los sistemas que tenga en funcionamiento la municipalidad deben facilitar la comunicación, cooperación, el análisis del desempeño y la toma de decisiones a diferentes niveles, así como el mejoramiento continuo de capacidades y de la organización;
- Mantener una retroalimentación constante de los avances y dificultades que se enfrentan en el proceso de implementación, así como en sus efectos.

El proceso estratégico debe ser una de las actividades centrales del nivel directivo de las municipalidades porque consiste en concretar la atención a las necesidades de la población. Para hacer este proceso se deben responder a ciertas preguntas:

Ilustración 6. Preguntas a responder en el proceso estratégico.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

## ¿Qué debo hacer para formular el PEI?

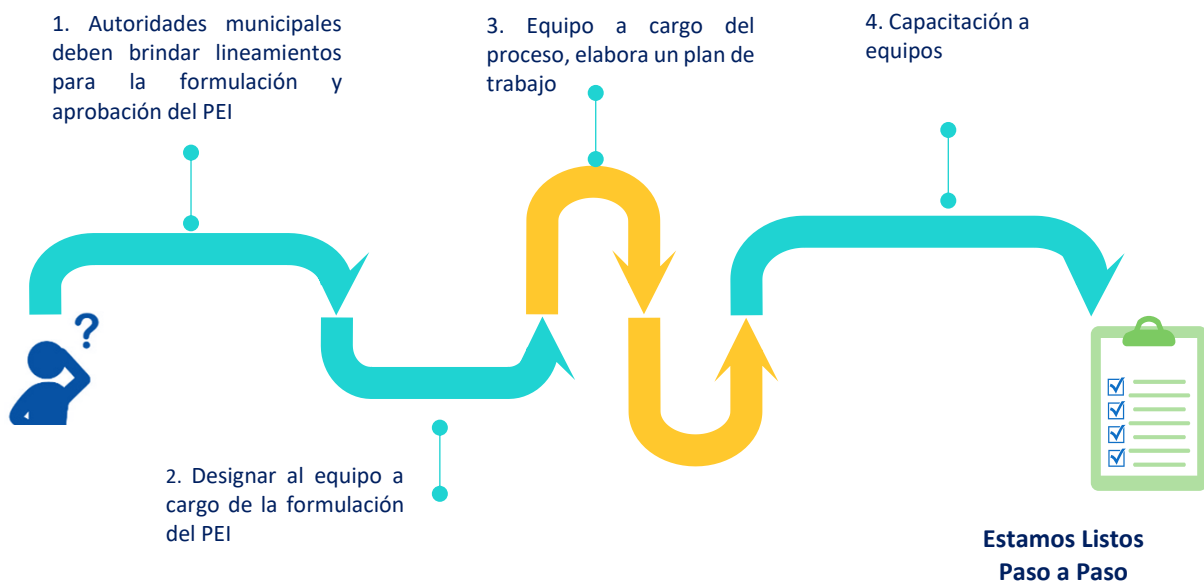
El Plan Estratégico Institucional es el instrumento que visualiza la vinculación del marco estratégico de la planificación a nivel municipal tomando como referencia las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y sus Metas Estratégicas de Desarrollo (MED).

Ayudará a las municipalidades a trazar la ruta a seguir para el período mínimo de 5 años (mediano plazo) que prioriza temas relevantes que tienen relación con sus competencias propias y/o delegadas y que contribuirán a alcanzar los resultados de desarrollo.

La municipalidad deberá realizar algunas actividades de preparación, para que este sea un proceso participativo y que permita establecer equipos, tomando en cuenta las diferentes Direcciones y Unidades Municipales.

Para organizar el trabajo la municipalidad desarrollará cuatro actividades preparatorias que permitirán que los funcionarios de la municipalidad se integren y contribuyan a la preparación desde su ámbito de aplicación. La siguiente ilustración, presenta estas actividades.

Ilustración 7. Actividades de preparación para elaboración del PEI.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

1. Autoridades municipales deben brindar lineamientos para la formulación y aprobación del PEI

Para el proceso de elaboración del PEI de la municipalidad se requiere del compromiso, liderazgo y respaldo las autoridades municipales, Concejo Municipal y mandos medios de la municipalidad, así como conocimiento de las capacidades y recursos de la municipalidad. Las directrices incluirán la definición del equipo conductor del proceso (alta dirección y mandos medios) y la misión, principios, prioridades, resultados, nombre y cargo de los responsables tanto de los productos como de los enlaces institucionales con los responsables de los resultados institucionales.

2. Designar al equipo a cargo de la formulación del PEI

Se designará a los equipos profesionales y técnicos de las municipalidades, quienes serán los responsables de conducir el proceso de elaboración del (PEI), que con base en funciones y responsabilidades deben ser el Director Municipal de Planificación, conjuntamente con el Director de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), además de contar con la participación activa y efectiva de un miembro del Concejo Municipal y directores o jefes de oficina de otras direcciones o unidades sustantivas que determine el equipo designado a cargo de este proceso.

3. Equipo a cargo del proceso elabora un plan de trabajo

El equipo de trabajo establecerá un plan, que incluirá el cronograma con responsables y tiempo requerido para la elaboración del PEI. La formulación y aprobación del plan de trabajo es responsabilidad de equipo municipal a cargo del proceso.

4. Capacitación a equipos

Es necesario que previo a iniciar la elaboración del PEI, se asesore técnicamente tanto a los niveles directivos como los equipos técnicos.

En este punto, SEGEPLAN puede brindar esta asesoría al equipo municipal respecto temas conceptuales como parte de un proceso de actualización.



**En este punto, estamos listos  
para el paso a paso**



### ¿Qué pasos debo hacer para formular el PEI de la Municipalidad?

Para formular el PEI se debe seguir la metodología para elaboración de planes estratégicos que se define cinco fases, las que se deben agotar de manera secuencial siendo estas: a) Marco legal y vinculación estratégica; b) Vinculación con modelos GpR; c) Marco estratégico institucional; d) Seguimiento a nivel estratégico; y e) Evaluación a nivel estratégico. Es imprescindible que las municipalidades se apeguen a las directrices específicas para elaborar su planificación estratégica.

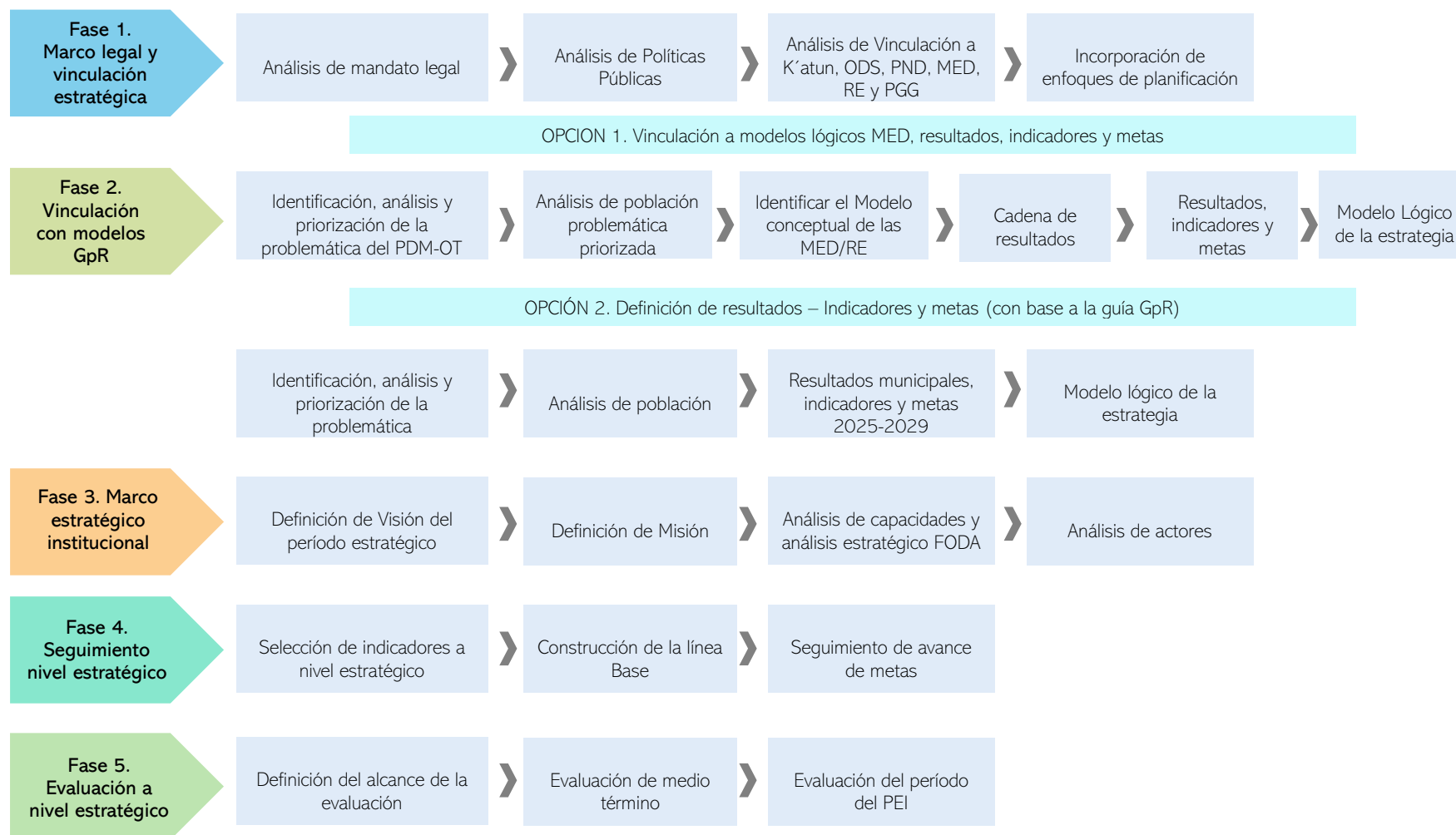
Ilustración 8. Fases para elaboración del Plan Estratégico Institucional.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

En la siguiente ilustración, se muestran los pasos para formular el Plan Estratégico Institucional y la metodología de forma detallada.

Ilustración 9. Fases y pasos para formular el Plan Estratégico Institucional para las municipalidades.



Fuente: Adaptado para las municipalidades de la guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.



A lo largo de cada una de las fases y pasos se aplican herramientas (Formatos), que le permitirán analizar y desarrollar cada uno de los temas solicitados en la metodología. Véase Caja de Herramientas PEI Municipalidades, contienen las instrucciones de llenado.

En este documento se presentan ejemplos parciales de aplicación de cada formato como orientación para el período de planificación 2025-2029, sin embargo, puede utilizarse para nuevos períodos de planificación.

## Fase 1. Marco legal y vinculación estratégica

Esta fase contiene 4 pasos, los cuales contemplan el análisis del marco legal y la vinculación a la Política General de Gobierno, para cada uno de estos pasos se proporcionan los formatos que permiten condensar la información de cada paso y que posteriormente se trasladan al documento narrativo del PEI y facilitarán el desarrollo del análisis correspondiente. En el siguiente diagrama se listan los pasos que posteriormente se presentan de forma detalla:



### Marco Legal y Vinculación estratégica

- Paso 1. Análisis de mandatos legales
- Paso 2. Análisis de políticas públicas
- Paso 3. Análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, PGG, RE y PDM-OT
- Paso 4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo

### Paso 1. Análisis de mandatos legales

Como se indica en la Guía General de Planificación Estratégica, las instituciones públicas solamente hacen lo que la ley les permite.

Este paso consiste en el análisis y presentación del marco legal y normativo aplicado al mandato de las municipalidades. Se recomienda hacer las descripciones respectivas sobre la obligatoriedad de la municipalidad en dar cumplimiento a dichos mandatos y la atención a población específica según el mandato. Estos aspectos deberán describirse en el documento narrativo.

Para este análisis puede desarrollarse una tabla como se muestra a continuación:

Tabla 4. Formato para el análisis de mandato legal de una municipalidad.

Municipalidad:	(colocar el nombre del municipio)	
Nombre de la Ley, normativo, Código u otro marco legal Número, Año	Atribuciones que le asigna la norma	Población que será atendida

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

A continuación, se presenta un ejemplo parcial de aplicación para el análisis de mandatos:



Tabla 5. Análisis de mandatos legales, municipalidad de Sayaxché, Petén.

Municipalidad:	Sayaxché, Petén	
1	2	3
Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población que será atendida cuando aplique o según corresponda
Constitución Política de la República de Guatemala	Artículo 134. Descentralización y autonomía. El Municipio y las entidades autónomas más descentralizadas, actúan por delegación del Estado. Se establecen como obligaciones mínimas del Municipio y de toda entidad descentralizada y autónoma, entre otras las siguientes: a. Coordinar su política general del Estado y, en su caso, con la especial del Ramo a que correspondan; b. Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado.	
	Artículo 237: establece que los organismos, las entidades descentralizadas y autónomas deberán contar con un presupuesto el cual deberá enviarse anualmente al organismo Ejecutivo y al Congreso de la República de Guatemala, para su conocimiento e integración al Presupuesto General y además estarán sujetos a controles y fiscalización de los organismos correspondientes del Estado.	
	Artículo 253: relacionado con la Autonomía Municipal reza que son funciones de los Municipios elegir a sus autoridades, obtener y disponer de sus recursos y atender los servicios públicos y locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios.	
	Artículo 254: El gobierno Municipal será ejercido por un Consejo, el cual se integra con el Alcalde los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un periodo de cuatro años, pudiendo ser reelectos.	
	Artículo 255: Indica que las Corporaciones Municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos Municipios efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios	Población del municipio de Sayaxché Petén
Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Ley 101-97 del Congreso de la República	Artículo 2: Ámbito de aplicación. Están sujetos a las disposiciones de la presente ley: a. Los Organismos del Estado b. Las entidades descentralizadas y autónomas; Así mismo, también establece el fundamento de los Planes Operativos Anuales que realizarán las instituciones a quienes aplica la ley	
	Artículo 4: rendición de Cuentas del Servicio Público. Todo servidor público que maneje fondos o valores del Estado, así como los que realicen funciones de Dirección Superior o Gerenciales, deben rendir cuentas de su gestión, por lo menos una vez al año, ante su jefe inmediato superior, por el cumplimiento de los objetivos que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, y por la forma y resultados de su aplicación.	
Código Municipal Decreto 12-2002 y 22-2010:	Artículo 33. Gobierno del Municipio. Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del Municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en lo valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos.	Población del municipio de Sayaxché Petén

Municipalidad:	Sayaxché, Petén	
1	2	3
Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población que será atendida cuando aplique o según corresponda
	Artículo 67. Gestión de Interés del Municipio. El Municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales, y prestar cuantos servicios contribuyan a mejor calidad de vida, a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del Municipio.	Población del municipio de Sayaxché Petén

Fuente: SEGEPLAN, 2024.

## Paso 2. Análisis de políticas públicas

En la actualidad existen 72 políticas públicas en el país las mismas están organizadas por sectores (véase Anexo 2). Según la Planificación Estratégica un Sector se define como la gestión de un conjunto de instituciones que corresponde a un tema o aspecto común para el desarrollo nacional, que va acompañado de criterios estratégicos y técnicos. Estas pueden ser consultadas en el siguiente enlace: <http://siplan.gt/siplangt/View/pp2.aspx>.

Es necesario que la municipalidad indique la modalidad o forma en que contribuye al cumplimiento de la política, en este caso puede considerarse qué ampliará o priorizará áreas geográficas, ampliará cobertura, revisará criterios para entrega de productos u otros que identifique.

Tabla 6. Formato para el análisis del aporte de la municipalidad a las políticas públicas y municipales.

Municipalidad:			(colocar nombre del municipio)				
No.	Nombre de la política y fecha de vigencia:	Población afectada	Meta	Política <sup>6</sup>	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

En la siguiente tabla se presenta un ejemplo parcial de aplicación del formato de análisis de políticas públicas:

<sup>6</sup> Revisar Anexo 2. Listado de Políticas Públicas vigentes.

Tabla 7. Aporte de la municipalidad de Tajumulco, San Marcos, a las políticas públicas.

Municipalidad:			Tajumulco, San Marcos				
No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política*	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
1	Políticas educativas, Consejo Nacional de Educación (2010)	Estudiantes de 4 a 18 años	Sistema educativo de calidad, con viabilidad política, técnica y financiera	De cobertura	Priorizar áreas geográficas para la ampliación progresiva de la cobertura educativa. Estrategias de trabajo con socios	El responsable deberá definirlo la municipalidad en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación, debe referirse a la persona y el cargo que ostente, quien será el responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión.	El responsable de verificar deberá definirlo la municipalidad en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación, debe referirse a la persona y el cargo que ostente, quien será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión.

