

Guía para la elaboración de Plan Operativo Anual -POA-, para las **Oficinas Técnicas Operativas de las Municipalidades**

Netherlands Institute for **Multiparty Democracy**
Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria

Dirección Municipal de la Mujer
Departamento del Quiché



Fortalecimiento
institucional
organizacional



Esta publicación se realiza en el marco del **Programa Jóvenes +D**, implementado por el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (**NIMD Guatemala**). Un Programa apoyado por el Gobierno de Suecia

Autor

Miguel Raymundo Ceto

Revisión

Julissa Bellaneth Cifuentes Callejas - Coordinadora de Programa J+D
Erick Estuardo Chun Escalante - Subcoordinador de Fortalecimiento del Programa J+D

Avenida Reforma 10-00 zona 9
Edificio Condominio Reforma,
oficina 12B

email: nimdgua@nimd.org
T. (502) 2361-4200 | 2334-7168
centralamerica.nimd.org

JÓVENES+D
Más desarrollo, más diversidad, más democracia inclusiva

Contenido de la Guía

SIGLAS Y ACRÓNIMOS:	5
PRESENTACIÓN	6
1. TEORÍA SOBRE LA PLANIFICACIÓN	8
1.1. Que es planificación	8
1.2. Utilidad de la planificación	8
1.3. Ventajas de la planificación	8
1.4. Temporalidad o niveles de la planificación	9
2. MARCO LEGAL DE LA PLANIFICACIÓN	11
Constitución Política de la República de Guatemala.	11
Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Ley 101-97 del Congreso de La República.	11
Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.....	11
Código Municipal Decreto No. 12-2002 y sus Reformas.	11
3. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL –POA-	12
3.1. Primer paso: Diagnóstico y análisis situacional.	12
A. Diagnóstico y análisis institucional.....	12
B. Diagnóstico y análisis sectorial.	13
3.2. Segundo Paso: Vinculación de la Problemática Priorizada con el Marco Estratégico de la Planificación.....	14
A. Vinculación Problemática Sectorial con Prioridad Nacional de Desarrollo. 14	
B. Plan Estratégico Institucional PEI.	15
3.3. Tercer Paso: Definición de Producto Vinculado a las Prioridades Nacionales de Desarrollo y Problemáticas.....	16
3.4. Cuarto Paso: Elaboración del Plan Operativo Multianual.	17
A. Matriz POM:.....	17
B. Matriz Análisis de Población:.....	18
C. Análisis de Actores.	18
3.5. Quinto Paso: Elaboración del Plan Operativo Anual POA.....	20
A. Análisis de la Ejecución del POA del año anterior.	20
B. Disponibilidad Financiera.	21

C. Definición De Gastos De Funcionamiento.....	21
D. Matriz del Plan Operativo Anual POA.....	22
3.6. Contenidos del plan operativo anual	24
4. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL POA	25
8. BIBLIOGRAFÍA	26

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Proceso de vinculación de la planificación municipal	10
Gráfica 2. Prioridad nacional de desarrollo y problemática sectorial	15
Gráfica 3. Vinculación de los resultados de país con problemáticas priorizadas	15
Gráfica 4. Actores municipales	19

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Marco legal de la planificación municipal	11
Cuadro 2. Ejemplo de vinculación de la problemática con los productos esperados	16
Cuadro 3. Ejemplo de plan operativo multianual	17
Cuadro 4. Ejemplo de análisis de población	18
Cuadro 5. Ejemplo de definición de gastos de funcionamiento	21
Cuadro 6. Ejemplo de matriz de plan operativo anual	23
Cuadro 7. Ejemplo de matriz de seguimiento del POA	25

SIGLAS Y ACRÓNIMOS:

CODEDE:	Concejo Departamental de Desarrollo
DMM:	Dirección Municipal de la Mujer
DMP:	Dirección Municipal de Desarrollo
MED:	Metas Estratégicas de Desarrollo
ODS:	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PDM-OT:	Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial
PEI:	Plan Estratégico Institucional
PGG:	Política General de Gobierno
POA:	Plan Operativo Anual
POM:	Plan Operativo Multianual
PND:	Prioridad Nacional de Desarrollo
RED:	Resultado Estratégico de Desarrollo
SEGEPLAN:	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SNIP:	Sistema Nacional de Desarrollo Inversión Pública.

PRESENTACIÓN

El Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria NIMD, inicia sus acciones en el año 2002 en Guatemala, quien promueve la asistencia en el ámbito y profundización de la democracia, privilegiando el diálogo inter-partidario y el fortalecimiento de capacidades en los partidos políticos. A su consideración, los tres niveles que se interrelacionan entre sí, deben generar mayores impactos; el sistema político, los actores y la cultura política. Siendo así, plantea que los sistemas democráticos necesitan partidos políticos y actores comprometidos con el ideal demócrata para poder funcionar y ofrecer la estabilidad y las condiciones necesarias para el desarrollo.

En consecuencia, a su planteamiento general, sus acciones se operativizan en los territorios municipales por el programa; Jóvenes + D, más desarrollo, más diversidad, más democracia inclusiva, quien, a través de sus cuatro componentes: 1. Formación, 2. Fortalecimiento Institucional/Organizacional, 3. Diálogo y Políticas Públicas, y 4. Auditoria Social y Transparencia, así como por sus; componentes transversales, Género, Investigación, Comunicación y Monitoreo y Evaluación.

En secuencia a todo lo anterior, así como en cumplimiento a uno de sus objetivos específicos, que dice: *“Contribuir a la facilitación de procesos de diálogo político, multisectorial e intergeneracional que permitan la discusión de temas clave para la elaboración de agendas estratégicas y/o políticas, planes, programas y proyectos, concertados por las y los sujetos del Programa respecto a la construcción de la democracia inclusiva, el respeto de los derechos humanos y el desarrollo sostenible”*. Al respecto, se presenta la Guía para la Elaboración del Plan Operativo Anual, de la Dirección Municipal de la Mujer DMM, cuya herramienta se constituye como el medio idóneo, que puede propiciar el encuentro, el diálogo y consenso ciudadano para mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente de la mujer.

