



**MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS
METROPOLI DE LOS ALTOS
QUETZALTENANGO, GUATEMALA 2013.**



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO **2013 -2025**

Andromeda Celina León Hernández
Centro Universitario de Occidente CUNOC-USAC
Ejercicio Profesional Supervisado
Carrera de Trabajo Social

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos
Guatemala, Quetzaltenango: Plan Estratégico de Desarrollo
2013 - 2025

1. Marco Filosófico y Estratégico.
2. Diagnóstico Situacional de Municipios Mancomunados.
3. Diagnóstico Institucional.
4. Marco Lógico.
5. Monitoreo y Evaluación.

Mancomunidad Metrópoli de los Altos

Presidente y representante legal: Juan Cástulo López Xicará
Secretario: Rosanje Ovalle Gramajo
Tesorero: Miguel Ovalle Barrios

Equipo Técnico de Apoyo:

Gerente: Luis Eduardo Ochoa Díaz
Administradora Financiera: Sandra Denisse Ayerdi Picón
Técnico en Gestión de Recursos: Cesar Alejandro Toledo López
Secretaria: Telma Coyoy Coyoy



Mancomunidad de Municipios Metrópoli de Los Altos
3er Nivel Centro Comercial Municipal, Zona 1, Locales #74 y 75,
Quetzaltenango
E-mail: info@metropolidelosaltos.org
URL: www.metropolidelosaltos.org
Teléfono: 7765-8690

La actualización de la presente planificación estratégica tiene su base en la planificación efectuada a partir del año 2006, y fue posible gracias al apoyo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Occidente, Carrera de Trabajo Social, específicamente como resultado de la intervención en el Ejercicio Profesional Supervisado, en la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, en el año 2013.

El contenido aquí expresado es responsabilidad exclusiva de su autora.

Se permite la reproducción parcial o total de este documento siempre que no se alteren los contenidos, ni los créditos de la autoría.

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL INDICE

	Página.
Presentación	05
CAPITULO I. MARCO FILOSOFICO Y ESTRATEGICO DE LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS METRÓPOLI DE LOS ALTOS PARA EL IMPULSO DEL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE.	
1. MARCO FILOSOFICO.	
1.1. Visión	07
1.2. Misión	07
1.3. Principios.	07
1.4. Valores Éticos.....	08
1.5. Fines y Objetivos	08
2. EJES TRANSVERSALES DE DESARROLLO.	
2.1. La Equidad de Género.....	09
2.2. Interculturalidad.....	09
2.3. Participación Ciudadana.....	10
2.4. Descentralización	10
3. LINEAS ESTRATEGICAS.	
3.1. Fortalecimiento Institucional de la Mancomunidad	11
3.2. Gestión del Ordenamiento Territorial	11
3.3. Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente.....	11
3.4. Fomento del Desarrollo Económico Social	11
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS METRÓPOLI DE LOS ALTOS. QUETZALTENANGO – TOTONICAPÁN.	
1. ANTECEDENTES	12
2. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL	
2.1. Marco Legal.....	20
2.2. Marco Institucional	21
3. ANALISIS DE FACTORES ENDOGENOS Y EXOGENOS	
3.1. Análisis Estratégico DAFO	23
3.2. Cruce de las Variables del DAFO – CAME	26

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

4. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

4.1. Salud	31
4.2. Pobreza y Extrema pobreza	31
4.3. Educación	31
4.4. Población	32
4.5. Medio ambiente	32

5. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

5.1. Planteamiento político	33
5.2. Estructura Organizacional y Funcional	34
5.3. Capacidad Instalada	37
5.4. Incidencia	38

CAPITULO III. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE MUNICIPIOS MANCOMUNADOS QUETZALTENANGO - TOTONICAPÁN.

1. CARACTERIZACION GENERAL

1.1. Ubicación y Geografía	39
1.2. Caracterización de Recursos Naturales	44
1.3. Descripción Biofísica	49
1.4. Características Demográficas	54
1.5. Situación Socioeconómica	56

CAPITULO IV. MARCO LOGICO ESTRATEGICO.

1. Objetivo Estratégico	72
2. Objetivos Específicos	72
3. Matriz del Marco Lógico Estratégico	73

CAPITULO V. MONITOREO Y EVALUACION.

1. MONITOREO

1.1. Instrumento de Monitoreo	85
-------------------------------------	----

2. EVALUACION

2.1. Instrumento de evaluación	87
--------------------------------------	----

PRESENTACIÓN

En el afán de contribuir a lograr mejores estándares en la calidad de vida de habitantes de los Municipios que integran la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, para la gestión de calidad como base medular para orientar el funcionamiento institucional, se replanteo el Presente Plan Estratégico de Desarrollo, 2,013-2,025, con especial interés en llevar a cabo un trabajo que, además, de permitirle a la mancomunidad cumplir con su razón de ser y alcanzar los propósitos del futuro deseado, también, se convierta en un referente técnico y estratégico para establecer principios, criterios y procedimientos orientados a alcanzar un correcto funcionamiento en los municipios miembros.

En la preparación del replanteamiento del presente plan se consideró como aspecto normativo lo señalado en los Estatutos de Funcionamiento de la Mancomunidad y en la legislación vigente en Guatemala, Código Municipal, Decreto Numero 12-2002, Ley General de Descentralización, Decreto Numero 14 - 2002 y Ley de Consejos de Desarrollo urbano y Rural, Decreto Numero 11-2002, con el propósito de cumplir los procedimientos legales correspondientes.

Asimismo, se efectuó una amplia consulta en relación a los temas de interés social, reflejados en los cuatro ejes estratégicos priorizados. De esta cuenta, los planteamientos plasmados en esta herramienta técnica de trabajo son resultado de un proceso participativo de reflexión y análisis, encaminado a impulsar el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la población meta, tomando como punto de partida las riquezas de los municipios, tanto en lo natural y físico, como en su población.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Por su parte, la Carrera de Trabajo Social, del Centro Universitario de Occidente, a través del Ejercicio profesional Supervisado EPS, presenta como aporte técnico el plan estratégico reformulado, como una herramienta estratégica de solución a problemas que afectan a los habitantes del territorio y que permitirá generar mejores condiciones de desarrollo humano.

El Plan Estratégico actual de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, contiene los siguientes componentes:

El perfil institucional de la mancomunidad, donde se describen: la declaración de visión, misión, principios, valores institucionales, fines y objetivos.

El diagnóstico institucional de los municipios mancomunados.

Los ejes transversales de desarrollo.

Análisis del FODA, en el cual se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Matriz de cruce de variables del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y el CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

Las cuatro líneas estratégicas, con sus respectivos objetivos, resultados y acciones.

Las acciones a desarrollar para la implementación del monitoreo y la evaluación.

En este Plan Estratégico reviste, en principio, una doble finalidad para la mancomunidad. En primer lugar construir sus propias normas internas de gestión que pauten los criterios, preceptos y principios, necesarios, para garantizar el establecimiento y el desarrollo de los ejes transversales que le dieron origen. Y en segundo lugar desarrollar capacidades y habilidades institucionales que, aplicadas a un riguroso sistemas de gestión, les permitan cohesionar voluntades y actitudes entre los municipios mancomunados.

Respetuosamente.

Ing. Juan Cástulo López Xicará

Presidente

2013

CAPITULO I.

MARCO FILOSOFICO Y ESTRATEGICO DE LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS METROPOLI DE LOS ALTOS PARA EL IMPULSO DEL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE.

El capítulo que a continuación se presenta contiene el marco filosófico y estratégico de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos. Producto de un esfuerzo colectivo en la definición de la visión, misión, principios, valores, fines y objetivos, ejes transversales y líneas estratégicas, con la finalidad de avanzar en la formulación de políticas, planes, programas y proyectos institucionales, en un corto, mediano y largo plazo, encaminados a mejorar las condiciones actuales del territorio y a potenciar nuevas alternativas de desarrollo.

1. MARCO FILOSOFICO.

1.1. Visión.

Al 2025 la Metrópoli de los Altos es un territorio ordenado, económica, turística y socialmente desarrollado, en donde se unen esfuerzos para la solución de problemas comunes, favoreciendo la prestación de servicios públicos, la protección del medio ambiente y recursos naturales y el desarrollo integral sostenible de sus habitantes.

1.2. Misión

Somos una mancomunidad que unifica el espíritu de municipios que conforman la metrópoli de los altos, trabajando en la solución de problemas comunes; a través de la formulación y gestión de políticas, programas y proyectos ambientales, económicos y sociales intermunicipales; para el beneficio común de nuestro territorio y de sus habitantes.

1.3. Principios.

- **Transparencia:** Desarrollamos nuestras acciones, con el involucramiento de gobiernos y población para alcanzar mejores resultados y optimizar recursos.
- **Unidad:** Trabajamos en equipo, a partir de una visión compartida, para lograr un impacto positivo en las acciones generadas por la suma de las fuerzas.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

- Lealtad: Cumplimos con los compromisos institucionales con legalidad, honradez y fidelidad para tener una sociedad de desarrollo basada en la corresponsabilidad.
- Pertenencia: Que todas las personas vinculadas con la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, se sientan orgullosamente identificadas con la misma.
- Equidad: Las acciones que se realicen mantendrán un balance, entre los valores culturales y la igualdad de derechos entre los ciudadanos.

1.4. Valores Éticos

- Convivencia: Procuramos que se fortalezca la coexistencia pacífica y armónica de grupos humanos en un mismo espacio.
- Tolerancia: Tomamos en cuenta la igualdad de derechos humanos y trabajamos por ellos, esto nos lleva a contribuir a que mejoren nuestras relaciones con quienes nos rodean.
- Solidaridad: Apoyamos en todo momento, el desarrollo de la sociedad, logrando con ello una total cooperación en proyectos o metas en común.
- Justicia: Buscamos la equidad y el bien común, para mantener la armonía en todo momento.
- Honestidad: Nos conducimos y expresamos con la verdad, coherencia y sinceridad.

1.5. Fines y Objetivos

Los fines y objetivos de la Mancomunidad, han sido institucionalizados de acuerdo al Artículo 4. (Incisos de la a, a la f), de los Estatutos de conformación de la Mancomunidad vigentes, que dicen:

- a) Lograr el desarrollo local, integral y sostenible de los municipios integrantes de La Mancomunidad, mediante la formulación de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de los servicios de su competencia, en forma individual y conjunta.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

- b) Promover, gestionar y ejecutar proyectos con el apoyo técnico y económico de instituciones gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación externa y/o extranjeras.
- c) Establecer sistemas de coordinación entre las organizaciones de Desarrollo y Comités reconocidos en los municipios que cubre la Mancomunidad.
- d) Velar por el mejoramiento de la infraestructura de uso público.
- e) Promover el fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los municipios para la atención de sus competencias.
- f) Se dará prioridad a temas como de: Ordenamiento Territorial, Medio Ambiente y recursos naturales, Agua y Saneamiento, Transporte y Vías de Comunicación, Electrificación, Salud, Educación y Cultura.

2. E JES TRANSVERSALES DE DESARROLLO.

Dentro de la ejecución de acciones encaminadas a buscar el desarrollo mancomunado, se plantean los siguientes ejes transversales, como enfoques de carácter global que vinculan varias disciplinas entre ellos:

2.1. La Equidad de Género.

Basada en la igualdad de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades, entre hombres y mujeres, facilitando de esta manera a las personas o grupos en posición de desventaja, el acceso a esas oportunidades, la promoción de sus derechos, de su autonomía y empoderamiento.

2.2. Interculturalidad.

La mancomunidad de Municipios Metrópoli de Los Altos, promueve el respeto mutuo de las costumbres, religiones, idiomas e idiosincrasia entre los distintos grupos culturales de población, a los cuales se dirige, en un ámbito de igualdad de oportunidades, derechos (políticos, sociales, culturales, económicos y espirituales) y obligaciones.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

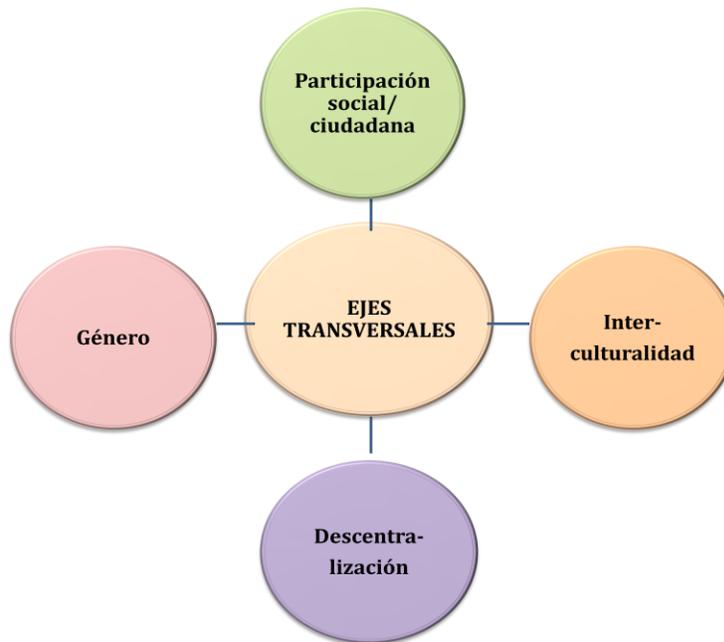
2.3. Participación Ciudadana.

Facilitando la participación de la sociedad civil, para influir en las decisiones de las autoridades de gobierno, que afectan su vida o sus intereses, ya sean particulares o grupales, estableciendo de esta manera mayores espacios y mecanismos a través de los cuales las demandas y necesidades sean canalizadas a instancias de debate y toma de decisiones políticas.

2.4. Descentralización.

Promover desde lo local en forma sistemática la descentralización económica y administrativa, para lograr el desarrollo de los municipios de la Mancomunidad, a través de la transferencia de competencias del organismo ejecutivo a las municipalidades, amparados en las leyes de Descentralización, ley de los Consejos Urbano y Rural y Código Municipal vigente.

Grafica No. 1
Ejes Transversales de Desarrollo
Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos

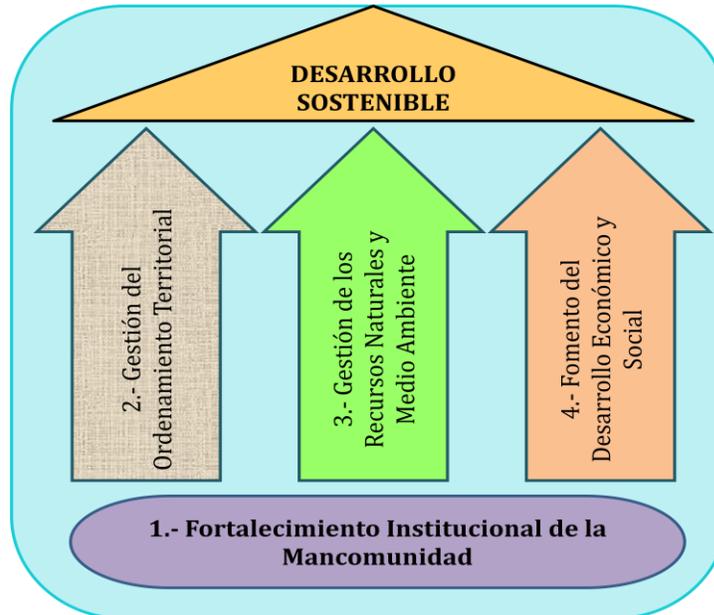


"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

3. LINEAS ESTRATEGICAS.

- 3.1. Fortalecimiento Institucional de la Mancomunidad.
- 3.2. Gestión del Ordenamiento Territorial.
- 3.3. Gestión de los Recursos Naturales y Medio Ambiente.
- 3.4. Fomento del Desarrollo Económico Social.

Grafica No. 2
Líneas Estratégicas de Desarrollo
Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos



CAPITULO II.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS METRÓPOLI DE LOS ALTOS QUETZALTENANGO - TOTONICAPAN

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos de un proceso participativo implementado a nivel institucional, haciendo uso en primer momento de instrumentos para la obtención de información, siendo los siguientes: Evaluación y análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), y el diagnóstico estratégico CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), lo que permitió describir las condiciones que juegan a favor y en contra de la mancomunidad, examinando la interacción entre las características particulares y el entorno.

A través de reuniones con personal institucional, se llevó a cabo una evaluación general de la Mancomunidad, tomando como base lo que hasta el momento se conoce, producto de la experiencia en los distintos cargos de influencia, en función al planteamiento político, estructura organizacional y funcional, capacidades instaladas e incidencia.

1. ANTECEDENTES.

A partir de Junio del año 2002, el entonces alcalde de la Municipalidad de Quetzaltenango, "Licenciado Rigoberto Queme Chay, motivado por la inminente aprobación del nuevo Código Municipal, que a principios de julio de 2002 entró en vigor, motivó a sus homólogos de los Municipios de La Esperanza, Salcajá, Olintepeque y Quetzaltenango, para que se organizaran en aras de solucionar problemas comunes en la prestación de servicios públicos municipales, relacionados con la mejora ambiental, tales como: La recolección y disposición final de los desechos sólidos y líquidos, el manejo de las aguas pluviales, la protección y conservación de los recursos hídricos, y la distribución y suministro de agua potable"¹.

El proyecto de mancomunidad quedó en intención y como resultado de esta gestión se logró los "circuitos turísticos denominados MUNITUR, entre los municipios anteriores. El proyecto incluía el recorrido en los centros históricos y recreativos, centros comerciales y centros artesanales locales, de cada municipio"².

¹ Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos. Planificación Estratégica de Desarrollo 2006 - 2020.

² Acta 99 - 2002, Consejo Municipal de Quetzaltenango.

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

A finales del año 2004, el Lic. Jorge Rolando Barrientos Pellecer, alcalde del municipio de Quetzaltenango, “promovió e invito a las autoridades de los municipios circunvecinos para conformar la Mancomunidad de Municipios del área central, enviando para el efecto la primera versión de proyecto de estatutos de la Mancomunidad, tomando en cuenta los problemas y necesidades comunes alrededor del desarrollo y ordenamiento territorial de la región, con lo que se inicia el proceso de organización y estructuración de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos”³.

A mediados del año 2005, “las autoridades municipales locales de los municipios de Almolonga, la Esperanza, Olintepeque, Quetzaltenango, Salcajá, San Juan Ostuncalco, San Mateo, Zunil, Cantel y representantes de la Fundación DEMUCA/AECI, participaron en una reunión de trabajo para definir los alcances y viabilidad de ejecutar un proyecto de ordenamiento territorial para los municipios al constituirse en Mancomunidad, a través de un proceso de análisis y reflexión conjunta, de identificación de actores y de necesidades actuales y futuras de los municipios en materia de manejo y uso de sus territorios, definiéndose de manera concertada las líneas generales de dicho proyecto”⁴.

La “problemática del transporte, se abordó a través de pláticas informales y luego en reuniones formales, entre los Alcaldes de Salcajá, La Esperanza, Olintepeque y Quetzaltenango. En relación a los efectos generados a los transportistas y usuarios, con la regulación del uso de la terminal, el ingreso y parqueo de las unidades de transporte de estos municipios, por la municipalidad de Quetzaltenango, manifestándose interés mutuo en elaborar un estudio regional sobre Medios de Transporte y Vialidad, que proporcionara recomendaciones concretas para la mancomunidad en la mejora de la circulación vial, identificación de terminales y rutas de transporte público”⁵.

El 5, 6 y 7 de Julio del año 2005, los Alcaldes de Salcajá, Olintepeque, La Esperanza, San Juan Ostuncalco y Quetzaltenango representados por el Licenciado Armando Velásquez, Asesor Técnico de la Alcaldía de Quetzaltenango, participaron en el I Encuentro de Mancomunidades de Municipios, realizado en Antigua Guatemala, con el patrocinio de la Unión Europea, a través del Programa de Descentralización y Fortalecimiento Municipal PDFM, siendo uno de sus objetivos: Fortalecer las iniciativas de cooperación intermunicipal en función de su capacidad de autogestión, sostenibilidad y proyección de incidencia⁶.

³ Certificación punto de Acta No. 21. Municipalidad de Almolonga, Quetzaltenango

⁴ Agenda de reunión de ordenamiento Territorial, 17 de mayo 2005

⁵Entrevista Alcalde Municipal de Salcajá. 2-11-05

⁶Agenda Encuentro Mancomunidades, 5, 6 y 7 de julio 2005

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Entre las recomendaciones surgidas en el encuentro están: Después de constituida la Mancomunidad o antes, debe hacerse un diagnóstico y elaborar el plan estratégico a ejecutar, así mismo, la necesidad de contar con un gerente y formación de miembros para el funcionamiento de la misma, como instrumento para el fortalecimiento de la descentralización y poder local.

Previo definición del proceso legal, "los ocho municipios se constituyen legalmente en la asociación de municipios denominada Mancomunidad de Municipios Metrópoli de Los Altos, según escritura No. 186/189 de fecha 05 de septiembre de 2005 e inscrita en el Registro Civil del Municipio y Departamento de Quetzaltenango, Partida No. 13, folio 71 al 78 del libro 10, de personas jurídicas, con fecha 28 de septiembre de 2005"⁷.

Asimismo, aprueban los estatutos los miembros fundadores de los municipios de: Almolonga, La Esperanza, Quetzaltenango, Olinstepeque, Salcajá, San Juan Ostuncalco, San Mateo y Zunil, para dar prioridad a los temas de "Ordenamiento Territorial, Medio Ambiente, Agua y Saneamiento, Transporte y Vías de Comunicación, Electrificación, Salud, Educación y Cultura"⁸.