Fuente: SEGEPLAN, 2024.

**\*Nota:** Colocar únicamente la información de las políticas públicas que responden a las problemáticas o potencialidades que se estén priorizando atender en la temporalidad del Plan Estratégico Institucional.

### Paso 3. Análisis de vinculación a K’atun, ODS, PND, MED, PGG, RE, PDM-OT

SEGEPLAN, como ente de Planificación del Estado, que asesora y asiste técnicamente a las instituciones públicas y Consejos de Desarrollo en el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y territorial, brinda todos los años los Lineamientos Generales de Política y Planificación<sup>7</sup>. Estos lineamientos son resultado de la revisión de los procesos de planificación según el nivel, tipo y categoría y de los avances de la Política General de Gobierno.

La implementación de los lineamientos generales de política y planificación responde a la visión integral del desarrollo. Ésta se encuentra definida en las Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus Metas Estratégicas de Desarrollo conjuntamente con los planteamientos contenidos en el marco estratégico de planificación del país conformado por el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 y la

<sup>7</sup> LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN EJERCICIO FISCAL 2025 Y MULTIANUAL 2025-2029.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) priorizada por Guatemala y actualmente en la Política General de Gobierno para el período 2024-2028, las municipalidades deberán realizar vinculación correspondiente con el apoyo de SEGEPLAN.

Este análisis puede realizarse apoyándose con la herramienta denominada Análisis de vinculación de la Caja de Herramientas que incluye: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), Metas Estratégicas de Desarrollo (MED), Resultados Estratégicos (RE), Resultado Institucional (RI), Política General de Gobierno (PGG) y Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial (PDM-OT), como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8. Formato para el análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, RE, PGG y PDM-OT a nivel municipal.

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	RE Resultado Estratégico	Política General de Gobierno	Resultado PDM-OT 2032
						Eje estratégico	

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

Tabla 9. Análisis de vinculación a K'atun, ODS, PND, MED, PGG y RE municipalidad Sayaxché, Petén.

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	RE Resultado Estratégico	Política General de Gobierno	Resultado PDM-OT 2032
						Eje Estratégico	
	Recursos naturales hoy y para el futuro	2. Hambre cero, 6. Agua limpia y saneamiento,	Acceso al agua y gestión de los recursos naturales	Para el 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, xinca y garífuna, y del área rural	Para el 2029, se ha disminuido en 6% la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años de edad. (De 46.5% en 2014-2015 a 40.5% en 2029).	Eje 4 Seguridad Alimentaria y Nutricional. 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. Inversión en salud, educación, empleo y vivienda, asistencia y protección social, desarrollo de infraestructura económica como energía eléctrica, agua potable, caminos rurales, acceso a tecnología y trabajo.	

Fuente: SEGEPLAN, 2024.

**Paso 4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo**

Es necesario que la municipalidad incorpore en su Plan Estratégico Institucional los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo. Se considera que puede ser a través de diferentes mecanismos podrían ser actividades complementarias, en la producción, instalaciones, materiales, proyectos de fortalecimiento de capacidades y recurso, mejora en la entrega de productos o servicios que se prestan por la municipalidad.

En la siguiente tabla se sugiere el formato para realizar el análisis de la incorporación de los enfoques y a continuación se debe agregar la forma o modalidad en que incluirá el enfoque, el responsable de hacerlo y el responsable de verificar.

Tabla 10. Formato para el análisis de incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo.

Municipalidad:				
No.	Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
	Equidad			
	Cambio climático			
	Gestión de riesgo			

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

En la siguiente tabla se presenta un ejemplo parcial de incorporación de los enfoques en una municipalidad:

Tabla 11. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo de la municipalidad de Tajumulco, San Marcos.

Municipalidad: Tajumulco, San Marcos				
No.	Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
	-Equidad			
	Derecho al Agua	Asegurar en los hogares de las familias del municipio la disponibilidad y acceso al agua para consumo humano (higiene y bebible).	El responsable deberá definirlo la municipalidad en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión.	El responsable de verificar deberá definirlo la municipalidad en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión.
	Derecho a la educación	Asegurar niños (as) y jóvenes en edad escolar del municipio el acceso a la educación.		
	-Cambio climático			
	Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)	Revisión periódica de fugas en los sistemas de distribución de agua de la municipalidad.		
	Reducción de los residuos contaminantes generados (plásticos, aceites)	Mejora del sistema de recolección de desechos sólidos, asegurando la disposición final segura		
	Reducción de ruidos, olores, apreciación visual	Regular de la generación ruidos publicidad, en el municipio		
	-Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)			
	Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación	Implementar El Plan Municipal de Respuesta		

Fuente: SEGEPLAN, 2024.

## Fase 2. Vinculación a modelo conceptual RE

Los problemas más relevantes del nivel nacional han sido analizados tanto en los Planes Estratégicos Sectoriales (PES) como en los Modelos conceptuales de los Resultados Estratégicos (RE), para los cuales se han construido los modelos conceptuales, estos incluyen el modelo lógico que refleja los resultados y cadenas de valor.

El punto de partida es identificar la vinculación del quehacer de la municipalidad con los RE, por ello es importante iniciar por determinar los problemas más relevantes del territorio y desarrollar el análisis de vinculación a los RE de estos en el modelo conceptual y analizar los factores causales (es decir, las causas que originan estos problemas), que competen a la municipalidad.

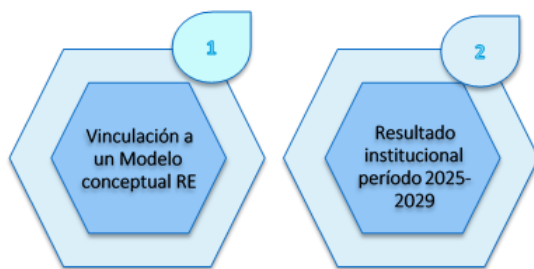
Es importante considerar que, si alguna problemática que ha sido priorizada por la municipalidad no ha sido abordada en los Modelos RE; la municipalidad debe formular los resultados institucionales para el período del PEI en ambos casos se proporciona el “catálogo” para la vinculación correspondiente.

Para priorizar los problemas más relevantes del territorio, se tomará como base la identificación y priorización definida en la planificación del desarrollo integral del municipio, actualmente constituida en el Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial (instrumento alineado a las Prioridades Nacionales de Desarrollo), y se enfocará en aquellas que abordan las competencias propias que se establecen en su mandato institucional. Cuando se trate de problemáticas relacionadas a competencias delegadas se vinculará al Resultado Estratégico RE, en las causas en que puede intervenir y aportar.

Para continuar debe seleccionar una de las opciones que se presentan a continuación:

- OPCIÓN 1. Selección del modelo conceptual de un Resultado Estratégico e identificar en el modelo lógico su contribución al logro del mismo y formular sus resultados para el período 2025-2029.
- OPCIÓN 2. Cuando no se vincule a un RE, procederá a formular resultados institucionales para el período 2025-2029.

Ilustración 10. Vinculación y desarrollo de modelos de GPR.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.



## Opción 1. Vinculación a modelos conceptuales RE

Para vincularse a un modelo conceptual RE se deberá seguir la secuencia de pasos que se describen a continuación:

### Vinculación y desarrollo de modelos GpR



- Paso 1. Identificación, análisis y priorización de la problemática
- Paso 2. Ubicar la vinculación a partir del modelo conceptual del PES/RE
- Paso 3. Identificar la cadena de resultados del modelo lógico del PES/RE al que se vincula.
- Paso 4. Desarrollar la vinculación con el PES/RE desde el aporte de la municipalidad

### Paso 1. Identificación, análisis y priorización de la problemática

El análisis, priorización y selección de las problemáticas/potencialidades de desarrollo del municipio es el punto de partida para formular el PEI, ya que permitirá hacer visible el cumplimiento de sus mandatos institucionales, así como su contribución efectiva al desarrollo del municipio.

Los problemas más relevantes del municipio y sus causas han sido analizados en los Planes de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial PDM-OT<sup>8</sup>, con sus respectivos indicadores, descripción del territorio, características de la población, actores territoriales, entre otros.

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

A continuación, se describen las actividades a realizar en este paso:

- Revisar el narrativo de las problemáticas y potencialidades que se desarrolla en el modelo de desarrollo territorial actual (MDTA) del PDM-OT<sup>9</sup>.
- Revisar cada problemática e incluir: a) dato de población afectada y b) lugares poblados que enfrentan dicha problemática.
- En el caso de las potencialidades incluir: a) dato de población que puede ser beneficiada si se fortalece la misma y b) el lugar poblado o área geográfica donde se ubica.
- Priorizar con base a la magnitud<sup>10</sup> del problema y las competencias propias y delegadas de la municipalidad.

<sup>8</sup> Código Municipal Artículo 3. Autonomía y el Artículo 4. Formas de ordenamiento territorial, atender los servicios públicos, el ordenamiento territorial y sus formas, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos.

<sup>9</sup> Consultar la herramienta 2.4 Modelo de desarrollo territorial actual, del expediente de medios de verificación del proceso PDM-OT.

<sup>10</sup> Indicador

En la siguiente ilustración se muestra la herramienta 2.4. Modelo de desarrollo territorial actual del expediente de medios de verificación del proceso PDM-OT de un municipio.

Ilustración 11. Herramienta 2.4 Modelo de desarrollo territorial actual del expediente de medios de verificación del proceso PDM-OT.

19	Municipio:	San Bartolomé Jocotenango					Departamento:		Quiché			
20												
21												
22	1) Problemática actual del municipio											
23	1.1) Prioridades Nacionales de Desarrollo	1.2) Temática	1.3) Problema central	1.4) Causas	1.5) Población afectada						1.5.1) Explicar cómo o por qué afecta a las mujeres	1.6) Áreas con mayor afectación de la problemática
24					M	H	Maya	Xinka	Garífuna	Ladino o Mestizo		
25	Acceso a servicios de salud	Salud	Persistencia de enfermedades infecciosas, respiratorias, diarreicas y aumento de enfermedades crónicas degenerativas en la población.	Condiciones de habitabilidad de las viviendas	X	X	X				Viviendas no cuentan con las condiciones adecuadas	Todo el municipio
31				Consumo de agua no potabilizada	X	X	X				Afecta a las madres de familia ya que produce rezago en el crecimiento infantil	Cuenta con sistemas de cloración únicamente el 31.43%
32				Poca cobertura de infraestructura y equipamiento en salud a nivel rural	X	X	X				Se deben de recorrer largas distancias para la búsqueda de atención en salud	Únicamente se cuenta con 3 centros de salud y 1 centro de atención permanente
33				Resistencia de la población en participar en campañas de vacunación derivado a condiciones sociales, culturales y religiosas	X	X	X				Desconocimiento de las mujeres y analfabetismo	Todo el municipio
34	Seguridad alimentaria y nutricional	Desnutrición crónica y aguda	Prevalencia de retardo de talla causado por problemas de desnutrición crónica y aguda	Altos índices de pobreza en las comunidades	X	X	X			X	Afecta a las mujeres derivado que no se cuentan con los recursos necesarios para cubrir las demandas nutricionales al momento de estar embarazadas	Comunidades del corredor seco
35				Niños mayores de cinco años con desnutrición crónica	X	X	X				Afecta a las niñas en el crecimiento vegetativo	Todo el municipio
36				Niños < 5 años con desnutrición aguda	X	X	X					Todo el municipio
37				Comunidades localizadas en el corredor seco	X	X	X				Afecta a la obtención de alimentos	Todo el municipio
38	Impulso de la inversión y el empleo	Población Económicamente Activa	Generación de bajos ingresos y baja calidad de vida.	Persistencia de una práctica agrícola y pecuaria de subsistencia.	X	X	X			X	Agricultura de subsistencia, afecta el crecimiento de las niñas	Todo el municipio
39				Ausencia de organización, infraestructura, asistencia, diversificación, comercialización y la industrialización de las diferentes	X	X	X			X	Falta de capacitación y tecnificación del recurso humano	Todo el municipio

Fuente: PDM OT, municipio San Bartolomé Jocotenango, Quiché. 2023.

En la siguiente tabla, se presenta el formato de relación del problema analizado en el PDM-OT, las Prioridades Nacionales de Desarrollo, el problema priorizado por el gobierno municipal e indicador, para determinar la priorización a atender en el período correspondiente al PEI.

Tabla 12. Formato para el análisis y priorización de problemáticas/potencialidades.

Problemática/ potencialidad PDM / PDM-OT u otras que priorice el gobierno municipal	Prioridad Nacional de Desarrollo PND	Priorización de problemáticas/ potencialidades por la municipalidad para el período	Indicador de la problemática priorizada

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

En la siguiente tabla se presenta un ejemplo del análisis y priorización de problemáticas y potencialidades.

Tabla 13. Análisis y priorización de problemáticas del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Problemática/potencialidad PDM / PDM-OT u otras que priorice el gobierno municipal	Prioridad Nacional de Desarrollo PND	Priorización de problemáticas/potencialidades por la municipalidad para el período	Indicador de la problemática/potencialidad priorizada
Problema central 1: Deficiencia de los servicios de salud pública.	Prioridad: Acceso a servicios de salud. Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.		
Problema central 2: Baja cobertura del servicio de agua domiciliar.	Prioridad: Acceso al agua y gestión de los recursos naturales. Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales	Comunidades del municipio no cuentan con servicio de agua domiciliar.	Indicador: Cobertura total del servicio público de distribución 88.24 % (2017)
Problema central 3: Contaminación por desechos sólidos.	Prioridad: Acceso al agua y gestión de los recursos naturales. Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.		
Problema central 4: Contaminación por desechos líquidos.	Prioridad: Acceso al agua y gestión de los recursos naturales. Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.	Aguas residuales en el municipio, sin tratamiento, causan contaminación de las fuentes de agua	Indicador: Viviendas conectadas a la red alcantarillado sanitario 43.51 % (2017)
Problema central 5: Altos índices de desnutrición crónica.	Prioridad Nacional de Desarrollo: Seguridad alimentaria y nutricional. Meta Estratégica de Desarrollo (MED): 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,	Niños sufren de desnutrición crónica.	Indicador: Incidencia de la desnutrición crónica 29.10 % (2015).

Problemática/potencialidad PDM / PDM-OT u otras que priorice el gobierno municipal	Prioridad Nacional de Desarrollo PND	Priorización de problemáticas/potencialidades por la municipalidad para el período	Indicador de la problemática/potencialidad priorizada
	Xinka, Garífuna y la no indígena con énfasis en el área rural.		
Problema central 6: Manejo no integrado de los recursos naturales y efectos adversos del cambio climático.	Prioridad: Acceso al agua y gestión de los recursos naturales. Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.		
Problema central 7: Baja cobertura y los equipamiento de servicios educativos.	Prioridad Nacional de Desarrollo: Educación  Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para el 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizaje pertinente y efectivo.	La cobertura educativa se considera muy baja.	Indicadores:  Cobertura de educación nivel Preprimaria 67 % (2018)  Cobertura de educación nivel Primaria 80 % (2018)  Cobertura de educación nivel Básico 55 % (2018)  Cobertura de educación nivel Diversificado 69 % (2018)
Problema central 8: Población analfabeta en el municipio.	Prioridad Nacional de Desarrollo: Reducción de la pobreza y protección social.  Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.		
Problema central 9: Bajo desarrollo económico local.	Prioridad Nacional de Desarrollo: Reducción de la pobreza y protección social.		