Esta guía, antes de concentrarse en su elaboración y con participación directa de los técnicos de la Dirección Municipal de la Mujer, inicia con un esbozo especialmente de la dependencia o vinculación que tiene el POA con el Plan Estratégico Institucional PEI y Plan Operativo Multianual POM, tal como lo establecen los lineamientos para la elaboración de estas herramientas, que la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN, pone a disposición de las municipalidades, en cumplimiento a su función como; entidad rectora de la planificación del Estado de Guatemala.

La obtención de esta herramienta cabe señalar, que fue producto de la participación directa de las mujeres donde NIMD-Guatemala tiene incidencia. En los talleres de asesoría que se les brindó a las DMM para elaborar su POA de trabajo, fue propicio para generar cada parte de la guía, y respaldadas a partir de cada elemento conceptual que se desarrolló respecto a la planificación. Los insumos obtenidos en los talleres sobre la guía se sistematizaron, sólo así; se sometieron nuevamente en los talleres de encuentro de las DMM, para su validación

y con participación directa de los facilitadores de NIMD-Guatemala destinados en cada municipio de intervención.

Con estas acciones, el NIMD-Guatemala cumple sus propósitos y objetivos al fortalecer la gestión municipal, mediante la disposición de instrumentos que contribuyan, a que las Oficinas Municipales de la Mujer elaboren su POA, este último; como herramienta que orienta la inversión pública, garantizando la eficacia y eficiencia de los recursos financieros destinados para cierto periodo fiscal, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos propios de la municipalidad, además responde a la estructura organizacional, la visión, misión y valores institucionales, priorizando la implementación y seguimiento de las políticas, especialmente de la mujer, sin obviar el cumplimiento de la metodología de gestión por resultados, siendo esta; una estrategia de gestión pública, que vincula los recursos financieros a productos y resultados que se pueden medir a favor de la población. De igual manera, contribuye al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, Katún: Nuestra Guatemala 2032 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

La guía para la elaboración del POA, está a la disposición de las municipalidades y pueda ser utilizada por cada dependencia municipal, ya que está diseñada para ser aplicada por cualquier dirección, oficina o unidad municipal que desea elaborar su respectivo POA, estando la misma adaptada para ser utilizada por quienes y tienen por principio la precisión, orden y racionalidad de la inversión pública municipal.

1. TEORÍA SOBRE LA PLANIFICACIÓN

Antes de adentrarse en la práctica sobre la elaboración del Plan Operativo Anual POA, se considera importante conocer un poco sobre la teoría de la planificación, cuyo contenido será fundamental para sustentar y dar importancia de esta herramienta en las actividades que realiza la Dirección Municipal de la Mujer.

1.1. Que es planificación

Es una herramienta de gestión, que orienta y ordena las acciones que debe desarrollar una entidad para alcanzar sus objetivos y metas previstas, respondiendo a las necesidades o exigencias de la población, a quienes lleva a un cambio positivo y a un proceso, por alcanzar su bienestar social, económico o político. Con esta característica y de acuerdo a su contenido, esta herramienta se constituye como fuente de información y comunicación entre las autoridades municipales y sociedad civil. El primero; para responder con acciones concretas e inmediatas hacia lo que demanda la población y como segundo, aspecto para el surgimiento de políticas públicas con sus respectivos recursos para propiciar un desarrollo alcanzable y sostenible.

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

1.2. Utilidad de la planificación

Cuando cumple sus principios de ser una herramienta de planificación, resulta ser ideal y mejora la toma de decisiones para alcanzar un fin. Además, se transforma en un instrumento de planificación que valora todos los aspectos que suceden en el contexto de la intervención institucional. Por tanto, con las informaciones que contienen la planificación, pueden ser fundamentales para ser preciso en sus intervenciones.

Otro aspecto importante dentro de la utilidad, es que la planificación sólo puede ser objetiva cuando está correspondiendo a una problemática determinada y priorizada por quienes se sienten afectados por la misma. La precisión de la problemática dentro de la planificación, puede ser una garantía de objetividad en las intervenciones, de lo contrario sólo serían acciones paliativas e insostenibles.

1.3. Ventajas de la planificación

La planificación no es una herramienta que sirve para repartir los recursos financieros públicos, pero si es una herramienta estratégica para invertir en educación, salud, infraestructura social, productiva y ambiental, en acueductos y en otros aspectos que son útiles para el desarrollo de un sector o territorio, de manera que toda la población y todos

los sectores tengan iguales oportunidades, como las condiciones para poder, por ellos mismos, progresar.

Cuando se es responsable y comprometido con lo que se hace y de lo que se quiere alcanzar, tener una herramienta de planificación constituye una de las mejores oportunidades que se pueden tener. Algunas de las ventajas que brinda la planificación:

- Muestra el camino a seguir, marca los horizontes y las limitaciones que se puede abarcar.
- Estipula los tiempos por cada meta, es decir; que no se puede estar planificando todo el tiempo, sino determina el tiempo en que debe iniciarse una acción hasta su finalización.
- Establece los indicadores de las problemáticas y que se puede ir midiendo siempre y cuando se haya logrado avanzar en la ejecución de la planificación.
- Establece los recursos y la cantidad que se debe de utilizar por acción y por toda la ejecución de la planificación.
- Facilita la evaluación y seguimiento de cada una de las intervenciones, siendo un aliciente sobre lo bien, regular o mal que se está ejecutado la planificación y el alcance que ha tenido la misma.