Como resultado de las gestiones previas de Alcaldes, se firmó el Convenio Marco de Cooperación entre la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de Los Altos del Departamento de Quetzaltenango y la Fundación para el Desarrollo Local y El Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe, FUNDEMUCA, "en donde se comprometieron mutuamente a iniciar un proceso de fortalecimiento institucional. En base a los temas acordados, 1.- Elaboración de Diagnóstico, Plan Estratégico, Manual de Organización y Funcionamiento y Reglamento de la Mancomunidad. 2.- Elaboración de un Estudio de Bases, para el comienzo del proceso de ordenamiento territorial de la Mancomunidad. 3.- Elaboración de Estudio Sobre Medios de Transporte y Vialidad"⁹.

Como producto del Convenio anterior, se realizó el Seminario Taller "Ordenamiento Territorial como instrumento de Desarrollo Sostenible, patrocinado por la fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica FUNDEMUCA, Agencia Española de Cooperación Internacional AECI y la Asociación Civil no Lucrativa URBANA. "En este evento se presentó el Plan de Trabajo para la elaboración del Diagnóstico, El Plan Estratégico, el Manual de Organización, puestos y funciones, y el Reglamento Interno de la Mancomunidad,

⁷Escritura pública de constitución. Aprobación de Estatutos, nombramiento del representante legal y Registro e inscripción: Registro Civil, la SAT y Contraloría de Cuentas

⁸Artículo 4/f). Fines y Objetivos. Estatutos de la MMMA

⁹Convenio Marco de Cooperación entre la Mancomunidad y Fundación DEMUCA, 5-11-05

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

participando miembros de la Mancomunidad y representantes de diferentes sectores públicos y privados de desarrollo del departamento”¹⁰.

Es hasta el año 2006, que se asume el desafío de iniciar un proceso de integración a través de la Mancomunidad, basándose en principios de igualdad, solidaridad, interés común y voluntad política, propiciando de manera ordenada, participativa y sistemática la Planificación Estratégica para la gestión y construcción del desarrollo de los municipios, que en ese entonces integraban la Mancomunidad.

Tomando esos elementos de base y formulada la Planificación Estratégica, en el año 2007, se desarrollaron acciones en función a las “cuatro líneas estratégicas planteadas en: Fortalecimiento Institucional, Ordenamiento Territorial, Medio Ambiente y Gestión Para la Reducción de Riesgos, Fomento al Desarrollo Económico y Social; obteniéndose logros en: Legalización de la Mancomunidad, Elaboración del Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones, y Equipamiento.

Asimismo se desarrollaron procesos de Fortalecimiento de Municipalidades, elaborándose planes de ordenamiento territorial y sistema de transporte, planes de desarrollo municipal, algunos diagnósticos y ejecutándose proyectos de reforestación en áreas degradadas, con campañas de sensibilización ante el riesgo de fenómenos naturales, siendo importante resaltar la protección de 10 fuentes de agua en la Sub-Cuenca del río Xequijel, en la Aldea Santa Rita, Municipio de la Esperanza, Quetzaltenango, dentro de la cuenca del río Samalá”¹¹.

En el año 2008 la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos ya se encontraba tejiendo un trabajo, que permitió crear lasos y simpatía muy fuertes con otras Instituciones y Organizaciones, Gubernamentales y no Gubernamentales, Nacionales e Internacionales como: la Agencia Española de Cooperación Internacional AECID y FUNDEMUCA, Programa de Municipios Democráticos de la Secretaría de Coordinación de la Presidencia SCEP, Cooperación de la Unión Europea, Cooperación Japonesa JICA, USAID, Programa de Reducción Regional de la Vulnerabilidad y Degradación Ambiental PREVDA, PNUD, CARE, ECAO, FAO/FACILITY, Asociación Poder Para Todos PPT con la cooperación de la Diputación de Barcelona DIBA y Unión Iberoamericana de Municipalistas UIM.

Se integraron en el mismo año nuevos municipios a la Mancomunidad durante el primer semestre: Totonicapán, San Andrés Xecúl, San Carlos Sija y Sibilia, contándose ya con un equipo para la Unidad de Ordenamiento Territorial y Sistema de Información Geográfica, un vehículo tipo camioneta donado por el Programa

¹⁰Programa Seminario – Taller Ordenamiento Territorial. 22-09-05

¹¹ Memoria de labores 2005 -2007 de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Municipios Democráticos SCEP/UE, pagina web y se iniciaba la participación en el Consejo de Desarrollo Departamental CODEDE, de los Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán y Concejos Municipales, así como en otros espacios para representar los avances del trabajo mancomunado y proyectos en ejecución.

Las acciones desarrolladas fueron en función a: Sistematización de los proyectos "Reforestación como medida para mitigar el impacto ambiental en zonas degradadas" y Campaña de sensibilización: Reforestando Para el Mañana; en función a la formación se realizaron módulos de sensibilización ante el riesgo a fenómenos naturales, sensibilización y capacitación en medio ambiente, agua y reciclaje, se obtuvieron los códigos SNIP – Sistema Nacional de Inversión Pública, en 4 proyectos relacionados a: la construcción de 4 plantas de tratamiento de Aguas Residuales en San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango, Salcajá y la Esperanza, además, fue aprobado el proyecto "Fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de 9 oficinas forestales y/o ambientales de 9 municipios del altiplano occidental" solicitado a la FAO-FACILITY y finalmente se participó en expo-turismo 2008, actividad que permitió proyectar a la mancomunidad y a cada uno de sus municipios como destino turístico"¹².

Durante el año 2009 se consolidaron procesos desde la Mancomunidad con coordinación y apoyo de instancias institucionales del sector público y privado, con el objetivo de hacer realidad el sueño de un territorio prospero, incluyente y sostenible en el tiempo, llevándose a cabo la conformación de la Red de Gerentes de Mancomunidades de Municipios de Guatemala, del Comité Consultivo Local para la Gestión de la Cuenca Alta del Rio Samalá, Elaboración de Diagnósticos de las Oficinas Forestales Municipales, Implementación de Campañas sobre Gestión Ambiental, Gestión Integral del Recurso Hídrico y Gestión de Riesgos.

En el transcurso del mismo año se trabajó en: La elaboración de planes de desarrollo municipal, con enfoque territorial y de micro cuencas, plan estratégico del bosque modelo, implementación del plan de saneamiento forestal del bosque natural de las comunidades Llano de los Tuices y Aldea Palomora, se realizó una investigación diagnostica, así como el diseño la política social "comunidad en educación y salud.

Se llevó a cabo una evaluación de los sistemas de agua para el consumo humano en los municipios de: San Carlos Sija, Sibilia, San Juan Ostuncalco, Totonicapán y Zunil"¹³.

¹² Memoria de labores de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos 2008.

¹³ Memoria de labores Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos 2009.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Para el año 2010 el trabajo de la Mancomunidad se llevaba a cabo a través del equipo técnico, integrado por 21 personas, entre las que se encontraban administradores, especialistas y extensionistas, coordinados desde la gerencia y en colaboración con las unidades técnicas de las 9 municipalidades que la conformaban en ese entonces, cumpliéndose 5 años de servicio al territorio mancomunado y concluyéndose algunos procesos que se venían desarrollando, situación que generó nuevas alianzas estratégicas con instituciones y con instancias de cooperación descentralizada.

Además en este periodo se fortaleció a la institución a través de: "Sesiones ordinarias y extraordinarias de Junta Directiva, elaboración y validación de planes de desarrollo municipal con enfoque territorial y microcuencas, se inició un proceso de conformación del organismo de cuenca de manera participativa con diferentes sectores públicos y privados, desarrollo del diplomado en gestión y desarrollo local para técnicos y funcionarios municipales en pro de su desarrollo, y firma del convenio marco de cooperación técnica entre la Mancomunidad y la Unión Internacional Para la Conservación de la Naturaleza - UICN.

En participación ciudadana se capacitó y sensibilizó a niños y adolescentes en relación a gestión ambiental, de riesgo y recurso hídrico, desarrollo de capacitaciones sobre conservación de suelo, se formula y aprueba el plan maestro de ecoturismo.

En gestión de riegos se construyeron obras de mitigación consistentes en protección de muros con gaviones, implementación de la red comunicación de alerta temprana y certificación de COLRED'S y COMRED'S, elaboración de mapas de riesgos y planes de emergencia y trazo, y señalización de rutas de evacuación.

Entre otros logros obtenidos se encuentra; Construcción de tanque de distribución de agua potable, reforestación y circulación de fuentes de agua, mejoramiento de sistema de agua potable, reforestación en zona de recarga hídrica, entrega de pilones y árboles frutales, instalación de sistema de riego, construcción de invernadero y entrega de herramientas como incentivo"¹⁴.

En el año 2011 la Mancomunidad encaminaba su trabajo a la promoción del desarrollo local, cumpliendo 6 años de gestión del desarrollo, periodo en el cual se alcanzaron resultados positivos y acciones en: Gestión de los recursos naturales y medio ambiente, mediante el apoyo a grupos comunitarios en la construcción de invernaderos para la producción hortícola bajo ambientes controlados, se elaboraron planes de manejo de fuentes de agua, así como protección de zonas de recarga hídrica

¹⁴ Memoria de labores Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos 2010.

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

y firma del acta constitutiva del Consejo Para el Manejo Sostenible de la Cuenca Alta del Rio Samalá – COMSCARS.

En gestión de riesgos se instalaron pluviométricas en puntos estratégicos, se establecieron 7 estaciones de respuesta distribuidas a lo largo del rio Seco y Xequijel, señalización de 10 rutas de evacuación en comunidades que se encontraban en zona de riesgo en el Municipio de Quetzaltenango, la Esperanza y San Juan Ostuncalco, se elaboraron 13 mapas en vinil de cada Coordinadora Local Para la Reducción de Desastres – COLRED y se equipo a los COLRED’s con kit de herramientas básicas de rescate.

A nivel de fortalecimiento institucional se llevaron a cabo sesiones ordinarias de Junta Directiva de la Mancomunidad, “se integró consorcio institucional para la elaboración y propuesta ante la USAID, para el fortalecimiento de Agro Cadenas Productivas y de Valor en el Occidente de Guatemala, se fortalecieron alianzas estrategias con entidades nacionales e internacionales para orientar el desarrollo del territorio, se elaboró con el apoyo de Región Pie Monte/Italia, el plan director de aguas residuales de las zonas urbana y periurbanas de los municipios Mancomunados con opciones de propuesta para su solución, y se sistematizo la experiencia de trabajo del 2008 al 2011 en la Cuenca Alta del Rio Samalá.

En función al desarrollo económico y social, se potenciaron importantes lugares turísticos del territorio Mancomunado a través de Tours, se capacitaron a maestros niños y líderes comunitarios en temas ambientales y se capacitó a grupos comunitarios organizados en manejo de producción bajo ambientes controlados”¹⁵.

Para el año 2012, la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los altos se encontraba integrada por 11 municipios de los cuales 9 eran del Departamento de Quetzaltenango y 2 del Departamento de Totoncapán, siendo los siguientes: Sibilia, San Carlos Sija, San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, Quetzaltenango, San Juan Olintepeque, Salcajá, Zunil, San Andrés Xecúl y Totoncapán, los cuales desarrollaron un trabajo incidente por el desarrollo integral y sostenible del territorio, implementando políticas, programas y proyectos intermunicipales que han venido contribuyendo en la solución de la problemática en común, en los temas.

Teniéndose un impacto positivo principalmente en los procesos de capacitación para funcionarios municipales, fortaleciéndolos en la gestión y desarrollo desde lo local, en la prestación de servicios de sus competencias, asimismo, se consolidó el Consejo

¹⁵ Memoria de labores Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos 2011.

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

Para el Manejo Sostenible de la Cuenca Alta del Río Samalá -COMSCARS-, conformándose a su interno la Comisión de Reducción de Desastres –CRD-.

Además, se concluye el proyecto de “fortalecimiento de los sistemas locales de gestión de riesgos para contribuir a la reducción de desastres de la parte alta del Río Samalá, fortaleciéndose la organización comunitaria, municipal e institucional, se elaboran e instalan los limnómetros para uso comunitario en algunos municipios de la Mancomunidad e implementó un plan piloto en 9 establecimientos educativos a nivel primario; sensibilizando y capacitando sobre mecanismo de prevención, mitigación y respuesta ante emergencias o condiciones climáticas.

En fortalecimiento institucional se llevó a cabo el diplomado en gestión y desarrollo local, sesiones de Junta Directiva, así mismo, alcaldes asumen compromisos mancomunados. En ordenamiento territorial se apoyó la elaboración de planes en Quetzaltenango y Totoncapán, y por otra parte, se generó una serie de mapas temáticos.

Se fortalecieron trabajos de turismo comunitario a través de concursos de fotografía, apoyo técnico en la organización y recorrido turístico de la Feria Empresarial ONPAKU, intercambio de experiencias y apoyo a iniciativas turísticas”¹⁶.

En el año 2013 continúan articulados gobiernos locales y población en general, contando con 380,510 habitantes, constituyéndose en parte fundamentales de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos. Desde esta perspectiva se ha buscado ir tejiendo cambios viables y alternativos al mismo tiempo, para la promoción del desarrollo en lo local, que es donde las necesidades, problemas y soluciones son más objetivas.

¹⁶ Memoria de labores Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos 2012.

2. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL

2.1. MARCO LEGAL

La Constitución Política de la República de Guatemala, se conceptualiza como la ley fundamental del Estado, que define el régimen básico de los derechos y libertades de la ciudadanía y los poderes e instituciones de la organización política, así mismo, reconoce y establece en su normativa de gobierno, al gobierno municipal, con plena autonomía en su administración, electo popularmente y de manera directa como expresión fundamental del poder local.

En el ámbito local el Código Municipal, Decreto 12-2002, y sus respectivas reformas, establece y regula la normativa del poder, definiendo sus responsabilidades, competencias, derechos y prohibiciones. En el caso de las Mancomunidades, el Código Municipal en el Título II, Artículo 49. Regula que las Mancomunidades son asociaciones de municipios que se instituyen como entidades de derecho público, con personalidad jurídica propia, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con este Código.

Las mancomunidades, se constituyen para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, así como la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios municipales. Además, podrán cumplir aquellas competencias que le sean descentralizadas a los municipios, siempre que así lo establezcan los estatutos y los Concejos Municipales así lo hayan aprobado específicamente.

Así mismo toma en cuenta el derecho de asociación de municipios para el cumplimiento de fines, rigiéndose por sus propios estatutos que le dieron origen, considerando que no podrán comprometerse a los municipios que la integran más allá de los límites señalados en sus estatutos.

Dicho cuerpo legal también regula el procedimiento para la aprobación de los estatutos de las mancomunidades, situación que se considera de importancia a efecto de contar con un estándar de requerimientos para su normativa, siendo estos los siguientes:

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

El Código Municipal, además, en el Artículo 73, inciso b). Establece la forma de prestación de los servicios municipales por parte de la mancomunidad de municipios, según regulaciones acordadas de manera conjunta¹⁷.

En función a la ley de descentralización, en el Capítulo I, Artículo 1, se plantea que tiene como objetivo promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país en forma progresiva y regulada, trasladando competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del organismo ejecutivo al municipio y demás instituciones del Estado; lo que produce espacios de participación nuevos y necesarios para el desarrollo y el fortalecimiento del sistema democrático y delegación de competencias para implementar políticas públicas.

Resaltando que en el Artículo 17¹⁸ de la misma ley, se "fomenta la participación ciudadana en la planificación, ejecución y control de las gestiones del gobierno nacional, departamental y municipal, para facilitar el proceso de descentralización, en la consecución de fines económicos, sociales y culturales".

Asimismo se toma en consideración la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural¹⁹, en el "Capítulo I, Artículo 1, estableciendo que es el medio principal de participación de la población en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, tomando en cuenta principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe, y en su Artículo 3, plantea como objetivo organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional pública y privada".

2.2. MARCO INSTITUCIONAL

Constitución.

El 5 de septiembre del año 2005, miembros del Concejo Municipal de Quetzaltenango, Salcajá, la Esperanza, San Juan Ostuncalco, Almolonga, Olintepeque, y San Mateo, pertenecientes al Departamento de Quetzaltenango, de Nacionalidad Guatemalteca, con representación conforme a la ley y hallándose en el libre ejercicio de sus derechos civiles, se constituyen en la entidad denominada "Mancomunidad

¹⁷ Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, Guatemala 2002.

¹⁸ Congreso de la República de Guatemala, Ley General de Descentralización, Guatemala 2002

¹⁹ Congreso de la República de Guatemala, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y rural, Guatemala 2002

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

de Municipios Metrópoli de los Altos", quedando sujeta a sus estatutos y de conformidad con lo establecido en el Código Municipal vigente y el Acuerdo Gubernativo quinientos doce guion noventa y ocho.

Asimismo, se llevó a cabo la elección de la primera junta directiva de conformidad con estatutos ya aprobados, luego de una amplia discusión queda integrada de la siguiente forma: PRESIDENTE: Jorge Rolando Barrientos Pellecer; PRIMER VICEPRESIDENTE: Arturo Alonzo Escobar; SECRETARIO: Cruz Celidón Chávez; PROSECRETARIO: Hilario Félix Pérez García; TESORERO: Catarino Eligio Cacatzun Machic; PROTESORERO: Héctor Ixcot López; VOCAL PRIMERO: Reyes Cayax Jocol; VOCAL SEGUNDO: Felipe Romero Vicente; y VOCAL TERCERO: Carlos Humberto Prado Bravo.

El documento de constitución quedó registrado con el No. 13, FOLIO: 71 al 78, TOMO: 10 de personas jurídicas del Registro Civil, Municipio de Quetzaltenango.

Estatutos.

En Magna Asamblea de Concejales y Síndicos de los Concejos Municipales de los municipios de Quetzaltenango, Salcajá, la Esperanza, San Juan Ostuncalco, Almolonga, Olinstepeque, Zunil y San Mateo; celebrada el 5 de septiembre de 2005, en el Teatro Municipal de la Ciudad de Quetzaltenango, se elaboraron los estatutos que rigen la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, dándole la aprobación correspondiente.

Dichos estatutos quedan conformados con la siguiente estructura: Ordenados en seis capítulos con sus debidos artículos que describen las disposiciones generales, miembros, órganos, patrimonio y régimen económico, régimen disciplinario y disposiciones finales y transitorias.

Reglamento de Funcionamiento.

El Reglamento de Funcionamiento de la Mancomunidad de Municipios "Metrópolis de los Altos" es producto del convenio suscrito con la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe, FUNDEMUCA, bajo el marco del Proyecto de Fortalecimiento Municipal, ejecutado con apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI.

Por medio de la Asamblea General de la Mancomunidad en uso de las facultades conferidas por la Ley del Servicio Municipal Decreto 1-87 del Congreso de la República, el Código de Trabajo, el Código Municipal y Estatutos de su

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

conformación; aprueba el Reglamento de Funcionamiento, constituyéndose en el instrumento legal administrativo.

La estructura del documento se encuentra ordenada en doce capítulos que describen la organización administrativa y contienen las normas y regulaciones de los derechos, deberes y obligaciones de autoridades, directivos, funcionarios y empleados de la Mancomunidad.

3. ANALISIS DE FACTORES ENDOGENOS Y EXOGENOS

El presente análisis toma en consideración diferentes factores internos y externos, de tal manera que se maximice el potencial de las fuerzas y oportunidades; y minimice el impacto de las debilidades y amenazas.

Debilidades: Hacen mención a los factores negativos que posee la mancomunidad y que son internos, constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de los objetivos propuestos.

Amenazas: En relación a aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para la mancomunidad en la consecución de objetivos, desequilibrando de alguna manera el cumplimiento de funciones y desempeño institucional.

Fortalezas: Hacen referencia a los elementos positivos que posee la mancomunidad, constituyéndose en recursos para la consecución de los objetivos institucionales en un mediano y largo plazo.

Oportunidades: En función a elementos del ambiente que pueden ser positivos, favorables, explotables y aprovechados por la mancomunidad, para el logro efectivo de los objetivos y para alcanzar un mejor desempeño.