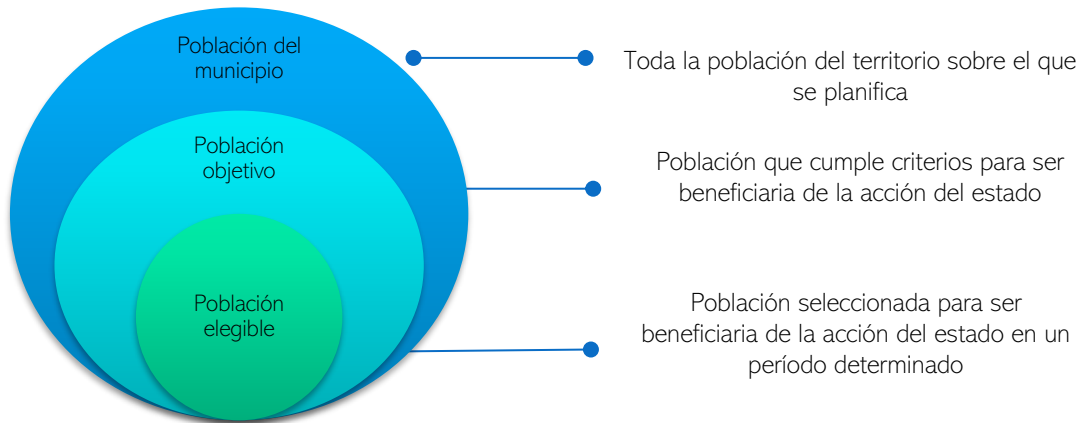
Problemática/potencialidad PDM / PDM-OT u otras que priorice el gobierno municipal	Prioridad Nacional de Desarrollo PND	Priorización de problemáticas/potencialidades por la municipalidad para el período	Indicador de la problemática/potencialidad priorizada
	Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición		
Problema central 10: red vial con poco mantenimiento y afectada por las amenazas recurrentes.	<p>Prioridad Nacional de Desarrollo: Reducción de la pobreza y protección social.</p> <p>Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.</p>	Caminos del municipio, se encuentran en malas condiciones, lo que dificulta que población de las comunidades se movilicen.	<p>Caminos y carreteras con mantenimiento constante.</p> <p>Malla vehicular en condiciones transitables todo el tiempo.</p> <p>Señalización adecuada en todo el municipio.</p>
Problema central 11: Desorden vial y territorial.	<p>Prioridad Nacional de Desarrollo: Ordenamiento Territorial</p> <p>Meta Estratégica de Desarrollo (MED): El 100% de los municipios cuenta con planes de ordenamiento territorial integral que se implementan satisfactoriamente.</p>		
Problema central 12: delitos cometidos contra el patrimonio.	<p>Prioridad Nacional de Desarrollo: Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia</p> <p>Meta Estratégica de Desarrollo (MED): Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia.</p>		

Fuente: PDM-OT. Vinculación a las MED, Resultado Nacional y meta municipal, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Paso 2. Análisis de población

Consiste en delimitar a la población que es afectada por el problema, identificando tanto sus características internas como externas, para establecer con precisión en qué población se enfocará la atención a través de la entrega de productos. La siguiente ilustración presenta de forma esquemática cómo realizar este análisis para los municipios.

Ilustración 12. Análisis de población por cada problemática.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

Este análisis debe realizarse para cada problemática priorizada, en el PDM-OT<sup>11</sup> se desarrolla un análisis general que puede retomarse y precisar para la actualización del PEI, puede apoyarse este análisis con el formato que se presenta a continuación, que identifica el problema central, causas, población general, población objetivo, población elegible y sus características.

Tabla 14. Formato para el análisis de población para la municipalidad.

Municipalidad:			(colocar el nombre del municipio)									
Problema central	Causa	Población general	Población objetivo	Población elegible	Hombres	Mujeres	Rango de edad	Ubicación geográfica de la población elegible		Comunidades del Municipio con mayor afectación	Pueblo al que pertenece la población	Comunidad Lingüística
								Urbana	Rural			

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

<sup>11</sup> PDM-OT herramienta 2.3 Problemática potencialidad.

En la siguiente tabla, se presenta como orientación el análisis de población para un municipio que prioriza dos problemáticas/potencialidades de las que ha identificado en el PDM-OT.

Municipalidad:			San Pedro Sacatepéquez, San Marcos <sup>12</sup>									
Problema central	*Causa	**Población general	**Población objetivo	**Población elegible	***Sexo		Rango de edad	Ubicación geográfica de la población elegible		Comunidades del Municipio con mayor afectación	Pueblo al que pertenece la población	Comunidad Lingüística
					Hombres	Mujeres		Urbana	Rural			
Problema central 2: Baja cobertura del servicio de agua domiciliar.	Falta de organización entre los COCODES. Debido a que priorizan otro tipo de proyectos y no los de tipo vital. Oposición de las personas a la cloración del agua, incorrecta administración del sistema de agua, inexistencia de reglamentos para el uso adecuado del agua y contadores de agua	79,158	2,0521	4,897	2,310	2,587	0-65	0	4,897	Chim, Ciprés Grande, Corral Grande, Cruz De Piedra, Cruz Verde, El Boquerón, San José El Cedro, San Francisco, El Chichicaste		

<sup>12</sup> Los datos se toman del Cuadro A1.3 - Población total censada por sexo, grupos quinquenales de edad y área, según lugar poblado, priorizando población del área rural. Censo de Población 2018, INE.

Municipalidad:			San Pedro Sacatepéquez, San Marcos <sup>12</sup>									
Problema central	*Causa	**Población general	**Población objetivo	**Población elegible	***Sexo		Rango de edad	Ubicación geográfica de la población elegible		Comunidades del Municipio con mayor afectación	Pueblo al que pertenece la población	Comunidad Lingüística
					Hombres	Mujeres		Urbana	Rural			
Problema central 4: Contaminación por desechos líquidos.	Insuficiente cobertura del sistema de drenaje y plantas de tratamiento. El presupuesto para la introducción del sistema de drenajes en las comunidades es insuficiente, tampoco se incluye este tipo de proyectos con los de agua y saneamiento, inexistencia de sistemas de tratamiento para el traslado y disposición final de las aguas servidas o desechos líquidos y se vierten directamente en fuentes de agua o en quebradas y barrancos	79,158	20,521	8,061	3,802	4,259	0-65	0	8,061	Chim, Ciprés Grande, Corral Grande. Cruz De Piedra, Cruz Verde, El Boquerón, San José El Cedro, El Tablero, El Zapote, Entre Ríos, Ixcán, Ixgual, La Ciénega, La Cuchilla, La Grandeza, La Laguna, Las Guayabas		

Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población total a nivel municipal Período 2015 - 2030. Censo de población 2018.INE.



### Paso 3. Ubicar la vinculación a partir del modelo conceptual del Resultado Estratégico

Consiste en el análisis y formulación de los resultados estratégicos considerando que en el enfoque de la Gestión por Resultados (GpR), se denomina resultado a un cambio positivo en las condiciones de vida de la población o su entorno inmediato, que debe ser definido claramente conforme a las preguntas generadoras ¿QUÉ? va a cambiar, ¿CUÁL? es el cambio (aumentar o reducir), ¿QUIÉNES? (población), ¿DÓNDE? se va a dar el cambio (lugar).

Para implementar la GpR las municipalidades agotarán el análisis de los modelos desarrollados a nivel nacional, esto facilitará la adaptación a las condiciones de su territorio y la propuesta de la producción con la que contribuirá al logro del resultado planteado en el Resultado Estratégico indicado.

Se desarrolla a continuación el análisis para una de las problemáticas planteadas por la municipalidad de Unión Cantinil, Huehuetenango, para este ejemplo se identifica el modelo RE Mortalidad materna y neonatal.

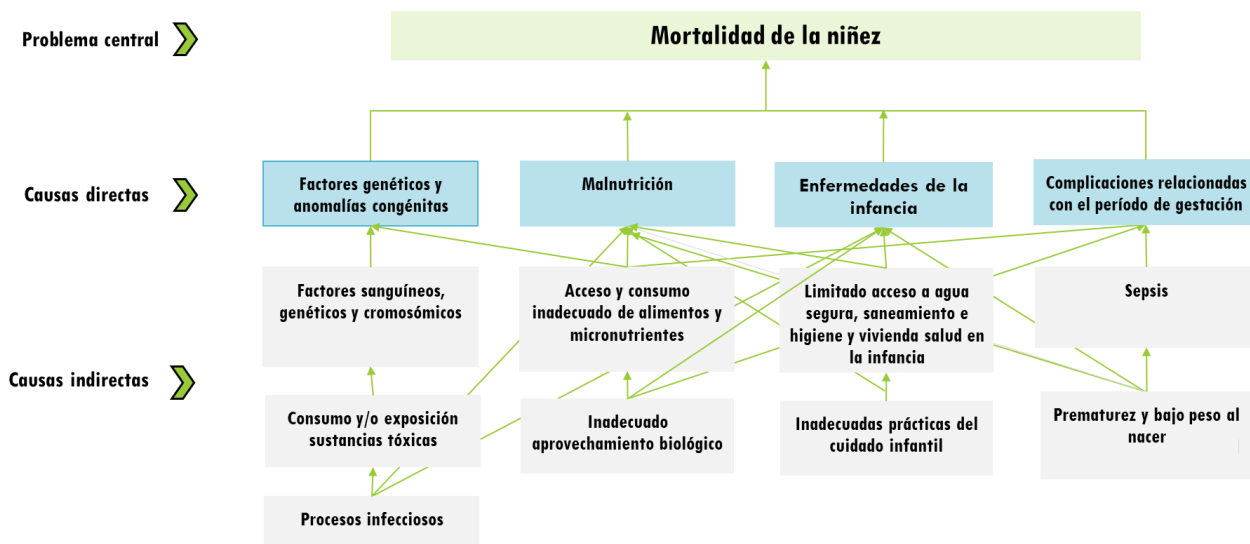
Municipalidad: Unión Cantinil, Huehuetenango.

Problema priorizado: Deficiencia en cobertura de agua entubada.

RE: Se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos.

Resultados inmediatos: en las que le compete trabajar a la municipalidad.

Ilustración 13. Documento RE Modelo conceptual de mortalidad en la niñez.



Fuente: Elaboración propia con base al Modelo conceptual mortalidad en la niñez, SEGEPLAN.

#### Paso 4. Identificar la cadena de resultados del modelo lógico del PES/RE al que se vincula.

En el modelo lógico<sup>13</sup> del RE, se identifican el resultado final, intermedio e inmediato a los que se vincula la municipalidad, en la ilustración se muestra la cadena de resultados del modelo lógico del RE al que la municipalidad de Unión Cantinil, Huehuetenango se vincula y puede aportar mediante su accionar institucional.

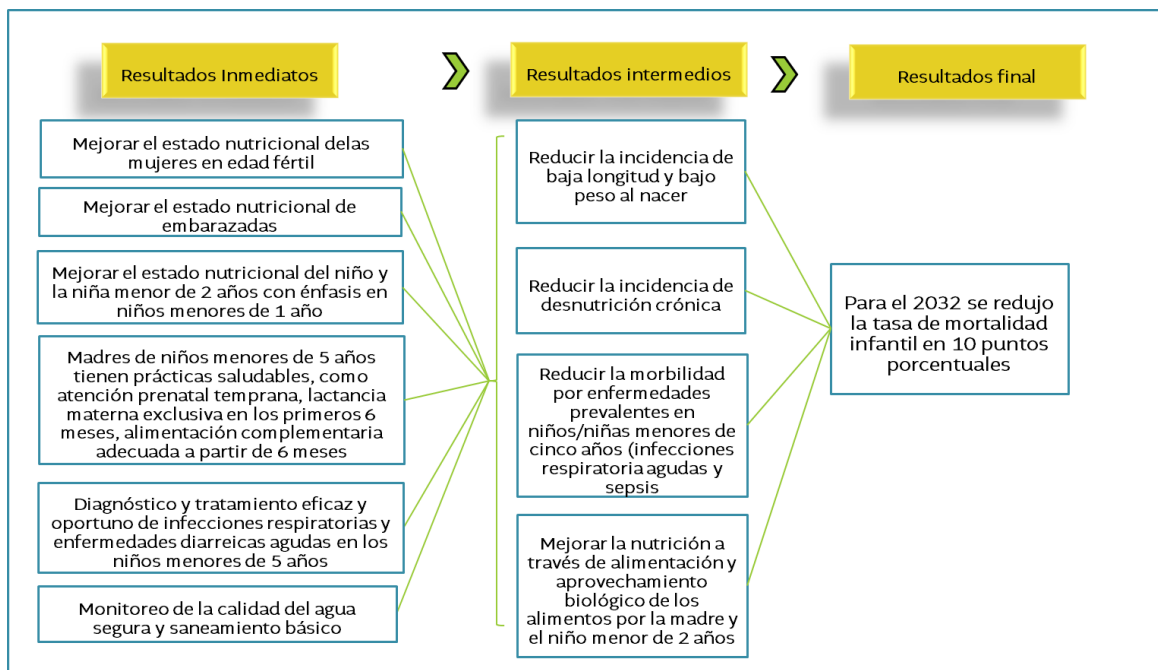
Municipalidad: Unión Cantinil, Huehuetenango

Problema priorizado: Deficiencia en cobertura de agua entubada

RE: Se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos

Resultados inmediatos: en las que le compete trabajar a la municipalidad

Ilustración 14. Cadena de resultados del RE: Para el 2032 se redujo la tasa de mortalidad infantil en 10 puntos porcentuales.



Fuente: Resultado estratégico de desarrollo "se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos."

<sup>13</sup> Modelo conceptual mortalidad en la niñez, SEGEPLAN.

### Paso 5. Desarrollar la vinculación con el RE desde el aporte de la municipalidad

En este paso la municipalidad procede a identificar los productos con los cuales aportará al logro del Resultado Estratégico, identificando en la cadena de resultados el Modelo Conceptual su contribución de forma puntual.

Para desarrollar la vinculación al RE seleccionado se procede de la siguiente forma:

- La municipalidad debe revisar el modelo conceptual del Resultado Estratégico.
- Identificar la cadena de resultados del modelo conceptual del Resultado Estratégico.
- Seleccionar el resultado inmediato al que puede contribuir.
- Identificar los productos con los cuales contribuye al Resultado Estratégico.

En la siguiente ilustración se presenta un ejemplo parcial para una municipalidad, la cual se vincula al Resultado Estratégico de Mortalidad de la niñez, se identifica el modelo lógico del Resultado Estratégico, los resultados finales, intermedio e inmediato a los que se vincula la municipalidad por medio de los productos.

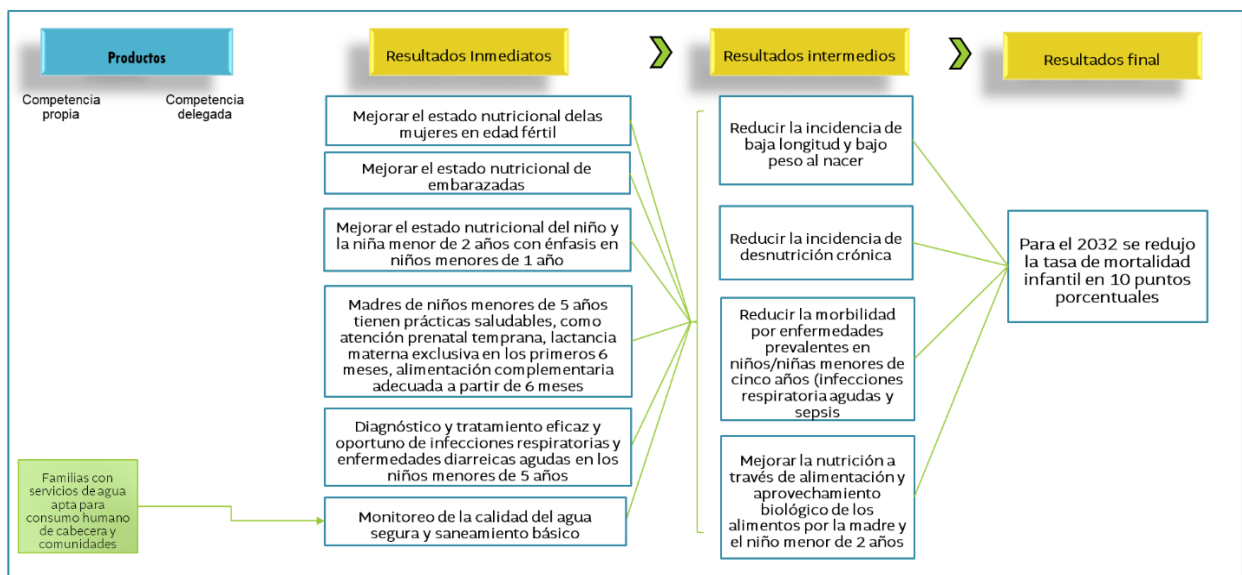
Municipalidad: Unión Cantinil, Huehuetenango

Problema priorizado: Deficiencia en cobertura de agua entubada

RE: Se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos

Resultados inmediatos: en las que le compete trabajar a la municipalidad

Ilustración 15. Vinculación de la municipalidad a la cadena de resultado del RE: Para el 2032 se redujo la tasa de mortalidad infantil en 10 puntos porcentuales.



Fuente: Elaboración propia con base al Modelo conceptual mortalidad en la niñez, SEGEPLAN.