1.4. Temporalidad o niveles de la planificación

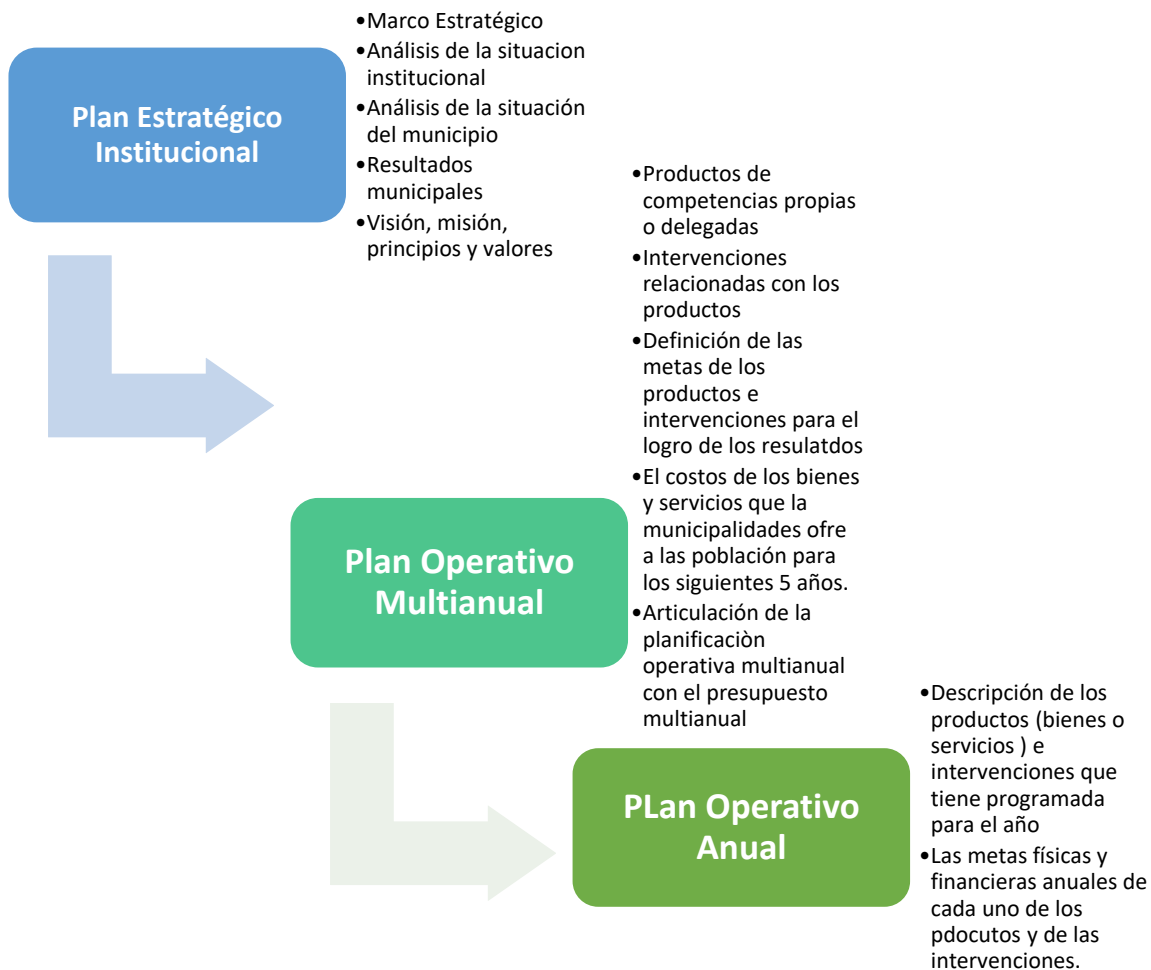
Con base a las funciones que puede desempeñar una planificación, determina así su temporalidad o nivel, en el caso de las municipalidades le corresponde cuatro niveles, tales como:

1. Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial PDM-OT, que es el documento marco y estratégico, que recoge todo el contexto y de intervención en el territorio municipal, y del cual pueden desprenderse los planes de las instituciones públicas con presencia e incidencia en el municipio, tiene una temporalidad de 10 años aproximadamente (largo plazo).
2. El Plan Estratégico Institucional PEI, en el cual se plasma; lo que por ley le corresponde ejecutar a una institución en el caso de las municipalidades lo ampara el Código Municipal. Esta planificación ayuda a las municipalidades a trazar la ruta a seguir para un periodo de gobierno (mediano plazo), en la que priorizan intervenciones prioritarias relacionadas a sus competencias propias y/o delegadas, que ayudan a alcanzar los resultados de desarrollo de acuerdo con el Plan de Desarrollo Nacional, Katún: Nuestra Guatemala 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.
3. El Plan Operativo Multianual POM, el que se deriva del PEI y orienta el que hacer de las entidades, en un periodo de cinco años. Este instrumento de gestión es el vínculo entre el marco estratégico del PEI con la planificación operativa anual de las municipalidades.

4. El Plan Operativo Anual POA, se genera a partir del POM, el que orienta el que hacer de la municipalidad de forma anual. Este instrumento de gestión evidencia la operativización de la programación multianual y su relación con el marco estratégico del PEI.

En resumen, el proceso y vinculación que tiene cada uno de los niveles de la planificación municipal es el siguiente:

Gráfica 1. Proceso de vinculación de la planificación municipal



Fuente: Guía metodológica para la elaboración de planes municipales. SEGEPLAN. Guatemala. 2022.

2. MARCO LEGAL DE LA PLANIFICACIÓN

La base legal al que se refiere este apartado no es más que el conjunto de leyes que regulan, determinan y justifican el por qué las municipalidades deban de contar con su Plan Operativo Anual, por la sencilla razón de recibir y administrar recursos públicos. Además, indican o determinan estas leyes, la finalidad que deben de tener las inversiones municipales. Dentro de estas se encuentran las siguientes:

Cuadro 1. Marco legal de la planificación municipal

DOCUMENTO	ARTÍCULOS
Constitución Política de la República de Guatemala.	Art. 134 Descentralización y Autonomía.
Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Ley 101-97 del Congreso de La República.	Art. 2 Ámbito de aplicación. Art. 8 Vinculación plan – presupuesto. Art. 10 Contenido. Art. 20 Políticas Presupuestarias. Art. 21 Presentación de anteproyectos. Art. 39 Ámbito. Art. 46 Metodología Presupuestaria. Art. 47 Informes de la gestión presupuestaria.
Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.	Art. 8 Metodología presupuestaria uniforme. Art. 16 Fecha de presentación de los anteproyectos de presupuesto.
Código Municipal Decreto No. 12-2002 y sus Reformas.	Art. 131 Formulación y aprobación del presupuesto.