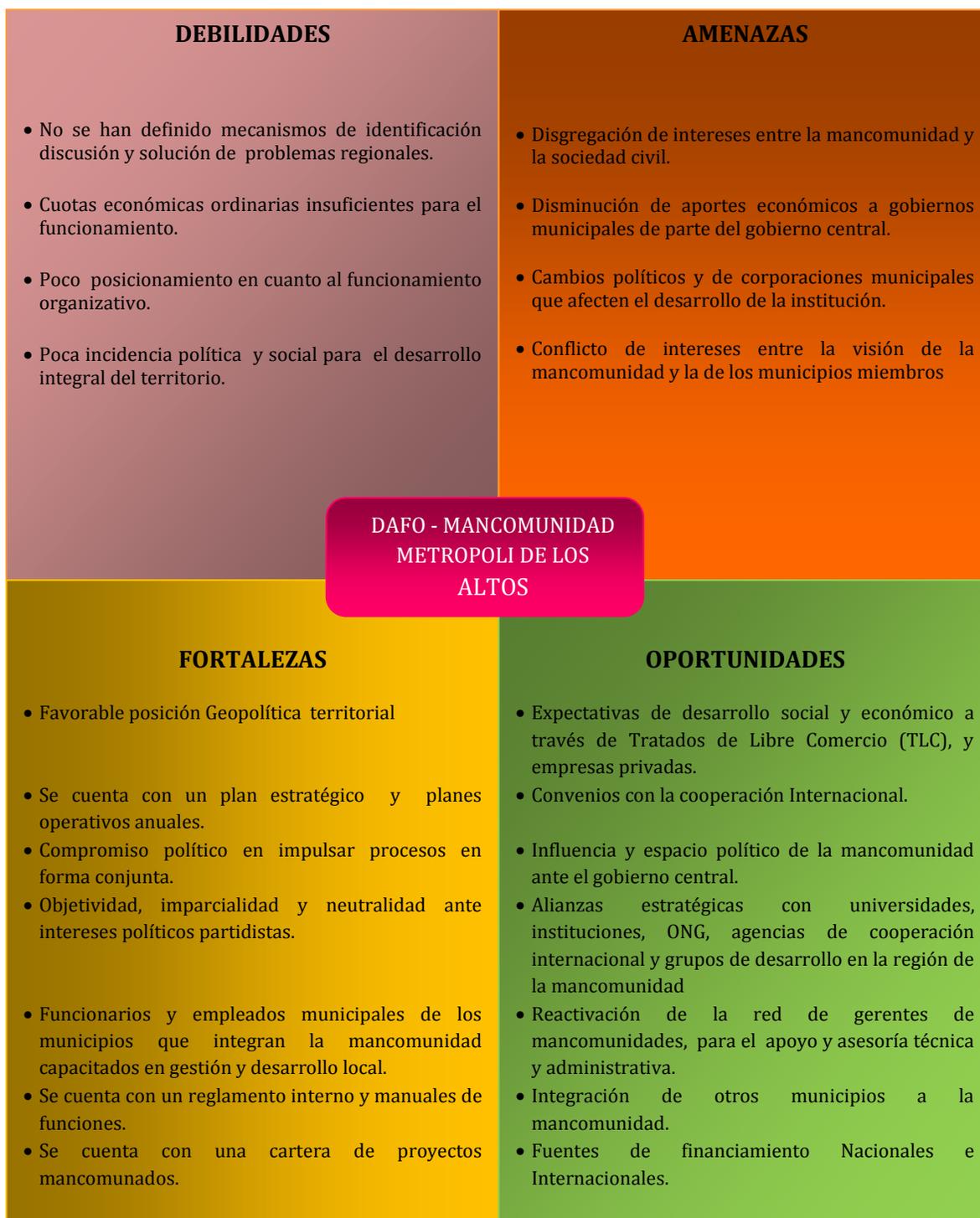
3.1. Análisis Estratégico DAFO

El DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que también es conocido como la matriz o análisis del FODA, de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, es la herramienta analítica, iniciadora del pensamiento estratégico, desde dos vertientes o entornos: internos y externos, para la definición de estrategias, basadas en el cruce de variables.

Cuadro No. 1
DAFO Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos
Departamentos de Quetzaltenango y Totoncapán.

<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta personal en algunas unidades técnicas • Escasez y dependencia Financiera • Falta de mecanismos de sostenibilidad. • Ausencia de proyectos en ejecución • Inexistencia de un plan de comunicación y visibilidad de la mancomunidad • Manuales administrativos desactualizados e inoperantes. • Poca identidad hacia la mancomunidad de parte del personal de las municipalidades. • Poca presencia de la mancomunidad en procesos locales. • La mancomunidad no responde a las necesidades de fortalecimiento. 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrédito de la eficacia de la mancomunidad, entre los municipios y la población. • Reducción presupuestaria de las principales agencias internacionales de cooperación • Catástrofes naturales. • Existencia de mancomunidades que aglutinan municipios cercanos a la MMMA. • Renuncia de municipios mancomunados. • Intervención política partidista. • No tener una visión articulada en beneficio del territorio. • Desconocimiento del trabajo mancomunado. • Descredito de la eficiencia de la mancomunidad
<p>DAFO - MANCOMUNIDAD METROPOLI DE LOS ALTOS</p>	
<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política de autoridades municipales. • Conocimiento de las necesidades de los municipios • Auto sostenibilidad administrativa • Experiencia demostrada en la gestión y ejecución de proyectos. • Alianzas con las universidades del territorio mancomunado y particularmente con la Universidad de San Carlos de Guatemala y Agencias de Cooperación Nacional e Internacional. • Reconocimiento de la población en el trabajo desarrollado. 	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • XXIII Juegos Centroamericanos y del Caribe 2018, Quetzaltenango. • La unión europea inicia un nuevo periodo de financiación a la cooperación 2014 – 2020. • Creación y coordinación de una oficina intermunicipal de planificación. • Ampliación de fuentes de financiamiento. • Fomentar la eficiencia y la eficacia de la mancomunidad en la promoción del desarrollo • Incursionar en los planes nacionales y locales de desarrollo.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"



FUENTE: Investigación de campo, 2013.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

El cruce de variables del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y el CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) permiten la visualización de debilidades y alternativas institucionales, la evolución y modificación de las mismas, y la introducción de futuros nuevos indicadores, que generen estrategias y respuestas aptas a la realidad y con alto nivel de precisión para la mancomunidad.

Cuadro No. 2
Cruce de Variables DAFO - CAME
Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos.

D	C	A	A
DEBILIDADES	CORREGIR DEBILIDADES	AMENAZAS	AFRONTAR AMENAZAS
Falta de personal en algunas unidades técnicas.	Contratar personal especializado en cada una de las unidades técnicas. Apoyo de voluntarios y practicantes en unidades concretas.	Descrédito de la eficacia de la mancomunidad, entre los municipios y la población.	Incrementar la eficiencia y la eficacia de la mancomunidad en la promoción del desarrollo.
Escasez y dependencia financiera	Diversificar financiación con fuentes de ingreso alternativas. Elaboración de nuevas estrategias.	Reducción presupuestaria de las principales agencias internacionales de cooperación	Buscar alternativas de financiamiento público - privado. Identificar nuevas potencialidades regionales. Mantener relación con agencias de cooperación en relación al apoyo técnico y formativo.
Falta de mecanismos de sostenibilidad que garanticen el buen funcionamiento de la mancomunidad.	Incursionar en los planes nacionales y locales de desarrollo. Influencia y espacio político de la mancomunidad ante el gobierno central.	Catástrofes naturales de las cuales la zona ya se ha visto afectada y sigue siendo vulnerable.	Elaborar planes de contingencia ante desastres naturales, con presupuesto contemplado.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

DEBILIDADES	CORREGIR DEBILIDADES	AMENAZAS	AFRONTAR AMENAZAS
Ausencia de proyectos en ejecución	<p>Formular estrategias encaminadas al acercamiento de las prioridades entre los proyectos de la mancomunidad y las prioridades de los donantes.</p> <p>Fomentar la participación ciudadana y conocer quejas y propuestas.</p>	Existencia de mancomunidades que aglutinan municipios cercanos a la MMMA.	<p>Conocer las virtudes de otras mancomunidades y tomar como referencia algunas estrategias exitosas.</p> <p>Mantener lasos de cooperación entre mancomunidades.</p>
Inexistencia de un plan de comunicación y visibilidad de las acciones mancomunadas.	Formular un plan que visibilice las acciones mancomunadas ante ONGs, OGs y de cooperación.	Renuncia de municipios mancomunados	Buscar la articulación, participación activa, involucramiento y compromiso de municipios mancomunados para el desarrollo del territorio.
Manuales administrativos desactualizados e inoperantes.	<p>Actualizar manuales administrativos y aplicarlos en la práctica cotidiana.</p> <p>Imprimir los manuales administrativos y socializarlos con los municipios miembros de la mancomunidad.</p>	Intervención política partidista que afecte el funcionamiento de la mancomunidad.	<p>Empoderamiento de la naturaleza de la mancomunidad.</p> <p>Neutralidad ante intereses políticos partidistas que afectan el desarrollo de los municipios mancomunados.</p>
Poca identidad hacia la mancomunidad de parte del personal de las municipalidades	Establecer una política institucional que contribuya al empoderamiento e identificación de empleados y Municipalistas con la misión visión, valores, directrices y objetivos mancomunados.	No tener una visión articulada de criterios y esfuerzos en beneficio del territorio	Proyecto para la articulación organizacional, procesos internos y las áreas funcionales.
Poca presencia de la mancomunidad en procesos locales.	Realizar alianzas con universidades, ONGs y OGs, para coordinar programas de formación y capacitación a nivel municipal.	Se desconocen los beneficios del trabajo mancomunado	Realizar un proyecto de promoción de las acciones mancomunadas.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

DEBILIDADES	CORREGIR DEBILIDADES	AMENAZAS	AFRONTAR AMENAZAS
La mancomunidad no responde a las necesidades de fortalecimiento	Desarrollar un programa de fortalecimiento institucional.	Descredito de la eficiencia de la mancomunidad	Diseñar y organizar la planificación y gestión por resultados a nivel institucional.
No se han definido mecanismos de identificación, discusión y solución a problemas regionales	Llevar a cabo conversatorios con municipios miembros de la mancomunidad para discutir problemas de la región, que permitan unificar criterios.	Disgregación de intereses entre la mancomunidad y la sociedad civil.	Identificar y buscarle solución a los problemas regionales prioritarios.
Cuotas económicas ordinarias insuficientes para el funcionamiento.	Buscar fuentes alternativas de financiamiento. Incrementar las cuotas ordinarias mensuales.	Disminución de aportes económicos a gobiernos municipales de parte del gobierno central.	Buscar alternativas de financiamiento público y privado.
Poco posicionamiento en cuanto al funcionamiento organizativo.	Aplicar Estatutos y Manuales de Funcionamiento.	Cambios políticos y de corporaciones municipales que afecten el desarrollo de la institución.	Implementar programas o proyectos de fortalecimiento institucional.
Poca incidencia política y social para el desarrollo integral del territorio.	Implementar programas y proyectos contemplados en cada uno de los ejes de la planificación estratégica	Conflicto de intereses entre la visión de la mancomunidad y la de los municipios miembros.	Realizar mesas de discusión sobre los principales problemas regionales prioritarios en atención.
F	M	O	E
FORTALEZAS	MANTENER FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
Voluntad política de las autoridades municipales para la gestión del desarrollo integral del territorio mancomunado.	Conservar la objetividad, imparcialidad y neutralidad ante intereses políticos partidistas, independientes a los objetivos de municipios mancomunados. Remarcar la importancia de la priorización de interés de municipios mancomunados.	Juegos Centroamericanos y del Caribe 2018 en Quetzaltenango	Aprovechar contactos en municipios para incluir a la mancomunidad en acciones relacionadas a la organización de los Juegos Centroamericanos y del Caribe 2018. Promover la construcción de infraestructura que favorezca a territorios mancomunados.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

FORTALEZAS	MANTENER FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
Conocimiento de las necesidades de los municipios mancomunados.	Mantener actualizados los diagnósticos municipales y planificación estratégica con los diversos problemas priorizados en lo económico, político, social y ambiental	La unión europea inicia un nuevo periodo de financiación a la cooperación 2014 - 2020	Analizar y preparar un proyecto adaptado a las prioridades y condiciones exigidas por la UE.
Auto sostenibilidad administrativa.	Mantener los ingresos de las cuotas económicas de los municipios y si es posible mejorarlas para el funcionamiento de la mancomunidad.	Creación y coordinación de una oficina intermunicipal de planificación.	Como unidad específica para la gestión y planificación de proyectos de alto impacto a nivel mancomunado.
Experiencia demostrada en gestión y ejecución de proyectos.	Remarcar el éxito de los proyectos realizados por la mancomunidad en reuniones, conferencias y eventos. Seguimiento de proyectos realizados	Ampliación de fuentes de financiamiento	Acceder a nuevos actores de cooperación (regionales e internacionales). Aprovechar el auge de las economías emergentes latinoamericanas. Hermanamiento con ciudades.
Alianzas con Universidades del Territorio Mancomunado y particularmente con la Universidad de San Carlos de Guatemala y Agencias de Cooperación Nacional e Internacional	Mantener el contacto y colaboración con estas instituciones y socios. Señalar las necesidades más importantes en cuestión técnica a la hora de buscar colaboración	Fomentar la eficiencia y la eficacia de la mancomunidad en la promoción del desarrollo.	Promocionar aspectos positivos de la mancomunidad y su contribución al desarrollo sostenible en un largo plazo, de los municipios que la integran.
Reconocimiento de la población por el trabajo desarrollado	Darle seguimiento al trabajo desarrollado con los distintos grupos y municipios.	Incursionar en los planes nacionales y locales de desarrollo.	Acceder a nuevas alternativas de captación de fondos, de la cooperación internacional, como de la cooperación nacional.
Favorable posición Geopolítica territorial	Impulsar potencialidades económicas y sociales de la región.	Expectativas de desarrollo social y económico a través de Tratados de Libre Comercio (TLC), y empresas privadas	Incrementar la comercialización de productos regionales en el extranjero.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

FORTALEZAS	MANTENER FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
Se cuenta con un plan estratégico y planes operativos anuales	Mantener actualizada la planificación estratégica y operativa. Monitorear y evaluar las acciones planificadas.	Convenios con la cooperación Internacional	Efectuar proyectos de desarrollo regional.
Compromiso político en impulsar procesos en forma conjunta.	Promover la visión mancomunada de trabajo conjunto.	Influencia y espacio político de la mancomunidad ante el gobierno central	Incursionar en los planes nacionales y locales de desarrollo
Objetividad, imparcialidad y neutralidad ante intereses políticos partidistas.	Articular el trabajo en forma conjunta para la promoción del desarrollo regional.	Alianzas estratégicas con universidades, instituciones, ONG, clusters, agencias de cooperación internacional y grupos de desarrollo en la región de la mancomunidad	Generar mejores condiciones de vida y oportunidades para los municipios mancomunados.
Funcionarios y empleados municipales de los municipios que integran la mancomunidad capacitados en gestión y desarrollo local.	Mantener programas y proyectos de fortalecimiento institucional por tiempo indefinido.	Reactivación de la red de gerentes de mancomunidades.	Gestionar apoyo y asesoría técnica y administrativa.
Se cuenta con un reglamento interno y manuales de funciones.	Operacionalizar, manuales y reglamentos internos.	Integración de otros municipios a la mancomunidad.	Aumento de cuotas económicas ordinarias
Se cuenta con una cartera de proyectos mancomunados.	Gestionar el financiamiento para los diversos proyectos y el seguimiento correspondiente.	Fuentes de financiamiento Nacionales e Internacionales.	Operacionalizar programas y proyectos planificados.

FUENTE: Investigación de campo, 2013.

4. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

4.1. Salud

Los aspectos de salud en el área de la mancomunidad están principalmente ligados a la pobreza, desnutrición, condiciones precarias del saneamiento básico y un ambiente contaminado (ríos, basureros clandestinos). Un sistema con serias dificultades provocadas por factores sociales, económicos y políticos, con un presupuesto y recurso humano limitado, centralizada y deficiente infraestructura, equipo e insumos, además con medicamentos insuficientes para responder a la demanda de la población. Principalmente las enfermedades respiratorias, gastrointestinales y diarreicas son las más comunes en la población.

4.2. Pobreza y Extrema pobreza

La pobreza y extrema pobreza en los municipios mancomunados ha sido el reflejo histórico social, de la negación sistemática de parte del Estado y la sociedad en materia de derechos humanos; con desigualdades políticas, sociales y económicas que no permiten el desarrollo de la calidad de vida de pobladores, siendo esta media, deplorable o baja, especialmente en las áreas rurales y en población indígena.

Pobreza que se desgrana en otras consecuencias como condiciones de desnutrición generalizada, escasas oportunidades de trabajo y trabajo no calificado o mal remunerado, así mismo, serios problemas de infraestructura vial, irregularidad en la prestación de servicios básicos y otras condiciones adversas que no permiten una vida digna.

4.3. Educación

La educación para la mancomunidad ha tenido una cobertura considerable si se toma en cuenta que para los municipios de: Sibilia, San Carlos Sija, San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, Quetzaltenango, San Juan Orintepeque, Salcajá, San Andrés Xecúl y Totoncapán, existen 1,181 centros educativos a nivel pre primaria y primaria, logrado aumentar y mantener el predominio, sin embargo, lo preocupante es que se ha perdido participación del sector público en el ciclo básico y sobre todo el diversificado, que se constituye en el puente entre el nivel medio y el universitario o el mercado laboral. Por otro lado, la centralización en las cabeceras departamentales de Quetzaltenango y Totoncapán de servicios educativos a nivel universitario, dificultan su acceso especialmente para los municipios lejanos.

4.4. Población

La mancomunidad cuenta con una población aproximada de 380,510 habitantes, de los cuales el 65 % se encuentra en las áreas urbanas y el 35% en el área rural, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas INE- 2002; proyectándose para el año 2015 una población total de 547,856 habitantes, situación que permiten visualizar que del año 2002 al 2015 se incrementa el número de pobladores considerablemente con 167,346 habitantes más, equivalente al 11.94% del total de los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán.

Esto origina contar con lo siguiente: Mayores oportunidades de trabajo, relaciones laborales igualitarias entre hombres y mujeres, más servicios básicos y superación de la pobreza y desnutrición; condición que preocupa si se toma en cuenta que en la actualidad el Estado de Guatemala, ha sido incapaz de promover un desarrollo humano y de cubrir demandas básicas de sectores mayoritarios.

4.5. Medio ambiente

En la región de los municipios de la mancomunidad, existe un alto potencial de recursos naturales, sin embargo, debido a las condiciones de pobreza con el transcurrir del tiempo se han deteriorado, causado, entre otros, por las prácticas de producción y explotación de la población en relación a los mismos, agregando además la tala inmoderada de los bosques, los incendios forestales, así como la falta de aplicación y/o creación de normas y sanciones que regulen las áreas verdes tanto boscosas como de producción agrícola.

Aunado a ello existen problemas en el tratamiento de residuos sólidos, inadecuado control de vertederos y normativa para eliminar los basureros clandestinos

5. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

La Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, cuenta con potencialidades territoriales, productivas, turísticas y en recursos naturales que pueden generar un polo de desarrollo local de gran envergadura para el país; así mismo, se identifica voluntad política de alcaldes y concejales de los municipios que la integran para trabajar en forma mancomunada, manifestándose en la asistencia a reuniones de trabajo y de junta directiva programadas una vez por mes, sin embargo, es fundamental fortalecer el enfoque regional que se requiere para incidir con efectividad en los distintos espacios de intervención.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Por otra parte, se han llevado a cabo acciones encaminadas a empoderar a técnicos municipales siendo los siguientes: Directores Municipales de Planificación, Directores de Administraciones Financieras Municipales y Técnicos (as) de: Oficinas Forestales Municipales, Oficinas Municipales de la Mujer y Juzgados de Asuntos Municipales, para el fortalecimiento del capital humano en la prestación de servicios institucionales de su competencia.

A nivel interno la mancomunidad cuenta con instalaciones adecuadas las cuales son proporcionadas sin costo por la Municipalidad de Quetzaltenango, equipamiento adecuado para trabajar en pro del desarrollo de municipios y una estructura administrativa para su funcionamiento. En términos legales cuenta con Estatutos aprobados y ratificados, Reglamento de Funcionamiento y Manuales Administrativos.

Se encuentra gerenciada y dirigida por un profesional, con atribuciones de gerente, una secretaria, una administradora financiera y un técnico en gestión de recursos, cuyos honorarios son cubiertos por los municipios a través de las cuotas ordinarias de los mismos. También se cuenta con el apoyo de voluntarios de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón-JICA, de epesistas del Centro Universitario de Occidente y de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

5.1. Planteamiento político.

Los representantes de los municipios miembros ante la Mancomunidad mantienen una filosofía de trabajo mancomunado, para la solución de los problemas intermunicipales que les afecta, a través de acciones conjuntas (Ordenamiento territorial, medio ambiente, basura y transporte). Aunque en la realidad algunos miembros de la Mancomunidad están más pendientes de problemas bilaterales, tales como los límites territoriales.

La situación anterior contribuye a tener expectativas de soluciones inmediatas y no a largo plazo. Esta situación puede incidir en el proceso de consolidación de la Mancomunidad. No está definido un planteamiento político en relación a la prioridad de los municipios más pobres, esto implicaría asignar más recursos en esos municipios.

La visión de algunos miembros en relación a la Mancomunidad es pensar que esta es captadora de recursos sin que exista mayor compromiso en las acciones acordadas. Los mecanismos de comunicación e información al respecto, fortalecerían el planteamiento político de la mancomunidad, involucrando a los miembros de los

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Concejos Municipales (Asamblea General) en la consolidación y visión de desarrollo integral mancomunado.

5.2. Estructura Organizacional y Funcional

La estructura organizacional y funcional de la Mancomunidad está establecida en el CAPITULO III DE LOS ÓRGANOS. Artículo 12. Órganos. De los Estatutos de Constitución. Describiendo las dependencias de la Mancomunidad y atribuciones de la Asamblea General, La Junta Directiva y Comité de Vigilancia.

Asamblea General:

"Es el órgano supremo y la autoridad máxima de la Mancomunidad y se integra con los miembros reunidos de los concejos de los municipios activos y que se encuentren solventes con la Mancomunidad. Es presidida por el presidente o en su ausencia por el vicepresidente"²⁰.

Junta Directiva:

"Es el Órgano Ejecutivo y Administrativo de la Mancomunidad y se integra con los siguientes cargos: a) Presidente, b) Primer Vicepresidente, c) Segundo Vicepresidente, d) Tercer Vicepresidente, e) Secretario, f) Prosecretario, g) Tesorero, h) Protesorero, i) Vocales I, II y III. Entre sus atribuciones está el cumplir y hacer que se cumplan los estatutos, reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General"²¹.