Para el caso de las municipalidades se identificarán los productos que se entregan actualmente y productos nuevos que se identifiquen como consecuencia del análisis que está desarrollando, que la entidad puede brindar al ciudadano y que aportan de forma estratégica a reducir las causas directas del Modelo Conceptual, con lo cual se asegura la eficacia en la producción.

El análisis puede desarrollarse completando el formato "03\_Matriz PEI" y "Ficha del indicador" (véase Caja de herramienta PEI), que se presenta en la tabla a continuación, esta herramienta presenta problemáticas/potencialidades priorizadas, resultados y productos que se prioricen en el municipio (no es necesario trabajar una tabla por resultado estratégico).

Se realizará una identificación preliminar de productos, esta identificación debe realizarse conforme al catálogo de productos vigente, el cual anualmente es proporcionado para el proceso de programación multianual y anual de las instituciones (vigente 2025-2029).

Tabla 15. Formato para identificar resultados, indicadores y productos que aporta la municipalidad al RE que se vincula.

	Vinculación institucional			Planificación Estratégica Institucional 2025-2029									
Problemática/Potencialidad PDM-OT	Resultados Estratégicos (RE)	Resultado PDM_OT al 2032	Programa PDM (en caso no tenga PDM - OT aprobado)	Resultado PEI 2025 - 2029	Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)		Productos estratégicos	
						Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %	Producto Competencia propia	Producto Competencia delegada

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

En la siguiente tabla se presenta el ejemplo parcial de la formulación del resultado del PEI para el período 2025-2029, el indicador y los productos (identificados preliminarmente) de una municipalidad, que priorizó la atención de la problemática “Persistencia de enfermedades infecciosas, respiratorias, diarreicas y aumento de enfermedades crónicas degenerativas en la población”.

Municipalidad: Unión Cantinil, Huehuetenango

Problema priorizado: Deficiencia en cobertura de agua entubada

RE: Se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos

Resultados inmediatos: en las que le compete trabajar a la municipalidad

Tabla 16. Herramienta PEI, modelo lógico de la estrategia.

	Vinculación institucional			Planificación Estratégica Institucional 2025-2029									
Problemática/ Potencialidad PDM-OT	Resultados Estratégicos (RE)	Resultado PDM_OT al 2032	Programa PDM (en caso no tenga PDM - OT aprobado)	Resultado PEI 2025 - 2029	Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)		Producto Competencia Propia	Producto Competencia delegada
						Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %		
Persistencia de enfermedades infecciosas, respiratorias, diarreas y aumento de enfermedades crónicas degenerativas en la población.	Para el 2029, se ha disminuido la razón de la mortalidad en menores de 5 años a 19 muertes. (De 35 muertes en 2015, a 19 muertes por cada mil nacidos vivos en 2029).	Para el 2032, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 3 puntos por cada mil nacidos vivos (De 4.57 muertes en 2015 a 1 muertes por cada mil nacidos vivos en 2032)		Para el 2029, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 2 puntos por cada mil nacidos vivos (De 4.57 muertes en 2015 a 2 muertes por cada mil nacidos vivos en 2029)	Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años	2015		4.57	Número de defunciones de niños que mueren antes de cumplir los 5 años de edad (numerador) dividido por el número total de nacidos vivos (denominador) por cada 1,000 nacidos vivos. Ambos hechos ocurridos durante el mismo período de tiempo.		2.00		Madre de niño y niña menor de 5 años, que recibe consejería sobre prácticas para el cuidado infantil
													Construcción, ampliación y mejoramiento de centros de convergencia, centros y puestos de salud, maternidades periféricas, centros de atención permanente y centro de atención integral materno infantil

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

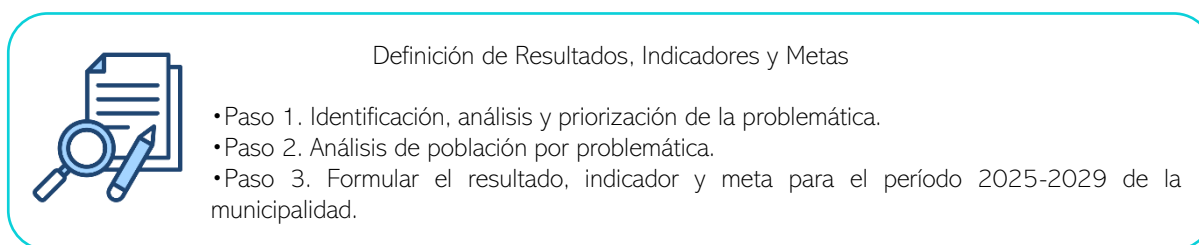
## Opción 2. Definición de resultados, indicadores y metas

En el caso que la municipalidad identifique y priorice problemáticas/potencialidades que no están abordadas en los modelos de los RE, si estos problemas cumplen con los criterios de a) afectar negativamente a la población a la que por mandato debe atender, b) ser importante por su magnitud e implicaciones en el territorio y c) requerir la intervención de la municipalidad para su atención. La municipalidad debe proceder a definir los resultados municipales siguiendo la metodología de Gestión por Resultados GpR<sup>14</sup>.

Ilustración 16. Definición de resultados institucionales con base a la metodología GpR.



Para el desarrollo de la opción 2 se deberá seguir la secuencia de pasos que se describen a continuación:



### Paso 1. Identificación, análisis y priorización de problemáticas/potencialidades

Según se establece en la opción 1 de este documento, se deberá desarrollar el análisis, priorización y selección de los problemas de desarrollo del municipio para preparar el PEI, ya que permitirá ver el cumplimiento de sus mandatos institucionales y su contribución efectiva al desarrollo del municipio.

### Paso 2. Análisis de población

Consiste en delimitar a la población que es afectada por el problema, identificando tanto sus características internas como externas, para establecer con precisión en qué población se enfocará la atención a través de la entrega de productos, se realizará como se indicó en la opción 1, paso 2 y se aplicará el formato definido.

<sup>14</sup> Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala.

**Paso 3. Formular el resultado, indicador y meta para el período 2025-2029, de la municipalidad**

Consiste en el análisis y formulación de los resultados estratégicos considerando que en el enfoque de la GpR se denomina resultado a un cambio positivo en las condiciones de vida de la población o su entorno inmediato, que debe ser definido claramente conforme a las preguntas generadoras ¿QUÉ? va a cambiar, ¿CUÁL? es el cambio (aumentar o Reducir), ¿QUIÉNES? (población), ¿DÓNDE? se va a dar el cambio (lugar) como se indica en la opción 1.

En este paso la municipalidad formulará el resultado, su indicador, la meta y procede a identificar los productos que brindará a la ciudadanía. Se sugiere completar el formato que se presenta a continuación.

Como se indicó en la opción 1 paso 5, el análisis puede desarrollarse completando el formato "03\_Herramienta PEI" y "Ficha del indicador" (véase Caja de herramienta PEI).

A continuación, se presenta un ejemplo parcial para presentar la formulación de un resultado, el indicador y los productos que se entregaran al ciudadano.

Se completará también la información relacionada a la Ficha del indicador (véase Caja de herramienta PEI), que servirá de base para el seguimiento.



Tabla 17. Productos que aporta la municipalidad al Resultado para el período 2025-2029.

Municipalidad		Planificación Estratégica Institucional 2025-2029									
Resultado PDM_OT al 2032	Programa PDM (en caso no tenga PDM - OT aprobado)	Resultado PEI 2025 - 2029	Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)			
				Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %	Producto Competencia Propia	Producto Competenci a delegada
Para el año 2032, Incrementar cobertura de agua potable 7.83% (20% en 2020, a 27.83% en 2032)		Para el año 2029, Incrementar la cobertura de agua potable un 4.00% (23% en 2024, a 27% en 2029)	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos: servicio agua potable	2020		20%	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos: servicio agua potable = 100 * [(No. de personas con acceso a servicios agua potable) /(población)]		27	Familias con servicios de agua apta para consumo humano	
Para el año 2032, Incrementar cobertura Drenaje Sanitario un 23% (32% en 2020, a 55% en 2032)		Para el año 2029, Incrementar la cobertura de drenaje sanitario un 12.00% (40% en 2024, a 52% en 2029)	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos: servicio de drenaje sanitario	2020		32%	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos: servicio drenaje sanitario = 100 * [(No. de personas con acceso a drenaje sanitario) /(población)]		52	Familias con servicio de drenaje sanitario	

Municipalidad		Planificación Estratégica Institucional 2025-2029								Producto Competencia Propia		Producto Competencia delegada	
Resultado PDM_OT al 2032	Programa PDM (en caso no tenga PDM - OT aprobado)	Resultado PEI 2025 - 2029	Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)					
				Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %				
Para el año 2032, Incrementar cobertura del servicio de recolección de residuos y desechos sólidos en 27.5 % (15% en 2020, a 42.5% para el 2032)		Para el año 2029, Incrementar el servicio de servicio de recolección de residuos y desechos sólidos en 10.00% (25% en 2024, a 35% en 2029)	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos: servicio de recolección de residuos y desechos sólidos	2020		15%	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos: servicio recolección de basura = 100 * [(No. de personas con acceso servicio de recolección de residuos y desechos sólidos) / (población)]		35.00	Familias con servicios de recolección de residuos y desechos sólidos			

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

Al desarrollar los pasos de la Fase 2, la municipalidad puede entonces definir sus resultados institucionales considerando los 4 elementos básicos para su correcta formulación.

Se debe destacar que la correcta definición de los resultados proporcionara los indicadores para la medición, lo que conlleva contar con las fichas técnicas de los indicadores para que reflejen las desagregaciones correspondientes.

Para la formulación de los resultados departamentales los insumos a utilizar son:

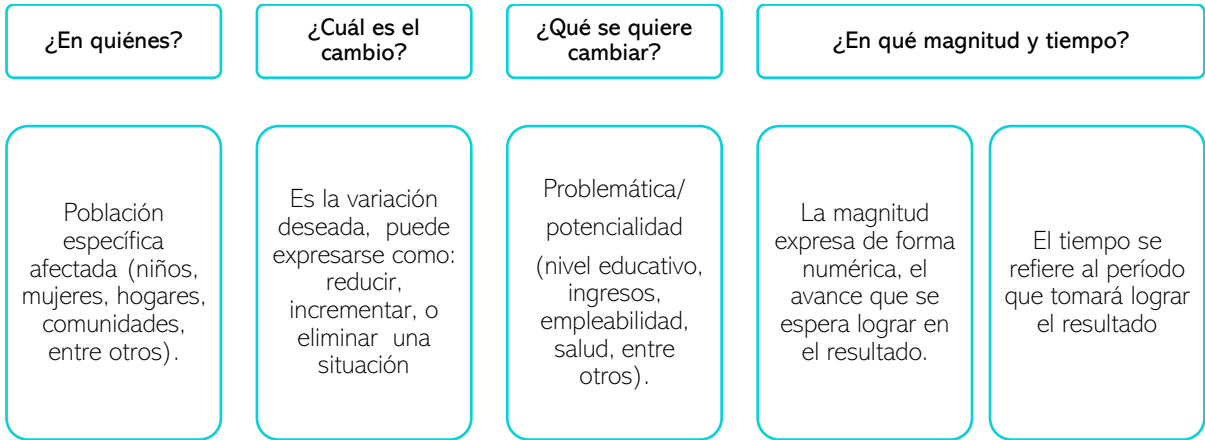
- Análisis de problemáticas y potencialidades.
- Análisis de población.
- Revisión de los resultados municipales planteados en el PDM-OT.

**Definición de resultados**

Según corresponda la problemática y/o potencialidad identificada se formula el resultado municipal que contribuirá a solucionar un problema o fortalecer una potencialidad.

Para la redacción del resultado se debe responder a los siguientes elementos:

Ilustración 17. Elementos de un resultado.



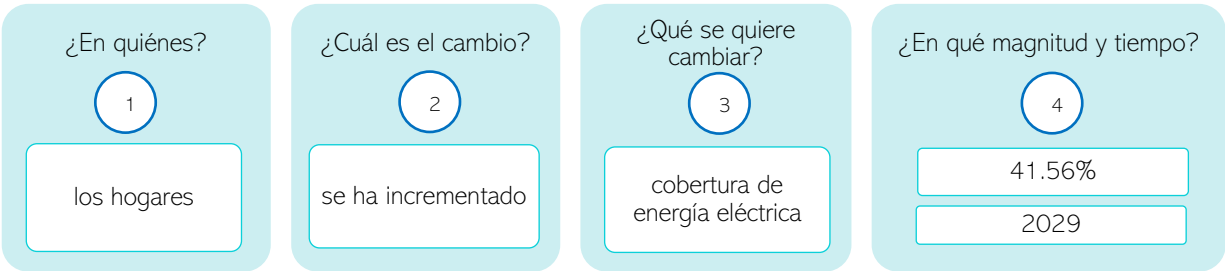
Fuente: SEGEPLAN 2024.

A manera de ejemplo se presentan algunos resultados formulados que incluyen datos con fines de orientación:

Ejemplo 1.

Problemática: Insuficiente cobertura de energía eléctrica, en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz.

Ilustración 18. Elementos del resultado: Incrementar la cobertura de energía eléctrica.



Fuente: SEGEPLAN 2024.

Para la redacción de un resultado se sugiere que los 4 elementos indicados se presenten de la siguiente forma:

Tabla 18. Elementos para redactar un resultado.

Elementos para redactar el Resultado				
Temporalidad	Cambio	Magnitud	En qué	Quiénes
Para el año 2029	se ha incrementado	en un 8%	la cobertura de energía eléctrica	hogares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas

Fuente: SEGEPLAN 2024.

La línea basal y la meta del indicador es la que se detalla a continuación:

Tabla 19. Línea basal del indicador y meta al 2029.

Línea Basal del indicador del resultado y meta al 2029			
De	Año	A	Año
33.56%	2016	41.56%	2029
		33.56%-41.56% = 8%	

Fuente: SEGEPLAN 2024.

A continuación, el resultado formulado:

Para el 2029, se ha incrementado en 8 puntos porcentuales, la cobertura de energía eléctrica en hogares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas (Cobertura de 33.56% en 2016 a 41.56% en 2029).

Si en el municipio cuenta con registros actualizados del indicador puede establecer la meta como se detalla a continuación:

Tabla 20. Línea basal del indicador y meta al 2029.

Línea Basal del indicador del resultado y meta del al 2029.							
Línea basal PDM-OT		PEI 2021-2025		Meta PEI 2025-2029		PDM-OT	
De	Año	De	Año	De	Año	A	Año
33.56%	2016	37.00%	2024 *	41.56%	2029	45.00%	2032
		33.56-37.00= 3.44		41.56-37= 4.56			
2024*: Corte al 2024 de PEI 2021-2025.							

Fuente: SEGEPLAN 2024.

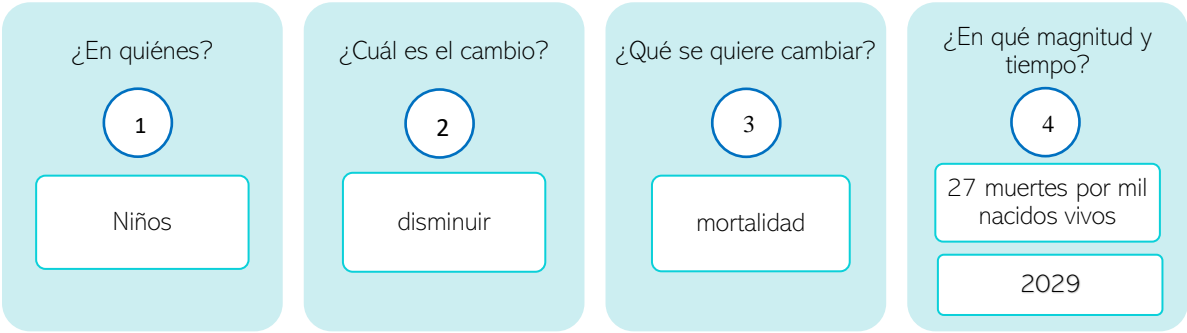
A continuación, el resultado formulado:

Para el 2029, se ha incrementado en 4.56 puntos porcentuales, la cobertura de energía eléctrica en hogares del municipio de Fray Bartolomé de las Casas (Cobertura de 37% en 2024 a 41.56% en 2029).

Ejemplo 2.

Problemática: Incremento de la mortalidad de la niñez, en el de San Miguel Tacurú, Alta Verapaz.

Ilustración 19. Elementos del resultado: Disminuir la mortalidad en niños.



Fuente: SEGEPLAN 2023.