Fuente: Elaboración propia sobre informaciones de SEGEPLAN.

3. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL –POA-.

Para dar inicio a la formulación del Plan Operativo Anual, es importante conocer un poco más sobre lo que se dice acerca de la planificación y eso fue justo lo que anteriormente se describe en la parte que corresponde a la teoría de la planificación. Luego está la parte del marco legal, el cual describen las leyes que respaldan y hacen hincapié para que las diferentes entidades públicas, cumplan con los instrumentos de planificación en correspondencia a los requerimientos del Estado o gobierno.

Ahora bien, en el presente apartado, se describen los pasos metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Anual, los cuales se detalla de manera sencilla y practica para que sea comprendida y aplicada por aquellas personas a quienes les corresponde elaborar su POA.

3.1. Primer paso: Diagnóstico y análisis situacional.

Para responder adecuadamente a los requerimientos o manifestación de necesidades por parte de la población meta, es necesario medir o conocer la capacidad institucional. Sólo a partir de los recursos o potencialidades con que cuenta, se identifica y se define fuera del ámbito institucional la capacidad que tiene para enfrentarse o atender a su población, especialmente las problemáticas que atentan limitan o contribuyen a no alcanzar su nivel de bienestar o calidad de vida.

Concretamente, esta parte se divide en dos aspectos. 1. Diagnóstico y análisis institucional y 2. Diagnóstico y análisis sectorial, que a continuación se detallan.

A. Diagnóstico y análisis institucional.

Este diagnóstico permite identificar la capacidad que tiene la institución, en este caso la Dirección Municipal de la Mujer, para responder al requerimiento que le hace su población meta, específicamente en la atención de sus problemáticas.

La capacidad institucional dentro del análisis se refiere a identificar o conocer sus recursos tanto financieros como humanos, así como su equipo tecnológico y otros materiales con que cuenta para realizar sus actividades o tareas, entre otras cosas.

Para poder ayudarse en realizar este ejercicio, se sugiere formular algunas preguntas que orienten la obtención de información sobre la situación de las oficinas municipales. Algunas de las preguntas pudieran ser:

- ¿Es suficiente el recurso humano?, si no fuera suficiente, que puestos o especialidades se necesitaría cubrir.

- ¿Es suficiente el recurso financiero?, si no fuera suficiente, que cantidad es lo que se necesita y que necesidades que cubrir.
- ¿Es suficiente el equipo o mobiliario de oficina?, si no fuera suficiente, que se solicita y que áreas de trabajo habría que atender.
- Que aspectos se considera mejorar para el funcionamiento de la oficina.
- Etc.

La respuesta a cada una de las preguntas planteadas, pueden ayudar a entender las condiciones de las oficinas, especialmente sus necesidades. Con esta información se pueden asumir dos posiciones. 1. Gestionar para fortalecerse y así poder cumplir adecuadamente antes sus usuarios. 2. Responder ante sus usuarios, conforme la capacidad que tiene actualmente la oficina municipal y no comprometerse a más.

B. Diagnóstico y análisis sectorial.

El diagnóstico y análisis sectorial, se refiere a identificar aquellos problemas que desde el punto de vista social, económico, político y ambiental, contribuyen a crear limitaciones o vacíos en ciertos sectores de la sociedad, los cuales influyen para que estos no alcancen su plenitud de bienestar o calidad de vida.

Para no especular sobre lo que le afecta al sector social, es necesario utilizar indicadores, estos permitirán hacer una medición para determinar o comparar el rendimiento de los procesos de desarrollo o los problemas de un sector, tal es el caso de la juventud y la mujer.

Ejemplos de indicadores:

1. % de embarazos en adolescentes (15 - 19 años).
2. % mujeres con acceso al crédito

Para eso es necesario, que el equipo técnico de cada dependencia municipal se reúna para definir los indicadores de su sector. Los indicadores presentan un panorama de las condiciones situacionales de su sector, lo que les facilitaría identificar las problemáticas.

En todo caso, hacer un taller participativo que indique las condiciones en que se encuentra tal sector, lo que sería un aspecto recomendable. En las informaciones que se puedan obtener, se puede priorizar la problemática, que se recomienda no sobrepase a dos, ya que se trata de un POA y por tanto, responde a un presupuesto también limitado.

Una problemática está relacionada a todo aquello que genera inconvenientes o malestar en la población. Ejemplos de problemáticas:

1. Altos índices de embarazos en adolescentes (15-19 años)
2. Altos índices de desempleo en las mujeres.

3.2. Segundo Paso: Vinculación de la Problemática Priorizada con el Marco Estratégico de la Planificación

Aunque las oficinas municipales no tengan que realizar su PEI y POM, sino únicamente su POA, se sobreentiende que el POA de cada oficina, se obtendrá mediante la revisión que se realice del PEI y POM de la municipalidad. Y extraer de esos instrumentos, lo que se tenga planificado y corresponde ejecutarse en el POA, de acuerdo al sector que corresponda (mujer).