Comité de Vigilancia:

"Se integra con un representante por cada municipio miembro de la Mancomunidad. Corresponderá a los concejos municipales miembros la designación de su representante respectivo. Se integrará con los cargos del Presidente, Vicepresidente, Secretario Prosecretario, y Vocales en su orden respectivamente, para un período de un año.

Este comité tiene como funciones Verificar el cumplimiento de las funciones de los integrantes de la Junta Directiva y de la Mancomunidad, Fiscalizar los recursos

²⁰Estatutos de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos y sus Reformas. Capítulo III. De los órganos, artículo 13. Asamblea General. Pág. 9

²¹Estatutos de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos y sus Reformas. Capítulo III. De los órganos, artículo 21. Integración de la Junta Directiva. Pág. 12

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

patrimoniales, Efectuar corte de caja, arqueos de valores y revisiones de toda clase de documentos sin previo aviso cuando lo consideren conveniente"²².

Comisiones:

"Son establecidas por la junta directiva, según se consideren sean necesarias para alcanzar los fines de la mancomunidad, nombrando a las personas que deben integrarlas"²³.

Organigrama No. 1.
Estructura Externa al Momento de la Gestión de Proyectos
Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos



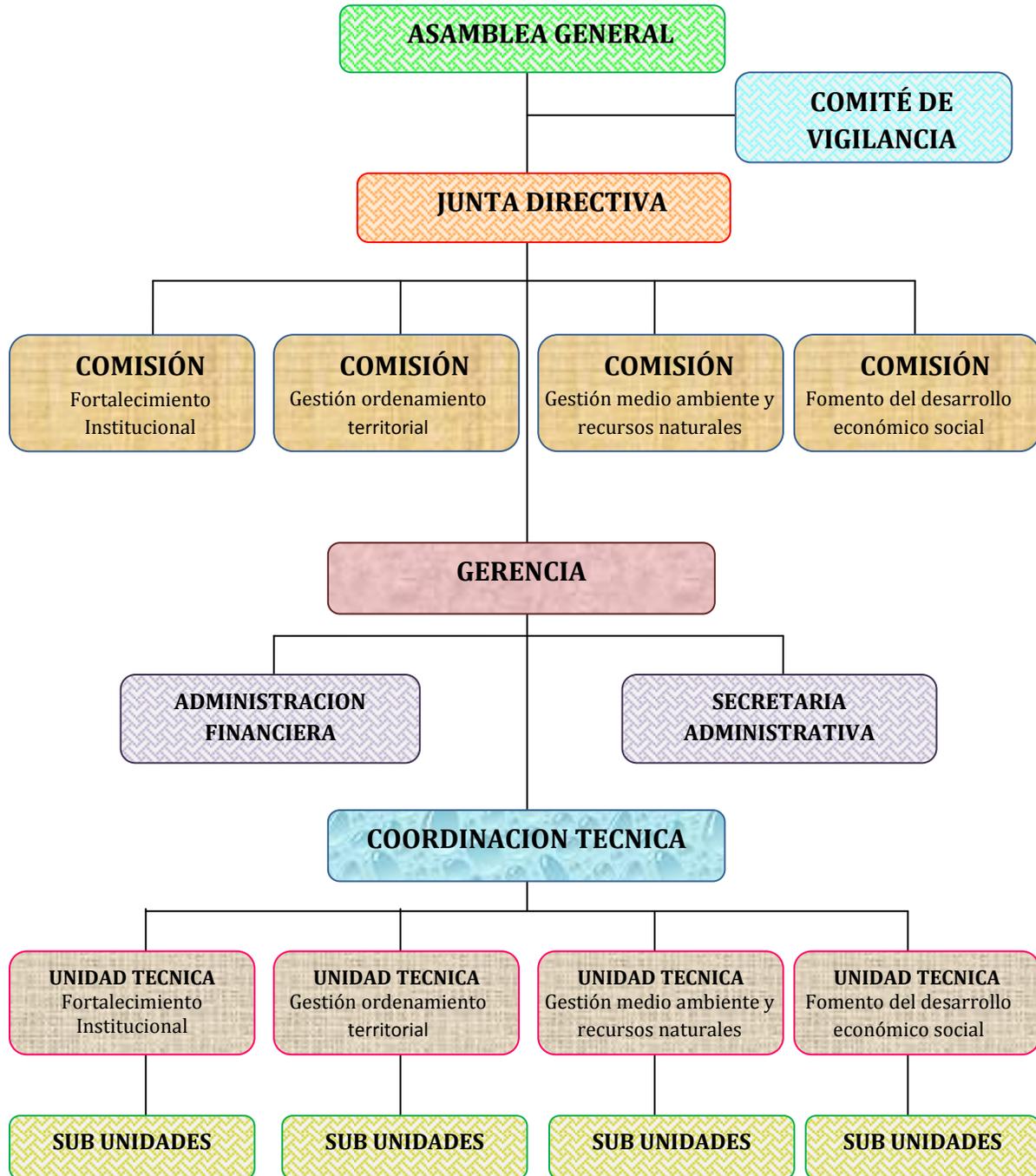
FUENTE: Mayoral Sánchez, Jacobo. Informe de análisis estructural y propuestas de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos.

²²Estatutos de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos y sus Reformas. Capítulo III. De los órganos, artículos 34 y 35. Comité de Vigilancia y atribuciones. Pág. 16 y 17.

²³Estatutos de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos y sus Reformas. Capítulo III. De los órganos, artículo 12. Órganos. Pág. 9

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Organigrama No. 2.
Estructura Organizativa y Jerárquica
Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos



FUENTE: Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos. 2013.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

5.3. Capacidad Instalada.

Recursos físicos. En los Estatutos de la Mancomunidad. Artículo 2, referente al domicilio, se establece que la mancomunidad estará ubicada en el departamento de Quetzaltenango y su sede en el municipio de Quetzaltenango. Cuando la Junta Directiva lo proponga y la Asamblea General lo apruebe podrá establecer sucede en otro municipio y establecer subsedes dentro de su área de cobertura, siempre que sus necesidades así lo requieran. Actualmente se encuentra ubicada en el 3er nivel del centro comercial municipal de Quetzaltenango, zona 1, locales 74 y 75; contando con oficina y equipo de cómputo necesarios para operar institucionalmente.

En relación a los recursos económicos, se ha establecido por los municipios una cuota mensual ordinaria acordada de 2,500.00. Si tienen un representante en Junta Directiva, si en caso tuvieran dos la cuota es de 3,000.00 Quetzales.

En algún momento debe estudiarse la equidad de la cuota para todos los municipios tomando en cuenta que la capacidad financiera de las municipalidades es diferente, por ejemplo: la municipalidad de San Mateo con la de Quetzaltenango.

Recurso Humano. La mancomunidad dispone del siguiente personal para su funcionamiento: Un Gerente, un administrador financiero, una secretaría administrativa, un técnico en gestión de recursos, practicantes del ejercicio profesional supervisado, de la Universidad de San Carlos de Guatemala y colaboradores voluntarios nacionales/ internacionales. Sin embargo, es evidente que aún hace falta personal técnico especializado en algunas áreas y/o unidades, para mejorar el funcionamiento interno y generar mayor incidencia dentro del territorio.

En la práctica la división del trabajo sobrepasa la capacidad de personal en las áreas y/o unidades estratégicas (no así en las áreas de gestión). El reparto de tareas se encuentra muy relacionado a la falta de personal; una misma persona se encarga de diversas trabajos en distintas áreas según las necesidades a corto plazo, desestructurando funciones específicas para una mayor eficiencia y eficacia institucional.

El personal de las Oficinas Municipales de Planificación de las diez municipalidades son un recurso humano potencial para la extensión técnico operativa de la mancomunidad a nivel local, debe establecerse mecanismos para su incorporación, partiendo de la información básica de cuáles son los fines, objetivos y actividades de la Mancomunidad y su vinculación futura al equipo técnico de la Mancomunidad.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

5.4. Incidencia.

La incidencia de la Mancomunidad en el desarrollo de los municipios miembros es débil y se justifica por que se encuentra en un proceso de consolidación como organización.

No ha encontrado el mecanismo que le permita introducir modificaciones en la cultura política vigente, para la agregación de intereses que contribuyan a la construcción del bien mancomunado y al mismo tiempo, volver a los gobiernos más co-responsables, con un enfoque solidario y mancomunado.

A ello le agregamos la falta de diversificación financiera para impulsar el desarrollo de los municipios mancomunados y afrontar cambios que permitan una mayor autonomía a la organización, ampliando capacidades de recaudación, guiándose en función a ampliar el campo de acción de los posibles sujetos bilaterales dentro de la cooperación internacional, ampliar las modalidades de cooperación pública y formular estrategias de financiación al margen de los recursos públicos nacionales e internacionales.

El Plan estratégico es uno de los instrumentos que puede contribuir en la incidencia de la Mancomunidad, en la captación de recursos, para la ejecución de las estrategias y el logro de sus objetivos.

CAPITULO III.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE MUNICIPIOS MANCOMUNADOS

QUETZALTENANGO - TOTONICAPAN

El presente capítulo contiene el diagnóstico situacional de los municipios mancomunados, identificando y describiendo a la Mancomunidad, económica, política, social, cultural y ambientalmente. Para su elaboración se llevó a cabo un proceso permanente de reflexión sobre la realidad, partiendo de la colecta, integración y análisis de información del territorio.

Proporciona una mirada contextual, para comprender de mejor manera condiciones actuales, identificando problemas y obstáculos que impiden el desarrollo, y proporcionando elementos para establecer prioridades como base en la formulación de la planificación estratégica en su periodo 2013 -2025, de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos.

1. CARACTERIZACION GENERAL

1.1. Ubicación y Geografía

La Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos se encuentra integrada por los siguientes municipios: Sibilia, San Carlos Sija, San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, Quetzaltenango, Olintepeque, Salcajá, San Andrés Xecúl y Totonicapán, pertenecen a los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán, ubicados en el occidente de la República de Guatemala; en la Región VI o Región Sur Occidente, constituyen 8 de 24 municipios de Quetzaltenango y 2 de 8 municipios de Totonicapán.

“El departamento de Quetzaltenango limita al Norte con el departamento de Huehuetenango; al Este con los con los departamentos de Totonicapán y Sololá, al Sur con los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez; al Oeste con el departamento de San Marcos. Se ubica en la latitud 14° 50' 16" y longitud 91° 31' 03" y cuenta con una extensión territorial de 1,951 kilómetros cuadrados, equivalentes al 1.8 por ciento del territorio nacional”²⁴

²⁴Prado Bravo, Carlos. Monografía del Departamento de Quetzaltenango. Primera Edición, Quetzaltenango, Guatemala. Diciembre de 2,006. Pág. 2.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

"El territorio es muy quebrado, su altura va desde los 2,800 metros sobre el nivel del mar en el municipio de Sibilia, a los 350 metros sobre el nivel del mar en Génova, su temperatura habitual es de frío a templado"²⁵.

"El departamento de Totonicapán, limita al Norte con el departamento de Huehuetenango; al Sur con el departamento de Sololá; al Este con el departamento de Quiché; y al Oeste con el departamento de Quetzaltenango, Cuenta con una extensión territorial de 1,061 kilómetros cuadrados"²⁶

En función a la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de Los Altos, limita:

"Al Norte: Con los municipios de Cajolá, San Miguel Sigüila, Cabricán, Huitán y San Francisco La Unión del departamento de Quetzaltenango y con el municipio de San Cristóbal Totonicapán, del departamento de Totonicapán.

Al Sur: Con los municipios de Concepción Chiquirichapa y El Palmar de Quetzaltenango, con el municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá y el municipio de Pueblo Nuevo del departamento de Suchitepéquez.

Al Este: Con los municipios de Palestina, San Miguel Sigüila y Concepción Chiquirichapa, del departamento de Quetzaltenango.

Al Oeste: Con el Municipio de Cantel del Departamento de Quetzaltenango, con el municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá y el municipio de Pueblo Nuevo del departamento Suchitepéquez"²⁷

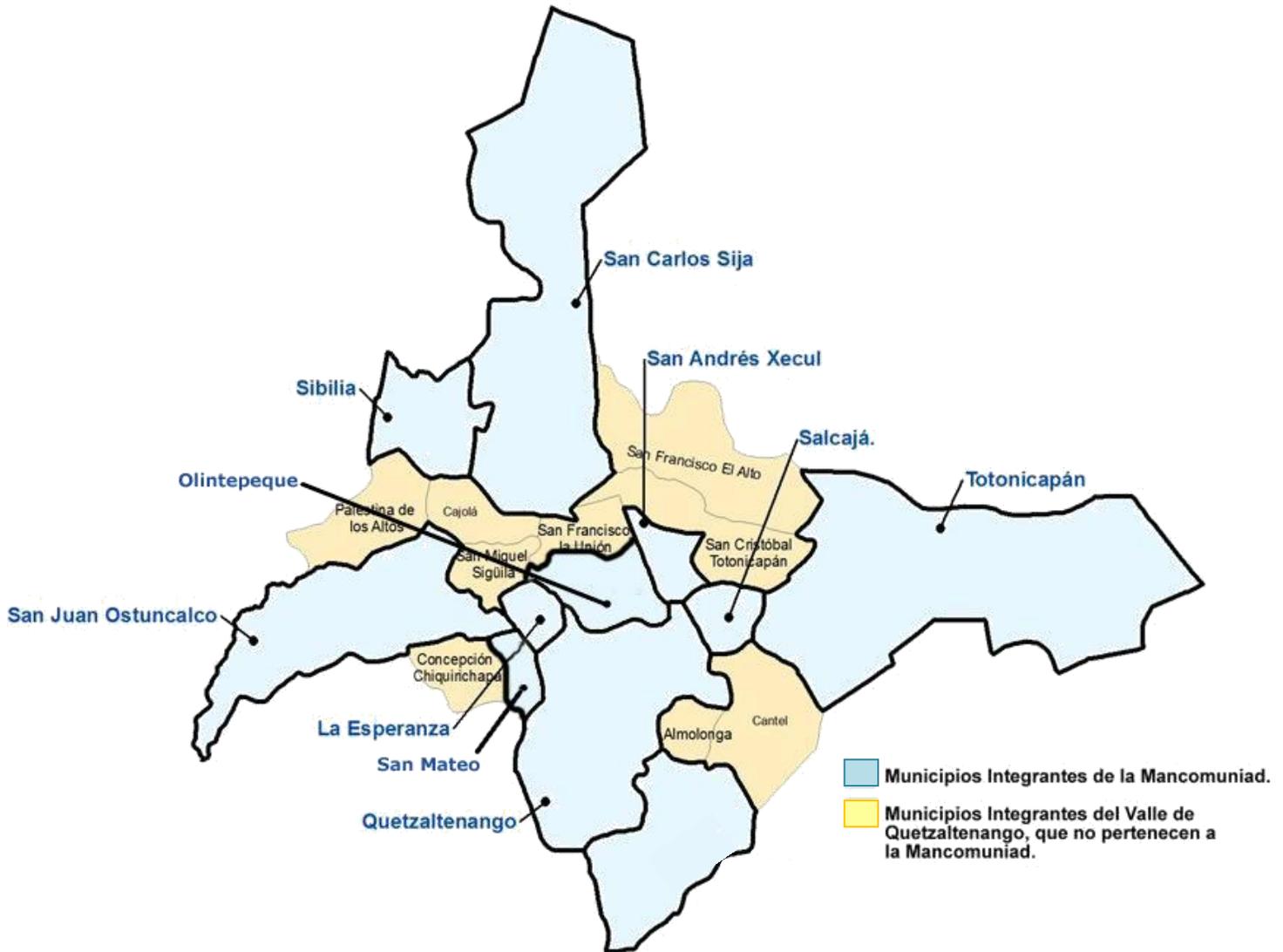
²⁵ Instituto de Estudios y Capacitación Cívica COMODES. (2001, 3a. Ed.). Diccionario Municipal de la República de Guatemala.

²⁶ Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN. Plan de Desarrollo Departamental, Departamento de Totonicapán, Guatemala. 2011. Pág. 10.

²⁷ Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos - MMMA. Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2020, Quetzaltenango, Guatemala. Mayo de 2006. Pág. 35 - 36.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Mapa No. 1
Mapa de Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán



FUENTE: Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, 2013.

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

Cuadro No. 3
Ubicación de Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No	MUNICIPIO	NORTE	SUR	ESTE	OESTE
1.	Sibilia	Huitán y Cabricán (Depto. Quetzaltenango)	Cajolá (Depto. Quetzaltenango)	San Carlos Sija (Depto. Quetzaltenango)	Palestina de los Altos (Depto. Quetzaltenango), y Rio Blanco (Depto. San Marcos)
2.	San Carlos Sija	Malacatancito y Sipacapa	San Francisco la Unión y Cajolá (Depto. Quetzaltenango)	Sibilia, Cabricán, Huitán (Depto. Quetzaltenango)	Momostenango, San Francisco el Alto y San Bartolo (Depto. Totonicapán)
3.	San Juan Ostuncalco	Cajolá, San Miguel Sigüila, San Carlos Sija y Palestina de los Altos. (Depto. Quetzaltenango)	Concepción Chiquirichapa y San Martín Sacatepéquez.	San Mateo	Palestina (Depto. Quetzaltenango), San Pedro Sacatepéquez, El Quetzal y San Cristóbal Cucho (Depto. San Marcos).
4.	San Mateo	San Miguel Sigüila (Depto. Quetzaltenango)	Quetzaltenango y Concepción Chiquirichapa (Depto. Quetzaltenango)	Esperanza y Quetzaltenango (Depto. Quetzaltenango)	San Juan Ostuncalco (Depto. Quetzaltenango)
5.	La Esperanza	Olintepeque (Depto. Quetzaltenango)	Quetzaltenango (Depto. Quetzaltenango)	Quetzaltenango (Depto. Quetzaltenango)	San Mateo (Depto. Quetzaltenango)
6.	Quetzaltenango	San Mateo, La Esperanza y Olintepeque (Depto. Quetzaltenango), San Andrés Xecúl (Depto. Totonicapán)	Zunil y El Palmar (Depto. Quetzaltenango)	Zunil, Almolonga, Cantel y Salcajá (Depto. Quetzaltenango)	Concepción Chiquirichapa y San Martín Sacatepéquez (Depto. Quetzaltenango)
7.	Olintepeque	Cajolá y San Francisco la Unión (Depto. Quetzaltenango)	Esperanza (Depto. Quetzaltenango)	San Andrés Xecúl (Depto. Totonicapán) y Quetzaltenango (Depto. Quetzaltenango)	Cajolá (Depto. Quetzaltenango)
8.	Salcajá	San Cristóbal Totonicapán y Totonicapán (Depto. Totonicapán)	Cantel y Quetzaltenango (Depto. Quetzaltenango)	San Cristóbal Totonicapán y Totonicapán (Depto. Totonicapán)	Quetzaltenango y San Andrés Xecúl (Depto. Quetzaltenango)

FUENTE: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Planes de Desarrollo Municipales, Guatemala 2011 – 2025.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Ubicación de Municipios Mancomunados Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

9.	San Andrés Xecúl	San Cristóbal Totonicapán y San Francisco el Alto (Depto. Totonicapán)	Olintepeque, Salcajá y Aldea San José Chiquilaja (Depto. Quetzaltenango)	San Cristóbal Totonicapán (Depto. Totonicapán)	San Francisco la Unión (Depto. Quetzaltenango)
10.	Totonicapán	Santa María Chiquimula, Momostenango (Depto. Totonicapán) y Patzite (Depto. Quiche)	Salcajá y Cantel (Depto. Quetzaltenango) Nahuala, Santa Catarina Ixtahuacan y Sololá (Depto. Sololá)	Chichicastenango, Santa Cruz del Quiché, San Antonio Llotenango y Patzite (Depto. Quiche)	San Francisco el Alto, San Cristóbal Totonicapán (Depto. Totonicapán) y Cantel del (Depto. Quetzaltenango)

FUENTE: Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Planes de Desarrollo Municipales, Guatemala 2011 - 2025.

Cuadro No. 4. Distancia de Municipios Mancomunados De la Cabecera Departamental de Quetzaltenango y Totonicapán A Guatemala

No.	MUNICIPIO	DISTANCIA A LA CABECERA DEPARTAMENTAL QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN	A GUATEMALA
1.	Sibilia	32 Kms. (Depto. Quetzaltenango)	229 Kms.
2.	San Carlos Sija	22 Kms. (Depto. Quetzaltenango)	223 Kms.
3.	San Juan Ostuncalco	14 Kms. (Depto. Quetzaltenango)	215 Kms.
4.	San Mateo	10 Kms. (Depto. Quetzaltenango)	210 Kms.
5.	La Esperanza	6 Kms. (Depto. Quetzaltenango)	207 Kms.
6.	Quetzaltenango	CABECERA DE QUETZALTENANGO	200 Kms.
7.	Olintepeque	6 Kms. (Depto. Quetzaltenango)	207 Kms.
8.	Salcajá	10 Kms. (Depto. Quetzaltenango)	195 Kms.
9.	San Andrés Xecúl	19 Kms. (Depto. Totonicapán)	189 Kms.
10.	Totonicapán	CABECERA DE TOTONICAPÁN	203 Kms.

FUENTE: Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Planes de Desarrollo Municipales, Guatemala 2011 - 2025.

Extensión Territorial.

La extensión territorial de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de Los Altos es de 850 kms² aproximadamente, el 28.22% de la extensión total de 3,012 kilómetros cuadrados de los departamentos de Quetzaltenango y Totoncapán.