Para la redacción de un resultado se sugiere que los 4 elementos indicados se presenten de la siguiente forma:

Tabla 21. Elementos para redactar un resultado.

Elementos para redactar el Resultado				
Temporalidad	Cambio	Magnitud	En qué	Quiénes
Para el año 2029	se ha disminuido	8 muertes por mil nacidos vivos	la mortalidad	Niños de edad de XXX a XXX en el municipio de San Miguel Tacurú.

Fuente: SEGEPLAN 2024.

La línea basal y la meta del indicador es la que se detalla a continuación:

Tabla 22. Línea basal del indicador y meta al 2029.

Línea Basal del indicador del resultado y meta al 2029			
De	Año	A	Año
35 muertes por mil nacidos vivos	2015	27 muertes por mil nacidos vivos	2029
		35-27= 8 muertes por mil nacidos vivos	

Fuente: SEGEPLAN 2024.

A continuación, el resultado formulado:

Para el 2029, se ha disminuido en 8 muertes por mil nacidos vivos, la mortalidad en la niñez, en el municipio de San Miguel Tacurú. (de 35 muertes por mil nacidos vivos en 2015 a 27 muertes por mil nacidos vivos en 2029.
--

Si en el municipio cuenta con registros actualizados del indicador puede establecer la meta con mayor precisión como se detalla a continuación:

Tabla 23. Línea Basal del indicador del resultado y meta al 2029.

Línea basal PDM-OT		PEI 2021-2025		META PEI 2025-2029		PDM-OT	
De	Año	De	Año	De	Año	A	Año
35 muertes por mil nacidos vivos	2015	30 muertes por mil nacidos vivos	2024	27 muertes por mil nacidos vivos	2029	24 muertes por mil nacidos vivos	2032
		35-30=5 disminuir 5 muertes por mil nacidos vivos		30-27= 3 muertes por mil nacidos vivos			

Fuente: SEGEPLAN 2024.

A continuación, el resultado formulado:

Para el 2029, se ha disminuido en 3 muertes por mil nacidos vivos, la mortalidad en la niñez, en el municipio de San Miguel Tacurú. (de 30 muertes por mil nacidos vivos en 2024 a 27 muertes por mil nacidos vivos en 2029).

Definición de productos

Con base en los resultados estratégicos priorizados a nivel municipal, se seleccionan los productos estratégicos asociados a los mismos, y que respondan a las condiciones y necesidades del territorio.

Los productos requieren la definición de los elementos: ¿Qué?, ¿Quiénes? (población objetivo), ¿Dónde? (territorio donde se halla la población objetivo) y, al finalizar el proceso de planificación, cuántos productos se van a entregar y en qué periodo de tiempo (cuándo).

Tabla 21. Elementos para diseñar un producto.

Elementos para redactar el Producto				
¿Qué?	¿Quiénes?	¿Dónde?	Producto	Unidad de medida
Recolección y tratamiento	Desechos sólidos	Aldea, caserío, zona, Municipio XXX	Recolección y tratamiento de desechos sólidos	Tonelada métrica

Fuente: SEGEPLAN 2023.

Matriz de Planificación Estratégica Institucional

Consiste en la consolidación del análisis realizado en las diferentes herramientas del proceso que finaliza con enlistar los resultados y productos que a nivel del municipio se proyectan alcanzar al año 2029, en virtud de cerrar brechas de indicadores, para eso puede utilizar el formato “09\_Matriz PEI” y “Ficha del indicador” (véase Caja de herramienta PEI).

RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

Al concluir esta fase la municipalidad ha formulado los resultados, indicadores y metas que servirá de base para la formulación del Plan Operativo Multianual y el Plan Operativo Anual, así como el presupuesto.



Marco Estratégico Institucional

- Paso 1. Definición de la visión.
- Paso 2. Definición de misión y principios y valores.
- Paso 3. Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA.
- Paso 4. Análisis de Actores.

### Fase 3. Marco estratégico institucional

El marco estratégico institucional se desarrolla a partir de los siguientes pasos

#### Paso 1. Definición de la visión

Revisar o replantear la visión como imagen de futuro o la condición deseada del municipio dentro de los próximos cinco años 2025- 2029. El gobierno municipal puede plasmar la visión que tiene para el territorio durante su período de administración, si fuese necesario. La visión se considera como una mirada prospectiva, una aspiración, una proyección deseada.

La visión debe ser formulada por los mandos directivos de la municipalidad, ser clara, concreta, delimitada en el tiempo y comprensible para todo el personal de la municipalidad, debe ser apropiada por todos, se constituye en la imagen objetivo deseada, que debe ser factible de alcanzar y medible, se requiere por tanto una revisión o actualización periódica y debe ser comprendida por todos los miembros de la municipalidad y debe ser compartida por todos.

Algunas preguntas generadoras para definir la visión, pueden ser la siguientes:

Tabla 22. Preguntas generadoras para definir la visión.

Municipalidad:			
Visión	Preguntas que ayudan a definir la Visión	Ejemplo de respuesta	Formulación de la visión
La visión sustantiva expresa la imagen objetivo que la municipalidad espera lograr, a través de su contribución trascendente, en las condiciones de la población que constituye su clientela última y a cuyas necesidades orienta su atención.	¿Cuáles son las condiciones de la población a atender en función del mandato institucional?		
	¿Cómo visualiza la municipalidad la condición futura de esa población?		

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022

En la siguiente tabla se presentan las preguntas generadoras para desarrollar la visión para una municipalidad:



Tabla 23. Preguntas generadoras para definir la Visión de la municipalidad.

Municipalidad:	San Agustín Lanquín, Alta Verapaz		
Visión	Preguntas que ayudan a definir la Visión	Ejemplo de respuesta	Formulación de la Visión
La visión sustantiva expresa la imagen objetivo que la municipalidad espera lograr, a través de su contribución trascendente, en las condiciones de la población que constituye su clientela última y a cuyas necesidades orienta su atención.	¿Cuáles son las condiciones de la población a atender en función del mandato institucional?	"La calidad de vida de la población del municipio es baja ya que el municipio se encuentra entre los 10 municipios a nivel nacional con el porcentaje de pobreza extrema más alto, ocupando el 5°. lugar de los 340 municipios"	El municipio de San Agustín Lanquín ha mejorado sustancialmente la calidad de vida de la población y se encuentra en los municipios arriba de la media del porcentaje de pobreza extrema a nivel nacional en 2030"
	¿Cómo visualiza la municipalidad la condición futura de esa población?	"El municipio de San Agustín Lanquín ha mejorado sustancialmente la calidad de vida de la población"	

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

## Paso 2. Definición de misión y principios

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

Tabla 24. Preguntas generadoras para definir la misión.

Misión	Preguntas que ayudan a definir la Misión	Forma de responder	Formulación de la misión
La misión expresa la razón de ser de la municipalidad, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface y a quiénes se dirige su acción. La base para su definición se encuentra en el Análisis de mandatos legales.	¿Para qué existe la municipalidad, cuál es su mandato según la ley de creación?	Somos la municipalidad creada para... o que tiene como fin ...	
	¿Su competencia es rectora, ejecutora, coordinadora, supervisora?	... ejercemos rectoría en... y entregamos bienes y servicios ...	
	¿Cuáles son sus grandes ámbitos de acción? (Resumir y ordenar atribuciones en grandes categorías)	.... de prevención, recuperación y rehabilitación ...	
	¿Qué población debe atender?	..... a la población ....	
	¿Qué principios nos rigen?	Nuestros principios son: Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana	

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

La misión debe ser breve, clara, y orientar el rumbo y el comportamiento de todos los funcionarios en los diferentes niveles de la municipalidad. En ese sentido, debe incluir los principios éticos que darán coherencia a la cultura organizacional y facilitarán la resolución de conflictos. En la siguiente tabla se presenta la misión formulada por una municipalidad del país:

Tabla 25. Ejemplo de preguntas generadoras para definir la misión de una municipalidad.

Misión	Preguntas que ayudan a definir la Misión	Forma de responder	Formulación de la misión
La misión expresa la razón de ser de la municipalidad, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface y a quiénes se dirige su acción. La base para su definición se encuentra en el Análisis de mandatos legales.	¿Para qué existe la municipalidad, cuál es su mandato según la ley de creación?	Somos la municipalidad creada para... o que tiene como fin ...	Somos una municipalidad pública, autónoma que trabaja en equipo impulsando con responsabilidad, compromiso y transparencia, atención social y servicios óptimos que mejoren la calidad de vida de los actores que confluyen en el territorio.
	¿Su competencia es rectora, ejecutora, coordinadora, supervisora?	... ejercemos rectoría en... y entregamos bienes y servicios ...	
	¿Cuáles son sus grandes ámbitos de acción? (Resumir y ordenar atribuciones en grandes categorías)	... de prevención, recuperación y rehabilitación ...	
	¿Qué población debe atender?	.... a la población ....	
	¿Qué principios nos rigen?	Nuestros principios son: Solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana	

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

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

Según el artículo 2 de la Ley Orgánica del Presupuesto, las municipalidades deberán regirse de acuerdo con los principios éticos que se encuentran definidos en las leyes orgánicas de su creación.

Tabla 26. Definición de principios de la municipalidad.

No.	Valores (principios)	Describir brevemente como aplican los valores enunciados	Describir como los valores institucionales se aplican también hacia la población objetivo o elegible

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

### Paso 3. Análisis de capacidades, análisis estratégico FODA

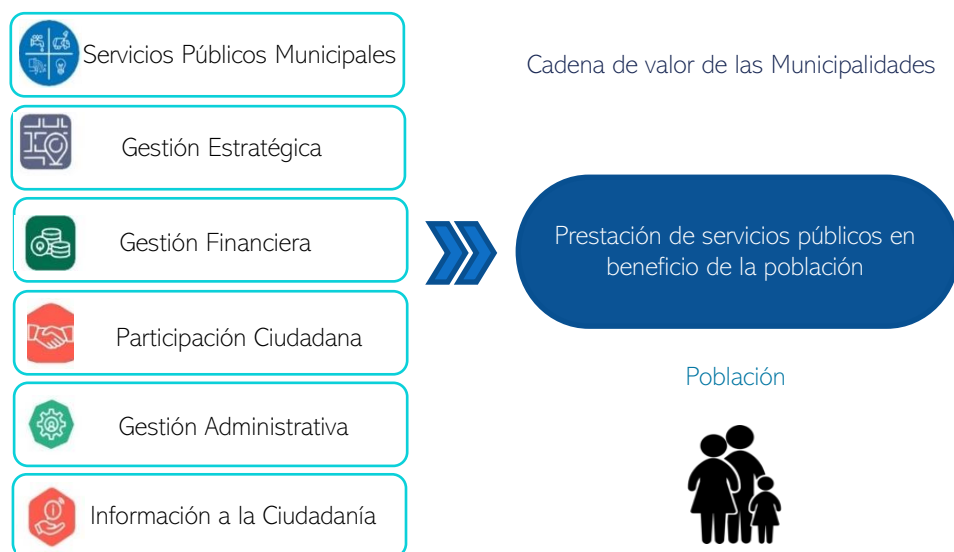
Para la elaboración del PEI es importante considerar un análisis de la situación institucional. Deberán incluirse aspectos positivos y desafíos que enfrenta la municipalidad para atender las problemáticas/potencialidades priorizadas relacionadas con las demandas de la población. Todo ello de acuerdo con sus competencias propias y delegadas.

El análisis de capacidades es importante para determinar la cantidad de productos que la municipalidad puede entregar con la capacidad instalada que tiene, y a través de ello establecer en qué porcentaje se está cubriendo a la población elegible y cuáles son las brechas existentes para programar su cobertura.

### Cadena de valor de la Municipalidad

La cadena de valor que se genera de la municipalidad y su impacto en la calidad de vida de la población del municipio. Se integra por seis áreas de trabajo que permiten establecer su funcionamiento y el cumplimiento de sus competencias establecidas dentro de la legislación guatemalteca vigente. Esta cadena de valor se presenta en la ilustración a continuación:

Ilustración 20. Cadena de valor de la gestión municipal.



Fuente: SEGEPLAN 2024.

### Análisis FODA de la municipalidad:

La municipalidad puede desarrollar el análisis FODA, realizando una identificación y análisis a lo interno de las fortalezas y debilidades, y a lo externo de las amenazas y oportunidades para desarrollar las estrategias que le permitan abordarlas, en la siguiente ilustración se presentan los elementos y su descripción para el desarrollo de este análisis.

Ilustración 21. Descripción de los elementos de análisis FODA.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

Para desarrollar el análisis FODA la municipalidad se puede apoyar utilizando el siguiente formato:

Tabla 27. Formato base para desarrolla el análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIAS FO			
ESTRATEGIAS DO			
ESTRATEGIAS FA			
ESTRATEGIAS DA			

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

#### Paso 4. Análisis de actores

Los actores son aquellos agentes con los cuales se establece alguna relación, sea ésta de coordinación, alianza o apoyo a la gestión institucional en uno o más cursos de acción relacionados con la problemática priorizada, también pueden asumir una actitud de indiferencia o ser contrarios a la intervención que se pretende desarrollar. Pueden ser personas, grupos de personas, organizaciones o instituciones.

El análisis de actores de la municipalidad puede desarrollarse aplicando el formato que se muestra en la siguiente tabla, que incorpora la identificación del actor, su rol, importancia, poder e intereses; los recursos que aporta al desarrollo de municipio, que acciones desarrolla y cómo influye en la gestión, su ubicación e influencia.

Es necesario considerar que, si un actor es importante, pero de bajo interés se debe plantear una estrategia de coordinación, para aumentar el apoyo hacia el logro de resultados definido y en consecuencia el desarrollo de la población del municipio.

Tabla 28. Formato para el análisis de actores.

Municipalidad:								
No.	Actor nombre y descripción	(1)  Rol	(2)  Importancia	(3)  Poder	(4)  Interés	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia

Para completar la tabla anterior es necesario apoyarse en algunos criterios para identificar los actores, elementos que identifican:

Tabla 29. Criterios para identificar actores.

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones predominantes		(3) Jerarquización del poder		(4) Interés que posea el actor	
Facilitador	2	A favor	1	Alto	1	Alto interés	1
Aliado	1	Indeciso/ indiferente	0	Medio	0	Bajo Interés	-1
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo	-1		
Neutro	0						

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

En la siguiente tabla, se presenta el análisis de actores para una municipalidad, aplicando los criterios para su identificación.

Tabla 30. Análisis de actores municipalidad.

Municipalidad: Cantel, Quetzaltenango								
No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
	Ejemplo:							
1	CODEDE	2	1	1	1	1		
1	Delegado MAGA	2	1	0	1	Técnicos	Desarrollar las instrucciones de orientación local	Departamento ...
2	SEGEPLAN	2	1	0	1	Técnicos	Brindar la asesoría en los diferentes niveles de planificación	Nacional
3	INGUAT	2	1	0	1	Financiero	Brindar apoyo financiero	Departamento

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

## Fase 4. ¿Cómo hago el seguimiento al PEI?

Es importante retomar en este punto que el país adoptó la Gestión por Resultados como el enfoque de la administración pública que propone que todos los recursos se orienten a logro de los resultados, para promover cambios sustanciales en las condiciones de vida de la población.

Se ha indicado también que este enfoque se centra en la cadena de resultados, cuya perspectiva es que los insumos y las actividades son necesarias para producir y proveer bienes y servicios que conducen al logro de resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Para valorar la intervención pública se establece que se deben identificar indicadores para cada eslabón de la cadena de resultados, se pueden identificar dos grandes grupos a) indicadores de gestión, y b) indicadores de resultados o estratégicos.

Ilustración 22. Clasificación de indicadores según el eslabón en la cadena de resultados.



Fuente: Guía básica para la construcción de indicadores orientada al sector público. SEGEPLAN.2022.

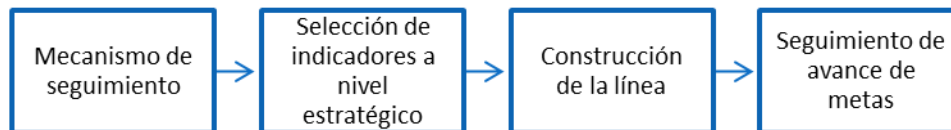
El seguimiento permitirá a la municipalidad servir como un instrumento para la toma de decisiones a lo largo de la gestión del plan, para identificar las mejoras a ser implementadas, contribuye a la difusión y transparencia mediante la socialización de los informes de seguimiento que se elaboren por la institución.