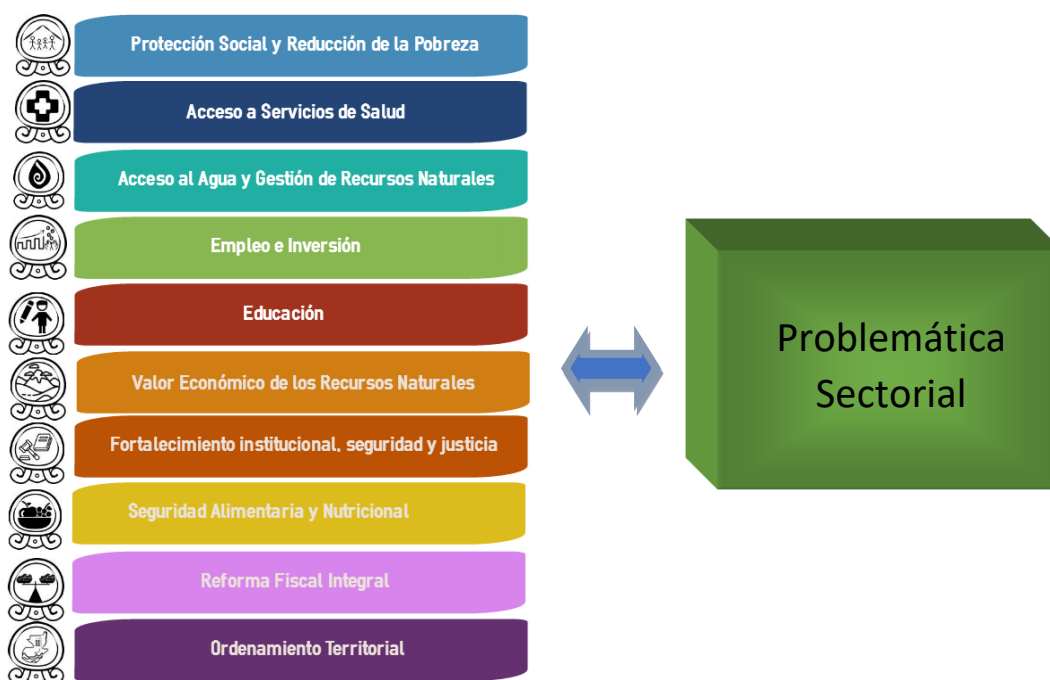
Aun así, es necesario conocer la secuencia o procedencia de la planificación, especialmente el POA. Desde el punto de vista técnico, no se puede partir únicamente del POA, es necesario conocer otros instrumentos del cual se desprende el último eslabón dentro del ciclo de la planificación, en este caso el POA. Comprendido esta parte, se puede decir que hay instrumentos de nivel nacional, regional, departamental y municipal. Como el caso de los Planes Estratégicos Institucionales PEI de las Municipales, que se elaboran desde los Planes de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial y de otros instrumentos estratégicos de ámbito nacional, de los cuales se hace la vinculación en la planificación municipal.

A. Vinculación Problemática Sectorial con Prioridad Nacional de Desarrollo.

Identificada y priorizada las problemáticas de tipo sectorial o las que están relacionadas a la mujer, se procede identificar las Prioridades Nacionales de Desarrollo con las que se relaciona o se puede vincular la problemática, aquí vale la pena utilizar las matrices del propio PEI, POM y POA de la municipalidad, que se pueden obtener en la Dirección Municipal de Planificación DMP.

Conforme están elaborados el PEI, POM y POA municipal, se comprende que las Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, son resultado de la articulación de Plan Nacional de Desarrollo, K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con esto, se pretende alcanzar una visión de país a largo plazo. Además, se hace el requerimiento en las políticas gubernamentales, en que todas las dependencias estatales incluida las municipalidades que deben de articular sus acciones a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Gráfica 2. Prioridad nacional de desarrollo y problemática sectorial

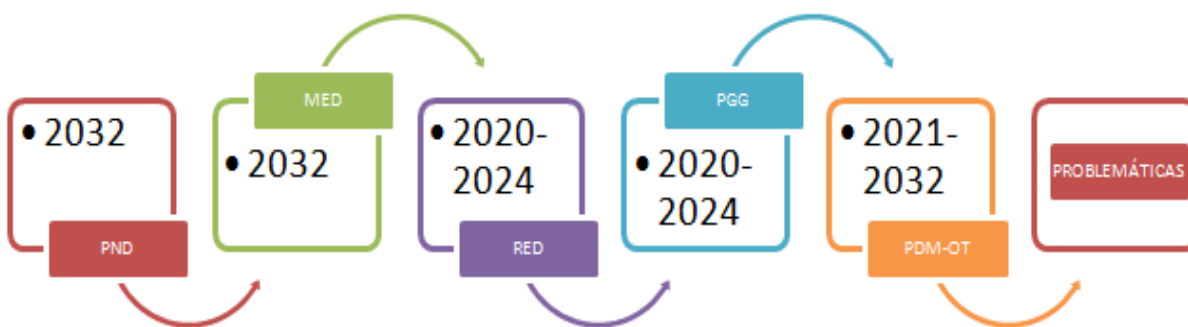


Fuente: Elaboración propia.

B. Plan Estratégico Institucional PEI.

Realizada la vinculación entre la problemática con la PND, corresponde revisar la matriz del PEI de la municipalidad, que permitirá de manera concreta la definición o identificación de la problemática con el Eje del K’atun, la Prioridad Nacional de Desarrollo PND, Meta Estratégica de Desarrollo MED, Resultados Estratégico de Desarrollo RED, Políticas Generales de Gobierno PGG y con el PDM-OT. Tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 3. Vinculación de los resultados de país con problemáticas priorizadas



Fuente: Elaboración propia.

- Es también importante, que en la parte descriptiva del PEI, se puedan revisar o analizar otros aspectos que contiene el análisis del municipio o sectorial, institucional, los resultados municipales, la visión, misión y los valores estratégicos de la municipalidad, con estas descripciones; se pueda comprender el rumbo que ha adoptado la municipalidad o las autoridades del Concejo Municipal para la población, de ahí que la DMM se pueda sumarse para contribuir en alcanzar esa visión municipal.

3.3. Tercer Paso: Definición de Producto Vinculado a las Prioridades Nacionales de Desarrollo y Problemáticas.

Luego de revisar el PEI, corresponde identificar los productos que están relacionados a las problemáticas priorizadas y establecer si son de competencia propia o competencia delegada (artículo 68 y 70 del Código Municipal).