Cuadro No. 5
Extensión Territorial de Municipios Mancomunados
De los Departamentos de Quetzaltenango y Totoncapán

No.	MUNICIPIO	Kms²
1.	Sibilia	28 Kms ²
2.	San Carlos Sija	148 Kms ²
3.	San Juan Ostuncalco	109 Kms ²
4.	San Mateo	20 Kms ²
5.	La Esperanza	32 Kms ²
6.	Quetzaltenango	120 Kms ²
7.	Olintepeque	36 Kms ²
8.	Salcajá	12 Kms ²
9.	San Andrés Xecúl	17 Kms ²
10.	Totoncapán	328 Kms ²
Total		850 Kms ²
No.	DEPARTAMENTOS	Kms²
1.	Quetzaltenango	1,951
2.	Totoncapán	1,061
Total		3,012

FUENTE: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Planes de Desarrollo Municipales, Guatemala 2011 - 2025.

Altimetría.

Vista como la medición de las diferencias de nivel o de elevación entre diferentes puntos del terreno. Las cuales presentan las distancias verticales, medidas a partir de un plano horizontal de referencia.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Cuadro No. 6
Altimetría de Municipios Mancomunados
De los Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	MUNICIPIO	Kms ²
1.	Sibilia	3,553.00 msnm
2.	San Carlos Sija	2,642.13 msnm
3.	San Juan Ostuncalco	2,501.00 msnm
4.	San Mateo	2,497.32 msnm
5.	La Esperanza	2,438.40 msnm
6.	Quetzaltenango	2,333.03 msnm
7.	Olintepeque	2,350.00 msnm
8.	Salcajá	2,321.00 msnm
9.	San Andrés Xecúl	2435.00 msnm
10.	Totonicapán	2495.00 msnm

FUENTE: Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Planes de Desarrollo Municipales, Guatemala 2011 - 2025.

1.2. Caracterización de Recursos Naturales

Recursos Naturales.

Los recursos naturales considerados como los bienes materiales escasos que son producidos por la naturaleza, sin interferencia humana, y a los que se les atribuye como objetivo primordial cubrir las necesidades humanas vitales, las cuales son ilimitadas, por lo que la presión que se ejerce sobre los mismos tiene un impacto negativo alarmante.

Por la ubicación en la que se encuentra la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, extensión territorial, topografía, clima, recursos naturales renovables y no renovables, se constituye en un medio físico con potencial, para el desarrollo de diversas actividades dentro de su espacio geográfico.

Además el municipio de Quetzaltenango tiene un área protegida denominada "Parque Regional Municipal Quetzaltenango" (PRMQ), "con una extensión territorial de 5,755 hectáreas, esta área Protegida limita al Norte con los municipios de San Mateo, La Esperanza y Olintepeque del departamento de Quetzaltenango y los municipios de San Andrés Xecúl del departamento de Totonicapán; al Este limita con: los municipios de Zunil, Almolonga, Cantel, Salcajá; al Sur con los municipios de: Zunil y

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

el Palmar; al Oeste con los municipios de: Concepción Chiquirichapa y San Martín Sacatepéquez"²⁸.

Es importante de resaltar que los municipios de San Andrés Xecúl y Totonicapán, integrantes de la mancomunidad, "comparados con otros pueblos de la región occidente del país cuenta con limitada extensión de tierras que no permiten una adecuada actividad agropecuaria; aunque la gran mayoría de tierras tiene una alta vocación forestal. El reto a mediano y largo plazo es conciliar la protección de los recursos naturales con el uso reglamentado de estos, para atender en forma directa o indirecta algunas necesidades humanas"²⁹

Flora y Fauna.

Flora: "Los bosques de coníferas son generalmente asociaciones de una o más especies con sotobosques de encino, fresno, madrón y zapotillo.

La flora de la región presenta condiciones para desarrollar proyectos eco-turísticos, especies autóctonas o nativas para estudios de investigación científica con fines diversos (educativos, medicinales, etc.). La diversidad de la flora se ha logrado conservar debido a la identificación y delimitación de áreas protegidas y es el hábitat de la fauna.

Fauna: Entre la avifauna característica de las tierras altas se encuentran las siguientes especies: gavilán pajarero, el chupaflor Rufo, la aurora de montaña, el tolobojo garganti azul, la calandrita azulada, el sabanero de ojo amarillo, el mosquero fajeado, el cenizote de pecho café y el pavo de cacho.

También habitan mamíferos como el tacuazín, murciélagos de distintas familias, armadillo, oso hormiguero, conejo, ardilla, taltuza, rata canguro, ratón, rata, puercito espín, cotuza, tepezcuintle, perro, coyote, gato de monte, pizote, micoleón, mapache, zorrillo, perico ligero, hurón, nutria, comadreja, gato ocelote, puma, tigrillo, onza, coche de monte, venado"³⁰

²⁸Municipalidad de Quetzaltenango. Departamento de Áreas protegidas (DAP). Plan Maestro Parque Regional Municipal de Quetzaltenango 2001-2005. Guatemala, mayo de 2001.

²⁹Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Plan de Desarrollo Municipal, San Andrés Xecúl y Totonicapán, Totonicapán, Guatemala 2011 - 2025.

³⁰ MMMA. Óp. Cit. Pág. 41 - 42

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Cobertura Forestal.

Es aquella área con vegetación leñosa, comúnmente denominadas bosques, fundamentales en los ciclos del agua, oxígeno y carbono. En algunos casos se incluyen las plantaciones forestales.

Para la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, de los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán, la cobertura forestal para el año 2010 era de 2,917.99 has. De bosques.

Mientras que en el departamento de Quetzaltenango "para el período 2006 contaba con 56,061 has. De bosque. Para el año 2010 se reportó una cobertura forestal de 55,730 has. Se pudo determinar que durante el período 2006-2010, hubo una pérdida de 7,538 has. De bosque, sin embargo, durante ese mismo período se recuperaron 7,208 has.; teniendo una pérdida neta de 331 has. De bosque.

Esas 331 hectáreas de pérdida neta en el departamento de Quetzaltenango, representan una deforestación del 0.59% del bosque que existía en el año 2006. La tasa de deforestación para el departamento de Quetzaltenango es de 81 has/año, equivalente al 0.14% anual del bosque existente en el año 2006. Al comparar la dinámica forestal del presente estudio, con la de los estudios realizados para los períodos 1991-2001 y 2001-2006, se pudo establecer que solamente hubo ganancia neta de bosques en el segundo período (2001-2006). En este departamento se muestra una pérdida relativamente baja de bosque y que aumenta progresivamente en el área central del departamento.

En relación al departamento de Totonicapán, para el período 2006 contaba con 39,778 ha de bosque. Para el año 2010 se reportó una cobertura forestal de 39,721 ha. Se pudo determinar que durante el período 2006-2010, hubo una pérdida de -5,149 ha de bosque, sin embargo, durante ese mismo período se recuperaron 5,092 has. Teniendo una pérdida neta de 57 has. De bosque. Estas 57 hectáreas de pérdida neta en el departamento de Totonicapán, representan una deforestación del 0.14% del bosque que existía en el año 2006.

La tasa de deforestación para el departamento de Totonicapán es de 17 has./año, equivalente al 0.04% anual del bosque existente en el año 2006"³¹

³¹ INAB, CONAP, UVG y URL. Mapa de Cobertura Forestal de Guatemala 2010 y Dinámica de la Cobertura Forestal 2002 - 2010.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Cuadro No. 7
Cobertura forestal de los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	MUNICIPIO	Cobertura 2010 (ha)	Cambio Neto 2006 (ha)	Cambio Neto 2006 (%)	Cambio anual (ha)
	Mancomunidad	29,057.89	-156.24	-87.43	-60
1.	Sibilia	869.31	22.32	2.64	5
2.	San Carlos Sija	6626.79	36.27	0.55	9
3.	San Juan Ostuncalco	4560.03	108.63	2.44	23
4.	San Mateo	392.4	-80.01	-16.94	-24
5.	La Esperanza	135.45	-28.17	-17.22	-8
6.	Quetzaltenango	3,123.27	-314.55	-9.15	-95
7.	Olintepeque	712.44	-19.71	-2.69	-6
8.	Salcajá	8.1	-6.57	-44.79	-2
9.	San Andrés Xecúl	294.12	-10.26	-3.37	-3
10.	Totonicapán	12457.98	135.81	1.10	41

FUENTE: INAB, CONAP, UVG y URL. Mapa de Cobertura Forestal de Guatemala 2010 y Dinámica de la Cobertura Forestal 2002 - 2010.

Áreas Protegidas.

Las áreas protegidas son una parte importante para el mantenimiento de los recursos naturales de origen hídrico, ecológico, forestal y otros.

Son áreas protegidas, incluidas sus respectivas zonas de amortiguamiento, las que tienen por objeto la conservación, el manejo racional y la restauración de la flora silvestre, recursos conexos y sus interacciones naturales y culturales, que tengan alta significación por su función o sus valores genéticos, históricos, escénicos, recreativos, arqueológicos y protectores.

Para la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos y el departamento de Quetzaltenango, las áreas protegidas son: "Quetzaltenango, SAQBE, con la categoría de manejo de Parque Regional, según resolución CONAP 22-98, superficie de 5,661 Has., bajo la administración de la municipalidad de Quetzaltenango; Zunil, con la categoría de manejo de Parque Regional, resolución CONAP 17-96 superficie de 4,325 Has., bajo la administración de la municipalidad de Zunil; Volcán Chicabal con la categoría de Zona de Veda Definitiva, Acuerdo Presidencial 21-06-56. Decreto Legislativo 4-89, superficie de 496 Has., bajo la administración del INAB-CONAP; y el Volcán Lacandón, con la categoría de manejo de Zona de Veda Definitiva, Acuerdo

Presidencial 21-06-56. Decreto Legislativo 4-89, superficie de 1,916 Has., bajo la administración del INAB-CONAP”³².

1.3. Descripción Biofísica

Clima.

El clima “involucra un conjunto de factores de origen astronómico, meteorológico y geográfico, que condicionan la distribución de centros de acción, masas y frentes que a su vez agrupan los factores de radiación, temperatura, presión, humedad relativa, precipitación, evapotranspiración.

De los factores mencionados, la temperatura y la precipitación son la base para la clasificación climática, influyendo en los elementos que sustentan la sobrevivencia de los seres como la vegetación, los ecosistemas y las actividades humanas”³³

El clima de los municipios de la Mancomunidad por su posición geográfica y orográfica predomina el frío, descendiendo en ciertas épocas del año, especialmente en noviembre, diciembre y enero, la época lluviosa inicia a finales de mayo y concluye a finales de octubre o principios de noviembre. Estas condiciones climáticas, determinan que no existen mayores limitaciones hídricas durante la época de lluvia para la agricultura tradicional, sin embargo, existen restricciones para el desarrollo agrícola por las bajas temperaturas y riesgo de pérdidas de cosechas.

Fisiografía.

“En el departamento de Quetzaltenango se presentan 3 regiones fisiográficas: Tierras altas volcánicas, pendientes volcánicas y tierras altas cristalinas. Las tierras altas volcánicas están compuestas principalmente de andesita (roca eruptiva joven); varias cuencas y valles han sido cubiertas parcialmente con pómez cuaternario.

En material geológico de las tierras altas cristalinas, está constituido principalmente por rocas metamórficas y plutónicas que incluyen serpentinas, gneisses, esquistos y granitos.

³² Consejo Departamental de Desarrollo de Quetzaltenango. Gerencia para la Construcción de Quetzaltenango, Guatemala 2006.

³³ Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD). Atlas Centroamericano Para la Gestión Sostenible del Territorio. Primera edición, San Salvador, El salvador 2011. Pág. 42.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

La existencia de los volcanes Santa María, Santiaguito, Cerro Quemado y Siete Orejas, del municipio de Quetzaltenango, así como cerros, cráteres, precipicios, barrancos, valles y llanuras, dan interés a las condiciones petrográficas del suelo. Cerro Siete Orejas, abarca los municipios de: Quetzaltenango, La Esperanza y San Juan Ostuncalco”³⁴.

“El departamento de Totonicapán se presenta como un lugar con una topografía, con tierras altas volcánicas, planicies onduladas y montañas altas de occidente, no existiendo uniformidad en sus valles y montañas”³⁵.

Hidrología.

Hace referencia al estudio de las propiedades, la distribución y la circulación del agua en la superficie de la Tierra, en el suelo y en la atmósfera.

“El río Samalá, es el más importante del departamento de Quetzaltenango, se origina en el Municipio de Sibilia, atraviesa los municipios de San Carlos Sija, Salcajá, Quetzaltenango y Zunil; durante su trayecto toma diversos nombres. Ha sido utilizado como fuente de proyectos hidroeléctricos tales como la planta hidroeléctrica en la aldea Santa María de Jesús, municipio de Zunil y las Plantas Hidroeléctricas de Zunil 1 y Zunil 2, las que abastecen de energía eléctrica la zona Sur-Occidente del País”

Los municipios que atraviesa o colindan con el río Samalá drenan sus aguas a la cuenca del río y hay varias industrias como peleterías y otras, así como cultivos de hortalizas a las que le aplican fertilizantes y pesticidas; los desechos de ambos caen al río, lo que provoca una alta contaminación y enfermedades en la población que consume el agua del mismo”³⁶.

En relación a la hidrología de los municipios que integran la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos es la siguiente:

Sibilia: “Tiene cuatro ríos que son: El Chacape, Las Piedrecitas, Patzacán y Pacaché. El Chacape nace y recorre los caseríos la Laguna y Vegas de Nazareth, cuando sus afluentes llegan a los Pocitos y el Paraíso se une con el río las Piedrecitas y al llegar al Barrio la Libertad forman una catarata que hasta el momento aun no tiene un nombre asignado. Finalmente desembocan en el río Samalá. Asimismo el municipio posee

³⁴ Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN. Plan de Desarrollo Departamental, Departamento de Quetzaltenango, Guatemala. 2011. Pág. 22

³⁵ SEGEPLAN. Op. Cit. Pág. 19.

³⁶ MMMA. Op. Cit. Pág. 39.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

seis manantiales, pero uno de los más importantes es el que brota al sur específicamente en los caseríos de la Laguna y las Vegas de Nazareth que mide doce pulgadas captadas y abastece de agua a la población urbana y rural"³⁷.

La Esperanza: "En el municipio se han contabilizado 13 fuentes de agua que proveen del vital líquido a los habitantes; el manto freático se encuentra a poca profundidad, pero a causa de la deforestación se han reducido las áreas de recarga hídrica; debido al inadecuado uso del recurso hídrico"³⁸.

"El municipio se encuentra dentro de tres micro cuencas, (Rio Seco, Xequijel y Rio Sigüila) las cuales pertenecen a la cuenca del rio Samalá , albergando recursos naturales como: suelo, agua, biodiversidad, y bosques".³⁹

"En el municipio de Quetzaltenango: La principal fuente de abastecimiento de agua utilizada para la población y riego es subterránea, y el agua superficial proviene en un 70% de los nacimientos de agua de los Municipios de la Esperanza, San Miguel Sigüila y San Juan Ostuncalco, todos dentro de la cuenca del Río Xequijel"⁴⁰.

San Juan Ostuncalco: Está asentado entre las cuencas de los ríos Samalá y Naranjo, son drenados los cursos de agua que se originan o atraviesan el municipio de San Juan Ostuncalco y fluyen hacia la vertiente del Pacífico. Los riachuelos que alimentan la cuenca del río Naranjo son: San Miguel, Toj Chol, La Ciénaga y Talcicil; para el caso del Samalá, los riachuelos son: Espumpujá, Los Romero, Los Pérez y Chapibil.

Salcajá: Los principales ríos en su territorio son el Cancojá, Curruchique, Samalá y Xequijel y el riachuelo el rastro⁴¹, todos estos ríos forman una microcuenca con el mismo nombre, que a su vez forman parte de la cuenca del río Samalá. Se han identificado 20 fuentes de agua⁴² en el municipio, localizados en diferentes puntos del mismo.

³⁷Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN. Plan de Desarrollo Municipal de Sibilia 2011 - 2025, Departamento de Quetzaltenango, Guatemala. 2010. Pág. 25

³⁸Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN. Taller Participativo de Identificación de Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Municipio de la Esperanza, Departamento de Quetzaltenango, Guatemala, 2009.

³⁹Gamboa O, Gabriel P. Análisis de la Cuenca del Municipios de la Esperanza. Mancomunidad DE Municipios Metrópoli de los Altos, Quetzaltenango, Guatemala 2010.

⁴⁰Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN. Plan de Desarrollo Municipal de Quetzaltenango 2011 - 2025, Departamento de Quetzaltenango, Guatemala. 2010.

⁴¹ Instituto de Estudios y Capacitación Cívica. Diccionario Municipal de Guatemala. Oficina del Comisionado Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado. Cuarta edición 2002.

⁴²Inventario realizado por técnicos de la Oficina Intermunicipal de Planificación de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos. 2009.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

San Carlos Sija: "Cuenta con 7 nacimientos de agua que forman riachuelos, el bosque de la localidad sirve como recarga del manto acuífero y estas fuentes hídricas alimentan la cuenca alta del río Samalá. Así mismo existen otros ríos como: Chorro de agua, Chacap, Xetena, La Junta, Ixchol, San José, Naranjo, Calel, Xolcata, Yoglin, Agua Caliente, Jolompar, Barranquillo"⁴³.

Olintepeque: Cuenta con 15 nacimientos de agua, formando riachuelos, existe el riachuelo grande o riachuelo del calvario y el manantial Salvador del Mundo, además el río Sigüila que a la altura del puente cambia de denominación por la de Xequijel (SEGEPLAN, 2009.a).

San Andrés Xecúl: "Como parte de la cuenca de Río Samalá, está muy influenciado por los efectos positivos y negativos, generados por la misma presión de la cuenca sobre él municipio. Asimismo está ubicado sobre tres microcuencas: Chuisaquijá, Pabacul y una cuenca sin nombre que pertenece a la microcuenca Xequijel"⁴⁴.

Totoncapán: Es cabecera de cinco cuencas: Motagua; Atitlán; Nahualate; Salinas, y; Samalá. En él se observan ríos de limitado caudal y riachuelos, algunos de los cuales en época de verano reducen drásticamente el caudal o se secan. El municipio cuenta con alrededor de 1,000 nacimientos.

Suelos.

La Mancomunidad "por su clima, tipos de suelo y la topografía del terreno, (aparte de la utilización que se le da a la tierra para urbanizar y construir), sus habitantes siembran diversidad de cultivos anuales, permanentes o semipermanentes, encontrándose entre estos los cereales, hortalizas, café, maíz, frijol, cítricos, árboles frutales, papa, güisquil, zanahoria, repollo, remolacha, etc.

Además algunos de sus habitantes se dedican a la crianza de varias clases de ganado, destacándose entre éstas el vacuno y el porcino, dedican parte de las tierras para el cultivo de pastos que sirven de alimento a los mismos. También existen bosques naturales, de manejo integrado, mixtos, compuestos de variadas especies arbóreas, arbustivas y/o rastreras"⁴⁵.

⁴³Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN. Plan de Desarrollo Municipal de San Carlos Sija 2011 - 2025, Departamento de Quetzaltenango, Guatemala. 2010.

⁴⁴ PDM. Op. Cit.

⁴⁵MMMA. Óp. Cit. Pág. 41

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Minería.

Se refiere a la obtención selectiva de minerales y otros materiales de la corteza terrestre. Exploración, explotación y aprovechamiento de minerales sólidos (oro y níquel), líquidos (mercurio o el petróleo), quebradizos (yeso o cal) y gaseosos (gas natural).

La mancomunidad se encuentra integrada por municipios de los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán, estableciéndose en el primero "nueve empresas mineras, especialmente de minerales pómez y grava, así mismo, la empresa Cementos Progreso ubicada en el municipio de Quetzaltenango, específicamente en el Llano del Pinal, explota grava a cielo abierto, ante el mal manejo de la explotación, vecinos demandan cierre al generar agrietamiento de viviendas y polvo que afecta la salud humana.

Diversas empresas y comerciantes individuales, se han establecido a lo largo del río Samalá, sin contar con licencias respectivas explotan arena y pómez de manera irregular, sin que las autoridades regulen la extracción de esos materiales"⁴⁶.

En el municipio de Sibilia "existen cinco minas y cinco canteras de arena blanca, balastro, selecto y poma que están ubicados en los caseríos los Pocitos, entre Vista Hermosa y Pacaché, la Laguna, en las aldeas el Rincón y Chuicabal, las cuales proveen a la población materia prima para la construcción de viviendas y usos diversos"⁴⁷.

Mientras en el segundo departamento, es importante resaltar el celo poblacional que existe sobre los recursos suelo, agua y bosques, no permitiendo ningún tipo de exploración y explotación minera en los ocho municipios que conforman el departamento de Totonicapán.

Habitantes consideran irreparable el daño al medio ambiente, especialmente el causado por la minería a cielo abierto, situación que ha permitido no llevar a cabo ningún proceso en el territorio, a pesar de contar con seis cuencas donde fluyen vertientes importantes, no existen hidroeléctricas.

La cuenca alta de río Samalá en la cual se encuentran los municipios de San Francisco el Alto, San Cristóbal Totonicapán y San Andrés Xecúl, entre otros, sin embargo es de hacer notar que en este departamento no existen procesos de minería,

⁴⁶ PDD. Óp. Cit. Pág. 67

⁴⁷ PDM. Óp. Cit. Pág. 23.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

aprovechamiento del recurso hídrico para generar energía eléctrica (hidroeléctrica) o el aprovechamiento de la energía eólica.