La definición de indicadores es parte del proceso de planificación y el primer paso para construir el sistema de seguimiento y evaluación. En la Fase 2 se definen los indicadores para medir resultados estratégicos, intermedios e inmediatos, así como la entrega de productos, se realizó la caracterización de los individuos de la población que presentan la problemática o factor causal según el modelo conceptual de la MED, dónde se ubica, que características internas y externas se deben tomar en cuenta para diseñar los resultados y productos. Se resalta que el indicador que mide la problemática o potencialidad debe tener desagregación de acuerdo a algunos de los siguientes criterios:

- Sexo
- Grupos de edad
- Etnia
- Nivel socioeconómico
- Nivel educativo
- Medio rural o urbano

Para el desarrollo del seguimiento del PEI se realizará la secuencia de pasos que se presentan en el siguiente diagrama: los mecanismos de seguimiento, la selección de los indicadores, la construcción de la línea de base y el seguimiento.

Ilustración 23. Mecanismo de seguimiento a nivel estratégico.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

### Paso 1. Mecanismos de seguimiento

El seguimiento es el proceso por el que se determina el estado de avance de los resultados definidos durante un período, para establecer si se cumplen las metas o, en caso contrario, identificar oportunidades de mejora e implementar acciones preventivas o correctivas. En el caso de los resultados municipales, las responsabilidades del seguimiento recaen en:

- Autoridades municipales: Alcalde y Concejo Municipal.
- Dirección de Municipal de Planificación (DMP) y Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM).

Las entidades rectoras de planificación y presupuesto, realizan el requerimiento de informes a las municipalidades.

En lo posible la municipalidad puede sistematizar el seguimiento estratégico de los indicadores de resultados, su meta y generar los reportes.

### Paso 2. Selección de indicadores a nivel estratégico

- Se retoma los resultados definidos en la Fase 2.
- Se sugiere que la municipalidad seleccione los resultados formulados que responden a las competencias propias, según su mandato, con énfasis según lo establecido en el Código Municipal Decreto No. 12-2002, en el artículo 68, literal a) Abastecimiento domiciliario de agua potable.

### Paso 3. Construcción de la línea de base

La línea de base constituye el punto de partida con relación al cual se medirán los avances, utilizando el indicador establecido para la medición del resultado. La línea de base puede establecerse según estudios o encuestas periódicamente, o, si no existen, se necesitará realizar un estudio o encuesta para determinarla. Existen manuales elaborados por diferentes organizaciones para levantar una línea de base.



Paso 4. Seguimiento de avance de metas

En el caso de los resultados municipales, es necesario establecer metas anuales para medir si se están o no alcanzando. Si no se alcanzan, habrá que revisar la entrega de productos y su proceso de producción, para determinar dónde se localiza el problema y, si es necesario, replantear la estrategia. Las municipalidades pueden apoyarse utilizando los siguientes formatos para establecer el mecanismo de seguimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI), se recomienda centrarse en los resultados que reflejan avances en el cumplimiento de las competencias propias.

De acuerdo a los resultados formulados y los productos para el PEI, la municipalidad puede elaborar un instrumento para para desarrollar la actividad de seguimiento y que servirá de base para los informes cuatrimestrales o informes que requiera la población. La municipalidad debe elaborar un informe de seguimiento al PEI, centrado en el avance de los indicadores. Este informe permitirá adoptar medidas correctivas de la estrategia planteada en el PEI cuando sea necesario.

El seguimiento a nivel estratégico para las municipalidades se centrará el cumplimiento de la competencia propia por ejemplo: “abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada”, considerando como indicador el % hogares con acceso a servicio de agua potable, la fuente de información serán los registros internos de la unidad que corresponda.

Tabla 31. Indicador: Hogares con acceso a servicio de agua potable.

Competencia propia	Indicador
a) abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada	Hogares con acceso a servicio de agua potable en el área rural

Fuente: SEGEPLAN 2024.

La municipalidad para desarrollar el seguimiento a nivel estratégico puede apoyarse en el formato que se presenta a continuación el cual permite identificar la vinculación a los marcos estratégicos de país, el resultado formulado para el período del PEI.

Tabla 32. Formato para seguimiento Resultados Municipales

1) Eje K'atun						
2) Prioridad Nacional de Desarrollo						
3) Meta Estratégica de Desarrollo						
4) Resultado Estratégico de País						
5) Resultado PDM-OT						
Resultado PEI período 2025-2029	Indicador	Línea de base y año	Meta	Meta alcanzada	% avance	Fuente

Fuente: SEGEPLAN 2024.

A continuación, se presenta un ejemplo orientador para el seguimiento de resultados de la Municipalidad de San Mateo Ixtatán, Huehuetenango.

Tabla 33. Seguimiento a resultados municipales.

Institución:		Municipalidad de San Mateo Ixtatán, Huehuetenango <sup>15</sup>				
1) Eje K'atun		Recursos Naturales para hoy y para el Futuro				
2) Prioridad Nacional de Desarrollo		Acceso al Agua y Gestión de RRNN				
3) Meta Estratégica de Desarrollo		Para 2030, lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales				
4) Resultado Estratégico		Sin RE vinculado				
5) Resultado PDM-OT		Para el año 2032, incrementar cobertura de agua potable 7.83% (20% en 2020, a 27.83% en 2032)				
Resultado PEI período 2025-2029	Indicador	Línea de base y año	Meta	Meta alcanzada Año N	% avance	Fuente
Para el año 2029, incrementar la cobertura de agua potable un 2.5%, en el municipio de San Mateo Ixtatán (De 23% en 2024, a 25.5% en 2029).	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos: servicio agua potable = $100 * [(No. de personas con acceso a servicios agua potable) / (población)]$	20%	7.83%	3%	38	Registros internos

Fuente: SEGEPLAN 2024.

<sup>15</sup> Datos con fines de orientación.

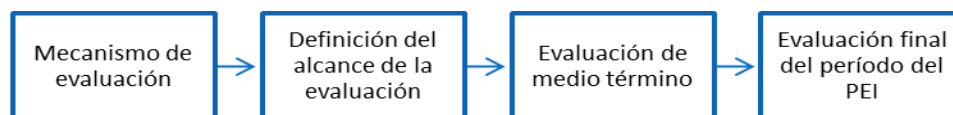
## Fase 5. Evaluación a nivel estratégico

La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los resultados estratégicos y las líneas de acción prioritarias.

La evaluación es utilizada por las autoridades de las instituciones rectoras de planificación, presupuesto (SEGEPLAN y MINFIN), y de las instituciones líderes, responsables de los resultados (por ejemplo: MINEDUC, MSPAS, CIV, MIDES, SESAN, MEM, MINTRAB, entre otros), así como por los gerentes de resultado y de producto, ya que todos ellos tienen competencia para tomar decisiones con el fin de mejorar la GpR para beneficio del ciudadano o población a la que se sirve por mandato.

Considerando que el proceso de evaluación es un proceso especializado y de altos costos que permite verificar los esfuerzos del desempeño institucional; para desarrollar un proceso de evaluación del PEI la municipalidad puede realizar la secuencia de pasos que se sugieren en el siguiente diagrama, el cual se presenta como un orientador básico.

Ilustración 24. Mecanismo la evaluación a nivel estratégico.



Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.

### Paso 1. Mecanismos de evaluación

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones para desarrollar un proceso de evaluación:

- La evaluación es especializada y costosa; sin embargo, es fundamental para verificar si los recursos y esfuerzos del desempeño institucional ocasionaron los cambios esperados.
- En función de ello habrá que determinar si la evaluación será ejecutada por las propias instituciones involucradas o se contratará a una organización externa.
- Las evaluaciones internas requieren menos costos; sin embargo, se debe tener en consideración que se aprovecha la experiencia y conocimiento de las personas de la municipalidad, pero el riesgo de que prevalezca el conflicto de intereses.

### Paso 2. Definición del alcance de la evaluación

Considerando que la evaluación es costosa, es preciso tomar la decisión sobre si se evalúa el resultado incluyendo todos los productos que le aportan o si es necesario priorizar. En este caso, se requiere lo siguiente:

- Establecer criterios claros para identificar las cadenas de resultados que prioritariamente deben ser sujetas de evaluación.
- La selección de estas cadenas insumo-resultado es una decisión que se toma caso por caso.
- Es esencial que la priorización de las cadenas insumo-resultado a evaluar sea discutida, aceptada y aprobada por los tomadores de decisiones vinculados. Este paso garantiza que los resultados de la evaluación sean utilizados por los responsables.

- Para completar este paso es necesario identificar a los decisores alrededor del diagrama del Modelo Lógico según su perfil y el rol que desempeñan.

### Paso 3. Evaluación de medio término

La evaluación de medio término ayuda a corregir los errores que están limitando alcanzar la meta prevista para el período que se evalúa. Permite replantear la meta final del PEI, para determinar si aún con las correcciones se prevé que la meta no se alcanzará.

Es necesario determinar una propuesta metodológica para la evaluación tanto de medio término como final, independientemente si se desarrolla de forma externa o interna, algunos elementos básicos que se deben considerar son:

1. Documento descriptivo que identifica la pertinencia de la evaluación propuesta con respecto al resultado y el contexto de la intervención
  - Los objetivos y alcance de la evaluación que habrán de recoger las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés;
  - El enfoque metodológico con justificación de su pertinencia;
  - La incorporación de los enfoques transversales al proceso de evaluación;
  - La participación de los grupos de interés y de la población en el proceso de evaluación;
  - Descripción detallada de los instrumentos de recolección de información que se emplearán justificando su pertinencia con respecto al contexto;
  - Métodos para el análisis de datos;
  - Una relación de los usuarios finales del informe, incluyendo una valoración de la utilización de los resultados de la evaluación.
2. Una relación de los resultados y productos a entregar y de su contenido.
3. Una relación de los informantes clave con indicación de su relevancia para la evaluación.
4. Un cronograma detallado con el plan de actuación.
5. Una matriz de planificación de la evaluación.

### Paso 4. Evaluación final del período del PEI

La evaluación final corresponderá a todo el período del PEI. Es importante para conocer lo que se logró en el período, el impacto que tuvo la estrategia, si los productos fueron eficaces y qué aspectos deben replantearse o corregirse para futuras ocasiones.

Al momento que el informe de la evaluación se apruebe, los rectores de planificación y presupuesto SEGEPLAN y MINFIN, tienen la responsabilidad de determinar las acciones que emprenderán para integrar los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación en el diseño y gestión de la estrategia, así como en el desarrollo operativo de futuras intervenciones. Para ello deberán:

- Analizar las recomendaciones de la evaluación que demandan una respuesta en el diseño y en lo operativo;
- Determinar de manera realista qué respuesta práctica se puede dar a las recomendaciones operativas;
- Elaborar la ficha de incorporación de las recomendaciones de la evaluación donde se plasmen los compromisos de mejora que las entidades asuman.

La información plasmada en la ficha debe ser el resultado de un análisis amplio e incluyente que abarque desde los equipos operativos hasta los gerenciales y los órganos de coordinación.

## Anexos

### Anexo 1. Estructura para la redacción del Plan Estratégico Institucional Municipal

Presentación (emitida por el Alcalde Municipal)

Directriz y lineamientos del más alto nivel para la formulación y aprobación del PEI (Concejo Municipal)

1. Marco legal y vinculación estratégica
    - 1.1 Análisis de mandatos legales
    - 1.2 Análisis de políticas públicas
    - 1.3 Análisis de vinculación con el K'atun, los ODS, las MED y los RE, y la PGG
    - 1.4 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo
  2. Vinculación institucional con modelos de GpR (especificar si se vinculan a PES, resultados estratégicos o resultados institucionales) para cualquiera de las 2 opciones:
    - 2.1 Identificación, análisis y priorización de problemáticas/potencialidades
    - 2.2 Análisis de población por problemática
    - 2.3 Resultado, indicador y meta para el período del PEI Municipal
  3. Marco estratégico e institucional
    - 3.1 Visión sustantiva
    - 3.2 Misión y principios
    - 3.3 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA
    - 3.4 Análisis de actores
  4. Seguimiento a nivel estratégico
    - 4.1 Mecanismos de seguimiento
    - 4.2 Indicadores a nivel estratégico
    - 4.3 Línea de base
    - 4.4 Seguimiento de avance de metas
  5. Evaluación a nivel estratégico
    - 5.1 Mecanismos de evaluación
    - 5.2 Alcance de la evaluación
    - 5.3 Evaluación de medio término
    - 5.4 Evaluación final del período del PEI
- Siglas y acrónimos

**Anexo 2. Listado de políticas públicas vigentes**

Nombre de la Política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación <sup>1</sup>
1. Política Nacional de Desarrollo	CONADUR	Integra todos los temas del desarrollo	2014	Punto Resolutivo CONADUR 03 – 2014
2. Política Nacional de Desarrollo Rural Integral	GABINETE DE DESARROLLO RURAL	Social	2009	AG 196 – 2009
3. Política de Desarrollo Social y Población	SEGEPLAN		2002	Sin acuerdo
4. Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo	SCEP		2006	AG 186-2006
5. Política de Fortalecimiento de las Municipalidades	SEGEPLAN		2013	Sin acuerdo
6. Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional	CONASAN/SESAN		2022	Sin acuerdo
7. Política para el mejoramiento integral de barrios	MCIV		2017	Sin acuerdo
8. Política Nacional de Ordenamiento Territorial 2022- 2050	MAGA		2022	AG 105-2023
9. Política Nacional de Comadronas de los cuatro pueblos de Guatemala: Maya, Garífuna, Xinka y Mestizo	MSPAS	Salud	2015	AG 102 – 2015
10. Política Pública Respecto de la Prevención a las Infecciones de Transmisión Sexual ITS, y a la respuesta a la epidemia del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida SIDA	MSPAS		2005	AG 638 – 2005
11. Políticas Educativas	MINEDUC	Educación	2010	AM 3409-2011
12. Política de Educación Inclusiva para la Población con necesidades educativas especiales con y sin discapacidad	MINEDUC		2008	AM 34-2008
13. Política Nacional de Educación Ambiental	MARN		2017	AG 189-2017

Nombre de la Política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación <sup>1</sup>
14. Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico	SENACYT		2016	Acta 4-2015
15. Políticas Culturales, Deportivas y Recreativas	MCD	Cultura	2015	AM 948 – 2015
16. Política Nacional del Patrimonio Cultural Intangible	MCD		2007	Sin acuerdo
17. Política Cultural en el Marco General de la Política Exterior de Guatemala	MINEX		2012	Sin Acuerdo
18. Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	MINECO	Economía	2004	AG 614 – 2005
19. Política Energética 2013-2027	MEM		2013	AG 80-2013
20. Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022	INGUAT		2012	AG 98-2012
21. Política Agraria	SAA		2014	AG 372 -2014
22. Política de Promoción del Riego	MAGA		2014	AG 185-2013
23. Política Ganadera Bovina Nacional	MAGA		2014	AG 282 – 2014
24. Política Nacional de Emprendimiento "GUATEMALA EMPRENDE"	MINECO		2015	AG 150-2015
25. Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032	MINTRAB		2017	Sin acuerdo
26. Política Agropecuaria 2016-2020	MAGA		2016	AM 20-2017
27. Política Nacional de Prevención y Combate a la Defraudación y el Contrabando Aduaneros	MINGOB		2018	AG 145-2018
28. Política Nacional de Electrificación Rural 2019-2032	MEM		2018	Sin acuerdo
29. Política Energética 2019-2050	MEM		2018	Sin acuerdo
30. Política Nacional de Competitividad 2018-2032	MINECO		2018	Sin acuerdo
31. Política de Preinversión	SEGEPLAN		2021	Acuerdo Interno No. 02-2021

Nombre de la Política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación <sup>1</sup>
32. Política Nacional de Eficiencia Energética 2023-2050	MEM		2021	AG 106-2023
33. Política Nacional y Estrategias para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas	CONAP	Recursos Naturales	1999	Sin acuerdo
34. Política de Conservación, Protección y Mejoramiento del Ambiente y de los Recursos Naturales	MARN		2005	AG 63-2007
35. Política Nacional de Humedales de Guatemala	CONAP		2005	Sin acuerdo
36. Política Ambiental de Género	MARN		2015	Sin acuerdo
37. Política Forestal de Guatemala	INAB		1996	Sin acuerdo
38. Política para la Desconcentración y Descentralización de la Gestión Ambiental en Guatemala.	MARN		2011	AM 450-2011
39. Política para el Manejo Integral de las Zonas Marino Costeras de Guatemala	MARN		2009	AG 328-2009
40. Política Nacional de Diversidad Biológica	CONAP		2011	AG 220-2011
41. Política Nacional de Cambio Climático	MARN		2009	AG 329-2009
42. Política Nacional de Producción Más Limpia	MARN		2010	AG 258-2010
43. Política Nacional del Sector de Agua Potable y Saneamiento	MSPAS		2013	AG 418-2013
44. Política Nacional de Bioseguridad de los Organismos Vivos Modificados 2013-2023	CONAP		2014	AG 207 – 2014
45. Política Nacional para la Gestión Integral de los Residuos y Desechos Sólidos	MARN		2015	AG 281 – 2015
46. Política Marco de Gestión Ambiental	MARN		2003	AG 791-2003
47. Política Nacional de Reparación a las Comunidades	COPREEH	Derechos Humanos	2014	AG 378 – 2014