Suele darse que las propuestas para el sector mujer dentro del PEI y POM de las municipalidades son muy limitados, por lo que es la oportunidad que tienen la DMM para proponer en esta parte, es decir identificar los resultados, productos y proyectos para que sean agregados en el PEI y POM de la municipalidad, no sólo para el año de POA correspondiente, sino para los años que correspondan al gobierno municipal o los años que restan del periodo que le corresponde, según lo establecido en el POM.

De identificar o definir los productos de la DMM, además de saber si son de competencia propia o delegada, es aquí donde también se define la unidad de medida, meta física y financiera, que corresponderá a ejecutar durante el periodo de gobierno (5 años). Por último, se definen los responsables o corresponsable en la ejecución de los productos, cuyo ejemplo se presenta a continuación.

Cuadro 2. Ejemplo de vinculación de la problemática con los productos esperados

PRODUCTO							
Producto Competencia Propia	No. orden	Producto Competencia delegada	Unidad de Medida	Meta física del producto para período 2022-2026	Meta financiera del Producto para período 2022-2026 (Q.).	Responsable del cumplimiento de meta del producto	Corresponsable del cumplimiento de la meta del producto
	1	Estudiantes del nivel diversificados atendidos en el sistema escolar	Persona	1,000	Q -	MINEDUC	CODEDE

Mujer que recibe atención prenatal oportuna			personas	15,000	Q4,000,000.00	Área de Salud	CODEDE
---	--	--	----------	--------	---------------	---------------	--------

Fuente: Elaboración propia sobre informaciones de SEGEPLAN.

3.4. Cuarto Paso: Elaboración del Plan Operativo Multianual.

A. Matriz POM:

La secuencia de las vinculaciones corresponde con la planificación operativa multianual. Después de haber definido los productos, así como la meta física y financiera para el periodo de gobierno, corresponde definir los proyectos vinculado a los productos definidos, estos proyectos o actividades pueden ser más de uno en un solo producto, que luego corresponde distribuirlos en los años o periodo del gobierno local de turno, para lo cual se toma como ejemplo la siguiente matriz.

Cuadro 3. Ejemplo de plan operativo multianual

Plan Operativo Multianual														
Nombre de la intervención (proyecto o actividad)	CÓDIGO SNI P	Unidad de Medida	Programación multianual										Total Meta Física Multi anual	Total, Meta financiera multi anual
			2022		2023		2024		2025		2026			
			Física	Financiera	Física	Financiera	Física	Financiera	Física	Financiera	Física	Financiera		
Dotación de becas universitarias para estudiantes en el municipio Sacapulas, Quiché.	19300	Pers onas	50	Q130,000									50.00	Q130,000
Construcción de puesto	50056	M2	0	Q0	200	Q520,000	225	Q585,000	0	Q0	0	Q0	425.00	Q1,105,000

Ante el papel incidente de los actores en el desarrollo, es preciso identificar y clasificarlos, para lograr con ellos algún tipo de alianza respecto la ejecución de la planificación municipal (PEI, POM y POA). Su aporte, no necesariamente puede consistir a nivel económico, aunque fuera lo ideal, su aporte también puede ser de tipo técnico y logístico.

Ahora bien, con relación a las oficinas municipales que sólo tienen que elaborar su Plan Operativo Anual y del se desprende el PEI y POM de la municipalidad, aun así es recomendable que identifiquen a sus actores, quienes puedan contribuir en la ejecución de su POA. Básicamente para definir a los actores y sus posibles aportes, se puede responder las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué actores presentes hay en el municipio y están relacionados con el POA?
2. Los actores relacionados con el POA ¿Cuáles serían sus posibles aportes en la ejecución del POA?

Identificados y definidos los aportes o contribuciones de los actores, se puede ir en su búsqueda para entablar algún tipo de negociación y llegar a acuerdos a favor de la ejecución del POA.

Gráfica 4. Actores municipales



Fuente: Elaboración propia.

3.5. Quinto Paso: Elaboración del Plan Operativo Anual POA.

El POA, es el instrumento que orienta y ordena la inversión y las acciones que se proponen alcanzar en una dependencia municipal en un año fiscal y que contribuye a la visión municipal. Los insumos del POA provienen del POM, el que está elaborado sobre los años de gobierno de turno, por lo tanto; procede extraer lo que corresponde al año fiscal que interesa o corresponde.

En el POA no sólo se encuentran los proyectos a ejecutarse, sino además otras informaciones relacionados al mismo, tales como: código, localización, tiempo de ejecución, responsables, meta física y financiera relacionadas o vinculadas a las PND, MED, RED, PGG, al mismo tiempo; responden al tratamiento de las problemáticas priorizadas con anterioridad.

Para iniciar con el proceso de elaboración del POA para la Dirección Municipal de la Mujer DMM, se procede a realizar los siguientes procesos.

A. Análisis de la Ejecución del POA del año anterior.

En la actualidad, una de las consignas de la gestión pública municipal es la “mejora continua” es decir cada día se debe de mejorar la gestión pública municipal, esto para satisfacer la demanda de los ciudadanos. Una de las maneras, es también aprender del pasado, como el caso de las distintas dependencias municipales, que deben de revisar o evaluar la ejecución de su anterior POA.

Para lograr un buen análisis de la ejecución del anterior, se pueden definir algunos criterios o preguntas, que serán fundamentales en la ejecución óptima del siguiente POA, como las que se exponen a continuación:

- a) ¿La ejecución del POA respondió a la atención de los problemas definidos inicialmente?
- b) ¿Los proyectos o actividades previstas en el POA, se ejecutaron como estaban previstas? sean cuales sean los resultados, es recomendable dar las razones.
- c) El presupuesto destinado para el POA, ¿Que porcentajes se logró ejecutar?, si es posible dar las razones.
- d) Estableciendo un rango de **Bajo, Regular, Bueno y Muy Bueno** ¿a cuál correspondió la ejecución del POA anterior?
- e) De acuerdo a los criterios anteriores y sus resultados, ¿qué aspectos se considera que se debe de mejorar o fortalecer?

De acuerdo a las consideraciones anteriores y resultados de las respuestas, el equipo técnico debe de emprender acciones inmediatas para la ejecución del siguiente POA, especialmente con miras a la mejora y fortalecimiento del POA del año siguiente.