1.4. Características Demográficas.

Cualquier característica de la población que pueda ser medida o contada es susceptible al análisis demográfico, como por ejemplo el sexo, situación étnica, ruralidad y urbanidad, son algunos elementos que se consideran en el análisis de la población.

Población.

La población entendida como el conjunto de individuos, constituidos de forma estable, ligados por vínculos de reproducción e identificado por características territoriales, políticas, jurídicas, étnicas, culturales o religiosas.

Es de resaltar que el total de la población de los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán es de 963,970, mientras que la población total de los municipios que integran la Mancomunidad (10 municipios) es de 380,510 habitantes aproximadamente.

Cuadro No. 8
Población Total de Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	MUNICIPIO	POBLACIÓN/HAB.	PORCENTAJE
	Mancomunidad	380,510	100%
1.	Sibilia	7,796	2.05%
2.	San Carlos Sija	28,389	7.46%
3.	San Juan Ostuncalco	41,150	10.81%
4.	San Mateo	4,982	1.31%
5.	La Esperanza	14,497	3.81%
6.	Quetzaltenango	127,569	33.53%
7.	Olintepeque	22,544	5.92%
8.	Salcajá	14,829	3.90%
9.	San Andrés Xecúl	22,362	5.88%
10.	Totonicapán	96,392	25.33%
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.			
	Totonicapán	339,254	35.19%
	Quetzaltenango	624,716	64.81%
	Sumatoria Total	963,970	100%

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Población Indígena y no Indígena.

En los municipios que integran la Mancomunidad se presenta que el 69.71% es indígena, mientras que el 30.29% representa al grupo no indígena, en los municipios en los que predomina la población indígena son: Totonicapán, San Juan Ostuncalco, San Andrés Xecúl y Olintepeque. En los municipios de San Mateo y Quetzaltenango la diferencia es muy leve casi es 50 a 50%, y en los municipios de Quetzaltenango, San Carlos Sija, Salcajá y Sibilia predomina la población no indígena.

Cuadro No. 9

Población Indígena y No Indígena de los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	MUNICIPIO	INDÍGENA	PORCENTAJE	No INDÍGENA	PORCENTAJE	TOTAL
	Mancomunidad	265,251	69.71 %	115,259	30.29%	380,510
1.	Sibilia	1,191	0.31 %	6,605	1.74 %	7,796
2.	San Carlos Sija	12,231	3.21 %	16,158	4.25 %	28,389
3.	San Juan Ostuncalco	35,569	9.35 %	5,581	1.47 %	41,150
4.	San Mateo	2,495	0.66 %	2,487	0.65 %	4,982
5.	La Esperanza	9,006	2.37 %	5,491	1.44 %	14,497
6.	Quetzaltenango	63,714	16.74 %	63,855	16.78 %	127,569
7.	Olintepeque	19,861	5.22 %	2,683	0.71 %	22,544
8.	Salcajá	5,174	1.36 %	9,655	2.54 %	14,829
9.	San Andrés Xecúl	22,303	5.86 %	59	0.01 %	22,362
10.	Totonicapán	93,707	24.63 %	2,685	0.70 %	96,392
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.						
1.	Quetzaltenango	338055	35.07 %	286,661	29.74 %	624,716
2.	Totonicapán	333481	34.59 %	5,773	0.60 %	339,254
	Sumatoria Total	671536	69.66 %	292,434	30.34 %	963,970

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Población Por Sexo.

La población por sexo de la mancomunidad es de 47.34% masculina, que equivale a 180,117 habitantes y el 52.66% que representa una población mayor equivalente a 200,393 mujeres. A nivel de todos los municipios se repite esta proporción de una mayor población femenina.

Cuadro No. 10
Población Masculina y Femenina de los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	Municipio	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje	Total
	Mancomunidad	180117	47.34 %	200393	52.66 %	380510
1.	Sibilia	3687	0.97 %	4109	1.08 %	7796
2.	San Carlos Sija	13470	3.54 %	14919	3.92 %	28389
3.	San Juan Ostuncalco	19371	5.09 %	21779	5.72 %	41150
4.	San Mateo	2369	0.62 %	2613	0.69 %	4982
5.	La Esperanza	6976	1.83 %	7521	1.98 %	14497
6.	Quetzaltenango	60922	16.01 %	66647	17.52 %	127569
7.	Olinstepeque	10660	2.80 %	11884	3.12 %	22544
8.	Salcajá	6964	1.83 %	7865	2.07 %	14829
9.	San Andrés Xecúl	10577	2.78 %	11785	3.10 %	22362
10.	Totonicapán	45121	11.87 %	51271	13.46 %	96392
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán.						
1.	Quetzaltenango	300,325	31.16 %	324,391	33.65 %	624716
2.	Totonicapán	159,979	16.60 %	179,275	18.59 %	339254
	Sumatoria Total	460304	47.75 %	503666	52.25 %	963970

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002.

1.5. Situación Socioeconómica.

Salud.

La salud es una de las capacidades esenciales para el desarrollo humano, incluye la asistencia sanitaria como otros factores determinantes; entre ellos, el acceso al agua potable y saneamiento público, nutrición y alimentación sana y adecuada, vivienda apropiada y condiciones saludables, tanto en el trabajo como en el medio ambiente.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

En la actualidad el sector salud a nivel nacional está conformado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), el Sector Privado y un significativo sector de medicina comunitaria tradicional, sobreviviente de la cultura Maya.

En el país el "gasto público en salud representa el 2.5% del PIB, de éste el MSPAS alcanza a participar hasta el 1.08%. Con estos recursos los servicios públicos cubren la red de servicios, misma que se encuentra dividida del primero al tercer nivel de atención. En el año 2011 laboraron en todos los servicios 36,917 personas, siendo el 14% médicos, el 31% auxiliares de enfermería, el 6% enfermeras profesionales, el 34% personal administrativo y el 15% personal operativo.

De la población atendida por el sistema de salud, se maneja en la jerga común que el MSPAS cubre al 80% de la población, el IGSS a un 8%, las entidades privadas y privadas no lucrativas a un 4%. Situación que exige cambios en los procesos y en la forma de concebir el derecho a la salud de las y los guatemaltecos, que luchan por sobrevivir en sociedades influenciadas por modelos de desarrollo de índole occidental que han permitido aumentar las inequidades en salud"⁴⁸.

La salud entonces es una de las dimensiones básicas del desarrollo humano, sin embargo, para los municipios que integran la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, de los departamentos de Quetzaltenango y Totoncapán, el sistema de salud tiene serias dificultades, provocadas por diversos factores sociales, económicos y políticos, siendo insuficiente y en muchos casos son serias deficiencias de infraestructura, equipo e insumos, con infraestructura ubicada en zonas urbanas de los municipios, lo que implica que gran cantidad de población del área rural tiene poco o nulo acceso a este servicio, aunado a ello, no existen los medicamentos suficientes para responder a la demanda de la población.

El presupuesto de salud en el departamento de Totoncapán, representa el 0.13%, similar a Sololá y Chimaltenango; y muy por debajo, de lo asignado a Retalhuleu, Quetzaltenango y Guatemala.

⁴⁸ Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Diagnostico Nacional de Salud 2012. Guatemala marzo de 2012. Pág. 3.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

El departamento de Quetzaltenango únicamente cuenta con el servicio de tres hospitales ⁴⁹ (1 distrital, 1 departamental y 1 especializado), "12 Centros de Salud, 62 Puestos de Salud, 1 Maternidad Cantonal, 11 Centros de Atención Permanente, 1 Centro de Urgencia 24 horas, 274 Centros Comunitarios, 19 Prestadoras de Servicios, que brindan una cobertura a 737 comunidades.

En cuanto al recurso humano es limitado se ha estimado que existen 99 médicos presupuestados y 269 por contrato, lo que establece que existe un profesional por cada 1,456 habitantes aproximadamente.

Lo anterior provoca el padecimiento de enfermedades gastroenteritis y diarreas que se consideran sean las causas de altos índices de morbilidad y mortalidad infantil en el departamento. En el año 2009 las enfermedades diarreas ocuparon el primer lugar con un 9.43% de frecuencia⁵⁰.

"La tasa de mortalidad de niños menores de 1 año, es de 19 por cada 1,000 nacidos vivos; en este sentido, en el departamento la mortalidad de niños y niñas menores de 5 años ha disminuido en los últimos años aunque de manera lenta.

Las muertes maternas como expresión máxima de las complicaciones del embarazo, parto y puerperio, aun constituyen un grave problema de salud pública en el departamento, a pesar de ser un problema altamente evitable y de haber sido reducido de forma considerable, se ha progresado poco.

Hay una alta prevalencia de diabetes mellitus, hipertensión arterial, infecciones respiratorias, digestivas y urinarias, carcinoma sérvico uterino y mamario, adenocarcinoma prostático, artritis, lesiones de rodilla o fracturas de caderas por osteoporosis, pérdida del equilibrio o disminución de la irrigación cerebral, lo que dificulta y limita el bienestar de los grupos vulnerables⁵¹.

Mientras que en el departamento de Totoncapán se visualiza una problemática en salud real y latente en función a la incapacidad de atención poblacional, y es el caso del "Hospital Regional del Departamento, con 100 camas útiles, 49 médicos, 37 enfermeras profesionales y 127 enfermeras auxiliares, se cuenta con el apoyo de

⁴⁹ Hospital Regional San Juan de Dios, Regional de Occidente, Hospital Anti tuberculosis Dr. Rodolfo Robles y Hospital Nacional JJ Ortega.

⁵⁰ Informe del MSPAS 2009

⁵¹ PDD. Óp. Cit. Pág. 25 - 26

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

comadronas capacitadas para que atiendan con eficiencia y eficacia los partos que se le presentan.

A nivel municipal existe un centro de salud B teóricamente con capacidad de atención a 2,000 personas, así como de 102 puestos de salud. Por su clima frío los habitantes del departamento de Totonicapán son vulnerables a enfermedades como: la morbilidad causada por enfermedades respiratorias, resfriados comunes, amigdalitis aguda, neumonía, bronconeumonía, parasitosis intestinal, escabiosis, diarrea, infecciones intestinales, cirrosis hepática y alcoholismo"⁵².

Educación.

"La educación es necesaria para el disfrute de algunos derechos humanos; es el medio principal para que toda persona desarrolle sus capacidades y habilidades y pueda participar activamente en la sociedad, caracterizándose por tener disponibilidad de suficientes instituciones, programas de enseñanza, recursos e infraestructura accesible, sin discriminación y con pertinencia cultural adecuada y de calidad, adaptándose a las características de los alumnos en diferentes contextos"⁵³.

"La educación como expresión de desarrollo humano es un objetivo de largo alcance. Sus logros e impactos personales y colectivos no se perciben inmediatamente, sino con la observación de los cambios sociales positivos que genera en las personas y en la sociedad o, de manera inversa, de los efectos negativos que propicia la exclusión educativa"⁵⁴.

"A nivel Nacional el "número de estudiantes atendidos en los niveles pre primario, primario y medio han aumentado de 1.2 millones a 4.2 entre 1987 y 2009. El Estado ha logrado aumentar y mantener el predominio de la cobertura pre primaria y primaria por arriba del 80%. En cambio, en el ciclo básico del nivel medio, su participación ha bajado de la mitad a menos de un tercio, aunque también ha aportado el financiamiento del sector cooperativo que ha crecido de 18 a 23%.

⁵² PDD. Óp. Cit. Pág. 21, 22, 23.

⁵³ Informe Nacional de Desarrollo Humano (PNUD). Guatemala hacia un estado para el desarrollo humano 2009 – 2010. Guatemala. Pág. 145

⁵⁴ Asturias de Barrios Linda, Pamela Escobar y Eva Sazo. El Estado de Guatemala: Avances y Desafíos en Materia Educativa, Guatemala. Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo – PNUD, 2011. Pág. 7

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

En el ciclo diversificado, el cual constituye el puente entre el nivel medio y el universitario o el mercado laboral, el sector público ha perdido participación, de 45 a 22%. Para cumplir con lo establecido en la Constitución de la República, en el Artículo 74, relativo a la educación obligatoria y gratuita, al Estado de Guatemala todavía le hace falta un mayor esfuerzo especialmente en el ciclo básico.

Con relación al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, específicamente a la accesibilidad de la enseñanza secundaria mediante una progresiva gratuidad, mostrando rezago debido a que su participación ha disminuido en vez de haber aumentado⁵⁵.

Moverse en la dirección educativa implica entonces políticas de largo plazo en las dimensiones del currículo, la formación de docentes, la elaboración de materiales y el financiamiento.

En el departamento de Quetzaltenango el "Índice de Avance Educativo IAE 2009, de la República de Guatemala, hace ver el progreso del departamento de Quetzaltenango en este aspecto, desde el año 2002 hasta el 2009, el IEA del departamento se encuentra por arriba del IEA nacional, sin embargo, aún no supera al departamento de Guatemala, no obstante en el último año Quetzaltenango presentó un aumento y al brecha con Guatemala disminuyó.

Al contrastar el IEA de 5 departamentos del Occidente y Sur del País, sobresale que Quetzaltenango y Retalhuleu, presentan un comportamiento similar en el transcurso de ocho años el cual es mayor al de Sololá, San Marcos y Totonicapán, departamentos que son vecinos de Quetzaltenango⁵⁶

En relación a la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, los municipios de Sibilia, San Carlos Sija, San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, Quetzaltenango, San Juan Olinstepeque, Salcajá, Zunil, San Andrés Xecúl y Totonicapán que integran la mancomunidad, cuentan con 1,776 centros educativos en los niveles educativos de: Párvulos y Pre - Primaria Bilingüe (585 centros), Primaria y Primaria de Adultos (596 centros), Básico (367 centros), Diversificado (228 centros) y en algunos pocos el nivel Universitario, principalmente en las cabeceras departamentales.

⁵⁵ *Ibíd.* Pág. 39-40

⁵⁶ PDD. Óp. Cit. Pág. 30

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Siendo importante resaltar que en los niveles de básico y diversificado disminuyen considerablemente los centros educativos, lo cual implica que en el nivel preprimaria y primario se encuentra la mayor cantidad de estudiantes.

Cuadro No. 11
Cantidad de Centros Educativos en los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	MUNICIPIO	PÁRVULOS Y PRE-PRIMARIA BILINGÜE	PRIMARIA Y PRIMARIA DE ADULTOS	BÁSICO	DIVERSIFICADO	TOTAL
	Mancomunidad	585	596	367	228	1,776
1.	Sibilia	21	26	5	3	55
2.	San Carlos Sija	51	63	25	7	146
3.	San Juan Ostuncalco	67	62	36	13	178
4.	San Mateo	10	9	6	1	26
5.	La Esperanza	18	18	12	4	52
6.	Quetzaltenango	180	199	191	171	741
7.	Olinstepeque	20	16	8	3	47
8.	Salcajá	25	33	17	5	80
9.	San Andrés Xecúl	32	23	6	2	63
10.	Totonicapán	161	147	61	19	388
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.						
1.	Quetzaltenango	920	1,054	536	292	2,802
2.	Totonicapán	592	578	179	41	1,390
	Sumatoria Total	1,512	1,632	715	333	4,192

FUENTE: Ministerio de Educación de Guatemala. Estadísticas 2012.

En cobertura bruta la mancomunidad tiene un promedio de 80.6% en relación a los habitantes que están asistiendo en los niveles educativos de preprimaria, primaria, básico y diversificado, siendo un 82.6% de hombres y un 78.6% de mujeres, sin importar su edad, respecto a la población que debería estar.

Cuadro No. 12
Tasa Bruta de Cobertura en Educación de los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

		TASA BRUTA DE COBERTURA		
No.	MUNICIPIO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	Mancomunidad	82,6%	78,6%	80,6%
1.	Sibilia	111,5%	113,5%	112,5%
2.	San Carlos Sija	80,3%	70,5%	75,3%
3.	San Juan Ostuncalco	97,5%	92,8%	95,1%
4.	San Mateo	67,0%	70,9%	68,9%
5.	La Esperanza	54,6%	48,3%	51,3%
6.	Quetzaltenango	140,5%	132,8%	136,6%
7.	Olinstepeque	56,2%	53,8%	55,0%
8.	Salcajá	91,0%	85,1%	88,1%
9.	San Andrés Xecúl	60,3%	54,1%	57,1%
10.	Totonicapán	67,2%	63,7%	65,4%
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.				
1.	Quetzaltenango	91,2%	87,0%	89,1%
2.	Totonicapán	64,8%	63,0%	63,9%
	Sumatoria Total	78,0%	75,0%	76,5%

FUENTE: Ministerio de Educación de Guatemala. Estadísticas 2012.

La cobertura neta de la mancomunidad en relación a la proporción de habitantes en un rango determinado de edad, que están asistiendo a centros educativos de preprimaria, primaria, básico y diversificado es de 74,9%, de este promedio un 72,9% son mujeres y en un mayor número con un 77,0% hombres, que tienen la edad adecuada para cursar los distintos niveles educativos.

Cuadro No. 13

Tasa Neta de Cobertura en Educación de los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

		TASA NETA DE COBERTURA		
No.	MUNICIPIO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	Mancomunidad	77,0%	72,9%	74,9%
1.	Sibilia	101,0%	100,2%	100,6%
2.	San Carlos Sija	76,1%	67,8%	71,9%
3.	San Juan Ostuncalco	93,4%	87,2%	90,2%
4.	San Mateo	64,8%	67,8%	66,3%
5.	La Esperanza	50,5%	44,4%	47,4%
6.	Quetzaltenango	123,1%	118,2%	120,6%
7.	Olintepeque	55,1%	52,7%	53,9%
8.	Salcajá	85,2%	79,9%	82,5%
9.	San Andrés Xecúl	58,5%	52,5%	55,4%
10.	Totonicapán	62,5%	58,6%	60,5%
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.				
1.	Quetzaltenango	84,3%	80,5%	82,4%
2.	Totonicapán	62,2%	60,3%	61,3%
	Sumatoria Total	73,3%	70,4%	71,9%

FUENTE: Ministerio de Educación de Guatemala. Estadísticas 2012.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

En función a la tasa de promoción de la mancomunidad es de 81.1%, del número de alumnos de nuevo ingreso a un determinado grado, por cada cien que iniciaron el grado y ciclo escolar inmediatos anteriores, siendo un 83.8% mujeres y en menor cantidad hombres con un 78.4% del total.

Cuadro No. 14
Tasa de Promoción en Educación de los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	MUNICIPIO	TASA DE PROMOCIÓN		
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	Mancomunidad	78.4%	83.8%	81.1%
1.	Sibilia	79,0%	85,6%	82,4%
2.	San Carlos Sija	81,8%	85,7%	83,7%
3.	San Juan Ostuncalco	77,7%	80,5%	79,1%
4.	San Mateo	80,5%	87,9%	84,2%
5.	La Esperanza	75,1%	80,4%	77,6%
6.	Quetzaltenango	73,4%	80,3%	76,8%
7.	Olintepeque	77,9%	83,5%	80,7%
8.	Salcajá	76,1%	83,3%	79,6%
9.	San Andrés Xecúl	83,4%	87,4%	85,4%
10.	Totonicapán	79,1%	83,7%	81,4%
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.				
1.	Quetzaltenango	76,8%	82,4%	79,5%
2.	Totonicapán	81,8%	84,8%	83,3%
	Sumatoria Total	79.3	83.6	81.4%

FUENTE: Ministerio de Educación de Guatemala. Estadísticas 2012.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

En relación al fracaso escolar de los distintos municipios que integran la mancomunidad es de 20,2% de estudiantes que reprobaron o se inscribieron y no finalizaron el grado, del total de alumnos inscritos al inicio del año, cantidad en la cual un 22,9% son hombres y en menor cantidad con un 17,4% mujeres. Al fin de cuentas, el fracaso es un fenómeno por grado, no un agregado por ciclo o nivel.

Cuadro No. 15
Tasa de Fracaso Escolar de los Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

		TASA DE FRACASO ESCOLAR		
No.	MUNICIPIO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	Mancomunidad	22,9%	17,4%	20,2%
1.	Sibilia	23,4%	16,2%	19,8%
2.	San Carlos Sija	18,4%	15,3%	16,9%
3.	San Juan Ostuncalco	24,3%	21,4%	22,8%
4.	San Mateo	22,0%	12,1%	17,1%
5.	La Esperanza	24,4%	20,3%	22,4%
6.	Quetzaltenango	26,9%	20,0%	23,6%
7.	Olintepeque	23,9%	18,8%	21,4%
8.	Salcajá	25,1%	17,4%	21,3%
9.	San Andrés Xecúl	18,5%	14,3%	16,5%
10.	Totonicapán	22,9%	18,0%	20,5%
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.				
1.	Quetzaltenango	24,6%	19,0%	21,9%
2.	Totonicapán	20,9%	17,7%	19,3%
	Sumatoria Total	22,8%	18,4%	20,6%

FUENTE: Ministerio de Educación de Guatemala. Estadísticas 2012.

Pobreza y Extrema Pobreza

La pobreza como producto histórico social tiene diversas causas y múltiples consecuencias. La pobreza en toda su dimensión humana, además de falta de alimentos, es vista también como la falta de justicia, de equidad, exclusión de participación política, alto riesgo de enfermedades, aumento de mortalidad infantil, vulnerabilidad ante desastres naturales, violencia; así como negación de la cultura, la recreación y el descanso. Es la negación sistemática de parte del Estado y la sociedad en materia de derechos humanos.