Nombre de la Política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación <sup>1</sup>
Afectadas por la Hidroeléctrica Chixoy cuyos derechos humanos fueron vulnerados				
48. Política Institucional para la Igualdad de Género y Marco Estratégico de Implementación 2014-2023	MAGA		2014	AM 693-2014
49. Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres 2008-2023	SEPREM	Poblaciones vulneradas y excluidas	2009	AG 302-2009
50. Política Pública Desarrollo Integral de la Primera Infancia	SBS		2010	AG 405-2011
51. Política Nacional de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores en Guatemala período 2018-2032	MSPAS		2019	AG 259-2019
52. Política Pública Contra la Violencia Sexual en Guatemala 2019-2029	MINGOB		2019	AG-260-2019
53. Política Pública contra la Trata de Personas y de protección integral a las víctimas 2014-2024	SVET		2014	AG 306-2014
54. Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial	CODISRA		2014	AG 143-2014
55. Política Nacional en Discapacidad	CONADI		2007	AG 91-2007
56. Política Nacional de Juventud 2012 – 2020	CONJUVE		2012	AG 173 – 2012
57. Política Pública de Protección Integral de la niñez y la adolescencia	CNNA		2017	Sin Acuerdo
58. Política Nacional Prevención de la violencia y el delito, seguridad ciudadana y convivencia pacífica	MINGOB	Seguridad	2014	AG 281-2014
59. Política Nacional de Seguridad	STCNS		2017	Sin acuerdo
60. Política Nacional de Defensa	MINDEF		2021	AG 202 2021

Nombre de la Política	Institución rectora	Tema	Año de formulación	Acuerdo de aprobación <sup>1</sup>
61. Política Nacional Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas	SECCATID		2009	Sin acuerdo
62. Política de Seguridad Marítima	MINDEF		2015	AM 03 – 2015
63. Política Nacional de Reforma Penitenciaria 2014 – 2024	MINGOB		2015	Sin acuerdo
64. Política Nacional de Datos Abiertos	MINGOB		2018	AG 199-2018
65. Política Criminal Democrática del Estado de Guatemala	MP		2016	Sin acuerdo
66. Política Marítima Nacional 2023-2043	MINDEF		2022	AG 211-2023
67. Política de Cooperación Internacional No Reembolsable	SEGEPLAN	Relaciones Internacionales	2013	AG 17 – 2015
68. Marco General de la Política Exterior de Guatemala 2012-2016	MINEX		2012	Sin acuerdo
69. Política de Estado en Materia de Cursos de Agua Internacionales	MINEX		2012	AG 117 – 2012
70. Política Nacional para la Reducción de Riesgo a los Desastres en Guatemala	CONRE	Prevención y Gestión de Riesgos	2011	A 06-2011
71. Política Nacional para la Gestión Ambientalmente Racional de Productos Químicos y Desechos Peligrosos en Guatemala.	MARN		2013	AG 341-2013
72. Política Nacional para la gestión de Desechos Radiactivos en Guatemala	MEM		2016	AG 67 – 2016

Fuente: SEGEPLAN, Centro de Acopio de Políticas Públicas –CAPP- 2023

### Anexo 3. Incorporación en el quehacer institucional de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgo.

Ejemplo completo de incorporación de enfoques en el caso del MINEDUC.

Ejemplo			
Institución: Ministerio de Educación			
Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el quehacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
<b>Equidad</b>	Incluir en contenido curricular	El responsable deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de hacer la incorporación de la modalidad de inclusión.	El responsable de verificar deberá definirlo la institución en el momento en que esté realizando el análisis de vinculación; debe hacerse referencia a la persona y el cargo que ostente, así como a quién será el responsable de verificar que se haga la incorporación de la modalidad de inclusión.
Derecho al trabajo y a la libre elección del empleo			
Derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias			
Libertad sindical y derecho de huelga			
Derecho a la seguridad social (asistencia debido a enfermedad, discapacidad, maternidad, accidentes laborales, cesantía o vejez)			
Protección de la familia y los menores			
Derecho a un nivel de vida adecuado y a la mejora continua de las condiciones de la existencia (alimento, vivienda, vestido)			
Derecho al agua	Asegurar en las instalaciones de los centros de educación disponibilidad y acceso al agua para consumo humano (higiene y bebible)		

Derecho al medio ambiente natural (ver enfoque de cambio climático) y social saludable	Establecer y divulgar a la comunidad educativa reglas de convivencia y organización para verificar su cumplimiento (*)		
Derecho a la salud integral (bienestar físico, mental, social, ambiental y espiritual)	Alimentación escolar (nutritiva) Ejercicio físico Jornadas para la detección de deficiencias nutricionales y dotación de complementos nutricionales (en coordinación con el MSPAS o fundaciones) Promover cooperación en las reglas de convivencia (*) Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento de bullying <sup>15</sup> y cualquier tipo de acoso y maltrato (**)		
Derecho a la educación (primaria gratuita, obligatoria, educación secundaria accesible, acceso equitativo a la educación superior y responsabilidad de proveer educación básica en casos de no tener la educación primaria). Eliminar la discriminación y mejorar la calidad educativa,	Cerrar brechas de cobertura educativa en diferentes niveles (***) Mejorar calidad educativa –estándares en Lectura y Matemáticas– (***) Becas escolares (***) Mecanismo –protocolo– para prevenir, identificar amenazas de discriminación y abordaje		
Derecho a la vida cultural, artística y científica (participar, disfrutar de sus beneficios y de la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por ser autor [a])	Realizar jornadas culturales Realizar jornadas artísticas Realizar jornadas científicas		
Derechos civiles y políticos	Incluir en contenido curricular		
Derecho a la integridad física (derecho a la vida), moral (honor) y seguridad de la persona, su domicilio y comunicaciones	Incorporar en las reglas de convivencia (*)		
Todo niño tiene derecho, sin discriminación alguna, a: las	Mecanismo –protocolo– de prevención,		

medidas de protección que su condición de menor requiere, a ser inscrito inmediatamente después de su nacimiento y a tener un nombre, a adquirir una nacionalidad.	identificación y tratamiento de bullying y cualquier tipo de acoso y maltrato (**) así como identificación de señales de vulneración de derechos		
Derecho a la igualdad y protección contra la discriminación (edad, orientación sexual, discapacidad física o mental, marginación económica o social, creencia religiosa, condición étnica)	Educación especial, adecuación de instalaciones y dotación de equipo y materiales adecuados para personas con discapacidad física o mental		
Derecho a la propiedad, libertad de pensamiento, expresión, prensa e imprenta, libertad de culto, libertad de circulación y residencia			
Derecho al sufragio, derecho de petición, derecho de reunión y manifestación, derecho de asociación			
Derecho a un juicio justo con garantías procesales, incluidas las garantías contra detención ilegal, derecho de conocer la acusación y al acusador, derecho a rebatir las acusaciones, derecho de asistencia, representación y defensa jurídica, derecho a no declarar, ausencia de tortura, habeas corpus, presunción de inocencia, irretroactividad de las leyes sancionatorias, proporcionalidad de las penas, derecho al recurso procesal, derecho a obtener una reparación, y otros.			
Derechos de los niños y las niñas	Incluir en contenido curricular		
Derecho a la supervivencia y a la salud			
Derecho a la educación de calidad (primaria gratuita, acceso a la secundaria y a la universidad)	Cerrar brechas de cobertura educativa en diferentes niveles (***) Mejorar calidad educativa –estándares en Lectura y Matemáticas– (***) Becas escolares (***)		

Derecho al juego	Instalaciones para juegos durante recreo, canchas deportivas		
Derecho a la protección (por violencia, malos tratos, explotación, abusos)	Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento de bullying y cualquier tipo de acoso y maltrato (**), así como identificación de señales de vulneración de derechos		
Derecho a no ser separado de su familia			
Derecho a tener un nombre y estar inscrito en los registros oficiales			
Derecho a opinar y ser escuchados			
Trato respetuoso a los géneros	Incorporar en las reglas de convivencia (*)		
Desempeño de diferentes roles, aprendizajes, sin discriminación	Incorporar en las reglas de convivencia (*) Incorporar en material educativo (textos, juegos y otros) Organización rotativa de tareas en clase Ejemplo de maestros		
Eliminar estereotipos de lo que es ser hombre y ser mujer	Incorporar en las reglas de convivencia (*) En material educativo (textos, juegos y otros)		
Normas y regulaciones sin discriminación	Incorporar en las reglas de convivencia (*) En reglamentos de centros educativos		
Utilización de materiales no sexistas (libros, juegos, canciones, juguetes, carteles y otros)	Incorporar en las reglas de convivencia (*) Incorporar en material educativo (textos, juegos y otros)		
Denuncias en casos de sexismo y acoso	Mecanismo –protocolo– de prevención, identificación y tratamiento sexista, de acoso y maltrato (**), así como identificación de señales de vulneración de derechos		
Denunciar brechas salariales por discriminación de género			
Fortalecer autoestima de personas independientemente de su género	Incluir en contenido curricular		

	Incluir dinámica al inicio de clases		
<b>Cambio climático</b>	Incluir en contenido curricular		
Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)	Incorporar en las reglas de convivencia (*) Afiches en lugares de instalaciones de mayor consumo Revisión periódica de fugas Depósitos o reservorios para agua		
Minimización de residuos contaminantes generados (plásticos, aceites)	Incorporar en las reglas de convivencia (*) la prohibición de utilizar material no reciclable y, en caso indispensable, establecer una forma de disposición final segura.		
Recuperación de subproductos y reutilización	Incorporar en las reglas de convivencia (*) la separación de materiales biodegradables para ser reciclados, elaboración de compost para huertos, macetas, etc.		
Reducción de emisiones atmosféricas	Alianzas para dotación de estufas mejoradas en centros educativos si utilizan leña para cocinar la refacción escolar Promover consumo de alimentos crudos (frutas y verduras)		
Vertidos de agua	Disposición adecuada de aguas residuales para Reducir contaminación		
Reducción de ruidos, olores, apreciación visual	Incorporar en las reglas de convivencia (*)		
Prácticas y comportamientos de contratistas, subcontratistas y proveedores	Trabajar con contratistas, subcontratistas y proveedores que demuestran que incorporan los enfoques de derechos, equidad de género, cambio climático y gestión de riesgo en sus empresas		

<b>Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)</b>	Aplica a cada centro educativo y oficinas propias del MINEDUC		
Análisis de amenazas y vulnerabilidades			
Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación	Incorporar en las reglas de convivencia (*) la señalización de rutas de evacuación e identificación de zona segura.		
Organización para la gestión de riesgo			

Fuente: Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales, SEGEPLAN, 2022.



#### Anexo 4. Resultados Estratégicos

La definición y/o validación de los Resultados Estratégicos, temporalidad 2025-2029, se llevaron a cabo por medio de reuniones técnicas y consensos entre las instituciones rectoras y/o coordinadoras, instituciones corresponsables y el equipo técnico de SEGEPLAN y MINFIN, en el marco de los Lineamientos Generales de Políticas y Planificación, ejercicios fiscales 2024, 2025 y multianual 2025-2029, bajo el enfoque de la Gestión por Resultados. Derivado de los anterior, los entes rectores establecieron los siguientes dieciocho resultados estratégicos:

Tabla 34. Resultados Estratégicos 2025-2029.

Institución rectora y/o coordinadora	Instituciones corresponsables	Resultado Estratégico 2025-2029
INAB, CONAP	MAGA MARN AMSA AMSCLE MINGOB MINDEF CONRE MEM MP OJ	Para el 2029, se ha mantenido la cobertura forestal en 33.3% a nivel nacional. (De 33.3% en 2020 a 33.3% en 2029).
MINTRAB	MIDES INTECAP IGSS MINECO MINEDUC	SAT Para el 2029, se ha incrementado en 3.7 puntos porcentuales la formalidad del empleo. (De 32.3% en 2021 a 36.0% en 2029).
MEM	INDE CNEE	Para el 2028, se ha incrementado en 9.61 puntos porcentuales los hogares con acceso a energía eléctrica asequible, limpia y renovable. (De 90.39% en 2023 a 100% en 2028).
MINDEF	MINGOB MINEX IGM SAT	Para el 2029, se ha incrementado en 5.0% la defensa de la soberanía e integridad territorial frente a las diferentes amenazas para mejorar la defensa y la seguridad en la región fronteriza. (De 111,190 en 2019 a 116,750 operaciones terrestres en 2029).
MINGOB		Para el 2029, se ha disminuido en 7.2 puntos la tasa de homicidios. (De 16.7 en 2023 a 9.5 en 2029 por cada cien mil habitantes).
MINGOB		Para el 2029, se ha disminuido en 8.4 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas. (De 55.4 en 2023 a 47.0 en 2029 por cada cien mil habitantes).
MINGOB	MP	Para el 2029, se ha incrementado en 12 puntos la tasa de atención a las denuncias por extorsión. (De 102.8 en 2023 a 114.8 en 2029 por cada cien mil habitantes).
MINGOB		Para el 2029, se ha disminuido en 6 puntos la tasa de hechos de tránsito. (De 15.3 en el 2023 a 9.3 en 2029 por cada diez mil vehículos).
MINGOB	MP SVET	Para el 2029, se ha incrementado en 12 puntos la tasa de atención a las denuncias por violencia contra la mujer. (De 144.6 en 2023 a 156.6 en 2029 por cada cien mil mujeres).

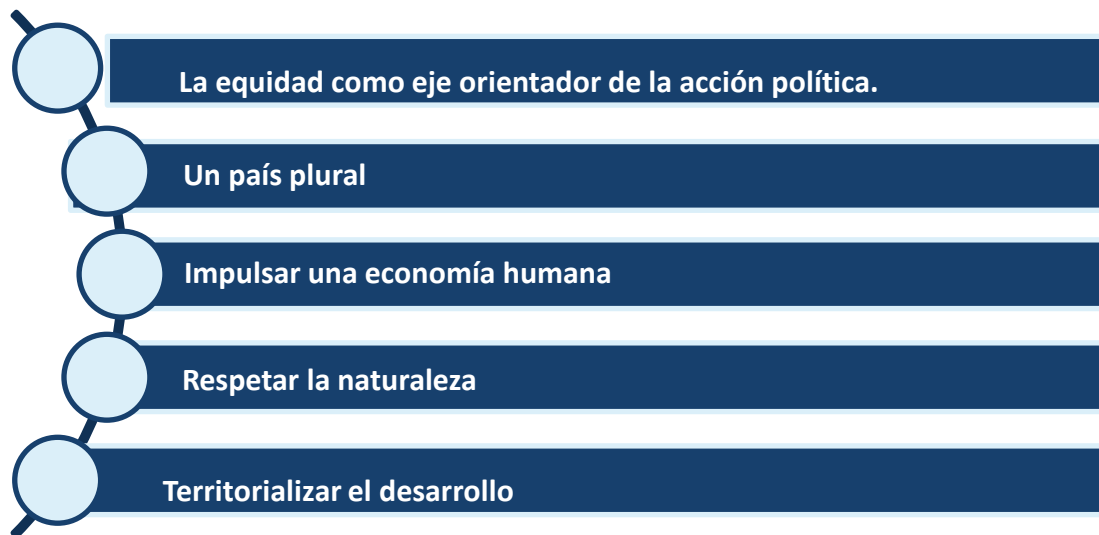
Institución rectora y/o coordinadora	Instituciones corresponsables	Resultado Estratégico 2025-2029
CIV	FHA FODES MIDES CHN	Para el 2029, se ha disminuido en 10.0% el déficit habitacional en familias a nivel nacional. (De 753,140 en 2024 a 677,826 familias en el 2029).
CONALFA	MINEDUC	Para el 2029, se ha disminuido en 4.6 puntos porcentuales el analfabetismo en personas de 15 años en adelante. (De 16.0% en 2023 a 11.4% en 2029).
MIDES		Para el 2029, se ha incrementado en 25.0% la cobertura de programas sociales destinados a personas en pobreza y vulnerabilidad. (De 5,555,640 en 2023 a 6,944,550 en 2029).
MINEDUC	CONALFA	Para el 2029, se ha incrementado a 49.5% la población que alcanza el nivel satisfactorio y excelente en Lectura y a 51.5% en Matemática, en niñas y niños del sexto grado del nivel primario. (De 47.4% en 2022 a 49.5% en 2029, en Lectura; de 50.7% en 2022 a 51.5% en 2029, en Matemática).
MINEDUC	CONALFA	Para el 2029, se ha incrementado a 25.0% la población que alcanza el nivel satisfactorio y excelente en Lectura y en 24.3% en Matemática, en jóvenes del tercer grado del ciclo básico del nivel medio. (De 24.2% en 2022 a 25% en 2029, en Lectura; de 16.3% en 2022 a 24.3% en 2029, en Matemática).
MSPAS	IGSS	Para el 2029, se ha disminuido la razón de la mortalidad materna a 69 muertes maternas por cada cien mil nacidos vivos. (De 105 muertes en 2019, a 69 muertes maternas por cada cien mil nacidos vivos en 2029).
MSPAS	MIDES MINEDUC MINGOB SVET SBS CONJUVE	Para el 2029, se ha Reducido a cero la tasa de fecundidad específica en niñas menores de 14 años y a 63.64, por cada mil mujeres, la tasa de fecundidad específica en adolescentes entre 15 a 19 años. (De 2.1 en 2021 a 0 en 2029, por cada mil mujeres entre 10 a 14 años; y de 70 en 2021 a 63.64 en 2029, por cada mil mujeres entre 15 a 19 años).
MSPAS	SESAN	Para el 2029, se ha disminuido la razón de la mortalidad en menores de 5 años a 19 muertes. (de 35 muertes en 2015, a 19 muertes por cada mil nacidos vivos en 2029).
SESAN	MSPAS MAGA INFOM MIDES MARN MICIVI MINECO MINEDUC MINTRAB SBS SCEP SOSEP CONALFA FONTIERRAS ICTA INDECA	Para el 2029, se ha disminuido a 40.5% la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años de edad. (De 46.5% en 2014-2015 a 40.5% en 2029).