B. Disponibilidad Financiera.

Cada oficina municipal debe de realizar un análisis de los recursos financieros de los cuales dispone, para que las propuestas incluidas dentro del POA, sean más objetivas o realistas, ya que no se puede pedir mucho, cuando en realidad ya se cuenta con un rubro específico asignado, aunque luego se tenga que hacer gestiones externas o en otras fuentes, no sin antes tener claridad de los recursos que se disponen institucionalmente.

Para conocer la disponibilidad financiera, en primer lugar, se debe de acudir a la Dirección de Administración Financiera DAFIM de la municipalidad, quien dará información de lo asignado, en todo caso; solicitar audiencia al Alcalde Municipal y su Concejo para obtener esa información, pero también se puede aprovechar ese espacio para presentar una solicitud para el requerimiento de más recursos, si fuera el caso.

C. Definición De Gastos De Funcionamiento.

En esta parte se retoma el resultado del diagnóstico y análisis institucional, se presenta de una manera analizada y ordenada dentro de los gastos de funcionamiento. Y esto corresponde a todos aquellos pagos que se hacen para garantizar que una oficina municipal pueda cumplir con sus funciones y responder positivamente ante quienes requieren hacer uso de sus servicios. Generalmente estos gastos se refieren al pago de personal, compra, pago de insumos o equipos de oficina, mobiliario, así como el pago de otros servicios, tales como; luz, agua, extracción de basura, etc.

La siguiente matriz, puede tomarse como ejemplo para describir y distribuir los gastos de funcionamiento de la DMM.

Cuadro 5. Ejemplo de definición de gastos de funcionamiento

Producto	Sub producto	Meta	Unidad de Medida	Costo total (Q.)	Medio de verificación
Recurso humano	Director/Coordinador	1	Perona	50,000.00	Contrato
	Secretaria	1	Perona	35,000.00	Contrato
	Técnicos	3	Perona	126,000.00	Contrato
Insumos/material de oficina	Equipo de computo	2	Unidad	25,000.00	Inventario
	Mobiliario	2	Unidad	12,000.00	Inventario
	Material fungible	Varios	Global	8,000.00	Hojas de compra
Pago de servicios municipales	Servicio de Luz	12	Mensual	1,500.00	Factura de pago
	Servicio de Agua	12	Mensual	900.00	Factura de pago
	Extracción de basura	12	Mensual	420.00	Factura de pago
Otros gastos				0	
Total				258,820.00	

Fuente: Elaboración propia sobre información de POM y POA CODEDE. Quiché. 2022

D. Matriz del Plan Operativo Anual POA.

Antes de hacer el llenado de la matriz POA, es necesario tener presente algunos aspectos, tales como; 1. El POA se caracteriza por tener definida toda la inversión que corresponde al siguiente año fiscal; 2. Que los proyectos en el mismo son en respuesta a las problemáticas identificadas y priorizadas en el diagnóstico y análisis situacional.

En este último eslabón de la planificación, se proponen proyectos o actividades que se ejecutaran durante un año fiscal. Pero en la definición o redacción de los proyectos, se debe tomar en cuenta tres aspectos, que son parte de los lineamientos que da la SEGEPLAN, los cuales son: **Proceso, Objeto y Localización.**

Ejemplo:

Construcción de escuela de música para la juventud en la Aldea Estrella, Cunén. Quiché.

The diagram shows the sentence 'Construcción de escuela de música para la juventud en la Aldea Estrella, Cunén. Quiché.' with three brackets underneath. The first bracket is under 'Construcción de' and labeled 'Proceso'. The second bracket is under 'escuela de música para la juventud' and labeled 'Objeto'. The third bracket is under 'en la Aldea Estrella, Cunén. Quiché.' and labeled 'Localización'.

Algo más que se debe conocer de los proyectos, es que hay proyectos que forman capital fijo y proyectos que no forman capital fijo. Los proyectos que forman capital fijo, son todas aquellas inversiones que se hacen, que con el tiempo de ejecución se puedan palpar, por ejemplo; proyectos de infraestructura social, económica y ambiental. Ahora bien, los que no forman capital fijo, se refiere a la inversión en proyectos que no necesariamente se puedan ver, pero si se sabe que pueden tener resultados en las personas, tales como el cambio de actitud de una o varias personas, generalmente estas inversiones son para el fortalecimiento de la capacidad humana, que les va permitiendo valerse por sí mismos, especialmente para mejorar su vida cotidiana y para alcanzar su pleno desarrollo.

Proyecto que forma capital fijo:

- Construcción de centro de capacitación para la mujer, en la Aldea Santos, Sacapulas, Quiché.

Proyecto que no forma capital fijo:

- Dotación de beca universitaria para la juventud del municipio de Cotzal.

Teniendo en cuenta las características de los proyectos, que son muy importantes; no sólo para fortalecer el conocimiento, sino para responder adecuadamente a las disposiciones estatales. Aunado a lo anterior se procede con el llenado de la matriz del POA.

Cuadro 6. Ejemplo de matriz de plan operativo anual

1. Proyectos/ Actividades	2. SNIP	3. Meta de la intervención								4. PROGRAMACIÓN CUATRIMESTRAL 2023			5. Responsable de cumplimiento de meta
		(proyectos o actividad) 2023			Primer cuatrimestre		Segundo cuatrimestre		Tercer cuatrimestre				
		3.1. Unidad de Medida	3.2. Física	3.3. Financiera	Física	Financiera	Física	Financiera	Física	Financiera			

Fuente: Elaboración propia sobre informaciones de SEGEPLAN.