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

La pobreza implica entonces la “privación de la vida que la gente puede vivir, implica no solo falta de artículos necesarios para el bienestar material, sino la denegación de la oportunidad de vivir una vida tolerable. La vida puede abreviarse prematuramente. Puede hacerse difícil, dolorosa o rigurosa. Puede estar privada de conocimientos y comunicación. Y se le puede robar la dignidad, la confianza y el respeto por sí mismo, así como el respeto de los demás” (PNUD, 1997:17).

A nivel de Guatemala según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida – ENCOVI, Pobreza y Desarrollo 2011, se “establece como línea de pobreza extrema un gasto total en alimentos de Q.4,380.00 per cápita por año para el nivel nacional. Así mismo, una línea de pobreza general con un gasto total de Q.9,030.93 per cápita por año para el nivel nacional.

La pobreza extrema es la relación porcentual entre la población que no alcanza el nivel de consumo de la línea de pobreza extrema y la población total; la pobreza no extrema es la relación porcentual entre la población que supera la línea de pobreza extrema pero no alcanza la línea de pobreza general y la población total; la no pobreza es la relación porcentual entre la población que supera la línea de pobreza general y la población total”⁵⁷.

La pobreza entonces hace referencia a determinadas privaciones o carencias que cuando la padecen las personas, ponen en peligro su dignidad. Para los municipios que integran la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, de los departamentos de Quetzaltenango y Totoncapán, las condiciones de pobreza y extrema pobreza marcan una evidente desigualdad, que no permite el desarrollo de la calidad de vida de los mismos, siendo esta media, deplorable o baja, especialmente en las áreas rurales y en población indígena.

El departamento de Quetzaltenango “manifiesta rangos relevantes de pobreza y extrema pobreza, casi todos sus municipios están catalogados como tales, situación que genera desnutrición, principalmente en el municipio de San Mateo y el Valle del Palajunoj que pertenece a la cabecera municipal.

Los municipios más pobres se ubican en la región norte, son 11 municipios en total, solo Sibilia tiene un porcentaje bajo de 35.2%, San Carlos Sija con 40.95 y San Francisco la Unión con 56.9%, mientras que el resto de esta región están más allá del 72%. En la zona central de Quetzaltenango es donde la pobreza es más baja, pues

⁵⁷ Encuesta Nacional de Condiciones de Vida – ENCOVI. Pobreza y Desarrollo, un Enfoque Departamental 2011. Guatemala noviembre 2011. Pág. 18.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

el promedio es de 32.2% para ocho municipios, solo Zunil y Cantel están por arriba del 40% de pobreza, Salcajá solo tiene el 17.2%.

A nivel departamental en Quetzaltenango el nivel de pobreza general es de 44.0% y de 10.1% extrema, en promedio. Los pobres están concentrados en las áreas rurales y gran parte son personas indígenas”⁵⁸

En relación al departamento de Totoncapán, es uno de los seis departamentos más pobres de Guatemala, “mantiene una pobreza general de 76.21% y de 26.18% extrema, a nivel departamental, todos sus municipios se hallan en esa situación sin poder disminuirla.

Las condiciones de pobreza se desgranán en otras consecuencias como condiciones de desnutrición generalizada; en algunos municipios se reporta un grado de 79.12%, como es el caso de San Andrés Xecúl: en donde las oportunidades de trabajo son escasas, mal remuneradas y las opciones son de trabajo no calificado, coexiste un alto nivel de analfabetismo, especialmente en hombres y mujeres mayores de 25 años, falta de inversión, así mismo, serios problemas de infraestructura vial, irregularidad en la prestación de servicios básicos y otras condiciones adversas que no permiten una vida digna”⁵⁹

Es evidente que existen brechas sociales necesarias de cubrir en los municipios y departamentos de Quetzaltenango y Totoncapán, con desigualdades políticas, sociales y económicas que no permiten el desarrollo de la calidad de vida de pobladores, quienes demandan atención en educación, salud, seguridad alimentaria, así como, generar situaciones estructurales, capacidad humana e inversión para el desarrollo humano.

Participación Social/Ciudadana.

La vida cotidiana de los guatemaltecos ha transcurrido bajo una particular dinámica cargada de problemas económicos, políticos, sociales y culturales. De los regímenes autoritarios se heredó una población violentada y atemorizada, situación que constituye un obstáculo en el esfuerzo por ir superando los bajos niveles de participación social en la solución de los principales problemas del país, a la par los

⁵⁸ PDD. Óp. Cit. Pág. 16, 17 y 18.

⁵⁹ PDD. Óp. Cit. Pág. 15 y 16.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

bajos índices en desarrollo y que a la vez son muy desiguales al interior de los departamentos, siendo más críticos en las áreas rurales y en poblaciones indígenas.

"Actualmente hay una generalizada fragmentación de la sociedad Guatemalteca en todos los niveles, manifiesta en una gran cantidad de grupos ciudadanos organizados local y nacionalmente que, de diversa manera, promueven sus intereses y sus agendas particulares, con todo tipo de medidas de hecho.

Pareciera que con una falsa concepción de la democracia, no importara en absoluto el interés común, los daños a terceros o al conjunto de la nación, ignorando totalmente los caminos institucionales y legales existentes. Los partidos políticos se han distanciado de la ciudadanía a la que dicen representar y su papel de intermediación se ha desviado hacia el aprovechamiento de la gestión de negocios, de naturaleza paternal o clientelar, el uso de recursos de obras públicas para intereses electorales y tráfico de influencias"⁶⁰

Con Base a la a ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto 11-2002, la población de los municipios que integran la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos, tienen un marco legal a través del cual canalizar sus ideas, organizándose en Consejos Comunitarios y Consejos Municipales de desarrollo, favoreciendo con ello al fortalecimiento del sistema democrático de la participación ciudadana.

"Solo en el municipio de Quetzaltenango se encuentran 103 COCODES inscritos legalmente y el COMUDE es integrado por 32 personas, siendo ocho mujeres y el resto hombres"⁶¹

La participación ciudadana en los municipios de Sibilia, San Carlos Sija, San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, San Juan Olintepeque, Salcajá, Zunil, San Andrés Xecúl y Totonicapán, se realiza a través de diferentes organizaciones locales siendo las siguientes: Consejos Comunitarios de Desarrollo (en el que ejercen acciones de participación, representando intereses de la comunidad en materia de procesos y proyectos de desarrollo), Consejo Municipal de Desarrollo COMUDE, Alcaldías Comunitarias, Comités, Grupo de Mujeres, Asociaciones, Hermandades, Pastorales, Cofradías y Cooperativas, entre otras.

⁶⁰ INDH - PNUD. Op. Cit. Pág. 92

⁶¹ Oficina Municipal de Planificación. Informe sobre COCODES existentes a nivel municipal. Quetzaltenango 2009.

"Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios"

Población Económicamente Activa.

Para los Municipios que integran la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los altos, de los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán la Población Económicamente Activa desarrolla actividades económicas en la agricultura, comercio, industria, finanzas y enseñanza, entre otras, funcionando como conglomerados no articulados y no como sistemas productivos.

La Población Económicamente Activa PEA para el departamento de Quetzaltenango "asciende a 184, 884 trabajadores que equivale al 27.37% de la población total del departamento, y al 5.34% de la PEA nacional que es de 3, 463,397. Siendo un 82.74% hombres, mientras que las mujeres ocupan únicamente el 17. 26%.

En términos concretos el 39. 49% de los trabajadores de Quetzaltenango se dedican a las tareas agrícolas, ocupando el comercio por mayor y menor, el segundo lugar con un 18.41% y la industria manufacturera, la tercera posición con un 12.98%, con otras actividades en menor escala.

Las relaciones laborales a nivel urbano y rural son desiguales, la población rural del departamento se dedica en mayor grado a la agricultura, con un 76.4%, mientras que en la PEA urbana los agricultores representan el 23.1%. La industria manufacturera da ocupación al 19.4% de la población urbana y al 8.2% de la población rural, en tanto el comercio proporciona ocupación al 19.2% de los laborantes urbanos y al 4.5% de los rurales, lo que muestra las desigualdades y asimetrías existentes en este aspecto"⁶²

Mientras que el en Totonicapán la Población Económicamente Activa más significativa, se halla en la "cabecera departamental por la concentración económica y por la sobresaliente industria artesanal, el 73% de los varones tienen mayor oportunidad de trabajo bien remunerado, mientras que las mujeres son un 27%.

En el municipio de San Andrés Xecúl la PEA es de 4,519 habitantes, siendo 3,968 hombres y en menor cantidad las mujeres con 561 habitantes, dedicándose mayormente a la industria, agricultura y comercio"⁶³

⁶² PDD. Óp. Cit. Pág. 46 y 47

⁶³ PDD. Óp. Cit. Pág. 32 y 33

Desarrollo Humano.

El Estado de Guatemala en relación a la promoción del desarrollo humano, en algunos ámbitos ha tenido avances significativos y retrocesos en otros, lo cual tiene implicaciones como país, al mantener a la sociedad sumida en una crisis de descomposición que no cede, con un Estado débil, incapaz transitoriamente de hacerle frente a sus responsabilidades históricas, que exhibe malformaciones estructurales muy difíciles de superar.

Tomando en cuenta que el desarrollo humano supone "la libertad de las personas para vivir una vida prolongada, saludable y creativa; perseguir objetivos que ellas mismas consideren valorables; y participar activamente en el desarrollo sostenible y equitativo del planeta que comparten"⁶⁴. Las personas son los beneficiarios e impulsores del desarrollo humano ya sea como individuo o en grupo.

"El departamento de Quetzaltenango se encuentra en una posición favorable en sus aspectos de IDH, salud, educación e ingresos, con respecto a otros departamentos como Escuintla, Totonicapán, Sololá y por debajo de Guatemala que le supera en este aspecto con 0.726. La media de IDH de Quetzaltenango se halla en 0.607, mientras que Totonicapán aparece con 0.526 de IDH"⁶⁵. Lo anterior indica que a pesar de que Quetzaltenango tiene mejores indicadores de desarrollo con respecto a otros departamentos, aún persisten las condiciones de pobreza y extrema pobreza.

En relación a la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos en sus aspectos de IDH, salud, educación e ingresos, se encuentra con un promedio de 0.660. Lo cual indica que tiene mejores indicadores con respecto a los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán, quienes se hallan en un 0.607 y un 0.526 respectivamente de IDH respectivamente. Sin embargo, se encuentra por debajo del departamento de Guatemala que lo supera con un 0.726.

⁶⁴PNUD.Op. Cit. Pág. 8

⁶⁵PDM.Op. Cit. Pág. 19.

Cuadro No. 16
IDH, Salud, Educación e Ingresos de Municipios Mancomunados
Departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán

No.	MUNICIPIO	INDICADORES MUNICIPALES DE DESARROLLO HUMANO			
		IDH	ÍNDICE DE SALUD	ÍNDICE DE EDUCACIÓN	ÍNDICE DE INGRESOS
Promedio de la Mancomunidad		0.660	0.721	0.666	0.603
1.	Sibilia	0.624	0.652	0.657	0.563
2.	San Carlos Sija	0.646	0.767	0.625	0.545
3.	San Juan Ostuncalco	0.568	0.610	0.526	0.569
4.	San Mateo	0.694	0.682	0.771	0.629
5.	La Esperanza	0.723	0.760	0.765	0.644
6.	Quetzaltenango	0.784	0.858	0.827	0.667
7.	Olinstepeque	0.688	0.802	0.676	0.645
8.	Salcajá	0.732	0.793	0.757	0.645
9.	San Andrés Xecúl	0.533	0.607	0.45	0.543
10.	Totonicapán	0.623	0.683	0.605	0.582
DEPARTAMENTOS DE QUETZALTENANGO Y TOTONICAPÁN.					
1.	Quetzaltenango	0.607			
2.	Totonicapán	0.526			
Promedio Departamental		0.567			

FUENTE: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN. Plan de Desarrollo Departamental de Quetzaltenango y Totonicapán 2011 - 2021, Departamento de Quetzaltenango y Totonicapán, Guatemala. 2010.

CAPITULO IV. MARCO LOGICO ESTRATEGICO

El presente capítulo contiene la matriz del marco lógico de la planificación estratégica en su periodo 2013 – 2025, de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos. Para su elaboración fue necesario llevar a cabo tres fases participativas previas, la elaboración de un diagnóstico institucional, el análisis situacional y territorial de los municipios mancomunados y por último la elaboración del marco filosófico y estratégico, lo que permitió articular la situación actual, con la situación futura proyectada mediante un modelo de desarrollo, planteándose para su efecto ejes de desarrollo, objetivos estratégicos y operativos, programas y proyectos que a continuación se detallan.

1. OBJETIVO ESTRATEGICO

Promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios mancomunados, a través de la gestión de recursos económicos y planes que den solución a los problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de los habitantes que conforman el territorio de la metrópoli de los altos.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Fortalecer la capacidad institucional de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos y de sus municipios miembros a nivel Político, organizativo, técnico, administrativo, financiero y legal, para su sostenibilidad y sustentabilidad.
- Articular los procesos de ordenamiento territorial de los municipios integrantes con un enfoque metropolitano, promoviendo el intercambio de experiencias para la planificación conjunta de las áreas de interés común.
- Contribuir al manejo sostenible y sustentable de los recursos naturales y medio ambiente, en la jurisdicción municipal e intermunicipal mancomunada, para su conservación, a fin de mejorar la calidad de vida de habitantes del territorio y su adaptación al cambio climático.
- Crear las condiciones necesarias que permitan un desarrollo económico y social de los municipios mancomunados, dentro del respeto y cumplimiento de los derechos humanos y libertades fundamentales, para el bienestar individual y colectivo de la población.

3. MATRIZ DEL MARCO LOGICO ESTRATEGICO

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2013 -2025</p> 	<p>Promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios mancomunados, a través de la gestión de recursos económicos y planes que den solución a los problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de los habitantes que conforman el territorio de la metrópoli de los altos.</p>		
<p>LINEA ESTRATEGICA 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS METRÓPOLI DE LOS ALTOS</p>			
<p>NIVEL DE OBJETIVOS</p>	<p>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</p>	<p>SUPUESTOS</p>	<p>RESPONSABLE</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 1</p>	<p>Fortalecer la capacidad institucional de la Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos y de sus municipios miembros, a nivel Político, organizativo, técnico, administrativo, financiero y legal, para su sostenibilidad y sustentabilidad.</p>		
<p>Resultado 1: (R1)</p> <p>Mancomunidad y municipios miembros, fortalecidos con capacidades políticas, organizativas, técnicas, administrativas y financieras, institucionalizadas.</p>	<p>80% de mejora del desempeño institucional en los municipios mancomunados. 80% de logros en programas, proyectos y políticas por las unidades técnicas formuladoras y ejecutoras. 80% de satisfacción de los municipios y población sobre las acciones mancomunadas. 10 alianzas estratégicas y acuerdos realizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se cuentan con alianzas institucionales públicas y privadas en pro del desarrollo del territorio. ▶ Existen recursos económicos necesarios para el fortalecimiento institucional en un largo plazo. ▶ Hay intención política de municipios y personal técnico y administrativo para promover el desarrollo con una visión mancomunada. ▶ Existe personal institucional especializado en cada una de las áreas de su competencia. 	<p>Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos y Municipios que la integran.</p>

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	SUPUESTOS	CORTO	MEDIANO	LARGO
1.1.	Implementar un proyecto de articulación y fortalecimiento de la mancomunidad en áreas técnicas funcionales.	10 municipios articulados y con capacidades, técnicas, administrativas y financieras. 70% de eficiencia y eficacia de la mancomunidad. 75% de fortalecimiento organizacional a lo interno y externo.	<p>►Existe visión y voluntad política de los miembros de junta directiva en apoyar el proceso de fortalecimiento de la mancomunidad.</p> <p>►Existe iniciativa e interés del personal administrativo y técnico de la mancomunidad y de las municipalidades que la integran, en participar activamente en el proceso de fortalecimiento y capacitación para el desarrollo de capacidades políticas, técnicas, administrativas y financieras.</p> <p>► Se cuenta con intención política de municipios que integran la mancomunidad de darle solución a los problemas regionales.</p>	2013 2017	2018 2021	2022 2025
1.2.	Política institucional de empoderamiento e identificación con el marco filosófico y estratégico de la mancomunidad	01 política elaborada. 70% de empoderamiento de la naturaleza de la mancomunidad. Visión con criterios de integración territorial.		2013 2017	2018 2021	2022 2025
1.3.	Actualización y promoción del uso eficiente de instrumentos técnicos de reglamentación y manuales de la mancomunidad.	04 folletos con estatutos, manuales de funcionamiento y reglamentos internos y procedimientos administrativos actualizados. 80% de aplicación del manual de funciones, reglamento interno y estatutos.		2013 2017	2018 2021	2022 2025
1.4.	Fortalecimiento de capacidades políticas, técnicas y administrativas en formulación y gestión de programas y proyectos institucionales.	16 asesorías realizadas 50 personas capacitadas según áreas técnicas. 70% de aplicación de fundamentos teóricos.		2013 2017		
1.5.	Fortalecimiento de la unidad técnica y equipo de seguimiento en apoyo a los programas y proyectos ejecutados por la mancomunidad, en cada municipio.	80% de eficiencia en seguimiento a programas y proyectos ejecutados.		2013 2017		
1.6	Programa de divulgación de las acciones mancomunadas, con avance y logros comunes.	60% de habitantes que conocen el trabajo de la mancomunidad. 24 actividades desarrolladas.		2018 2022	2018 2021	2022 2025
1.7.	Proyecto enfocado a conferencias, conversatorios y mesas de discusión que unifiquen criterios de identificación y solución de problemas regionales.	8 soluciones planteadas para los problemas regionales. 60% de problemas regionales resueltos 8 conferencias, conversatorios y mesas de discusión realizadas.		2013 2017		

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	SUPUESTOS	CORTO	MEDIANO	LARGO
1.8.	Proyecto de asesoría en gastos administrativos en los municipios mancomunados a fin de optimizar el uso de los recursos.	16 asesorías realizadas 70% de optimización de recursos 60% de aplicación de asesorías por municipio mancomunado.	▶ Se cuenta con el interés de las municipalidades que integran la mancomunidad en participar activamente en el fortalecimiento institucional encaminado a mejorar servicios de su competencia.	2013 2017	2018 2021	
1.9.	Proyecto de capacitación y formación del capital humano de las municipalidades que integran la mancomunidad, para que mejoraren la prestación de servicios públicos municipales de su competencia.	10 directores municipales de planificación formados y capacitados. 10 directores de administraciones financieras municipales formados y capacitados. 40 Técnicos (as) de: oficinas forestales municipales, oficinas municipales de la mujer y juzgados de asuntos municipales formados y capacitados. 70% de aplicación de fundamentos teóricos en la prestación de servicios de su competencia.		2013 2017	2018 2021	
1.10	Programa de promoción y divulgación de las potencialidades de los municipios mancomunados.	80% de compromisos asumidos por los gobiernos municipales de los municipios mancomunados. 10 municipios promocionados.	▶ Se cuentan con los recursos económicos suficientes para el desarrollo de los programas y proyectos.		2018 2021	2022 2025
1.11	Creación de la oficina intermunicipal de planificación mancomunada.	01 oficina de planificación a nivel intermunicipal mancomunada, conformada y funcionando.			2018 2021	2022 2025
1.12	Desarrollar una plataforma electrónica mancomunada para el Intercambio de información.	10 municipios que usan el sistema de intercambio de información. 75% de eficiencia en la comunicación municipal de municipios mancomunados.	▶ Se cuenta con personal especializado en cada una de las áreas de trabajo.	2013 2017	2018 2021	
1.13	Promover el uso de herramientas, software y programas que fortalezcan el nivel de gestión en los municipios mancomunados.	75% de efectividad en la gestión local por municipio. 10 municipios utilizan tecnología.		2013 2017	2018 2021	
1.14	Implementación de sistema de monitoreo y evaluación institucional.	48 monitoreos 12 evaluaciones 70% de avance en función a lo planificado. 12 informes que detallan avances y limitaciones del trabajo realizado.	▶ Se cuenta con personal técnico para el desarrollo del proceso de monitoreo y evaluación.	2013 2017	2018 2021	2022 2025

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2013 -2025</p> 	<p>Promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios mancomunados, a través de la gestión de recursos económicos y planes que den solución a los problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de los habitantes que conforman el territorio de la metrópoli de los altos.</p>		
<p>LINEA ESTRATEGICA 2: GESTIÓN DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL</p>			
<p>NIVEL DE OBJETIVOS</p>	<p>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE</p>	<p>SUPUESTOS</p>	<p>RESPONSABLE</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2</p>	<p>Articular los procesos de ordenamiento territorial de los municipios integrantes con un enfoque metropolitano, promoviendo el intercambio de experiencias para la planificación conjunta de las áreas de interés común.</p>		
<p>Resultado 2: (R2)</p> <p>Municipios integrantes de la mancomunidad desarrollan acciones conjuntas de ordenamiento territorial con una visión metropolitana.</p>	<p>10 municipios articulados y con criterios de ordenamiento territorial unificados. 12 acciones de ordenamiento territorial realizadas. 60% de programas y proyectos de ordenamiento territorial implementados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe intención de los municipios mancomunados en articularse en torno al ordenamiento territorial. ▶ Se cuentan con los recursos económicos y técnicos necesarios para trabajar en la gestión del ordenamiento territorial. ▶ Existe personal institucional especializado en la unidad de ordenamiento territorial. ▶ Se conocen e impulsan acciones con una visión conjunta de ordenamiento territorial a nivel regional. 	<p>Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos y Municipios que la integran.</p>