Fuente: Resultados Estratégicos (RE) 2025-2029, aprobados por las instituciones rectoras y/o coordinadoras, mayo 2024.

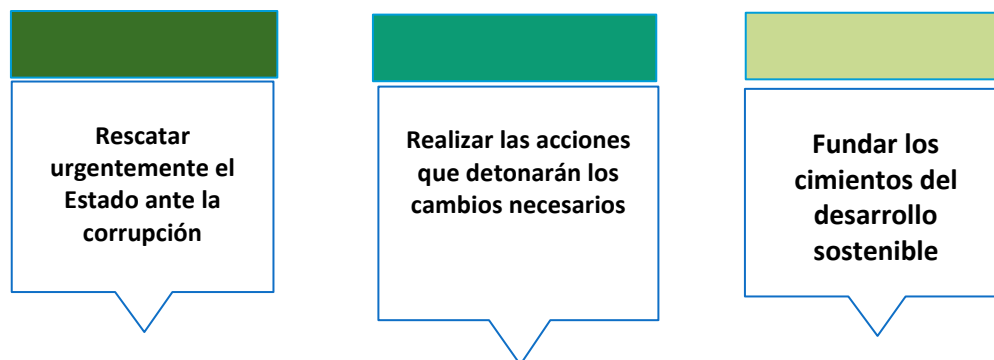
### Anexo 5. Política General de Gobierno 2024-2028

La Política General de Gobierno es la que define lineamientos y acciones públicas estratégicas articuladas, que deben seguir las instituciones del sector público durante el período de administración gubernamental que corresponda, en sinergia con las PND derivadas del proceso de integración del Plan Nacional de desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. La visión está orientada a la construcción de un país con mejores condiciones de vida para los guatemaltecos. El objetivo principal de esta perspectiva es la Reducción de la pobreza y pobreza extrema a través de la generación de empleos sostenibles, mediante incentivos a la inversión y la creación de oportunidades.

Ilustración 26. Principios de la Política General de Gobierno 2024-2028



### Objetivos Estratégicos



## Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos que se impulsarán desde la estructura institucional y principalmente desde la administración pública, trabajando al servicio de la población, construyendo alianzas para el desarrollo, garantizando la pluralidad y el bienestar de todas y todos los guatemaltecos.

Ilustración 27. Ejes estratégicos Política General de Gobierno 2024-2028.

### Eje 1



Hacia una Nueva Política  
Limpia y Justa

**Sistema Nacional Anticorrupción y administración pública eficaz. Tiene como objetivo fortalecer la gobernabilidad y promover el desarrollo sostenible en Guatemala.**

### Eje 2



Desarrollando la  
Salud y la Educación

**El acceso a educación y salud integral. Generar condiciones de desarrollo para una vida plena (próspera, segura y digna).**

### Eje 3



Protección, Asistencia  
y Seguridad Social

**Protección Social y Asistencia. Fortalecer los programas para los grupos más vulnerables de la población es fundamental para reducir la pobreza y la exclusión social.**

### Eje 4



La Seguridad Alimentaria  
Nutricional y la Agricultura

**Seguridad Alimentaria y Nutricional. 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.**

### Eje 5



La Infraestructura Económica  
para el Buen Vivir

**Infraestructura y caminos rurales. Mejorar la conectividad entre regiones y el acceso vial a las comunidades rurales, especialmente en áreas históricamente marginadas.**

### Eje 6



Avanzando para Cerrar la  
Brecha Digital con Tecnología  
e Innovación

**Tecnología e innovación. Promover la formación de capacidades, inversión en tecnología, innovación productiva y atracción de inversiones, permitirá el desarrollo económico que es crucial para reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población guatemalteca.**

## Eje 7



Seguridad Democrática  
en un país para vivir

Seguridad democrática. Se promoverá el respeto, la promoción y la tutela de los Derechos Humanos, garantizando que todos los ciudadanos puedan alcanzar su desarrollo personal, familiar y social en un entorno de paz, libertad y democracia.

## Eje 8



Cuidado de la Naturaleza

Medio Ambiente y Gestión de Recursos Naturales. Garantizar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras en Guatemala.

## Eje 9



Una Ciudadanía  
más Resiliente

Atención a residentes en el extranjero. Para enfrentar las causas estructurales que originan la emigración internacional es importante reducir la pobreza, mejorar las condiciones de vida en las áreas rurales del país.

## Eje 10



Construyendo las Bases  
para un Nuevo Contrato Social



Acuerdo Nacional de Educación

Acuerdo Nacional por el Desarrollo

Acuerdo Nacional de Salud

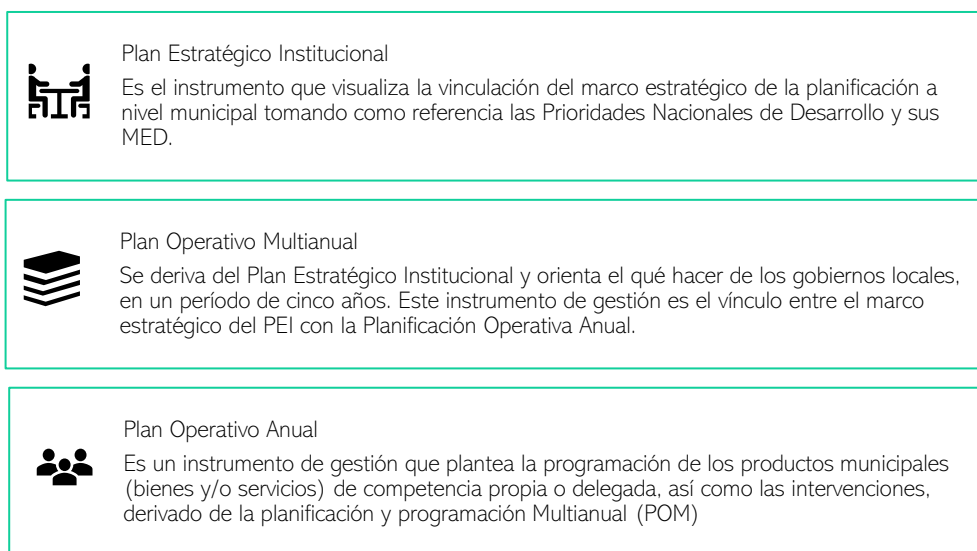
Acuerdo Nacional de Medio Ambiente

Fuente: Política General de Gobierno, 2024-2028. SEGEPLAN. 2024.

## Anexo 6. Instrumentos de planificación institucional

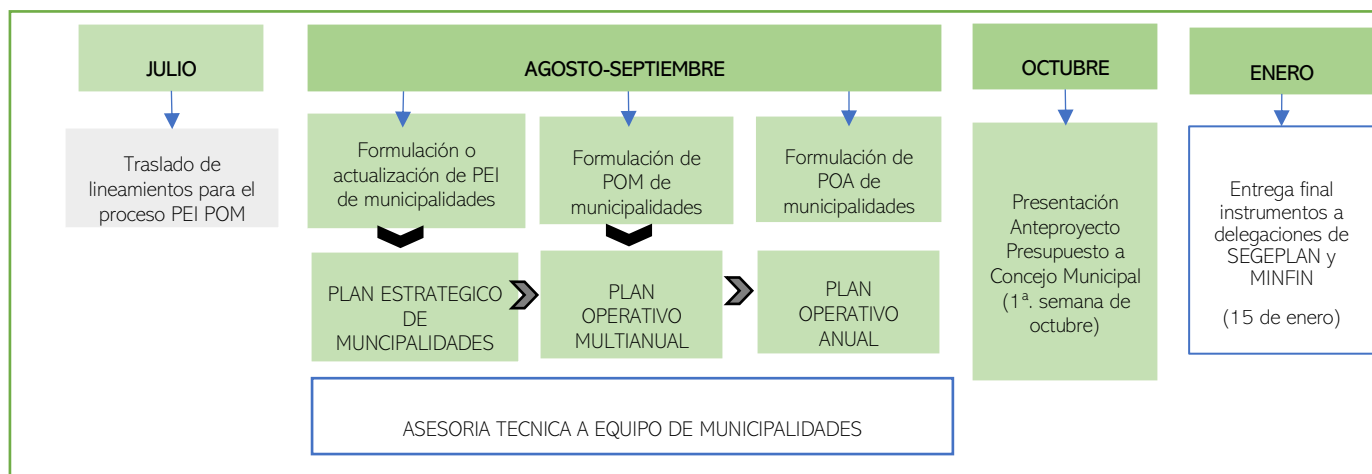
Se denominará instrumentos de planificación a los documentos que expresen la orientación y lineamientos para la gestión y función de las municipalidades, los cuales articulan las prioridades nacionales, sectoriales y municipales con la programación que se establezca para el período 2025-2029. Se debe recordar que el PEI, POM y POA son los instrumentos que territorializan las políticas públicas y un medio para implementar el PDM-OT.

### Tipos de planificaciones de las municipalidades.



Para formular la planificación en las municipalidades, se requiere conformar un equipo técnico que se encargue de realizar el análisis municipal correspondiente, tomando como referencia el PDM-OT. Este proceso debe estar respaldado por el Concejo Municipal, quien es el que valida y autoriza la planificación. A continuación, se muestra un esquema que ilustra el proceso de formulación del PEI, POM y POA de las municipalidades:

### Proceso de planificación de las Municipalidades



Fuente: SEGEPLAN 2024.

## Bibliografía

Decreto No. 12-2002 (2002). Código Municipal. Guatemala.

MINFIN, SEGEPLAN (2013). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, para el sector público de Guatemala. Primera Edición. Guatemala.

MINFIN, SEGEPLAN (2023). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, para el sector público de Guatemala. Segunda Edición. Guatemala.

INE (2019). Resultados XII Censo Nacional de Población y VII de vivienda 2018. Guatemala.

SEGEPLAN (2022). Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al sector público. Guatemala.

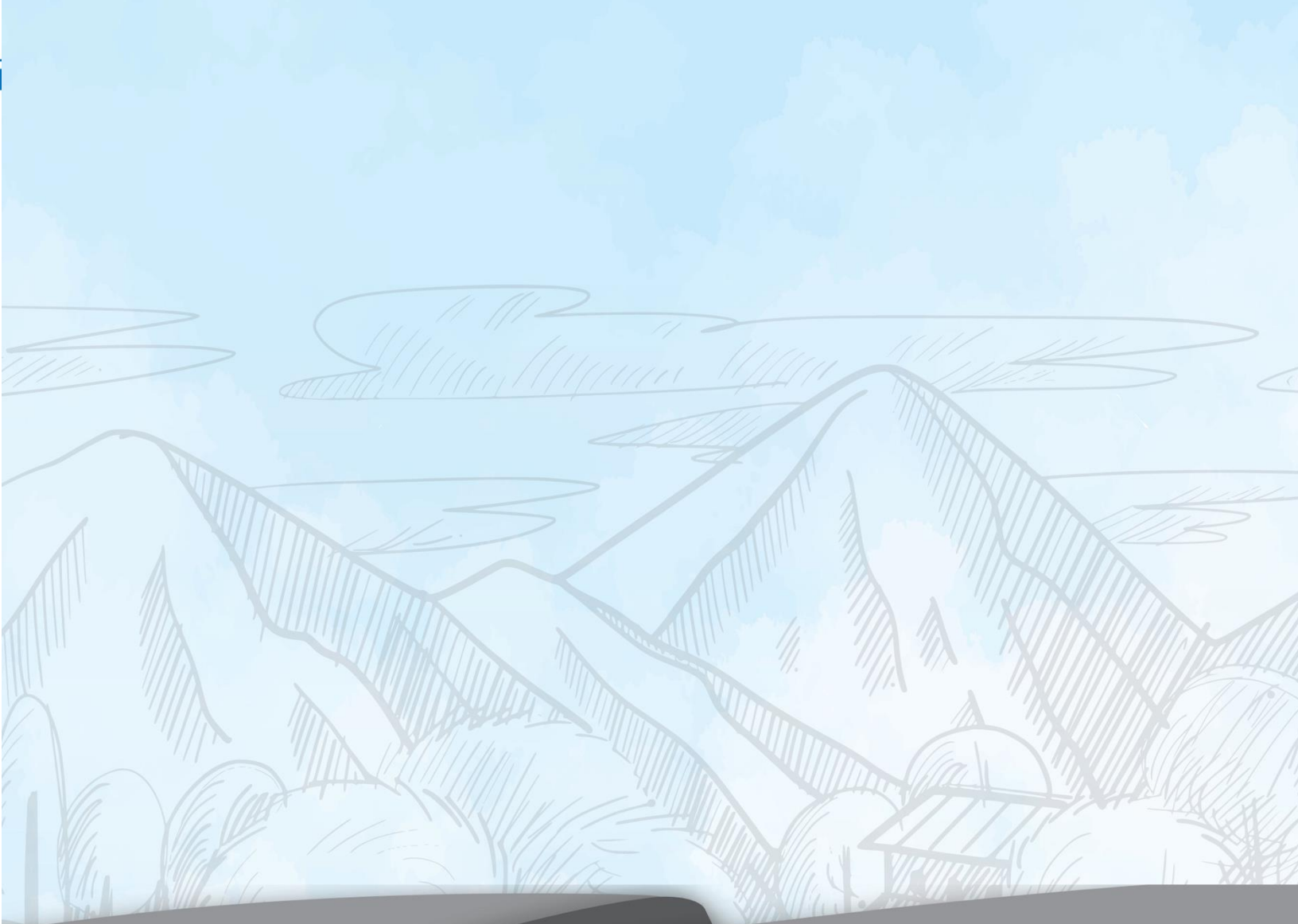
SEGEPLAN (2022). Guía Conceptual y Metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos Sectoriales. Guatemala.

SEGEPLAN (2018). Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial en Guatemala. Guatemala.

SEGEPLAN (2022). Guía para elaboración de Planes Estratégicos Institucionales. Guatemala.

SEGEPLAN (2024). Política General de Gobierno 2024-2028. Guatemala.

SEGEPLAN (S/F). Resultado Estratégico de Desarrollo Mortalidad Materna y Neonatal. Guatemala.



Secretaría de  
**Planificación y  
Programación de  
la Presidencia**

**SEGEPLAN**



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

ISBN: 978-99939-45-42-0



9 789993 945420