Pasos para el llenado de la matriz:

- En la columna 1. Escribir en la línea que corresponde el proyecto o actividad, tomando en cuenta las características arriba mencionadas.
- En la columna 2. El SNIP, que significa “Sistema Nacional de Inversión Pública” en cuya plataforma se registra el proyecto. Este proceso, permite generar un código, actividad que le corresponde realizar el DMP.
- En la columna 3. Esta columna se divide en tres, en la sub-columna 3.1. Escribir la unidad de medida del proyecto o actividad, generalmente las unidades de medida más usadas son metros cuadrados, kilómetros, metros cúbicos, personas, familias, evento, hectáreas y hogares, por lo regular; se escriben en abreviaturas. En la segunda sub-columna 3.2. Escribir la meta física, por ejemplo; 2050 m² de construcción, cuya cantidad responde a lo que habría que hacer para finalizar todo el proyecto. En la sub-columna 3.3. se escribe la meta financiera, es decir el monto total que refiere invertir en todo el proyecto.
- En la columna 4. Escribir en cuál de los tres cuatrimestres se ejecutará o se cumplirán las metas físicas y financieras, puede que responda a un solo cuatrimestre o pueden ser a dos o quizá involucre todo el año.
- En la última columna, escribir únicamente el nombre de la persona, unidad o dependencia quien tendrá bajo su responsabilidad el cumplimiento de la ejecución del proyecto.

Finalizado la elaboración del POA, deberá de ser socializado con todos las integrantes del equipo técnico de la DMM. Sólo después de esta actividad, se presenta ante el director de la DMP para ser recibido para su posterior incorporación al POA de la municipalidad.

3.6. Contenidos del plan operativo anual

Para la presentación del POA, es necesario hacer una presentación ordenada y técnica, por lo tanto, el mismo deberá de llevar algunos contenidos mínimos para su fácil uso y comprensión.

- a. Portada
 - El diseño de la portada es a criterio de cada dependencia y puede llevar algunas imágenes del sector a quien está dirigido, también pueden ser imágenes del propio municipio.
 - En esa portada, debe de llevar el nombre del documento, año de elaboración.
 - Responsable o autor del documento
- b. Índice
- c. Presentación por parte de la directora de la DMM
- d. Base legal
 - Anotar las leyes que respalda la elaboración del POA
- e. Diagnóstico y análisis situacional (problemáticas).
 - Institucional
 - Sectorial
- f. Marco Estratégico
 - Vinculación problemática con prioridad nacional de desarrollo
 - Vinculación problemática con PND, MED, Resultados, PGG, PDM-OT y Productos
- g. Plan Operativo Anual
 - Análisis de ejecución del anterior POA
 - Identificación de actores
 - Disponibilidad financiera
 - Definición de gastos de funcionamiento
 - Matriz del POA
- h. Bibliografía
 - Describir en esta parte los documentos o libros utilizado para la elaboración del POA.
- i. Anexos
 - En esta parte, da para agregar cualquier documento que quiera sustentar el contenido del POA, por ejemplo: Matrices, fotos, oficios, etc.

4. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL POA

Es necesario establecer algunos criterios para el seguimiento de la ejecución del POA, esto facilitará elaborar los informes que se requieran, además permitirá la rendición de cuentas a los usuarios o beneficiarios de la DMM.

A continuación se presenta una propuesta para el seguimiento del Plan Operativo Anual, que será fácil de llevar y adaptar a lo que pudiera tener el contenido del POA.

Cuadro 7. Ejemplo de matriz de seguimiento del POA

1. Proyectos/Actividades	2. Meta de la intervención			3. Ejecución por Cuatrimestre 2023						4. Porcentaje de ejecución 2023	
	(proyectos o actividad) 2023			Primer cuatrimestre		Segundo cuatrimestre		Tercer cuatrimestre			
	Unidad de Medida	Física	Financiera	Meta Física ejecutada	Meta Financiera Ejecutada	Meta Física ejecutada	Meta Financiera Ejecutada	Meta Física ejecutada	Meta Financiera Ejecutada	Física (%)	Financiera (%)

Fuente: Elaboración propia sobre informaciones de SEGEPLAN.

Pasos para el llenado de la matriz de seguimiento:

- En la columna 1. Anotar los proyectos o actividades programadas o en ejecución, según el POA que corresponde al año fiscal vigente.
- En la columna 2. Escribir la unidad de medida, la meta física y financiera contemplada para el proyecto programado en el POA del año fiscal vigente.
- En la columna 3. Por cuatrimestre anotar el avance que se ha tenido en la ejecución física y financiera de cada proyecto, de acuerdo a lo programado para el año fiscal vigente, tal como está escrito en la columna 2.
- En la columna 4. De acuerdo con los resultados que se refleja por cuatrimestre, anotar el porcentaje que se ha obtenido en la ejecución física y financiera por proyecto.
- Para la realización de este seguimiento, hacerlo mensual sería lo ideal, en todo caso a cada cuatrimestre.
- De acuerdo con los resultados que se obtengan del seguimiento del POA, el equipo técnico deberá de tomar una decisión para mejorar, encausar o fortalecer la ejecución del POA vigente.

8. BIBLIOGRAFÍA

Código Municipal Decreto No. 12-2002 y sus Reformas. Guatemala. 2018.

Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala. 1993.

Estructura de la Estrategia de implementación de las Prioridades nacionales de desarrollo. SISCODE. SEGEPLAN. Guatemala. 2018.

Guía metodológica para la elaboración de Planes municipales. SEGEPLAN. Guatemala. 2022.

Guía para la elaboración del POA 2014 de las municipalidades del país, en el marco de Gestión por Resultados. SEGEPLAN. MINFIN. 2013.

Guía para la elaboración del POA 2016 de las municipalidades del país, en el marco de Gestión por Resultados. SEGEPLAN. MINFIN. 2015.

Guía para la Formulación del Plan Operativo Anual (POA) Municipal. Fundación DEMUCA. República Dominicana. 2009.

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. CEPAL. ONU. Guatemala. 2018.

Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Ley 101-97 del Congreso de La República. Guatemala. 1997.

Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032. Guatemala: Conadur/Segeplán. Guatemala. 2014.

Política General de Gobierno 2020.2024. SEGEPLAN. Guatemala. 2020.

Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto. Acuerdo Gubernativo 240.98. Guatemala. 1998.