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	SUPUESTOS	CORTO	MEDIANO	LARGO
2.1.	Implementar la Unidad Mancomunada de Ordenamiento territorial.	01 Unidad de ordenamiento territorial mancomunada funcionando. 03 propuestas impulsadas desde la unidad de OT.	► Existe la unidad de ordenamiento territorial	2013 2017		
2.2.	Promover el fortalecimiento institucional que contribuya al desarrollo de procesos de ordenamiento territorial con la participación de instituciones especializadas en la materia.	02 técnicos especializados en OT laborando en la mancomunidad. 12 acciones institucionales de fortalecimiento institucional desarrolladas, en la línea de ordenamiento territorial.	► Se cuenta con voluntad e iniciativa institucional para fortalecer el proceso de ordenamiento territorial.	2013 2017	2018 2021	2022 2025
2.3.	Proyecto de implementación de la mesa regional de Ordenamiento Territorial, para la unificación de criterios, en relación a la identificación y priorización de propuestas de actuación mancomunada de OT.	01 Mesa regional de OT conformada. 8 problemas regionales priorizados. 8 propuestas de Ordenamiento Territorial priorizadas con municipios miembros de la mancomunidad.	► Están identificadas y priorizadas las acciones de OT con una visión mancomunada.	2013 2017	2018 2021	
2.4.	Contribuir a la formulación del plan de ordenamiento territorial mancomunado, con criterios conservacionistas orientado a la construcción y articulación de la identidad regional.	70% de elaboración del plan de ordenamiento territorial mancomunado/Regional. 75% de ejecución del plan de ordenamiento territorial.	► Apoyo y asesoría de las instancias nacionales e internacionales en la ejecución de programas y proyectos enfocados al OT.		2018 2021	2022 2025
2.5.	Formular una política pública municipal de ordenamiento territorial, mancomunada con vigencia en todos los municipios, articulada a las políticas ambientales, culturales, económicas y de descentralización.	85% de elaboración de la política pública municipal mancomunada de OT. 70% avances en materia de OT. 70% de municipios que aplican la política de OT.	► Voluntad política anuente de los municipios mancomunados a los cambios necesarios para el ordenamiento territorial.		2018 2021	2022 2025

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	SUPUESTOS	CORTO	MEDIANO	LARGO	
2.6.	Recuperación de los espacios públicos de los municipios mancomunados.	20 espacios públicos recuperados 10 municipios en los que se recuperaron los espacios públicos.	<p>►Proyectos específicos con fuentes de financiamiento para su ejecución.</p> <p>►Apoyo y asesoría de las instancias nacionales e internacionales en la ejecución de programas enfocados al ordenamiento territorial.</p> <p>►Voluntad política anuente de los municipios mancomunados para realizar cambios contemplados en el plan de ordenamiento territorial.</p>		2018 2021	2022 2025	
2.7.	Elaborar un plan de apadrinamiento de vías públicas con organismos nacionales e internacionales.	70% de mejoramiento de vías públicas. 04 organismos nacionales e internacionales que apadrinan vías publicas 10 municipios que integran la mancomunidad, beneficiados.			2018 2021		
8.8.	Implementación de programa de seguridad vial en los municipios mancomunados	10 acciones implementadas en seguridad vial 60% de mejoramiento de la seguridad vial			2018 2021		
2.9	Formalizar y adecuar las paradas de transporte público en municipios que integran la mancomunidad.	50 paradas adecuadas para el transporte público. 70% de mejoramiento de las condiciones de transporte público.				2022 2025	
2.10	Elaborar políticas y normas que contribuyan al mejoramiento de los servicios en los mercados municipales.	01 políticas y normas elaboradas 60% de aplicación de políticas y normas.				2022 2025	
2.11	Delimitar los espacios naturales de uso recreativo.	10 espacios recreativos recuperados 10 municipios beneficiados			2013 2017	2022 2025	
2.12	Creación de la oficina intermunicipal de planificación de levantamiento catastral	01 oficinas de planificación y levantamiento catastral intermunicipal funcionando.					2022 2025
2.13	Ordenamiento y modernización del sistema de transporte colectivo de los municipios de la mancomunidad.	70% de orden en el trasporte colectivo 05 acciones implementadas para la modernización de transporte. .					2022 2025
2.14	Ordenamiento territorial de las áreas urbanas de los municipios de la mancomunidad.	60% de elaboración del plan de OT según los usos adecuados del suelo para áreas urbanas. 60% de mejora de orden territorial en las áreas urbanas de los municipios mancomunados.					2022 2025

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2013 -2025</p> 	<p>Promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios mancomunados, a través de la gestión de recursos económicos y planes que den solución a los problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de los habitantes que conforman el territorio de la metrópoli de los altos.</p>		
<p>LINEA ESTRATEGICA 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE</p>			
<p>NIVEL DE OBJETIVOS</p>	<p>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</p>	<p>SUPUESTOS</p>	<p>RESPONSABLE</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 3</p>	<p>Contribuir al manejo sostenible y sustentable de los recursos naturales y medio ambiente, en la jurisdicción municipal e intermunicipal mancomunada, para su conservación, a fin de mejorar la calidad de vida de habitantes del territorio y su adaptación al cambio climático.</p>		
<p>Resultado 3: (R3)</p> <p>Recursos naturales y medio ambiente de la jurisdicción municipal e intermunicipal mancomunada con un nivel óptimo de conservación sostenible y sustentable.</p>	<p>70% de conservación de recursos naturales. 06 programas y proyectos implementados de manera eficiente. 60% de tratamiento de residuos sólidos 50% de tratamiento de los residuos líquidos 75% de conservación de recursos hídricos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se cuenta con personal especializado en la gestión de los recursos naturales y medio ambiente. ▶ Hay financiamiento para la implementación de programas y proyectos. ▶ Existe voluntad política para implementar acciones de manejo sostenible de las cuencas. ▶ Existe el financiamiento y la voluntad política para la implementación de planta de desechos sólidos a nivel mancomunado. 	<p>Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos y Municipios que la integran</p>

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	SUPUESTOS	CORTO	MEDIANO	LARGO
3.1.	Programa educativo en materia de medio ambiente y recursos naturales, a nivel mancomunado, municipal y comunitario.	21 acciones de concientización implementadas sobre el cuidado del medio ambiente. 1000 ciudadanos educados y comprometidos con el mejoramiento y protección del medio ambiente 100 personas multiplicadoras de las acciones medio ambientales	<ul style="list-style-type: none"> ▶Se cuenta con los recursos económicos para la implementación de políticas, programas y proyectos. 	2013 2017	2018 2021	2022 2025
3.2.	Programa de educación y concientización masiva para potenciar la participación ciudadana en la prevención de desastres naturales.	70% de acciones de educación y concientización en la prevención de desastres naturales. 200 ciudadanos participan en el programa 200 ciudadanos comprometidos con la prevención de riesgos, ante desastres naturales	<ul style="list-style-type: none"> ▶Personal capacitado para elaborar acciones de sensibilización. ▶Población sensibilizada y ejecutando acciones para la conservación de los recursos naturales y medio ambiente. 	2013 2017		
3.3.	Reducir los efectos contaminantes en el territorio mancomunado.	12 acciones ambientales propuestas y ejecutadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▶A través de la participación social se han reducido los desastres naturales en el área mancomunada. 	2013 2017	2018 2021	2022 2025
3.4	Proyecto de arborización en ámbitos urbanos de los municipios mancomunados.	9,000 árboles plantados 10 municipios beneficiados		2013 2017		
3.5.	Manejo integral de recolección y disposición final de residuos sólidos, con énfasis en la recuperación y reciclaje	12 acciones de reciclaje implementadas. 10 áreas verdes recuperadas 70% de residuos sólidos recolectados.	<ul style="list-style-type: none"> ▶Hay una buena recolección y tratamiento de residuos sólidos, por lo que se han reducido algunos efectos contaminantes. 	2013 2017	2018 2021	2022 2025
3.6.	Impulsar la creación de planta de tratamiento de desechos sólidos.	01 Acuerdo 08 convenios firmados para el tratamiento de desechos sólidos. 70% de construcción de planta de tratamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▶Mediante la voluntad política de los municipios miembros de la mancomunidad se ha logrado un manejo sostenible de las cuencas del territorio mancomunado. 	2013 2017	2018 2021	
3.7.	Saneamiento ambiental para mejorar los recursos hídricos y la depuración de las aguas residuales a nivel mancomunado.	01 política medioambiental ejecutada en cada municipio.		2013 2017	2018 2021	

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

3.8.	Conservación de las cuencas productoras de agua del territorio donde se encuentran asentados los municipios de la mancomunidad	60% de incidencia en la gestión integrada de la cuenca alta del río Samalá. 24 monitoreos de calidad de agua en la cuenca implementados. 12 Campañas de concientización a nivel regional para un uso eficiente del agua	<p>▶ Mediante la voluntad política de los municipios miembros de la mancomunidad se ha logrado un manejo sostenible de las cuencas del territorio mancomunado.</p> <p>▶ Existe apoyo de la cooperación para la ejecución de proyectos y programas de protección a los recursos forestales.</p> <p>▶ Se cuenta con alianzas institucionales para el desarrollo de programas turísticos ecológicos y culturales.</p> <p>▶ Hay voluntad política de parte de los gobiernos municipales miembros de la mancomunidad y de la población para la conservación y promoción de espacios verdes públicos.</p> <p>▶ Se cuenta con el apoyo de instancias gubernamentales y no gubernamentales en la disminución de la degradación ambiental.</p>	2013 2017	2018 2021	2022 2025
3.9.	Proyecto de protección de la Fauna y Flora de los municipios mancomunados.	60% de disminución del deterioro de la biodiversidad en la zona de la Mancomunidad. 60% de uso sostenible de los recursos de vida silvestre.		2013 2017	2018 2021	
3.10	Programa de protección de recursos forestales	60% de disminución del deterioro del recurso bosque en los municipios mancomunados 10 acciones de manejo forestal implementadas 04 actividades de reforestación implementadas		2013 2017		
3.11	Programa de turismo ecológico y cultural	07 áreas ecológicas visitadas. 70% de valoración de sitios históricos, arqueológicos y/o naturales.		2013 2017	2018 2021	2022 2025
3.12	Programa de gestión de riesgos. (que incluya fortalecimiento del SAT)	10 acciones de acompañamiento y fortalecimiento de sistemas de gestión de riesgos. 60 % de reducción de desastres ambientales. 10 Actividades en gestión de riesgos ejecutadas.		2013 2017	2018 2021	
3.13	Proyecto de promoción de parques ubicados dentro del área mancomunada	01 parque regional promocionado 01 municipio beneficiado		2013 2017	2018 2021	
3.14	Proyecto de rescate social, urbano y ambiental de los espacios públicos de la mancomunidad	10 espacios públicos recuperados 20% de habitantes beneficiados 10 municipios incluidos		2013 2017	2018 2021	2022 2025
3.15	Proyecto para la disminución de la degradación ambiental.	10 acciones de divulgación para la utilización de energías limpias. 60% de recuperación de riveras del río. Implementación y uso de pagos de servicios ambientales 5 acciones para impulsar el uso de transporte sostenible.		2013 2017	2018 2021	2022 2025

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2013 -2025</p> 	<p>Promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios mancomunados, a través de la gestión de recursos económicos y planes que den solución a los problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de los habitantes que conforman el territorio de la metrópoli de los altos.</p>		
<p>LINEA ESTRATEGICA 4: FOMENTO DEL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL.</p>			
<p>NIVEL DE OBJETIVOS</p>	<p>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</p>	<p>SUPUESTOS</p>	<p>RESPONSABLE</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 4</p>	<p>Crear las condiciones necesarias que permitan un desarrollo económico y social de los municipios mancomunados, dentro del respeto y cumplimiento de los derechos humanos y libertades fundamentales, para el bienestar individual y colectivo de la población.</p>		
<p>Resultado 4: (R4) Municipios mancomunados cuentan con condiciones económicas y sociales de desarrollo, que favorecen el bienestar individual y colectivo de la población.</p>	<p>60% de mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de desarrollo de los municipios mancomunados. 01 Programa, con proyectos y acciones implementadas en lo económico y social 60% de población con mejores condiciones de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existen oportunidades de inversión en sectores productivos. ▶ Existe interés de los sectores productivos en organizarse. ▶ Existen recursos técnicos y financieros para la ejecución de programas y proyectos. ▶ Existe interés de la población por participar en la promoción de desarrollo económico y social. ▶ Existe voluntad política de parte de los gobiernos municipales para la promoción del desarrollo. 	<p>Mancomunidad de Municipios Metrópoli de los Altos y Municipios que la integran</p>

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES		INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	SUPUESTOS	CORTO	MEDIANO	LARGO
4.1.	Consolidación de un banco de proyectos mancomunados para propiciar el desarrollo económico local.	05 proyectos mancomunados elaborados. 3 proyectos ejecutados	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A nivel institucional existe una cartera de proyectos económicos y sociales que benefician a los municipios mancomunados. ▶ Existe interés de organizaciones nacionales e internacionales de apoyar la producción agroforestal e industrial de la región. ▶ Se cuentan con los recursos económicos para la implementación de proyectos productivos y de iniciativas emprendedoras. ▶ Existe interés de los sectores productivos en organizarse para la exportación. ▶ Se cuenta con personal técnico especializado. ▶ Existen alianzas institucionales para impulsar el turismo en la región. 	2013 2017	2018 2021	
4.2.	Programa de capacitación para tecnificar la mano de obra e incrementar la producción agroforestal e industrial de la región.	24 capacitaciones implementadas a productores 03 de prácticas piloto desarrolladas para incrementar la producción agroforestal e industrial de la región		2013 2017	2018 2021	
4.3.	Gestión de Proyectos Productivos	02 proyectos productivos gestionados 20% de beneficiarios.		2013 2017		
4.4.	Programa de emprendimiento innovador de tipo económico, social y cultural.	30 iniciativas empresariales de tipo económica, social y cultural identificadas dentro del área mancomunada. 20 iniciativas de emprendimiento ejecutadas.		2013 2017	2018 2021	
4.5.	Promoción y consolidación de cadenas productivas con potencial de exportación.	60% de incremento de la productividad 75% de mejoramiento de la competitividad		2013 2017	2018 2021	
4.6.	Asistencia Técnica y comercial a productores de la región.	12 Asistencias técnicas y capacitaciones a productores. 60% de incremento de la calidad de productos 400 productores beneficiados.		2013 2017	2018 2021	2022 2025
4.7.	Proyecto turístico cultural mancomunado, que potencie los atractivos de la región. (gastronómicos, históricos, culturales y ecológicos)	24 actividades turísticas desarrolladas 12 visitas a lugar históricos regionales 10 actividades culturales promocionadas 8 acciones implementadas para conocer reservas naturales de la región.		2013 2017	2018 2021	

“Mancomunadamente lograremos el desarrollo integral de nuestros municipios”

4.8	Potenciación de conglomerados de productores existentes	60% de diversificación de mercados. 16 capacitaciones y asesorías.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se cuentan con nuevas alternativas económicas para la generación de ingresos en los municipios mancomunados. ▶ Se conocen las potencialidades económicas de los municipios mancomunados. ▶ Se cuentan con los recursos económicos para la implementación de iniciativas mancomunadas. ▶ Existe voluntad política de parte de los gobiernos municipales para la promoción del desarrollo. 	2013 2017	2018 2021	
4.9	Impulsar la creación de una cooperativa mancomunada.	60% de conformación de cooperativa 20 empleos generados		2013 2017	2018 2021	2022 2025
4.10	Elaborar un plan de potencialidades económicas de los municipios mancomunados, para su competitividad.	70% de identificación de los principales desafíos que enfrenta el territorio como agente económico local. 70% de formulación del plan de desarrollo económico local. 05 Acciones a implementadas que potencien la competitividad.		2013 2017	2018 2021	2022 2025

CAPITULO V. MONITOREO Y EVALUACION

1. MONITOREO

El instrumento de monitoreo que se presenta a continuación permitirá desarrollar un proceso continuo y sistemático para medir el progreso y los cambios causados con la ejecución de programas, proyectos y actividades en el corto, mediano y largo plazo, con base a indicadores determinados con anterioridad.

Además es un mecanismo para dar seguimiento a las acciones y probar en qué medida se cumplen los resultados y objetivos propuestos. Como herramienta no solo mide ejecución, también revisa y da señales de advertencia sobre situaciones particulares o actividades problemáticas y que no funcionan como habían sido planeadas y diseñadas.

De la misma manera permitirá profundizar y buscando razones de las fallas comprobadas, con el objetivo de encontrar alternativas de solución. Asimismo permite poner énfasis en aspectos considerados como positivos, reportando logros, para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y la erróneas revisadas. Por esta razón el instrumento de monitoreo que se presenta a continuación es un mecanismo para acompañar el proceso de ejecución de la planificación indicando el logro en el cumplimiento de resultados.

INSTRUMENTO DE MONITOREO

Objetivo General Estratégico:

Línea Estratégica 1:

Objetivo Específico 1:

RESULTADO 1 (R1)			
Actividad y presupuesto planificado	Actividad y presupuesto ejecutado	Causa de la variación en las actividades	Correctivos
Actividad o acciones: Sujetos: Participantes: Objetivos: Fecha: Lugar: Presupuesto:	Actividades o Acciones: Sujetos : Desarrollo: Problemas: Logros: Acuerdos:		

Línea Estratégica 2:

Objetivo Específico 2:

RESULTADO 2 (R2)			
Actividad y presupuesto planificado	Actividad y presupuesto ejecutado	Causa de la variación en las actividades	Correctivos
Actividad o acciones: Sujetos: Participantes: Objetivos: Fecha: Lugar: Presupuesto:	Actividades o Acciones: Sujetos : Desarrollo: Problemas: Logros: Acuerdos:		

2. EVALUACION

El presente instrumento de evaluación permitirá desarrollar un proceso integral y continuo de investigación y análisis de la ejecución de las acciones previstas, así como los cambios que sean necesarios en el mediano y largo plazo, como consecuencia directa e indirecta del que hacer institucional de la Mancomunidad.

El Instrumento de evaluación tiene como finalidad, analizar la ejecución del presente plan, así como los porcentajes de contribución a la mejora de condiciones de vida en los municipios mancomunados, funcionamiento y resultados previstos en los programas, proyectos y actividades contempladas en la planificación estratégica, aportando criterios útiles para tomar decisiones en relación a la administración y dirección institucional.

Se enfoca en el impacto del trabajo, de la forma en que hay un acercamiento a la visión de futuro o imagen objetivo. Todo ello visto como un proceso integral y transformador, modificando actitudes y comportamientos a nivel municipal con una visión mancomunada.

Asimismo facilitará el análisis crítico de los efectos e impactos del plan, programas y proyectos, determinando la eficiencia y eficacia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en los municipios.

2.1. INSTRUMENTO DE EVALUACION

ANALISIS DE CONTEXTO:

Brevemente se describe cual era el contexto a inicios del proceso implementado, a partir de ello se señala los principales cambios o evoluciones que se dieron, resaltando elementos que afectaron positiva o negativamente el cumplimiento de las acciones y resultados previstos.

CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL GRUPO META.

Se describen los cambios que se dieron en los sujetos o grupo meta, luego de la intervención en el mediano y largo plazo. (Cambios cuantitativos y cualitativos en cuanto a la participación, cambios en comportamientos, en las estructuras, en sus concepciones, en sus prácticas o acciones).

EVALUACION DE ACTIVIDADES

En base a los informes de monitoreo trimestral o semestral se llena el siguiente instrumento. Matriz por resultado.

Resultado 1 de la planificación Estratégica				
Actividades Planificadas	Actividades ejecutadas	No. De Participantes		Valoración de las actividades realizadas
		M	H	
	Escribir la actividad realizada en contra posición de la planificada			En relación a como contribuyen al alcance del resultado planteado en el estratégico y el plan operativo anual

Actividades planificadas no realizadas	causas	Actividades Ejecutadas no planificadas	No. De Participantes		causas
			H	M	
Actividades que estaba planificadas pero no fueron realizadas	Razones o motivos por las que no se realizaron estas actividades.	Escribir Actividades que no fueron planificadas pero que si se realizaron.			Razones o motivos por las que se realizaron estas actividades sin estar planificadas

EVALUACION DE RESULTADOS

Se elaborará una matriz por resultado.

Resultado 1 del plan estratégico que tiene relación al resultado previsto en el POA.					
RESULTADO PLANIFICADO	INDICADOR	Resultado obtenido	Factores que dificultaron el logro de resultados	Factores que facilitaron el logro de resultados	Contribución de este resultado con el resultado del proyecto
Resultado planteados en el POA	Indicadores planteados en el POA	resultado final en base a los indicadores planteados	Factores internos o externos que dificultaron el alcance de los resultados.	Factores internos o externos que facilitaron el alcance de los resultados	valoración del resultado que se evalúa: En qué contribuyó al resultado del plan estratégico.

EVALUACION DE OBJETIVOS

Objetivo de la planificación estratégica.		
OBJETIVO	INDICADORES	ALCANCE DEL OBJETIVO
Objetivo del POA	Indicadores previstos	Valorar los avances o alcance del objetivo tomando en cuenta indicadores planteados



**Mancomunadamente Trabajando por el Desarrollo Integral de Nuestros Municipios”
Sibilia, San Carlos Sija, San Juan Ostuncalco, San Mateo, La Esperanza, Quetzaltenango,
Olintepeque, Salcajá,
San Andrés Xecúl y Totonicapán.
3er Nivel Centro Comercial Municipal Zona 1 Locales # 74 y 75 Quetzaltenango
Telefax (502) 7765-8690 www.metropolidelosalto.org**